

登顶
商界领袖攀登高峰的九个故事
迈克·尤西姆

目 录

前言.....	2
序.....	2
引言.....	4
陷入困境：垂直极限并不可怕.....	8
陷入困境：垂直极限并不可怕.....	8
不登顶也能获得成功.....	9
改变你的思维框架.....	11
理解真正的风险.....	13
首先是谁，然后是什么.....	15
别让成功杀了你.....	16
巅峰表现：在高山上领导团队.....	20
没有领导者的团队.....	20
谁需要领导.....	22
重返大山.....	24
商讨解决方案.....	26
粉红的火烈鸟.....	27
为团队放弃个人目标.....	28
风雨过后是彩虹：历经挫败终获成功.....	30
学会自信.....	30
商业中的自信.....	32
挑战极限的态度.....	32
确立最近目标.....	34
攀登商界的穆尔岩壁.....	35
登山与创业：来自死亡区的教育.....	36
激情.....	36
远景.....	39
毅力.....	40
合作精神.....	42
勇气.....	44
攀登：从硅谷到麦金利的高峰.....	46
对风险和机遇的思考.....	46
能力、协调和文化.....	49
确定明确的目标.....	50
坚持目标与执行灵活性.....	52
培养创新意识与建立行事准则.....	53
速度和准备.....	55
坚持到底和谨慎原则.....	56
使巅峰经历持续下去.....	58
关键时刻的战略：在珠穆朗玛峰和 K2 峰上的生死抉择.....	59

在 Vertical 的十年	59
个人责任	61
信任	63
来自高山之巅的教训：富士山、西奈山及其他山峰	67
设立和实现激励目标	67
呼唤、服务和转型	68
建立合作精神、企业识别和稳定性	70
把成功和失败的教训都带回家	72
先行者优势：坚忍不拔和探险旅游产业	73
发现我的事业	73
一片混沌	75
外交生涯和激增的机遇	77
地理远征和严酷的现实	78
像向导一样思考：在任何海拔高度作出平地决策	81
像向导一样思考	81
信息是一切	83
超越自己	84
自信，但不盲目	86
后记	89
成为专业初学者	89

前言 序

当一位孕妇从我们的身旁走过时，我们意识到了自己的难堪。

这是一个晴朗、温暖的日子，一群几乎毫无任何登山经验的人正在意大利北部的道罗迈特斯山谷攀登 Via Ferrata 山峰。这项极具挑战性的活动是本次野外拓展培训的主要内容，参加的成员大都来自纽约，而且个个都是身经百战的商界精英。尽管采取了最严格的安全措施，但是攀登如此高度的山峰，我们依然感到新奇、刺激与紧张。

我们每个人都怀着急切的心情，摩拳擦掌、跃跃欲试。通往顶峰的山路崎岖狭窄，宽度仅够两头山羊同时通过。在 9 000 英尺高度，景色迷人，简直可以用“摄人魂魄”四个字来形容，但是其险峻也使人不寒而栗，因为稍有不慎，便将跌落万丈深渊。我们都有些害怕，担心一脚踩空，甚至更可怕的事。尽管我们的双腿有时也会哆嗦，但是我们依然认为自己的表现十分勇敢。就在此时，一位孕妇从我们的身旁经过，我猜想她是德国人，她的眼神明显有些不屑。

我们当晚的目标是到达预先指定的登山营地，那里有热气腾腾的晚餐和舒适的大床在等着我们。为了给大家更大的挑战，我们决定放弃较近的那座营地。但是出乎意料的是，另一座距离稍远的营地几乎成为我们“遥远的大桥”。

下午 4 点，我们开始缺水。为了加快行进速度，我们将负重的任务交给一些体力更好的队员。

晚上 8 点，眼前的一切都笼罩在夜色中，然而我们离目的地仍然很遥远。我们一个个显得十分疲惫、沮丧与恐惧。我们在出发前就知道这不是公园里的闲庭信步，但是没有人，包括三位指导老师，会想到我们会身临险境。

随着夜幕降临，我们将全体队员分为两个小组，以确保控制和联络。备有帽灯的队员带上了登山帽，可是光线昏暗而闪烁，走在前面的小组不由自主地收住了脚步，停了下来。令人宽慰的是，月亮不久便爬上了山头，照亮了我们前进的道路。于是，我们在美丽的月色下再次缓慢地向前移动。

虽然行进的速度相当缓慢，需要思想高度集中，但是我们仍然精神抖擞。在那个令人难忘的夜晚，走在我身边的是鲍勃·史密斯，他是一位投资银行家，同时也是纽约市野外拓展中心的成员。沐浴在迷人的月色中，我们的双腿不再颤抖，而周围的雪原在月光下也显得绰约多姿。我们在耐心地等待其他成员将云梯慢慢放下。在这几近完美的静谧中，我们开始放声大笑。

这不是紧张不安的笑，甚至也不是疲惫不堪的笑。这是一种如释重负后的开怀大笑，对生命的原始喜悦。尽管在 19 个小时的攀登后我们仍然不知道何时能到达宿营地——直到次日凌晨 2 点——但是我们知道我们共同经受住了考验，我们将风雨同舟。

数小时后，我们了解到远远落在后面的一个小组不仅听到了我们的笑声，而且还将它作为重拾信心、激励自己继续攀登的利器。在不知不觉中，我们领悟到了野外拓展的最重要的启示：助人如助己。

临行前，我们公司正面临着自我三年前担任董事会主席以来最困难的抉择。其时正逢网络公司泡沫的高峰，我们犹豫再三，不知道是否应该将纽约时报集团旗下的网络分部通过上市进行剥离。

围绕着这一方案我们展开了前所未有的激烈辩论。有些人认为，出售网络业务等于放弃我们的未来；而另一些人则相信，这是发展我们精心经营的“纽约时报在线”和波士顿网络公司这两项业务的惟一出路。在数次讨论中人们都提到了所罗门公司分拆的故事。

就在我登上飞往意大利的航班前，我的思想仍在激烈地斗争，不知道是否应该在这一关键时刻离开纽约。但是最终我还是决定践约。作为本次登山活动的主办方，我有责任一同前往。我是小组中少数几个经验丰富的登山爱好者，我很高兴能履行自己的职责。

但是在回到纽约前我并没有真正意识到那天晚上的重要意义。突然，我们面临的商业决策被置于更加尖锐的视角下进行审视。是的，我们应该让更多的人参与这一重大的决策。但是，这并不是生死攸关的决策，没有人必须把自己的命运悬在空中。纽约时报集团已经经历了一个半世纪的洗礼，不管我们选择剥离还是保留，她仍将枝繁叶茂，稳步成长。

（随着网络市场的降温，我们拟推出的网络纽约时报也失去了其实际意义。当网络业务价值的下跌速度甚至超过登山者从道罗迈特斯悬崖峭壁摔落的速度时，运气显然比聪明更为重要。）

呈现在您面前的是一本讲述那段令人难忘经历的书，其中的许多故事谈到了风险、勇气和坚毅。本书的许多作者都是登山好手，他们撰写的其他书我也十分欣赏，连我身上穿的 T 恤衫也是他们其中的一位生产的。

我要感谢迈克·尤西姆、杰里·尤西姆和保尔·艾赛尔邀请我为本书作序。我是一名发烧级的业余探险家——在我看来，一次真正险峻的登山活动还应该包括一杯冰镇马提尼酒——但是我的经营活动也充满着类似的探险经历。毫无疑问，任何管理者都能从高山攀登中学到许多东西。随着海拔的升高，允许犯错的空间越来越小，而对计划、沟通和执行能力的要求却越来越高，稍有不慎就有粉身碎骨之虞。商业活动中的狂妄也是如此。

在“9·11”恐怖事件中，我们的领导能力、培训、技能以及计划经历了一场前所未有的严峻考验。就在我们抓紧报道有生以来所遭遇的最大事件同时，我们还不得不安慰在悲剧中失去亲人的同事，处理大量的炭疽邮包，而更令人沮丧的是，我们的广告业务跌至大萧条以来的历史最低点。但是，我们最终战胜了所有困难，经受住了所有考验，这与我们精心培养的才智、目的和投入这一基础是分不开的。

2003 年春天我们又一次面临严峻的考验，我们的一位记者由于杜撰故事而亵渎了我们对读者最神圣的承诺：我们将竭尽全力保证我们的新闻报道真实、可靠。在随后几周痛苦的日子里，两位资深的编辑引咎辞职，离开了自己心爱的组织。与那些发生悲剧的登山活动一样，我们把理解和纠正错误作为自己的目标，同时重新履行自己的使命——为读者奉献最真实、最精彩的报道。

商业中需要数月甚至数年时间才能上演的戏剧，在我们此次攀登最具挑战性的高峰中仅用了几天或几小时甚至几分钟就完成了。正是在这样高度浓缩的时间里我们学习、体会到了最深刻的领导艺术，这是我们即使攀登 K2 峰（即乔戈里峰，世界第二高峰——译者）也很难看到的景色。

我们大多数人都是通过不断的尝试才获得智慧的。思想家拉尔夫·沃尔多·爱默生曾经这样说过：“地震过后我们才知道地质学”。本书提供了另一条道路：从他人的成功和失败中汲取经验和教训，从而使自己变得更加聪明。这里有很多的启示和启发，相信您一定能从中受益，我也是。

——小阿瑟·苏兹伯格，《纽约时报》出版人兼集团主席

引言

我们为什么要攀登高峰

杰里·尤西姆

你提出的第一个、也是我必须回答的问题是，“攀登珠穆朗玛峰到底有什么用处呢？”我的最直接的回答是“没有任何用处”。它不可能给你带来任何直接的收益……因此，如果你不能理解人类征服高山的内在动力，不能理解这一挑战实际上就是人生不断升华的过程，那么你也就永远无法理解登山的魅力。

——乔治·雷·马洛瑞，英国登山家

向前，向上。

——安德鲁·卡耐基，钢铁大王

吉姆·柯林斯在对吉列和沃尔格林公司的股票图着迷前，他有很长一段时间都面临着生与死的考验。他多次攀登科罗拉多的埃尔多拉多大峡谷，与引力和恐惧进行过殊死较量。他曾经登上 400 英尺高的垂直悬崖（登山爱好者称之为 T-2），由于保险带的突然松开，他离死神仅有一步之遥。当时，他还是 10 年级的中学生。

“真是异常凶险！”数年后柯林斯仍然感到心有余悸，“这是十足的冒险。”或许柯林斯是在回忆那次使他成为《登山》杂志封面人物的攀岩经历，但是他真正谈论的是波音公司和它生产的飞机。“他们总是考虑三重预备系统，”他说，“如果 A 系统失效，B 系统可以支持；如果 B 系统失效，C 系统可以支持。”他们总是多准备一根保险带。

这一次柯林斯又回到了他熟悉的埃尔多拉多大峡谷。当我们穿越令人生畏的 T-2 岩壁时，他情不自禁地停了下来，凝视着其他登上者用白色粉笔圈出的岩缝。尽管在长达数小时的攀岩中，他的装备十分酷似蜘蛛侠，但是如今的他还是以学者和思想家更加出名。想想他撰写的那些全球畅销书——《基业长青》和《从优秀到卓越》——还有那些大公司的 CEO，他们一个个趋之若鹜，洗耳恭听他的高见。我受公司《财富》杂志的委派，采访柯林斯。我向公司建议在攀岩中进行采访，但是不久我就发现自己错了，原来埃尔多拉多大峡谷对他而言简直是家常便饭，或者说每天的功课。当他富有弹性的身体终于停下来休息时，我已经上气不接下气。

“我的大部分思想来自我在这块岩石上的思考，”柯林斯说，“我喜欢看着太阳从白雪覆盖的乡村慢慢落下。”尽管这些思想都是针对卓越的企业，同时也是区分卓越企业和平庸企业的关键，我们还是能从中看出登山感悟的影子。最典型的是他对真正的企业家和机会主义者的区分，后者曾经在网络公司的热潮中大发横财。“这就好像是无氧攀登珠穆朗玛峰，”他说，“这是真正的登山。也有人一遇到危险就要求夏尔巴人（居住在喜马拉雅山南坡，常为登山队作向导及搬运物资——译者）带着他们下山，这算不上真正意义的登山。你必须依靠自己的力量爬上山顶，必须自己体会面临生死的考验。”这也许就是登山的乐趣与刺激，他说。“市场信息可以被扭曲，但是地球引力从来不会说谎。”

引力、藐视、运气、风险、机遇、死亡。对于柯林斯而言，大山不仅仅是其伟大思想的衬托，更是贯穿其中的美丽山脉。

高山与商业，初一看似乎风马牛不相关。高山属于少数人的领地，而商业是许多人赖以生存的职业。高山经历千百万年才形成，而市场瞬息万变。更重要的是，高山超凡脱俗，拥有自己的词汇，而商业属于尘世。

然而，高山不仅拥有激励的力量，而且更具有启示的作用。爱德温·伯恩博在《世界圣山》一书中将高山视作人类不断突破自身极限、不断超越自己的象征。高山还可以被看作是高空实验室，在这些不通人

情的地方，犯错的空间如同高空的氧气一样稀薄。而你的大脑也因为供血的不足而变得迟钝起来。此时，即使是最小的疏忽——如手套或锁扣的脱落——也会演变为致命的错误和灾难，使最完美的战略毁于一旦。当你登上 5 000 英尺的悬崖时，你的生命也许完全寄托在冰镐之上。

需要提醒的是，当某人登上顶峰时这也是组织的胜利——这就是为什么登山不仅仅是一个管理比喻，它本身就是管理。

《登顶》代表我们朝这一方向努力的处女航。我们并不奢望能找到一种全新的公司生活方式。我们既没有标榜自己已经找到了经营管理中的“香格里拉”，也没有武断地断言“夏尔巴”就是未来工厂的模式。恰恰相反，我们希望向登山者提供他们最渴望体验的东西：一条从未攀登过的山路。因为没有现成的路可供我们选择，所以我们尝试了不同的路线，让世界上最优秀的登山者和商业思想家自己选择登顶的道路，有些时候，他们出现在两个营地。

在以下各个章节中他们将带领我们一同走过 K2 峰的雪崩、埃尔多拉多大峡谷的“不可能完成的”创世纪之路，以及珠穆朗玛峰的死亡之地。他们每一个都将用不同的轮廓和色彩描绘自己登山的体会。在第一章中，柯林斯将解释他对“失败”（没有竭尽全力就放弃）和“落败”（全力以赴、竭尽所能）之间的区别，以及为什么他将日历提前 12 年仅仅是为了征服一座花岗岩壁。在第五章中，保尔·艾赛尔将描述他在麦金利山顶峰的诱惑与致命的雪崩之间的“漫游”以及这段经历对他在硅谷和俄罗斯创业的启示。在最后一章中，沃顿商学院教授迈克·尤西姆将自己对组织的终身研究与他登山的钟爱联系在一起，从中他得出了一些快速、正确决策的指导原则。对我而言，他总是像一位可敬的父亲，实际上他确实就是我的父亲。既是企业家又是攀岩爱好者的罗伊尔·罗宾斯，向我们讲述了他第一次单独挑战巍峨的厄尔卡皮坦山岩壁的 10 天经历，以及他对毅力这一精神力量的顿悟。

克里斯·华纳也是一位企业家，他将讲述攀登印度的圣福灵峰的经历，以及这一经历对他创办登山企业 Earth Treks 的影响。罗德里格·乔丹叙述的是他攀登珠穆朗玛峰和 K2 峰遇到的惊险以及卓越团队的必要成分。第一个征服珠穆朗玛峰的美国女性斯泰希·艾黎森将探讨领导不力的问题。与此同时，《世界圣山》的作者爱德温·伯恩博将带领我们领略富士山和西奈山的旖旎风光，探讨为什么较易攀登的山峰仍可产生并不逊于珠穆朗玛峰的魅力。最后，既是企业家又是探险家的艾尔·里德将讲述人的意志如何将登山的激情转化为终身的职业。

以上这些故事的共同目标——毕竟每一次探险都需要一个目标——是将高山的经验与教训带回地面，这些经验与教训不仅适用于海拔 5 英里的高度，而且也适用于海平面。但是，它们也回答了另一个问题，这是我们向登山者提出的一个永恒问题，同时也是我们心中的一个疑问，为什么他们如此不畏艰险，一心想征服高山？从某种意义上而言，我们每个人都是登山者，都在向上攀登。

我们为什么要攀登高峰？

“因为它就在那里。”英国登山家乔治·雷·马洛瑞这一最直接也是最机敏的回答几乎成为所有时代最标准的回答。说它标准，是因为他本人就长眠在世界的最高峰。1924 年，当他登上珠穆朗玛峰的北峰后再也没有下山。马洛瑞的回答虽然风趣，但是我们更欣赏的是他的观点。他说，登山的动力来自内心。内心什么地方？这个问题如同喜马拉雅山一样巨大。毫无疑问，登山首先包含着一些自私的因素：我们想征服顶峰，俘获战利品，成为登山之王——而全然不顾其中的危险和自己的亲人朋友。20 世纪 30 年代，纳粹德国向全世界宣布了其征服克什米尔南迦帕尔巴特峰的野心，企图将其纳入自己的版图。

然而，将登山降格为“自私的爱好”——就像一家日本报纸在田部井淳子成为第一个成功登上珠穆朗玛峰的女性时那样——似乎有些过于简单化，因为在登顶过程中有一种比自身更崇高的志向与抱负：与大自然的内心交流，在大自然面前感到人类的卑微，甚至是法国登山家莫里斯·赫尔佐格在 1950 年接近安娜普鲁纳峰（位于尼泊尔中北部，海拔 8 090 米，是人类征服的第一座 8 000 米以上的山峰——译者）时所体验到那种超自然的联系。他在《安娜普鲁纳峰》一书中写道，“我感到似乎一头扎进完全陌生的、异乎寻常的世界。这是一个完全不同的宇宙——干枯、没有任何生命。同时这也是一个奇妙的世界，人迹罕见。我们挑战的是人类极限，但是我们无所畏惧。有一种东西紧紧地抓住了我的心，呼唤我不断向上攀登。”

巧合的是，“不断向上”也是企业成长阶段最主要的动机。一个世纪以前，人们就开始争相阅读贺拉肖·艾尔杰推出的励志类图书，如《力争上游》和《稳扎稳打》。在他看来，积极向上不仅是高尚的，而且也是可及的目标。在他那个时代，称得上最积极进取的人也许就是安德鲁·卡耐基。卡耐基说，使人类升华的是不断进取这一行为本身，而不是这一行为带来的数千万美元的利润。因此，他捐资成立了许多图书馆，“引导人们积极向上”。在对 1 885 名年轻的观众演讲中，他鼓动说，“你们每个人都应该对自己轻轻说，‘我的位置在顶峰。’你们的双脚都踩在同一梯子上，爬得多高完全取决于自己的努力。”

今天，我们对积极向上的感觉与以前大不相同了。社会的发展使人类最基本的需求——衣、食、住、行——不再是一个沉重的经济负担。然而，商业行进的步伐尚未跟上《时代》杂志在 1956 年的预言——一个全新的时代即将到来，美国人用于谋生的时间将大大缩短，而大量的时间将用于文化和精神娱乐。而事实恰恰相反，我们中的许多人工作时间更长了，为了追求事业的成功，我们牺牲了宝贵的家庭生活、娱乐甚至健康。我们不禁要问：是什么动力驱使我们不断攀登事业的阶梯？自我牺牲是一种值得称道的行为吗？或者是自我放纵的现代形式？乔治·马洛瑞曾经说过，“我们不是为了吃和赚钱才活着，我们赚钱是为了更好地享受生活。”

就像登山不能被简单地归纳为“自私的爱好”，我们也不能把工作等同于名利的追逐。有些人将自己的工作——甚至是那些低微的工作——看成是一种使命，而不是职业。巴塔哥尼亚公司的创始人叶冯·丘依纳德发明了一种环保的户外服饰和器械，帮助登山爱好者在优胜梅地国家公园的攀岩活动。在 1974 年的创业宣言中，他和自己的合作伙伴声称，“衡量个人成功的标准不是看你是否成功登上了顶峰，而是看你的登山风格。”另一些人则认为，“登顶的感觉来自熟练掌握后的内心体验。”这和罗德里克·乔丹在登上珠穆朗玛峰后的描述是一致的，“在知道自己做得非常出色后，一种恬静的幸福萦绕在我们的心田。”

因此，无论是攀登山峰还是事业之梯，我们都不能把它简单地归结于某一种单纯的动机。更多时候，同一个人身上可能存在相互矛盾的不同动机。贝克·威瑟斯是 1996 年攀登珠穆朗玛峰历险中 8 个不幸遇难的登山者之一。他一方面将登山的体验描述为一种“从内心发出的真正的快乐和满足”，另一方面却在个人传记《逃生》中将这项运动称之为“毫无意义的痴迷”，使他对妻子的忠告置若罔闻，听任内心冷酷的激情不断损害生活的核心。因此，当有人提出“登山者为什么要攀登高峰”这样的问题时，我们最好也问问自己相同的问题。是不是仅仅为了向上攀登这一旅程？为了荣耀？为了一路的风景？为了我们的家庭？或者就是因为花旗集团在那里？

在这里对银行的选择不是随意的。每年，世界上许多商学院的学生都会拜读时任摩根士丹利董事总经理博文·麦考依在《哈佛商业评论》上发表的经典文章《圣人格言》。与该文配套的还有一小段电影，片头为麦考依正对着窗外的美景想得入神。

当曼哈顿的摩天大厦（它们本身就是企业追求不断向上的标志）随着喜马拉雅山的景色而渐渐远去时，他的故事展开了。这是一次难得的假期，麦考依和他的朋友斯蒂文正在尼泊尔攀登 18 000 英尺的山峰。然而就在登顶的那一天，一件意想不到的事发生了：他们遇到了一位几乎失去知觉的半赤裸的印度圣人。他在那里干什么？朝圣归来？但是他为什么不走一条相对平坦的近路？麦考依赶忙上前给他把脉，而斯蒂文和其他四位瑞士登山者则忙着给他穿衣保暖。但是，再耽搁时间也意味着麦考依将无法实现登顶的梦想，因为即将升起的太阳会很快融化通往顶峰的山路。想到这里，再加上对高山症的恐惧，麦考依告诉斯蒂文他决定继续向上攀登。

麦考依一直处于一种极度兴奋状态，但是当斯蒂文在很远处终于赶上他时，原先的那种兴奋感逐渐被深深的内疚所取代。“难道你真的对他的死没有任何责任吗？”斯蒂文责问他说。“你的意思是说那个印度圣人已经死了？”“不，他还没死，但是他肯定会死的。”

印度圣人的最终命运我们不得而知，我们最后一次看到他的时候是当地的夏尔巴人将他带到一块阳光充足的岩石边，一群日本登山者给他送上了水和食物。但是麦考依的故事在学生中间引起了激烈的争论。有些人赞同麦考依最初为自己的辩护：“看，我们都关心过他，我们都停了下来，给了他一定的帮助和安慰。我们每个人都做了自己应该做的事。”但也有人赞同斯蒂文的观点：“没有人愿意对他负最终的责任”，将他带下山去。这是“个人道德和公司道德相互分裂的典型例子”。

麦考依的灵魂受到了深深的震撼，于是他开始寻找问题的答案。他最终得出的结论是，登山小组存在的最大问题是“缺乏目的和计划”，大家各凭自己的直觉应对突如其来的事情。这一故事对我们的启示是，“除非组织拥有普遍接受的、共同的价值观，否则在出现危机时它只能是一盘散沙。”

麦考依实际上找到了“公司”的原意。在等同大企业前，公司最初的定义就是“联合，合并”。尽管麦考依认为自己已经将公司世界完全抛在脑后，但是他实际上只是进入了另一个不同的公司世界——一个人们相互依赖、共同生活而不仅仅是共同谋生的世界。

麦考依这么晚才认识到这一点并不奇怪，因为我们很多人都把个人的目标凌驾于集体目标之上。我们对 CEO 们的关注几乎到了狂热的地步，就好像他们是 1953 年人类首次征服珠穆朗玛峰的英雄埃德蒙·希拉里和丹增·诺尔盖。但是人们也许忽略了一个更加复杂的事实：带领完成那次历史性登山历险的人物既不是希拉里也不是诺尔盖，而是一个叫约翰·亨特的英国人。这位默默无闻的英雄曾经是一名军人，正是他导演了经典的“围困式”登山方式——一大队登山者有条不紊地向更高的营地来回传递供给，使少数体格最强壮的登山者能最终登上峰顶。当希拉里和诺尔盖首次登上珠穆朗玛峰的峰顶时，他们同时也站在了许多人的肩膀上。

麦考依的分析和吉姆·柯林斯的研究有着异曲同工之妙，它们都指明了这样一个道理：只有那些强调共同责任和利益的组织才能长期繁荣发展。如今已经站在公司世界之巅的沃尔玛就是一个极好的例子，其 2460 亿美元的年销售额就好像是 29035 英尺高的山峰高不可攀。但是我们为什么不知道其首席执行官的名字呢？因为李·斯科特明白，将沃尔玛推上顶峰的系统不是他发明创造的；恰恰相反，系统选择了他，将他推上权力之巅。

如果麦考依的故事中有什么原则可以汲取的话，那么我们要说原则本身是最重要的——我们必须在发生危机前建立原则，在发生危机时遵循原则。许多人也许知道强生公司首席执行官詹姆斯·柏克和他在 1982 年氰化物中毒危机中毅然将泰诺拉下货架的故事。但是这一决定组织命运的时刻事实上三年前就已到来。当时，柏克率领全体员工积极寻找强生的核心原则。与此形成鲜明对比的是安然公司，其混乱散漫的文化使公司董事会作出了最愚蠢的决定，完全置商业道德而不顾。

置原则而不顾的最大诱惑经常来自顶峰——不管是股价还是真正的山峰。艾琳·布卢姆是 1978 年人类第一支攀登 8000 米山峰的女子登山队队长。但是，她在到达安娜普鲁纳峰前从未制定过明确的决策原则。安娜普鲁纳峰的最大挑战是雪崩。在《安娜普鲁纳峰：女人占有一席之地》这一自传中，布卢姆记录了她对继续攀登的担忧——“我感到有个声音在不断提醒我们，我们应该在出现任何悲剧前放弃努力。”她将自己的担心告诉了其他人，但是有一名队员立即打断了她：“我不想谈论这个问题。我现在想的就是如何征服面前的山峰。”2003 年《哈佛商业评论》刊登的一篇题为《为什么坏项目无法中止？》的文章讨论了类似的问题。一些危险的项目在放弃时往往会遇到很大的阻力，并被冠上“失败主义”的帽子。一位经理告诉该文的作者：“我们根本不敢想是否应该放弃项目，这简直太难了。”

布卢姆遇到了一个经典的领导困境：登顶需要一种积极向上或向前的乐观主义。美国户外领导学校的手册上有过类似的描述：“领导者总是考虑‘做什么’而不是‘不做什么’。他们是啦啦队长，他们是灯塔。知道他们前进的方向比知道他们如何到达那里更为重要。他们异常坚强，面对阻力、挫折、失望和消极者毫不动摇。”然而统计数字却显示，在出现真正的危险时那些消极者的想法比乐观主义者更加现实，借用英特尔公司的主席安迪·葛洛夫先生的口号就是——“只有偏执狂才能生存”。

最终，布卢姆的两位队员不幸从万丈高峰坠落。布卢姆竭力劝阻她们放弃尚未有人攀登过的第二高峰，但是没有成功。最令人惋惜的是，她们是在小组实现目标后不幸遇难的。一天前，两位队员成功登上安娜普鲁纳峰。

这里就引发了最后一点：顶峰不是终点。无论是登山还是经营，统计数字表明，人们在“登顶”后其决策越来越糟，因而风险也越来越大。一个典型的例子是思科系统公司。该公司在创造连续 40 个季度增长的记录后于 2001 年首次出现下滑，损失高达 4000 亿美元。问题不在于其炫耀的预测系统，而在于管理者头脑中根深蒂固的假设：他们从未考虑过公司出现增长停滞或倒退的可能。因此，当风雨来临、竞争对手

开始出现危机、供应商发出降低供应的警告时，公司仍然显得十分乐观。“我对整个行业和公司的前景从来没有像现在这样乐观”，公司首席执行官约翰·钱伯斯刚刚宣布自己的雄心就遭到了几乎是灭顶的灾难。

钱伯斯当时正在想什么？也许与珠穆朗玛峰的向导罗布·豪在 1996 年 5 月 10 日下午所想的完全一样。当然，两者面临的风险不同——一个是生死问题，另一个是盈亏问题——但是相同的是，豪也连续成功了很长一段时间，他一度宣称自己可以将任何客户送到山顶之上。（我们不要忘记，登山事实上也是一项以盈利为目的的商业活动。）他同样拥有据说可以预防灾难的完美系统，也拥有令人羡慕的运气：年复一年，他的助手回忆说，登顶的日子总是阳光灿烂。

山顶恶劣的天气与经济中的“创造性破坏”相比自然更难控制。但是不断的成功会制造一种错觉，使我们误以为自己才是大自然的主宰。当风暴最终来临时，豪和他的客户为这种错觉付出了最沉重的代价，将自己永远留在珠穆朗玛峰，与马洛瑞结伴终身。

1999 年，当马洛瑞已经冻僵的尸体终于在珠穆朗玛峰被找到时，人们还怀有些许激动，希望能找到他随身携带的 1924 年生产的柯达袖珍相机。也许相机中的胶卷可以帮助我们揭开登山历史上的一个大秘密：当马洛瑞遇到不测时他是在向上攀登还是下山途中？

照相机至今没有找到。但是，这一熟悉的品牌名称却使我们想到了另一个谜：为什么像伊斯曼柯达这样的公司在历经数十年的辉煌，并成功到达商业顶峰后开始走下坡路呢？为此，吉姆·柯林斯冥思苦想了许多年。但是，当我们成功征服埃尔多拉多大峡谷后坐在博尔德咖啡店一起聊天时，柯林斯谈论的却是另一个截然相反的现象：二流的企业（或许还有像我一样的二流登山者）如何克服垂直极限。成功跨越“从优秀到卓越”这一鸿沟的企业是那些将成功定义为不断攀登而不是登上某一座山峰的企业。突然，柯林斯看着窗外，指着远处的山脊轮廓说：“看，从优秀到卓越。”

说什么？

是的，我终于看见了。山脊在变成嶙峋峭壁前有很长一段几乎与水平线平行，就好像一家二流公司的股价走势图。从优秀到卓越。柯林斯嘴角露出微笑。他的山峰总是知道答案。

陷入困境：垂直极限并不可怕

陷入困境：垂直极限并不可怕

吉姆·柯林斯

1999 年，尼克·萨伽离目标仅一步之遥。征服科罗拉多州莱福州立公园内倾斜角度最大、难度系数最高的 Crew 岩壁，这是他心中多年的梦想。二十多岁的尼克对攀岩的喜爱已经达到了疯狂的地步。他现在挑战的是难度系数高达 5.14 的岩壁。因为只有少量的赞助，他和妻子就依靠面包和一辆卡车支撑着。

就在此时，尼克看到自己的梦想逐渐远去。就在他为第二次尝试而进行休息调整的这一天，他听到了一个坏消息——赞助他生活来源的公司决定中止资助。在身无分文的情况下尼克只能选择放弃，回家寻找工作。他知道这也许是他一生中惟一的一次机会；也许他再也不可能花费一年的时间在莱福州立公园没日没夜地训练，就像马拉松运动员在参加奥运会比赛前一年一样。失掉赞助意味着他将永远无法实现自己的目标。尼克脱下了几个月前戴上的器械装备。一边流着眼泪，一边收拾装备，他和妻子在与朋友一一告别后，开着卡车向出口处驶去，一副失败的神情。

但是，车子刚开出一半的路程，一个孤独的身影出现在道路的中央，他的手中紧紧抓着一样东西。

“天哪，是赫曼，”尼克说，“他在干什么？”

赫曼今年大约有五十多岁了，他也是一位执着的登山爱好者。他对尼克此次的攀岩计划非常羡慕，一直在默默地注视着他。当他听说尼克遇到困境后，立刻驱车回到他在阿斯彭的家，并从自己的银行取出了一大笔款。现在，他手中正拿着从银行取出的现金，向尼克招手停车。

“来，把钱拿去，”赫曼一边说着一边将钱塞到尼克的手里，“你必须征服 Crew 岩壁。”

“不，我不能拿。”尼克有些结巴。

“你必须接受，”赫曼用他浓重的奥地利口音斩钉截铁地说，“你离目标那么近，如果放弃你就不可能再有机会了。我现在年纪大了，无法再攀登最高峰，但是你不一样。或许我可以帮助你，你必须接受我的钱。”

尼克极不情愿地接受了他的赞助，重新回到了公园。这次努力就好比向奥运会金牌冲击，尼克一鼓作气向岩壁的最高峰冲去。他的感觉非常好，但是就在到达终点前，他突然听到一声令人刺耳的声音——他在移动登山鞋时不慎将最主要的支点踩坏了。

这一情景仿佛电影一般，片中人物在梦中试图抓住某样东西，但是任凭如何用力都无济于事，只能眼睁睁地看着它从眼前消失。尼克也是如此，他感到峰顶在渐渐远去，而地球引力将他拉向空中。保险带一下绷直了，尼克知道刚才或许用力过猛。现在，失去了可以踩脚的支点，要完成此次攀岩将更加困难。

“我几乎想放弃，”尼克说，“但是赫曼和我的朋友对我非常信任，我不能让他们失望。”无论有没有支点，他毅然决定坚持原来的计划。此后的数个月他一直在积极准备。就在冬季来临、四周开始下起大雪时，尼克决定作最后一次尝试。气温的骤然下降使他的双手几乎麻木，但是他的信念却更加坚定了。一步一步，他终于登上了顶峰，实现了心中的梦想。

“我从这次攀岩活动中学到了很多，”尼克在三年后回忆这段往事时不禁感慨万千，“但是这些体会与登山没有多大关系。我领悟到一个人的力量永远是有限的，只有在他人的帮助下一个人才能达到事业的最高峰。这是我永生难忘的一课。”

于是，攀登 Crew 岩壁不仅仅是一次探险活动，更是领悟人生的课堂。在尼克看来，最重要的并不是登上岩壁之巅，而是一路上不断挣扎所体会到的东西。“是那段经历而不是成功本身使我更加完善。”

我也是一名攀岩爱好者，至今已有三十多年历史。也许我永远不可能像尼克·萨伽一样能征服难度系数高达 5.14 的岩壁，但是我对人生和事业的态度与我登山的经历是密不可分的。记得在我十来岁的时候，继父替我报名参加攀岩培训。但是我并不领情，哭喊说“我宁愿读书”。然而第一天上完课，我就知道，自己已经找到了一生的挚爱。我是在科罗拉多的波尔特长大的，这里有全世界最棒的攀岩中心和攀岩教练。申请大学时，我毫不犹豫地將斯坦福大学作为自己的第一选择，砂岩的建筑和适宜的气候深深吸引了我，我可以长年进行攀墙练习。（攀墙是斯坦福大学登山俱乐部的一项传统，该俱乐部甚至出版了一本校园攀墙指南。）有一天，我正准备翻越哲学大楼那座至今尚未有人尝试过的高墙时，突然听见背后传来一阵脚步声，回头一看原来是荣誉哲学教授约翰·戈西。“柯林斯先生，难道你认为这是解决存在困境的最佳答案吗？”我把这次攀墙活动命名为“康德论证”。

对我而言，攀岩是终极教室，这里能找到人生每个层面的启示，包括经营、管理、领导艺术和科学研究。这种运动通常不给出错的人第二次机会，死亡将终结一切学习。但是我一直很幸运，不仅逃脱了错误的惩罚，而且还学到了对生活和工作都非常有用的启示。这五条经验是：

1. 攀岩可以“落败”，但不能“失败”：不登顶也能获得成功；
2. 今天攀登明天：成功源于改变你的思维框架；
3. 区分概率与后果：成功源于理解真正的风险；
4. 寻找最佳拍档：成功源于遵循“首先是谁，然后是什么”的原则；
5. 不要混淆运气与能力：别让成功杀了你。

不登顶也能获得成功

攀岩可以“落败”，但不能“失败”：

不登顶也能获得成功

我与友人麦特走过山径弯道停了下来，一片壮丽的岩石挡在前方，光滑陡峭，一道指尖大小的细缝将弗兰特山脉一座略微外突的银白色花岗岩壁一分为二。“你看，这就是我把它称为水晶球的原因。”迈特指着岩壁上方离我们 50 英尺棒球大小的一处硅岩握点。

我们向上抛出绳子，开始现场首攀。所谓现场首攀，是指在没有任何路线资料的情况下，不借助任何人的帮助一次性成功完成登顶。在你之前，也许有其他人已经攀登过这条路线，但是他们没有给你提供任何信息，告诉你如何攀登最艰难的部分，甚至你没有亲眼见过其他人进行类似的尝试。换言之，这一路线对你而言完全是一张白纸。现场首攀只有一次机会。如果你在途中掉下，那么你就永远失去机会。

距离水晶球还有 10 英尺处，我的脚开始不稳，踢落了许多小石头。我弯紧大拇指，双手勾住一处凸出的岩壁，口中念念有词：“要是手指头再细一点该有多好。”现场首攀的兴奋使我在每一个握点都抓得太用力，就像紧张过头的长跑选手，起跑速度过快以致后半程有点上气不接下气。

如果你做过引体向上的试验，你也许可以体会竞技攀岩的难度。在你做第一个引体向上动作时，你感到很轻松，仿佛自己有使不完的劲。但是当你逐渐接近极限时，原本感到很轻松的动作却变得异常困难。此时，如果你从横杠上下来休息一两分钟，你还可以很轻松地完成两三个引体向上动作。但是，如果一口气完成所有动作，你就会有一种撞墙的感觉，即使意志力再强，你也很难继续下去。

竞技攀岩与引体向上十分相似：这是一场需要你在消耗所有能量前到达顶点的赛跑。第一、第二和第三次向上移动还算轻松，但是以后逐渐艰难。（右手从一个握点上升到另一个握点算作一次移动。）我们知道，在攀登陡峭的路线时，“记时”从你离开地面就算开始。你可以在此前舒展手臂，活动身体。

“深呼吸，吉姆，你要放松。”麦特的声音让我稍感镇定。

我慢慢放松手指，调整呼吸，但心中还在翻滚，“我该用右手还是左手呢？如果出现差错我就再也不会有机会了。但就算这一步能走对，我也没有绝对把握有足够的力气爬到水晶球。如果到不了那里，就无法将绳子挂入下一个保护点来固定。我应该下坠多远？麦特是一个很好的保护。我希望已经检查过绳结。天哪，我的手指受伤了。但是这是现场首攀，千万不能掉下。我只有一次机会。但是如果抓不住的话，我将重重地摔下。即使这样也没有什么，我只是飞向空中。它虽然可怕，但应该是安全的。还是做吧。我怕失去什么呢？我能不能先右后左？但是不管怎样，我不想摔个大跟斗。”

犹疑中，时间在一分一秒地流失。

“好吧，麦特，我决定了。”

右手水平侧拉，左脚移向壁缘。

糟糕，应该用左手去抓壁缘才对，我把身体朝左方移去，想抓住任何凸起的岩壁或石头，好让右手赶快往上挪，再用左手抓壁缘。我把右手手指压在一块朝下的岩角上，但这种角度很难侧拉。眼前，我的成功概率不到 20%。如果继续行动，势必会坠落，一落就是 20 英尺；就算真能往上爬，在没有另一个岩栓扣住绳索的保护下，爬得愈高，坠得愈深。

“下降！”我对麦特大喊。

“不！”他大叫，“你只剩三组动作就到水晶球，你一定能做到！”

“下降！”我再喊了一次。

说完，我就松了手，沿绳下坠。我悬在绳索上大约十分钟，逐渐恢复体力，然后荡向岩壁，这次我抓住了每个握点，顺利地爬上山顶。但是，这不能算是完成首攀。尽管我是在同一天晚些时候，一口气从下方登顶成功，但是我知道我还是失败了。不是败在攀登上，而是败在心里。当需要全力以赴、当机立断的时候，我竟然松手放弃，我其实选择了“失败”，而不是“落败”。

失败与落败，两者只有一字之差，却意义重大。选择落败，意味着你虽然不能登顶，但是你从来没有放弃。尽管面临各种困境，你仍然全力以赴。我们只有在选择落败而非失败的时候，才会发现自己真正的极限。没错，我只有不到 20% 的机会爬到水晶球那里，但是因为我选择了放弃，因此我永远不可能知道实际的结果会是什么。或许我还可以使出其他本领，或许我还有力气多做一组动作，又或者正如我后来发现，下个握点其实很容易抓稳。难就难在这里。首攀的过程中，你不可能知道下一个握点抓起来是否更困难或更容易。也许正是其模糊性，使人难以全力投入。

我的一位人生导师、设计大师莎拉·里托·登布尔曾经送给我一幅壁挂，上面写着她在 1992 年产业设计基金会演讲时的名言：“如果不尽力一试，你不会知道极限在哪里。”

登布尔是斯坦福大学商学院变革流程实验室创办人，她以担任康宁和 3M 等大公司的设计顾问而闻名，被形容是“CEO 的产品设计开发秘密武器”。她有一次告诉我，她有些最好的设计概念，便是在快要失败，却又不肯就此放弃的那一刻诞生的。当然，大部分快要失败的设计，最后还是失败了。但偶尔总会有一次，因为不肯放弃，她把自己推向全然不同的新境界，非凡的创意就此产生。“这就是突破，”她说，“你必须走到失败的边缘，激励自己坚持下去，才能走出不一样的境界。”是落败而不是失败。

这些年我一直在研究那些企业常青树，我看到了许多优秀的领导人都是依靠本能领悟出了这个道理。达尔文·史密斯在面对“落败还是失败”的抉择时，作出了关键的决定，从而帮助公司走向卓越。一百多年来，金佰利的业绩始终平庸，其主要业务来自传统的造纸业。史密斯深知，疲软不振的金佰利要改头换面，最好的机会就在消费用纸领域。但是公司在这一领域的业务非常小，而且市场上现有的“舒洁”品牌就像可口可乐和施乐一样已经家喻户晓。为了展现破釜沉舟、誓不回头的决心，史密斯决定把传统的工业用纸厂全部出售，再把资金投入消费用纸，正面迎战司各特和宝洁等大敌。华尔街嘲笑他，财经媒体称这是一次最愚蠢的举措，市场分析师提出了最严厉的批评。在许多人看来，一家平庸的企业向行业巨人发出挑战书，这无疑是螳臂当车——不自量力。但是史密斯的决策成功了。金佰利一跃成为全球领袖，其 8 个产品系列竟然有 6 个远远领先于宝洁公司。

用登山的行话来说，史密斯放弃了“要求保护者收紧绳子，将他慢慢放下”的选择。当然，金佰利没有 100% 的成功把握——要将领先者拉下马来毕竟不是一件容易的事——但是史密斯很清楚，通往成功的唯一路径，就在于全力以赴，宁愿落败也不放弃。如果缺乏这种全力以赴的精神，金佰利也许永远不可能成为一家卓越的公司。

现在的我，将人生视为一连串落败或失败的抉择。如同现场首攀一样，人生的下一个握点往往模糊难辨，这种模糊性让我们退缩，无法全力以赴，于是我们在心里认输，松了手。我们宁愿安全地落下，也不愿冒着可能摔落的风险，继续向上攀爬。但是就像大多数攀岩运动一样，生活中的落败虽然可怕，但并不危险。如果是创业，或者出版一本新书，落败绝少代表毁灭。最重要的是，发现自己真正极限的惟一方法，便是勇敢地面对落败，而不轻言放弃。

我今年 45 岁，抓住石头向上攀登的动作，做起来已不再像 20 岁时那么强劲有力。然而这些年来，我深深领悟，体力上的流失，可以用心智力量的增长来弥补。所以我继续行走在穷山绝壁之间，寻找落败的机会。我甚至重新定义了“成功”的含义——不必非得登上顶峰，重要的是我有没有全身心投入。我在自己的掌上电脑中记录了去年一年尝试的现场首攀，详细信息如下：

请注意，我在计算“成功率”时不仅包括了登顶的次数，而且也包括了全力以赴后落败的次数。最近一次攀岩之旅，我没有一条路线顺利完成攻顶，但那却是我历来攀岩最成功的经验之一，因为每次尝试都勇敢地向上爬，坚持爬到落败。回家的路上我特别高兴，那天，我的意念是坚强的，不像多数日子里那么软弱。也许在最后，攀岩不是为了征服岩石，而是为了征服我们自己。这也正是我们要勇于爬到落败的原因。

跳出原有思维框架——即通过改变你的思维方式而不仅仅是提高生理能力——是我在登山这一大学堂中学到的最重要的一课。但是区分失败与落败并不是我们需要跨越的惟一心理鸿沟。有时它也意味着“迈向”未来，从未来看今天。

改变你的思维框架

今天攀登明天：成功源于

改变你的思维框架

1978 年，我迷上了一条名叫“创世纪”的攀岩路线。那是埃尔多拉多大峡谷一百多英尺高的红石峭壁。迄今为止，从来没有人徒手攀登过。所谓徒手攀登，就是不借助任何外力，只利用手、脚、自然岩点完成整个路线的攀登。

直到有一天，我看到来自东海岸，身高达 6.2 英尺的约翰·布莱格向“创世纪”挑战。他先爬上一处平坦的前倾岩壁，然后猛然往上一跳，他的手碰到了上方岩壁，但是刚刚停留了一秒钟不到突然松开，整个身体坠落了 25 英尺后才被绳索撑住。布莱格继续尝试了数十次，但是每次都无功而返，最终不得不选择放弃。“就是没办法抓得太久。”他说。

但是我的想象力由此被点燃了。“既然他能抓住握点一秒钟时间，那么这座岩壁还是可以攀登的。”那一年，在回学校念大三之前，我决定进行尝试。但是，无论我怎样努力，就是抓不到布莱格曾经碰到的那个握点，因此更谈不上下一个握点了。

我在心里不断默念着那些握点，回到学校后，我发现斯坦福校园也有一垛与“创世纪”类似的建筑墙。我在上面开辟了一条名叫“种族灭绝”的训练路线。取这样的恐怖名字，是要时刻提醒自己创世纪路线的凶险。在课余期间，我反复训练，还在上衣口袋里放了一根针，专门用来刺破手指磨出的水泡。但是，无论多么努力，当我在圣诞期间再次尝试“创世纪”时，我依然铩羽而归。我虽然身体强壮，但是心理上却被这条路线无人能徒手攀爬的纪录所恫吓。我必须改变自己的思维框架。

但是如何改变呢？

我在研读攀岩历史时，找出了一种模式：凡是被某一代攀岩人士认为“不可能成功”的路线，通常两代之后，就会变成“没那么难”。在 20 世纪 60 年代，难度 5.10 的路线对于登山者而言几乎是永远无法逾越的一道鸿沟，但是到了 70 年代末，顶级攀岩者只是把它作为挑战其他更难路线之前的热身练习。其他运动项目也大抵如此。例如，1 英里中长跑世界记录被保持了 10 年之久，似乎没有人能打破 4 分钟的极限。但是就在 1954 年，罗杰·班尼斯特将原来的 4 分 10 秒世界记录整整提高了 6 秒。到了 70 年代末，当我尝试“创世纪”路线时，这一世界记录已经被提高到 3 分 50 秒。

因此，我决定跟自己玩一个心理戏法。我知道自己不可能成为最有天分、最强壮、最大胆的攀岩者，但是或许我可以成为最具未来观的攀岩者。我做了一个小小的思考实验，把当时的时间推到 15 年后，然后自问：“90 年代的攀岩者，将如何看待‘创世纪’？”答案再明显不过了。在 90 年代，一流的攀岩好手常会选择“创世纪”进行现场首攀，把它当成挑战其他更难路线之前的热身练习；二流的攀岩者也会认为，“创世纪”具有一定的挑战性，但还没有难到不可攀登的程度。原来，最主要的障碍不是来自体力，而是来自心理。

于是，我决定假装现在不是 1979 年，而是 1994 年。我买了一本小日历，把年份日期全部改过。走到峡谷时，心中就想象 90 年代的人会怎么看“创世纪”的路线。

靠着心理上的改变，我终于爬了上去，让不少人大吃一惊，就连当时最棒的攀岩者也觉得不可思议。这没有什么，因为他们还在 1979 年，而我的心理已经到了 1994 年。事实上，到了 90 年代初，当年那些觉得我不可思议的攀岩者也成功地登上了“创世纪”，他们中没有人再认为这是一条特别困难的路线。我看到一位攀岩者来到“创世纪”前，一副满不在乎的样子，从登顶到下降，几乎完美无缺。结束后，他只是淡淡地说，“这条路线真不错”，然后继续寻找更具挑战性的路线。

攀岩的经历告诉我，最大的障碍不在于岩石，而在于自己的心理。这一发现在我妻子身上得到了验证。她是当地一家中学的长跑教练，她手下的这支长跑队伍来自好几个县，当时的平均成绩为 1 英里 5 分 47 秒。7 个赛季后，这些孩子的成绩一下提高到 5 分 25 秒，从原来的勉强达标一跃成为州冠军队。是不是她换了一批队员？不是的，真正的改变是心理。她首先设法让原先认为 5 分 47 秒这一速度已经属于相当好的成绩的人转变自己的思维框架，认为自己完全能跑出更好的成绩。不同的心理，不同的结果。她改变的仅仅是他们的思维框架。

改变思维框架，同样适用于生活的其他领域，尤其是创业者和前瞻性企业领袖。关键是发现内在的模式，鉴往知来，从历史模式预测未来。1979 年，当苹果电脑的斯蒂夫·乔布斯参观施乐公司研发中心时，他看到他们的台式电脑都采用点击装置，而且屏幕上的内容就是实际打印的内容。今天，我们对这种操作接口已经习以为常了。但是在 1979 年，没有一台商用机器，更不用说个人电脑采用这样的技术了。在认真学习技术采用的历史后，乔布斯意识到在未来 10 到 20 年的时间里，这些创新将成为普及的技术，甚至成为低成本生产商的标准配置（就像今天的戴尔电脑）。

等不及世界慢慢改变，乔布斯决定抢先行动，就好像世界已经发生了改变一样。1984 年，苹果电脑公司推出了 Macintosh，就连 IBM 这样更知名的大公司都感到不可思议。但是在今天，我们认为这些性能非常平常。乔布斯改变了思维框架，走在时间前列，领导公司开发出下一代计算机。

在成功攀登“创世纪”的 15 年后，我将以上原则应用到个人职业的改变。在攻读硕士学位期间，我接受了两项职业发展测试，但是我得到了两个似乎相互矛盾的答案：一个说我应该成为教授，另一个说我应该成为企业家。我的解决方案是成为斯坦福大学商学院的创业学教授。

然而，我是一名天生的叛逆者，我不愿意走传统的治学之路，将自己固定在某一个具体的学科。如果你决定“加盟”某个特定的学科，你就成为该领域的忠实信徒。一旦你成为该领域的忠实信徒，你考虑问题的方法就将受到束缚，你只会从战略或者财务角度去思考。而我希望自己成为“问题”的忠实信徒，我不在乎是哪个学科或哪个领域的问题。

我一方面反对传统的学术建树，另一方面又要终身从事教学和研究工作。我发现自己正面临着一道难解的谜。但是不久我便发现了一种模式：越来越多的管理学教授走出了传统的学术“牢笼”，几乎成为了创业者。但是这仍然没有解决我的困境。那些走创业之路的人或成为公司的咨询顾问，或创办了培训公司——这一条路显然不适合我的才智和激情。我不想进入商界，我仍然想成为教授。

然后，我便向自己提出了一个创世纪式的问题：30 年后的人将如何看待这一挑战？如果是 2025 年，而不是 1995 年，我还有哪些其他选择呢？

答案在我的头脑中不断闪烁：我可以将“创业学教授”改为“创业型教授”。我告诉自己，你为什么要成为某一所大学的教授呢？教授不是一种职位，甚至不是一种职称，而是一种角色。也许在 30 年后的未来，有许多人跳出传统的学术架构成为世界的教授。

于是我重新回到科罗拉多州，创办了自己的实验室，成为一名个体教授。我没有考虑过创办一家咨询公司或培训公司。相反，我就像原来在斯坦福商学院任教那样安排自己的时间：50%的时间用于研究、写作、开发新思想，30%的时间用于各种形式的教学活动，20%的时间用于日常的管理工作。目前很少有人考虑过这样的职业道路，但是几年后也许就有很多人。今天看来是艰难的道路，20 年后或许就是最平常的选择。

现在，你也许还会问：作为自由教授，我是如何养活自己呢？答案是运气。我和杰瑞·波拉斯合作出版了《基业常青》，我们没有想到这一基于 6 年学术研究、主要提供新思想的著作一面世就立即成为畅销书。也许它的出版时机非常讨巧，当时很多人对企业重组开始厌倦，他们渴望回归。可以说，我们的思想完全符合时代的精神。7 年后，我们再次遇到了前所未有的好运气，我们实验室推出的第一本书《从优秀到卓越》正好赶在安然公司丑闻被媒体曝光、新经济的狂热开始减退、证券市场的泡沫逐渐破裂这一历史时刻出版。我们再一次赢得了时代的青睐，获得了更大的成功。这两本书使我有能力成为个体教授，给自己捐赠教席，授予自己终身教授头衔。

如果时代不青睐我们，也许我的职业转变不会成功，就像许多人无法实现自己的创业梦一样。这又使我想起登山这一大学堂中学到的第三课。

理解真正的风险

区分概率与后果：成功源于

理解真正的风险

1975 年夏天，一位名叫大卫·伯里斯尔斯的年轻登山者看上了科罗拉多州波尔特以南一座从未有人尝试过的峭壁。多年以来，许多攀岩者甚至连想都不敢想。他们说，“也许终有一天它将被征服，但是决不是我们这一代。”攀登难度还在其次，最主要的是缺乏自然保护。伯里斯尔斯看不到任何缝隙可以塞入岩楔，只见峭壁先是垂直升起约 5 层楼高，布满了砾石与锐角，然后再向后略缩为 85 度的岩壁，上面好像有较大的握点。对于伯里斯尔斯而言，最危险的部分还是峭壁的下端部分，极容易坠落受伤。

伯里斯尔斯开始了征程，身上垂着绳索，带着少量岩楔，希望在最危险的部分能派上用场。大约在攀登了 50 英尺的高度后，他才惊慌地发现，上面的岩壁其实比下面更难攀登。经过几千年雨水的冲洗，岩石表面变得异常光滑，几乎找不到任何可以施力的地方，更不用说塞岩楔的缝隙了。

系在腰部安全带突然脱落，一下子不见了踪影。失去了任何登山器械与保护，任何不小心都将使他垂直坠落 60 英尺，以每小时 50 英里的速度跌向一片鹅卵石的地面。后果真是不堪设想。

这一情景算不算危险呢？

那得看你如何定义危险了。

对于大卫·伯里斯尔斯而言，这算不上什么危险，坠落的后果虽然严重，但他坠落的概率几乎为零。当年的大卫，正值颠峰状态，这条路线犹如《纽约时报》上的一个谜题，虽然具有一定的挑战性，但完全在能力范围之内。如果不能正确解答，其惩罚就是从 60 英尺的垂直高度坠落而死。失败的后果是致命的，但是其概率非常低。

当然，如果解题者由于过分担心失败而极度慌乱，以致出现一连串的错误，那么最终的后果必然是从悬崖上坠落而身亡。假如伯里斯尔斯让落崖摔死的可能性在自己的大脑中发酵，那么他或许早就命归西天了。但是他没有，因为他将坠落的概率与坠落的后果严格区分开来，而且以专注的精确度登上了悬崖之顶，成功开创了一条“惊险之路”。此后，只有少数几个登山者获得了成功，这倒不是由于该路线的难度系数特别高（5.11），而是由于坠落后可能出现的严重后果。

迄今为止，还没有人死在“惊险之路”上。选择攀登的人都是那些将坠落的概率几乎降低为零的人，他们知道无论攀登的路线是轻松还是艰难，坠落的概率是高还是低，如果从几百或者几千英尺的高度坠落，其后果将是毁灭性的。因此，他们带着必要的警觉，怀着一种对登山和潜在风险十分尊重的态度踏上了“惊险之路”。他们不会因为潜在的死亡威胁而心神大乱，但是同样重要的是，他们决计不会以一种满不在乎的态度看待自己的登山。

登山历史上最悲惨的故事大都发生在那些不能正确区分概率与后果、思想因攀登难度下降而松懈的登山者身上。卡麦隆·泰格就是一个例子。2000 年 7 月 6 日，他踏上了攀登科罗拉多州的“钻石峰”的征途，这是一个完全由花岗岩组成的约一千英尺高的陡坡，它的最低端连接另一座同样高度的悬崖“六角峰”。为了登上钻石峰，他决定从六角峰的一侧横穿。横在两座悬崖中央的是一座名叫“百老汇”的山口，它的上方是 1 000 英尺高的钻石峰，下方是同样高度的六角峰。对于像泰格这样的登山天才，从六角峰一侧横穿至钻石峰的底部是一件轻而易举的事。为了节省时间，将更多的精力用于攀登钻石峰，泰格甚至没有考虑采用安全绳索。他对自己的同伴说，今天应该是最轻松的一天。然而就在他登上连接两座悬崖的山口时，最令人意想不到的事发生了。由于思想过于放松，他的注意力开始出现松懈，一不小心抓到了一块松动的石头，身体顿时失去了平衡，向悬崖边缘迅速滑去。他的双手试图抓住岩壁，但是没有成功，他从 800 英尺的山口坠落身亡。失败的概率虽然遥远，但是其后果却是致命的。

区分概率与后果的原则不仅适用于登山，而且也适用于工作、生活和商业。1994 年，英特尔公司首次发现奔腾处理器存在着运算的缺陷。工程师估计，这一问题大概每隔 90 亿次运算出现一次，对于电子表格使用者而言，它意味着大概每隔 27 000 年可能碰到一次。这样的概率真是微乎其微，因而英特尔公司的领导根本不担心它可能导致的巨大后果。但是它也许忘了非常重要的一点，它的产品已经成为全世界最著名的消费品牌之一，其用户数以亿计。碰巧的是，90 亿次运算才可能出现一次的错误让一位数学家碰上了，他由此引发了一场大讨论，各种媒体更是推波助澜。时任公司首席执行官的安迪·葛洛夫在《只有偏执狂才能生存》一书中写道，美国有线新闻网对英特尔穷追猛打，各大报纸对它热嘲冷讽，消费者感到极度失望。1994 年 12 月 12 日，葛洛夫在报纸上读到一条令人窒息的头版新闻：IBM 决定停止销售采用奔腾芯片的计算机。最后，英特尔公司不得不拿出了 4.75 亿美元作为补救，这一数字几乎相当于公司半年的研发费用，或者五年的广告费用。

虽然英特尔没有像卡麦隆·泰格那样遭到致命的打击，但是它还是撞向了岩脊，撞折了大腿。值得庆幸的是，它认真吸取了教训，改变了经营的方式，开始考虑后果而不仅仅是概率。从此，我们再也没有听说英特尔出过任何问题。

这里的关键是区分概率和后果，并依此行动，知道什么时候应该全力以赴，什么时候应该保持高度谨慎，什么时候应该放弃。

正确区分概率与后果——知道什么时候坠落的后果最小——是创业者的成功关键。我在斯坦福大学商学院任教时，许多学生因为无法掌握其中的差别而限制了自己的选择。有个学生跑到我的办公室说，“我真的很想创业，但创业的风险这么高，我还是去 IBM 上班好了。”

“要是你尽全力为自己创业，但不幸失败，会有什么后果？”

“我大概还是会去找工作。”她想了想说。

“根据你的背景、精力和技能，找工作对你难不难？”

“应该不会太难。”

“所以对你来说，创业最坏的结果，不过就是回到现在这个原点：准备出去找工作。”

对于斯坦福的 MBA 毕业生来说，自行创业就好像攀登一条布满岩钉的运动路线，成功的几率固然很低，但坠落的后果更是微乎其微。岩钉上的绳索会撑住她。所以，她决定全力以赴，排除万难，后来成功创立了自己的企业。但是，如果她不区分概率和后果，不明白 MBA 文凭就是保护她的最坚固的岩钉，没有全力以赴进行尝试，那么也许到今天她也不知道自己的潜力。

如果坠落的后果非常严重，即使其概率很低，你也应该保持高度的谨慎。如果坠落的后果微不足道，那么即使成功的概率很低，你也应该全力以赴，直至落败。

当然，我们还没有回答另外一种情景：坠落的概率高，后果严重。我的建议是，除非你追求真正的冒险，否则远离这样的组合。但是如果你已经作出了这样的决定，那么规避风险的最好办法就是寻找最合适的合作伙伴。这也是接下来的重要一课。

首先是谁，然后是什么

寻找最佳拍档：成功源于遵循“首先是谁，然后是什么”的原则

1978 年，吉姆·罗根眼睛盯上了罗伯森山的北峰。这是他第三次尝试加拿大落基山脉的“帝王峰”，前两次均以失败而告终。然而这一次他却获得了成功。当有人询问他成功的秘诀时，他说，“问题不在于你已经爬到了半山腰——你要么选择登顶要么等待死亡。我看过它的照片，但是我不断断定它是否最终可以被征服。我逐渐意识到，最关键的部分不在于这条路线的细节，而在于选择什么样的伙伴。我需要一个人能提供最大成功机遇的人，而无论我们在上面遇到什么。这是我与麦戈斯·司坦伯结伴时领悟到的道理。”

在罗根的记忆里，司坦伯对登山的热爱几乎到了狂热的地步。他居然放弃全美橄榄球联盟训练营的机会，参加优胜梅地的攀岩活动。“麦戈斯来自费城的某个钢铁小镇，他在大学里就是一位橄榄球明星，还参加过全美橄榄球联盟选秀。为了攀岩，他放弃了原本很有前途的橄榄球生涯，对此他的家人和朋友都表示无法理解。但是麦戈斯却并不在乎，他就是热爱攀岩。他想征服全世界难度最高的几座岩壁。”

出众的身体条件，再加上对攀岩运动的痴迷，使麦戈斯成为攀登帝王峰的最佳拍档。“我有一种感觉，无论在山上发生什么，麦戈斯总有办法帮助我们走出困境。当然，我后来才知道，他也感到我是一个很好的拍档，我有智慧，我能找到最合适的道路。我和他属于那种脑子加四肢的组合。他认为我是团队的支柱，而我认为他是团队的支柱。我们相互信任，在面临要么登顶要么等死的选择时仍然信心十足。”

罗根和麦戈斯交替领攀，轮流对付最困难的部分。他们俩不止一次对对方说，“真亏了你领攀这一段路线。”在最后一天，罗根负责最后一段路线：离地面约有 7 000 英尺的冰雪陡壁。

“我必须从一个约 1 英寸大小的岩钉处向上攀登 40 英尺高，岩壁上几乎找不到任何合适的缝隙安装保护装置。如果我做不到，或者从上面坠落，或者不能集中精神，或者绳索断裂，那么不仅是我，还有麦戈斯都难逃一劫。我们俩的生命掌握在我手中，我必须成功。我记得当时我用冰斧凿开岩壁的最顶端，努力一跃，终获成功。其他几段路线我已经记不清楚了。我只记得最后一段路线约 130 英尺高，我用了整整 8 个小时才完成。不过当时根本没有意识到时间过得这么快。”

25年后，吉姆·罗根成为惟一一位成功登上帝王峰的幸存者。期间，有很多人作过类似的尝试，但是不是遇难就是失败。而吉姆·罗根的好搭档麦戈斯·司坦伯也在成功登顶的10年后带领一批新手在攀登马金利山时突遇暴风雪不幸遇难。每一个认识他的人或者有幸与他结伴攀岩的人都说，“我真想他，他是一位最优秀的拍档。”在探险世界，这是最高的赞誉和荣耀。

帝王峰给我们的最大启示是：最关键的决策不是“什么”而是“谁”。不幸的是，我们生活在一个“什么”的文化中：我们应该做什么？我们的战略是什么？我们的策略是什么？什么！什么！什么！然而，最关键的决策不是“我应该采用什么策略登上山顶？”而是“我应该与谁结伴而行？”由此就引发了合作伙伴关系的问题：我们不仅应该全力以赴登上山顶，而且应该彼此承诺将对方安全送上山顶、送下山去。如果你能将它与“先是谁，然后是什么”的原则结合起来，那么成功的概率将大大提高，同时攀岩本身也将包含更深远的意义。

“先是谁”这一原则同样适用于生活的其他方面，尤其是建设卓越的企业。在一项历时五年的研究中，我发现只有少数的企业能完成从优秀到卓越的蜕变，能保持经久不衰。当大卫·马克斯韦尔被任命为范尼梅公司的首席执行官时，公司每天的业务亏损已达100万美元，560亿美元的抵押贷款可能无法收回。大多数市场分析人士都不看好他，认为公司的前景暗淡，甚至有破产的危险。在首次见面时，公司董事会问马克斯韦尔他将采取什么措施帮助公司摆脱目前的困境，后者回答说，这是一个错误的问题。当然这不是一个永远错误的问题，但是不应该在一开始就提出。在确定公交车最终的目的地前他首先需要将合适的人拉上车，将不合适的人赶下车，将合适的人安排在合适的位置。与罗根一样，他对面前的“大山”只有一个大方向，知道他的任务就是拯救范尼梅，使它成为最优秀的抵押金融公司。但是他对如何到达顶点、走哪一条路线并不清楚。因此，他首先着手寻找最合适的合作伙伴，后者可以帮助他制定最好的“战略”，取得最终的成功。

马克斯韦尔的方法与我们在研究中发现的普遍模式不谋而合。帮助公司实现从优秀到卓越蜕变的领导者并没有遵循“先制定战略，再寻找合适人选”这样的模式，事实上他们刚好相反。我们还发现，卓越公司的团队之所以热爱自己的工作，首先是因为他们热爱自己的同伴。他们中许多人由于共事而成为终身朋友，直至退休后仍然保持密切的联系。他们知道职位的高低与生活是否精彩没有很大的关系，选择与谁共事才是决定生活质量与意义的重要因素。找对合作伙伴的人更有希望登上权力之巅。

当我明白了“先是谁”这一道理后，我开始改变攀岩的方式。我现在首先想的不是这个周末爬什么山，而是与谁一起爬，然后共同商量爬什么山。我对大山的热爱以及它所赋予我生命的意义与日俱增，这在很大程度上是因为我选择了最佳的拍档。

与此同时，我还体会到了合作伙伴关系带来的欢乐。吉姆·罗根已经成为我的首选搭档。当我们合作攀登某一路线时，无论谁先爬到顶点，他总是竭尽全力帮助同伴完成登顶的任务。有一条路线叫Captain Crunch，途中需要花几天的时间攀登一段40英尺高的突出的岩石。由于我的个头比罗根高，因此我很容易抓住上面的握点，先于他爬了上去。但是罗根试了好几回都没有成功，我反复上下五六回后才最终将他送上岩顶。我感到非常激动，就像我自己成功一样。攀岩的喜悦和意义不仅源于个人的成就，而且来自互帮互助，共同征服面前的挑战。

当然，每一个攀岩者还有一位伙伴，它默默无闻、无形无踪。这就是运气。经验告诉我，我们无法与这样的伙伴建立真正的同盟，这也是为什么我们不能过于依赖它，否则就有生命之虞。于是我想起了登山课堂中最后也是最重要的一课。

别让成功杀了你

不要混淆运气与能力：

别让成功杀了你

1979年的某一天，我学到了人生最重要的一课——为此我几乎付出了自己和搭档的生命。

就在前一年，我接连交上了好运，成功征服了几条难度极高的路线。有一次，我甚至遇到小碎石从天而降，听到一块大岩石从身旁滚落山下，而我居然安然无恙。还有一次，我在帮助同伴系上保护绳时，几乎失足跌下悬崖。到达顶点后，我的同伴更加后怕：我居然把锚点设在一块与岩壁不相连的巨石上。如果他刚才不幸摔倒的话，那么后果不堪设想：我们两人连带那块巨石一起滚落山下，必死无疑。第三次的时候，我居然爬过了头，超出最后一个保护点 30 英尺。

因为年轻，我从来没有想到这是运气。我能活着——并且登上山顶——是因为我认为自己很优秀，而其他登山者之所以不幸遇难，是因为他们缺乏我所拥有的技能。这不是运气的问题。

但是攀登科罗拉多 Cynical Pinnacle 岩壁的经历彻底改变了我此前的想法。如果不想被傲慢和无知杀死，我必须更加谦恭。

那一次我带上了一个明显缺乏攀岩经验的新手，我连他姓什么都不知道，只知道他叫迪克。我是在当地一家登山用品商店前碰到他的。“来吧，小伙子。”我招呼他说。“这可是我一生中最大的一次探险。”他回答说。但是我并不在乎迪克是否缺乏必要的经验。我是攀岩老手，也许我需要的只是一个能帮我拉住保护绳的人。我把攀岩装置交给他，要他扣在绳索上，在我完成每一段路线后顺着绳子往上爬。

那天下午，我们到达通往顶点 Cynical Pinnacle 的平台。天空乌云密布，一场暴风雨似乎即将来临。从我站立的位置向上看去，白雪覆盖的科罗拉多落基山笼罩在一片薄雾中。几个小时以前摸上去还是温暖友好的岩石现在感到冰冷残酷。

“大概只有 50 英尺了，”我抬头看了看最后一段路线，“我们应该能上去。”

“我不知道，吉姆，”迪克说，“我感到很疲倦，另外，一场暴风雨马上就要来临了。如果我们刚好达到顶点天空就开始闪电，那么我们只有坐以待毙了。”

他说得没错，到时我们或许只能依靠山顶上的避雷针了。但是我感到自己身体很结实，完全有时间登上山顶再快速下来。于是我开始领攀最后一段，把独自留在保护平台上的迪克看得目瞪口呆。

还没来得及沉浸在登顶的喜悦中，我突然听到了一种可怕的声音。“不好，出事了。”我发现发出声音的正是绳索和攀岩器械。我的头发几乎直立起来。“迪克，整个山顶将被雷电击中。”我将绳索扣在上面的锚点上，就像一个滑轮系统。“把我放下来。”

迪克由于缺乏经验，一时竟找不到齿轮。“快！”我大声喊叫。他将绳子绕在自己的腰间，刚好在雷电击中前将我放到平台。

我感到极度恐慌，当迪克问我“我们该如何下山”时我仍然没有回过神来。

他问得好。我们上来的那一边没有下山的路。更糟的是，岩壁向下形成凸角，这意味着我们必须在绳子上“荡秋千”才能到达下一个锚点。但是由于我们没有准备任何食物、水或者多余的衣物，我们不能等到暴风雨过去才下山。迪克身上还穿着短衣短裤，我们出发时地面温度达到 75 华氏度。但是，现在的气温只有五十几度，并且还在迅速下降。离天黑只有短短的几个小时了，我们必须采取行动。

我们开始固定绳索准备垂直下降。我在前面领降，双脚用力蹬岩壁，依靠摆动进入下一个锚点。快要下降到绳索尽头时，我荡回岩壁，锁上齿轮，将自己固定在多个锚点上。

迪克也开始下降。但是他不懂得双脚蹬岩壁的技术，任凭自己在空中摇晃，就像一块口香糖绕在一根长头发上不停转动。幸运的是，绳索的顶头掌握在我的手中，因此我奋力将他拉向我已经固定的锚点。

“抓紧绳子，我来固定下一个锚点。”我向他发出指令。我们此时离地面还有 300 英尺高度，至少还需要两次垂直下降。我开始固定锚点。

“吉姆，绳子好像拉不动。”

“什么？你是不是拉错了一头？把绳子给我。”

他把绳子交给我，我使劲拉了拉，但是一动也不动。绳子卡住了。我感到一阵恶心。

“你在下降时有没有检查过绳结是否卡在岩缝中？”

“没有，我需要这么做吗？”

我知道我们已经陷入困境。连接两根绳子的绳结卡在岩缝中，我们越用力，绳子卡得越紧。

我在右前方 20 英尺处找到了岩缝。“我去把绳子结起来，然后荡到另一个岩缝。或许那里的角度可以帮助我们解套。”

于是我绑上绳子，用力向另一个岩缝荡去。我抓住了岩边，插入了另一个锚点。我开始收紧绳子。这次运气很差。“迪克，或许我可以爬上这一个岩缝，从上面将绳子解开。我要试一试。”

“好的，但是你可以先将你的衬衫用绳子递给我吗？我快要冻僵了，我的双手开始不听使唤。”我脱下衬衫，绑在绳子的一头。迪克倾斜着身子，准备接手。

“迪克，准备好了吗？我要抛了。”我将绳子用力抛向他的方向，绳子像离弦的箭，绕过岩壁向前飞去。

迪克没有接住。

绳子重新弹了回来。我伸出身子竭力想抓住它，但是刚碰到指尖就坠落岩壁。我简直不敢相信这一切是真的。我们在离地面 300 英尺高度的峭壁上，竟然连一根绳子也没有。

第一次我感到了恐惧，也许我过去的运气太好了，现在当我最需要它的时候却已经用完了。

我面临三种选择。第一，我可以爬到卡住绳结的地方。但是考虑到岩壁的陡峭程度这几乎是不可能的。第二，指望有人发现我们没有如期返回，安排营救。但是这一选择几乎意味着等死——气温在不断下降，暴风雨越刮越烈，而我们的体力开始出现透支。我的结论是，最好的选择就是向下爬，先下降到我正下方角度较小的岩缝，然而再考虑下降到地面。如果能获得成功，我就可以找到一部电话，向我的一位攀岩搭档求助，然后重新爬到上面，将迪克解救下来。

“你敢肯定这是最好的选择吗？”迪克问我，“万一你掉下去怎么办？”

“我想这是我们惟一的选择了。我们必须采取行动，否则只有等死。”

我答应迪克，不管发生什么事，我一定回来解救他。我深吸了一口气，解开锁口，在没有任何保护的情况下开始下降。由于雨水的缘故岩石变得异常湿滑，但是它也有一个好处：它的岩缝大约有两英寸宽，正好可以插进我的双手。我在每次移动双手时异常小心，因此，即使我的双脚出现打滑，仍然能抓住岩石不会坠落。大约经过一个多小时的努力，顺着岩缝一寸一寸地下移，我终于到达地面。

我已经有 15 个小时没有吃任何东西了。我的嗓子干得直冒烟，而四肢感到疲惫乏力。抬头望去，岩壁高耸陡峭，而我的同伴还在上面。还有几个小时天就要黑了。

突然我听到一阵奇怪的声音。一架直升机在空中盘旋。朝前面望去，发现几十辆车一字排开，有吉普车、轿车、运货车、消防车、拖车。我突然明白了过来，一位徒步旅行的妇女发现了我们的困境，于是向当地消防队发出了求救信号。“现在我们真的陷入了麻烦。”我在想。

倒不是我怀疑他们的用心，但是碰到这一类棘手的情况消防队员多半不知道如何开展营救工作。我向山下跑去，一路寻找负责救援的指挥官。

“就是他。”有人指着一位大腹便便的家伙说。

我迅速向他跑去，向他作出各种手势，告诉他我们必须在天黑降温前回到山上。

“镇静点，孩子。一切尽在我们的掌控中。”

“我只需要一位能帮助我拉住绳子、扣上安全锁扣的人。”

“不，这是一件非常严肃的事情。”他说。

“我知道这是一件非常严肃的事情，但是如果我们现在不采取行动，那么情况会变得更糟。如果你不肯帮忙，我自己带上一根绳索爬上去。”

“孩子，如果你无法保持镇静，那么为了你的安全我们只好委屈你了，将你双手扣上。”

我心中的怒火油然而生，不是对那位指挥官，而是对自己。造成现在如此被动的局面不是别人，正是我自己，是我一个人造成的。

“好吧，”我的口气开始软了下来，“你说我们怎么办？”

“我们能否骑马上去？”指挥官问道。

“除非这匹马能爬上倾斜度高达 5.10 的岩缝。”他看上去很迷惑，这表明他根本不知道我们现在面临的险境。也许他认为我们俩只是迷了路的徒步旅行者。我要求用无线电与直升机飞行员通话。我告诉他用聚光灯搜寻此刻正在岩壁上倍感孤独的迪克。

“罗杰，我看到他了。”飞行员回答说。

“天哪，他怎么爬上去的？”

此时，指挥官才意识到马是根本行不通的。

我们随即对各种可能的选择开展了激烈的讨论，包括用直升机将我放到山顶上，但是最终的结论是，最简单的方式就是最好的选择。帮我找一个搭档、一根绳子，我们直接爬上去，将迪克解救下来。救援队中有一个人曾经有过攀岩的经验，他主动提出和我一起上去。此时天色已黑，指挥官命令将所有搜寻灯打开。

我们找到了一条通向迪克方向的岩缝，大概在一个多小时后，我们终于爬了上去。

“别紧张，迪克，我们来救你了。”除了慢慢地点了点头，他没有任何反应。他的皮肤彻骨冰凉。在同伴的帮助下，我将迪克慢慢放下。凌晨 3 点，严峻的考验终于结束。救援队立即对迪克开展了急救。随着他的体温上升，我知道他还活着，某一天可以再回来攀岩。

我也是，但是已经变得更加清醒，看问题的角度也发生了很大的变化。我学到了登山中最重要的一课：如果你因为过去的成功而变得沾沾自喜，错误地认为自己最了不起，那么你已经面临最大的危险了。持续稳定的结果不仅需要勇气和坚毅，而且还需要自知之明和谦卑。

20 年过去了，我开始研究一些企业领袖的内心世界和心路历程，他们领导公司实现了从优秀到卓越的蜕变。我发现了一种我称之为“窗口和镜子”的有趣模式。当问到为什么能取得如此举世瞩目的成就时，这些企业领袖指着“窗口”，说完全是运气和他人努力的结果。有一位首席执行官这样告诉我，他的公司之所以能获得成功，80%可以归因于“风向”。但是当我指出，其他企业也面临同样的环境，为何不能取得成功时，他回答说，“也许我们的运气比他们好。”然而，当我问到他们一路上所遇到的挫折和失败时，他们中没有一个人指着“窗口”，而是站在“镜子”前说，“我应该承担全部责任。”与此形成鲜明对比的是，那些失败的企业领袖总是将企业的失败归因于外部的竞争、经济和市场环境，而当取得任何成就时总是不忘把这一切都归功于个人。

回首 20 世纪 90 年代，多少人因历史罕见的大牛市而大发其财。企业的 CEO 们看到公司的股价正以两位数的速度上涨，因此他们十分慷慨，奖励自己大量的股权——似乎这一切都是他们带来的。网络公司的精英们以为自己是常胜将军，因此他们公然藐视“地球引力”，挑战商业之本，置赢利能力于不顾。成千上万的投资者夸耀自己的智商，因为他们手中的股票出现了大幅升值。风险资本家以为自己比沃伦·巴菲特更聪明。然而有一天，股市终于崩溃了，企业 CEO 们纷纷从神坛坠落，网络公司消失得无影无踪，投资者发现自己的养老账户重又回到最初的水平。这一切，都源于我们误将运气当能力。

在我攻读 MBA 时有一位教授，名叫罗伯特·博格曼。他向我灌输的思想是，商业和生活中最危险的东西不是失败，而是胜利——不知道所以然的胜利。他说，成功将遮盖你的判断力。我们需要自知之明，需要谦恭。我在研究中发现，最优秀的管理者不仅没有把这种思想看作是弱点，反而看作是自律。“也许我们只是比其他人更幸运，因此我们必须更加自律，从而使自己更加强大，这样即使运气用尽也会安然无恙。”

当然，谦恭不是实现卓越的全部，还有意志。不怕落败的意志。今天攀登未来的意志。区分概率与结果的能力。挑选合适伙伴的能力。有时，我们还需要积极进取的毅力——即使成功的概率很低，失败的后果很严重。具有一定登山经验的人最终明白，运气只是生活中一个因素，我们无法控制所有结果。终身与大山为伴的人更明白，运气并不可靠，因此我们必须不断地磨炼自己的能力，随时应付运气用尽的那一刻。

攀登 Cynical Pinnacle 岩壁距今已经有 25 年了，然而攀岩在我生活中仍然占据着非常重要的位置。就在我洋洋洒洒地写下以上感受时，我正在赶往 First Flatiron 的路上。如果天气转坏或者飞机误点，那么我就在家里的攀岩馆练习。不管你是否分割我的运气，我依然是一个十分幸运的家伙。但是，每当回想起 Cynical Pinnacle 的经历，我就会提醒自己一位伟大的诗人曾经说过的一段话，“如果一个人过于相信自己的运气，那他一定是傻瓜，尤其是当他已经得到太多眷顾的时候。”

巅峰表现：在高山上领导团队 没有领导者的团队

斯泰希·艾黎森

我们离她如此之近。蜷缩在阴暗的雪洞，我们距地球之巅仅 3 500 英尺之遥——用不了两天时间我们就能登上珠穆朗玛峰嶙峋的北峰。

但我们只是躲在雪洞中，并未继续攀登。现在已是秋末时分，冬日的寒风也已经光顾——没有人知道它会持续多久。我坐在睡袋里，大腿上放着杯热咖啡，暂时忘却了海拔 25 500 英尺处感到的揪心的生存压力。我可以想象外面肆虐的暴风雪开始逐渐平息下来。我甚至可以让自己相信：当黎明来临时，我们不需要就此返回。但是这一切并不容易。

多年以来，我一直梦想着能在世界之巅留下脚印，现在一切似乎正朝着这一梦想在有条不紊地进行——多年的梦想、数月的计划、数以千计的美元、一些从未谋面的陌生人的资助、七周的攀登，以及我们的声誉。不管别人怎么说，攀登珠穆朗玛峰这件事本身只有两种结果：要么登上顶峰，要么回家解释攀登失败的原因。我们必须登上峰顶，因为我们付出太多已不能放弃。

但是在我内心最深处，尽管不愿意承认，我知道 25 500 英尺的高度也许已经是我们的极限了。我们登山队由 5 位女士、10 位男士组成，没有请夏尔巴人来帮助我们。我们是作为志同道合的朋友开始攀登之旅的，所以我们并不在意谁做领导，谁做追随者。公司生活中需要等级制度，但登山不需要。我们因共同的目标走到了一起：成为第一批登上世界之巅的美国女性。但是，最终导致我们失败的正是此前从未认真思考过的领导问题。

没有领导者的团队

斯科特·菲舍尔已经获得了攀登珠穆朗玛峰的通行证。作为“山之狂”旅游服务公司的所有人之一，斯科特于 1987 年获得了中国政府的批文，开始了传说中的征服珠穆朗玛北峰之旅。

在获得通行证后，斯科特就担当起探险队领导者的角色。他根据在策划和实际攀登中表现出的不同能力精心挑选队员组队。斯科特和他的商业伙伴韦斯·克劳斯都是身经百战的向导。同样经验丰富的还有队员伊弗林·李斯、里克·怀亚特、梅丽·鲁尔苓和麦克·格拉博。丽兹·尼克尔拥有一家食品店，因此她担任我们的食品总监。债券交易商贝尔克和本·托兰德（他是户外装备生产商 Sierra Designs 的营销经理）担任我们的营销总监。我则因为自己的建筑生意成为装配总监。矫形外科医生大卫·布莱克同意为我们提供医疗服务。刚从医学院毕业的米米·斯通将作为我们的后备人员。任何一次探险若没有自己的律师都说不上是完整的，我们队就有三名律师，分别是鲍勃·麦康奈尔、彼得·古德曼和乔治·希温克。所有人和斯科特都是好朋友，这一层关系增加了我们团队的凝聚力。

当我们还在西雅图筹备此次攀登时，我们就已达成共识：赢得赞助的最佳卖点是将第一位美国女性送上地球之巅。当时世界上已有六位妇女登上了珠穆朗玛峰顶峰，但她们都来自美国以外的国家。这个卖点获得了一些公司和美国公众的全力拥护。我们成功地筹集了 25 万美元，并获得了价值 3 万英镑的装备和食物。准备工作进展顺利。

在远征的最初阶段，没有任何凶险可言，斯科特显然是我们中的领导者，而且干得非常出色。他根据我们每个人的特长和性格分配各自角色和责任，使每个人专注于自己的任务。我们建立了精细的体系和开放的直线交流机制。斯科特让每个人各司其职。一切都组织得井井有条，斯科特甚至还聘请了一名咨询顾问来辅助我们的团队会议，确保每个人都严格遵守日程安排和时间表。

然而，就在我们离开美国前的最后一次团队会议上，斯科特准备改变团队的规则。“一旦我们开始登山，”他宣布，“我希望我不再是探险队的领导者。在我们去大本营的路上，我仍然担任领导者的角色，但是在山上需要作出决定时，我并不比任何人拥有更多权力。我们都是久经沙场的登山者，因此没人需要被领导。”

在某个角度看，他是正确的。我们中的大多数人都已相识多年，而且一起攀登过好几次了。如果连我们都不能成功，那么谁还可以呢？这个问题经常浮现于我们的脑海。

在最初几个星期里，我们的目标是确定路线、建立中间营地。开始攀登后，我们需要将保护绳用3英尺长的铝制桩和1英尺长的冰螺丝固定在冰雪中。一旦这些保护绳各就其位，我们就可以把自己和升降器一起绑缚在绳索上。它可以使我们又快又安全地上下活动。

大本营是我们的第一个营地。我们从西藏坐卡车，在一个海拔17000英尺的地方下车，然后将大多数装备搬到珠穆朗玛峰北坡，建立了前进营地。从这里，我们将建立一号、二号、三号 and 四号营地，每个营地垂直距离约两千英尺。这些营地是我们用来休息和适应环境的中间站。一旦建好一个营地，我们就可以向下一个营地运输食物、燃料和装备了。这种金字塔式的物资储备可以确保我们最终登顶。

大多数探险队都有特定的负重日程安排。探险队队长会和大本营经理一起商议以确保合适的时刻能带上合适的装备。但是我们没有这么正规。我们认为搬运燃料和装置都是心血来潮之举。早晨，任何想攀登的人会早早吃完早餐，然后开始爬山。他所携带的负荷重量和内容完全根据他的观点和心情而定。我们以前都曾经攀过高峰，所以我们都采取顺其自然的态度。每个人都有同样的最终目的，而且我们也都知道怎么做才能实现这一目的。

在这样的精神指引下，当我们还在搬运物资到前进营地之时，斯科特和韦斯却爬到一号营地，并不再返回。虽然知道通往二号营地的路线还未固定好，他们还是向更高的山峰进发了。在北峰的下端，他们在冰里打桩，固定了大约八百英尺的绳索。

而山下的我们并不知道他们遭遇了什么。伊弗林·李斯是来自大梯顿山国家公园艾克桑登山公司的向导，她的经验相当丰富，她建议派人上去瞧瞧。就在我们积极考虑她的建议的时候，宣布不再担任领导的斯科特和他的同伴从一号营地用无线电发来了消息。此时已是黄昏时分。

“我们准备在这里过夜。”斯科特说。

大多数探险攀登都选择缓慢上升，就像推土机一样。随着一英寸一英寸地向前推进，他们不断建立储备和营地，确定路线。但我们不是这样。我们虽知道该怎么做，却并没有那样做。我们自由散漫的计划开始显现它的缺陷。

这仅是我们在山上呆的第一个星期，但似乎我们已经四分五裂了。我们的组织者们前进的速度如此之快以致于我们不得不匆忙赶路才能望其项背。这样做不仅让人觉得沮丧和疑惑，也使队员变得越来越自私。斯科特和韦斯为全队树立了牺牲团体利益追求个人目标的榜样。很快，其他队员也开始作出对探险不利的选择。

追求个性开始在探险队里风行，团队礼让也随之消失。一天，当我正在前进营地里休息的时候，大本营经理鲍勃·麦康奈尔在用餐帐篷里走近我，问我是否愿意搬运一些食物到一号营地去。

“不行。”我连头都没抬就这么回答道。鲍勃知道我的怨恨是从何而来。

就在一周以前，我曾爬到一号营地。我本希望在那里发现可以向山上搬运的食物和装备，但是我看到的只是一个空空如也的帐篷。出于愤怒，我用步话机呼叫鲍勃。

“装备在哪？”我大喊。

“什么装备？”鲍勃疑惑的声音在无线电波里发出噼啪声。

“你认为已经搬运到这里、可以继续向上搬的物资。”

“你现在需要什么？”鲍勃耐心地问。

“鲍勃，我们需要物资，继续搬运的物资。”

“那么究竟是些什么呢？绳子？燃料？食物？我们都已经搬到下面了。准确告诉我需要什么。”

“所有物资！”我咆哮着，“我们已准备搬运，但是我们得有可以搬上山的物资！”

不论每个队员对自己所做的如何擅长，他们必须明确告诉相互依赖的同伴自己的明确期望。因为鲍勃不知道自己必须准备好物品，所以我没法完成搬运的任务。这样既浪费了时间，又没有有效利用体力，为此我们需要付出双倍的努力。没有人知道计划，原因非常简单：我们本来就没有计划。由于没有明确的角色和期望，不再有人做事。工作本来应该使得我们团结为一个集体，现在却反倒弄得我们分崩离析。

在宣布他不再是领导之时，斯科特创造了一个领导真空。由于团队缺乏强有力的指导，我们彼此失去了信心、信任和尊重。我们很少觉得有义务作贡献、帮助他人。最容易做的事莫过于关注自己的进程，按个人利益、不顾共同日程行动。西雅图的理想主义在喜马拉雅山的磨炼下支离破碎，而强大的珠穆朗玛峰还没开始考验我们呢。

过了几个星期，气氛越来越紧张。每天我都和不同的人一起登山，我算计着他们的速度和技术，他们也这样算计着我。在山上，以前的声誉不再有任何意义。我们都密切关注着每个人在这种状况下，在这次攀登中的所作所为。我们对别人的评估也不再宽容，任何弱点若被觉察将会招致公开的嘲讽。向上攀登或呆在营地成为我们新的座右铭。

来自犹他州交通局的雪崩预测员里克·怀亚特既是一名经验丰富的登山向导，也是一个强壮的登山者。但当我们在峰顶爬得越高时，腹泻使他精疲力尽。一天早晨，当我们从一号营地往二号营地攀登时，里克只能迈着缓慢的步伐。在某一点上，他用了半个多钟头才一英寸一英寸地爬完了一个长度为 40 英尺的易碎岩石和寒冰地带。在等他时，我们挥舞着胳膊、活动着腿使血液在这个寒冷的黎明前时分能够循环。刚从华盛顿医学院毕业的米米显得十分生气。

“他怎么了？”她生气地看了里克一眼，“我都冻僵了。如果他这里爬不上来，就应该在下面老实呆着。”

在二号营地建成前，我们第一次真正的冲突出现了。去营地的路线已经完成了，我们甚至还搭建了一个临时的储物帐篷。但我们没有挖过夜的雪洞。我们的想法是，在过夜前最好先准备一些储备，以防耗尽时不能得到及时的补充。

一周来，我们都按这样的安排行事，直到有一天麦克和米米赶往二号营地。那天，从早晨 10 点钟起，暴风雨来临前的阴云就在地平线上酝酿着。当他们在中午与前进营地通话时，斯科特给了特别指示：“在暴风雨袭击前下来。”

“不。”麦克答复，“我们今晚就想在这上面适应一下。”

斯科特盯着他的步话机看了一会。“我们的计划不是这样的，”他说，他的声音显得越发沮丧，“如果暴风雨来临的话，你们要在上面呆不止一个晚上的。”

“那没关系，”麦克的声音在步话机里噼啪作响，“我们想碰碰运气。”

最后，麦克和米米还是如愿以偿地留在了上面，暴风雨也如期而至。他们被困在山脊上数日，耗尽了储存在那里的食物和燃料。那些食物和燃料本来是为所有人向更高处攀登时准备的。

后来又发生了不少像这样的事情。由于缺乏领导，我们缺少统一的目标。缺少统一目标的后果不难预测：事情没有轻重缓急，努力没有方向，资源得不到有效利用，争夺地盘的斗争不断。

整个团队是否就这样变成一个独立者的松散联盟？斯科特是否会再次承担起领导的责任？如果他不能创造团队责任感，那么谁又能够呢？我们怎能互相信赖一起登上峰顶？当一个人刚开始攀登这座世界上最高的山峰时，他并不会想到这些问题。

谁需要领导

谁需要领导

每个团队都需要领导，这似乎是再明显不过的事了。既然如此，为何领导不力这样的问题像瘟疫一般，腐蚀着世界各地的组织，破坏员工的积极性和组织的稳定？也许你可以从我们的登山经历中找到部分答案。

在准备阶段，斯科特在人员招聘方面花了很大的力气。确实，他挑选的人员一个个都很棒，积极性也很高，他们希望携手共攀珠穆朗玛峰。但是，就因为早期的工作进展非常顺利，所以大家轻易地认为斯科特的“无领导计划”也不会有什么危险。毕竟我们还在西雅图，哪会有什么危险？

“物资运输怎么办？谁去协调？”当我们第一次讨论登山没有公认领导的问题时，鲍勃·麦康奈尔问道。

“到往上爬时不就知道了嘛。”斯科特说。

“登山队和登峰队又怎么划分呢？”贝尔克问。

“一旦我们开始登山，高山会帮我们解决的。”斯科特说。

我们就这样上路了。我们在没有遇到危险之前合作得太成功了。我们认为即使压力变大，我们也可以作出一致决定，可以自己登上峰顶。但事实不是这样。随着矛盾的出现，攀登的高度逐渐升高，个人荣誉开始凌驾于团队成功之上。我们曾沉浸在不需要领导者的幻想中，当我们意识到需要领导者时，现实已把我们压得喘不过气了。

事实上，并不是每个人都能成为优秀的领导者。有的人天生没有领导才能，还有的人不愿做领导者。斯科特具有领导才能，但是不愿意全程担负起领导的责任。他想登山，因为这是他的挚爱；他想自己登上顶峰，这是他组织这次探险的原因。他的这些想法我们都能理解，但这不是一个领导者应有的想法。

如果你是一个领导者，你首先需要考虑的是如何确保全队的安全并向上推进。个人的东西只能放在第二位。要想有效领导我们的团队，从大本营开始，斯科特就应该少关注他个人的登山进程，而应该多考虑如何领导和指挥整个登山队。这样做可能牺牲斯科特自己登上峰顶的机会，因此他不愿这么做。

为何我们过了这么久才意识到我们的困境？部分原因是我们都曾抱有幻想，部分原因则是斯科特会时不时显示出自己的权威。他这样在领导者与非领导者之间不断变化角色，不仅在当时制造了混乱，也让我们抱有关键时刻他会承担领导重任的幻想。

同样重要的一个问题：当我们无法再自欺欺人，明白斯科特不可能填补这一真空时，为何没有人能站出来承担领导者角色？我们都有足够的经验和能力。本·托兰德和贝尔克都是斯坦福大学的 MBA，我和丽兹·尼克尔都有自己的公司。斯科特、韦斯、里克和伊弗林都是身经百战的登山向导。乔治·希温克、鲍勃·麦康奈尔和彼得·古德曼都是开业律师。在过去，我们决不允许自己的职业生涯远离其轨道，但现在情况不同。

也许我们离得太近了，环境也太紧张了，以致于不能真正看到正在发生的事情。或许登顶的个人愿望过于强烈，遮蔽了我们的判断力。或者，没人愿意站出来的主要原因是他们觉得自己不可能被大家接受。大多数队员都有自己的安排和打算，他们担心将权力授予领导者后个人利益将受到损害。现在回想起来，我们当时把个人自由视作团队的核心价值观，而授权给某一个人意味着我们不得不牺牲某些自由。或许在斯科特挑选这些独立性很强的成员时就决定了团队分裂的命运。

最糟糕的是，斯科特在登山前几乎认识我们所有的人，有的是同事，有的是朋友。一方面他天性对人宽厚仁慈，另一方面又不愿意失去彼此之间的长期友谊，这使他更加不合适担任领导者角色了。

敌人就是我们自己

在攀登喜马拉雅山时，总有一种紧迫感。通常，天气状况决定了你能否获得成功。在世界之巅，在疾风暴雨、冬日寒风和季风到来之前，探险队只有很小的机会能规划路线，适应环境，登上峰顶。

在这样极端的环境里，领导者的职责就是平衡激情与谨慎，但是认识真正的生存极限、知道自己能攀多高，这是每个登山者的责任。从攀登珠穆朗玛峰的第七周开始，我们在这两方面都遭遇了危险。

整整一周，我们都呆在海拔 25 500 英尺的地方，在两个雪洞里安身。贝尔克看起来像一具坐着的骷髅。他曾丰盈的两颊陷了下去，原本弹性的皮肤紧贴在骨头上。斯科特则由于高山反应而频繁地干咳。我呢，像其他人一样，因为坐的时间太长了，再也找不到一个舒服的位置，任何姿势和行动都让我感到疼痛。

又在雪洞里度过了一个漫长的白天和看似没有尽头的黑夜。我们爬出洞穴，但只发现头顶上的狂风刮得更加凶猛而已。我们只好爬回洞穴，静静地坐着沉思。我们努力工作了这么长时间，怀着登上珠穆朗玛峰的梦想这么多年，但现在天公却不作美。我们能等多久？我们应该向上还是向下？不顾后果地追求目标或者一起撤退？没有人愿意第一个说，“我们下山吧。我们还有机会的。我们还会再来一次。”事实上，我们很可能没有这样的机会了，于是我们就坐在那里。如同外面的天气一样，沉默让人觉得寒冷、压抑。

最后贝尔克说，“我如果现在不下山，也许就永远下不了山了。”

的确，他说的我们都知道。不仅对他而言是这样，对我们所有人都是这样。在这样的纬度我们活不了多久，而且狂风停止的可能性很小。我们必须下山。虽然我自己没勇气说下山，但是当其他人这样说时，我欢迎力挽狂澜的决定。

贝尔克公开承认我们失败的言论就像持续的高烧热度终于爆发一样。我们现在可以就此放弃，不到峰顶就离开，承认在我们这样的状况下不可能登顶。摆在我们面前的也不是容易事：从海拔 25 500 英尺的地方爬下可不是在公园里闲庭信步，何况我们现在都变得十分虚弱。但至少我们现在是在向安全而不是危险靠近。然而，即使在我们开始打包的时候，我仍觉得每个人体内的一部分在抗拒。攀登一座像珠穆朗玛峰这样的高山是需要巨大的力量和勇气的。但振作精神，鼓足勇气和智慧下山去，有时甚至更难。

在登山 45 天之后，我们最终选择了放弃。我们已经浪费了太多时间，挥霍了太多的精力和资源。冬日的恶劣天气最终挫败了我们，但天气并不是问题所在。正如泊格曾说过的：“我们碰到了敌人，这敌人就是我们。”他的话让人难以忘却。

缺乏强有力管理团队的公司也遭遇了同样的后果——个人私欲膨胀，信心、信任和尊重严重丧失。想一想 2001 年 8 月 22 日，安然公司的副总裁谢伦·沃特金斯在休斯顿总部拜访 CEO 肯尼斯·莱时，曾告诫他公司有可能成为财务丑闻的中心。那时，莱本应该采取措施制止其发生的。但这需要高层团队认识到问题的严重性，而莱根本没有管理团队可言。公司总裁杰斐逊·斯基林在一周前提出了辞职。首席财务官安德鲁·法斯托一手策划了这个不合适的会计方案，并得到了负责为它作审计的安达信会计师事务所的同意。董事会的审计委员会对此漠不关心，莱本人也不为瓦特金斯的告诫所动。三个月后，安然公司被迫宣布破产。这是当时美国最大的公司破产案。

我们从珠穆朗玛峰北坡攀登失败后，我花了很长时间进行反省。很明显，我们需要一个全职的领导者，能更加关注整个团队的使命。但我们的失败并不仅仅在于斯科特·费歇尔的缺陷。我们每个人都有份。

发生领导不力时，追随者往往会效仿老板。我的一个客户是一所大学的教学医院，长期以来它一直希望建立一套可行的初级护理程序。虽然医院的组织结构界定明晰，但领导者能力不强，而且对初级护理的医学重要性的认识发生了严重的分歧。由于高层缺乏强有力的声音，战略很难得到真正的实施。中层管理者不知道该向谁请示。在领导真空的情况下，医生和教学部门的领导都按自己的目标各行其是。

正如我们在山上发生的，该组织陷入了一场无休无止的战争，争夺有限的资源。最终的结果是机会丧失，实施不力，效率下降，员工士气低落，人员频繁跳槽。最坏的是医院护理质量的下降。

“各部门之间互相不通气，”一个诊室的主任这样告诉我，“我们担心其他部门会使用这些信息为自己谋利。我们现在的文化是尽量关注自己的事而不要考虑组织利益。整个组织失去了向前的动力。我们都在浪费时间、精力和资源，因为没有人真正承担领导责任。”

在海拔 4 英里的高处，飓风在雪洞外咆哮着，我只想说“阿门”。

重返大山

虽然我认为下山是明智的决定，但是我渴望再次攀登珠穆朗玛峰。这座大山还没有被一个美国女性征服过，为什么那个人不可以是我呢？在 20 世纪 80 年代末，能参加珠穆朗玛峰探险实在不是一件容易的事。登山失败一年后，我写了封信给吉姆·弗拉希，并附上了自己的简历，希望能加入他下一年的登山队。吉姆是 1988 年美国珠穆朗玛峰探险队的队长，出发前三个月，他邀请我加入。这次我们将从尼泊尔境内的南坡攀登。1953 年埃德蒙·希拉里和丹增·诺尔盖就是走的这条路线。他们是已知最先站在珠穆朗玛峰之巅的人。

南坡是攀登珠穆朗玛峰最容易的一条路线，但也不是没有危险。最艰苦的一段出现在大本营的正上方，即垂直高度为 2 000 英尺的绒布冰川。密密的冰塔林、深深的冰川裂隙使它看起来满是洞眼。从珠穆朗玛峰的西肩和东面的鲁子峰之间的狭窄通道，绒布冰川缓缓延伸。就像结冰的急流，冰川也在不断移动，以每天三四英尺的速度向下移动。它在有的地方变形为大冰塔，在另一些地方分裂成豁口。随着冰的运动和分裂，冰川也在变化着。几天之内冰川裂隙或变宽或变窄几英尺，和楼房差不多大小的冰塔林也会毫无征兆地坍塌。

我们遇见的挑战似乎不止这些坍塌的冰塔林和沉睡隐蔽的冰川裂隙。雪崩不时从珠穆朗玛峰的西肩坠落。

准备一条穿过冰川的路线需要两个星期。在这段看似没有尽头的时间内，我们总是在不可穿越的冰塔中绕来绕去，寻找可跨过裂隙的天然冰桥。那些不能逾越的障碍就得靠搭桥通过，所以我们探险队从美国带了 75 架铝制的梯子。每架都得搬到冰川地带架在障碍物之上或之中。每架梯子跨度是 8 英尺。碰到较宽的障碍时，我们用绳子和铁钳把梯子连接在一起。

我们花在冰川上的每一天都像是一场俄罗斯轮盘赌游戏。我们夜里两点起床，跨过冰河，在装备储藏处碰面，系好铁钉护板，系紧保护绳，尽可能快地向上爬。同时，冰川也在按自己的逻辑谋划策略。

登山的原则不言自明：安全第一。不要作出任何冲动的判断，总是做正确的事情。然而我们都知道，无论身处冰川里面何地，冰川外几乎任何地方都要比冰川里安全一千倍。不用说，这给我们带来了真正的紧迫感。我们需要尽快将通向顶峰的路线铺好。

虽然不能完全消除冰川里的危险，但我们可以制定并坚守战略，降低风险。其中一个战略就是把整个团队分成三个小组，轮流在冰川里铺设路线。这减少了任何时候在冰川中的人数。此外，我们选择在夜间冰仍然冻结的时候向上攀登，一旦太阳升起，天空放晴，周围山顶上的冰雪就会受热融化，此时我们知道一天的工作已经结束。我们赶在冰雪融化导致雪崩前匆匆返回大本营。

我们的神经也处于高度戒备状态。在冰川上，我觉得自己像一头狩猎季节的小鹿，总是保持紧张、清醒，竖起耳朵，睁大眼睛，对任何远处的动静始终保持高度的警惕。我要确保任何危险都逃不过自己的眼睛。

每天，在冰川里筑路的队员都尽可能集体做决策，集体解决问题。雪崩和冰川裂缝，哪一个对我们的威胁更大？一天早晨，我们花了好长一段时间思考这个问题。当时我们差不多走完了三分之一的冰川，正在珠穆朗玛峰的西肩下寻觅一条路线。如果我们把路线放在离山更近的地方，就可以避免一长段冰川裂缝。但离山更近同时也意味着离雪崩更近。雪崩随时有可能会从 1 500 英尺的垂直高度咆哮而下。

我们选了较短的路线。但从第五天开始，领导者之一的唐·古德曼回到大本营时显得信心不足而又担心。

“我认为它离西肩太近了，”唐告诉我们，“我想我们得把它移到冰川的中部。”

迄今为止，几乎我们作出的任何决定都得到了大家的同意。现在唐要整个团队重新考虑他的决定。虽然我不能确定一年前和我一起登山的那支团队会作出什么反应，但我想我还是知道的。遇到这样的情况，去年的那支探险队此刻恐怕早已将共同目标抛到九霄云外了。即使是大家公认的领导者，也更像是个独奏的演员而不是执行合伙人。

吉姆·弗拉希对自己的领导者角色有着截然不同的解释。他和唐建立了公开交流，并且鼓励大家提出问题，而这也正是我们现在实行的模式。虽然唐是惟一个想改变路线的人，我们却开了几个小时的团队会议讨论这一建议。

“改变路线意味着我们两天的活白干了。”我说。

“这至少会让我们的进度倒退一个星期，我们浪费不起时间，”吉姆·弗拉希补充道，“除非迫不得已，否则我不想让队员在冰川中冒险工作。”

我们在铺设路线、固定保护绳于冰川裂缝上架梯子花了这么多时间、劳动和努力，所以没人愿意支持他的意见，放弃已有的路线重新开始。

最后，唐同意了，“那好吧。虽然我仍然持保留意见，但我会同意团队的决定，放弃我的想法。”

登山不仅仅是体力上的耗费。日复一日生活在有生命危险的环境之中，像我们刚刚对路线作出决定那样的压力，都使我们身心感到极度疲惫。于是，我们决定将休息时段纳入了计划。

在大本营的一个休息日，当太阳还藏在山背后的时候，我就完全清醒了。品着热茶，我觉得躺在帐篷里的睡袋中是如此地温馨和放松。这时，我听到一声巨响。轰隆！

我对周围山峰雪崩的声音早已习惯——松动的断裂声和当冰雪滑下斜坡时咆哮的摩擦声——它们都只不过是背景音乐。但这次雪崩却让我记忆深刻。我爬出睡袋，套上夹克，仓皇跑出帐篷，正好看到一朵巨大的“白云”从西肩奔腾而出。这是我所见过的最大的雪崩，它正朝着我们的八个队员从早晨起就在工作的

那段冰川滑动，但我和呆在大本营的其他伙伴却对此无能为力。我们目睹着这场雪崩的发生，由于无助，面部表情都变得僵硬。

在冰川上，雪崩来临前的寒风让唐·古德曼、他的夏尔巴向导卡米的手难以握住保护绳。第一阵冰潮涌入时，尖利的碎冰如刀片般割划着皮肤。第二阵冰潮的冲力足以将用以固定的绳索从3英尺深的根基拔出。正是这股力量将唐和卡米向山下冲去，将他们都吞噬了。他们翻滚着，像破布娃娃一样滑下30英尺高的冰雪悬崖。

我们一直试图发送无线电波到冰川上，但是听到的沉寂却让我们震耳欲聋。过了10分钟我们才接受了这一事实，而这10分钟就像两个小时那么漫长。

是唐的声音：“每个人都还活着。”但是，他的声音显得不确定，还带着哽塞。这让我们知道并不是一切都安然无恙。

“对，”当被问及时他这么答道，“看来我们可能需要帮助才能下得来。”

这次我们非常幸运。唐和卡米只是受了挫伤，上了绷带。唐还断了一个手指，但每个人都幸存了下来。一个救护队很快被送到冰川上帮助我们的队员下来。

商讨解决方案

我对唐和卡米在雪崩中幸存下来钦佩不已，而唐在雪崩后对事务的处理更让我敬佩有加。他的手指和伤口刚包扎好安顿下来，他就开始制定前行的路线。他本可以对这个问题揪住不放，责备其他队员的错误决定导致他在雪崩中受伤。但他却只是承担起领导者的责任，努力寻找能让全队前进的解决方案。

责备会不可避免地伤害感情。整个登山队都知道作出了错误决定，并对此感到痛心不已。当时我们都倾听了唐的建议，但为了保留那条差点导致他和卡米死亡的路线，我们并没有接受。对唐而言，指出我们的错误或许可以帮助自己发泄不满，但这样做却会伤害其他人。

唐这么快就不再追究这个问题不仅让我们暂时忘却了我们的负罪感，也体现出他对整个团队的尊重。即使在我们犯了这么一个致命的错误之后，唐仍然让我们参与计划。他创造出一种尊重和信任的氛围。本来这时很可能会成为痛苦的分离时刻，但却变成了团结全队解决问题的机会。如果问题没有解决，我们无论如何也不可能登上山顶。

回到自己的公司，我也曾遇到过类似的情形。一次，我的大木匠约翰在锯一段屋顶椽架时居然把角的尺寸量错了。第二天早晨，我在检查前一天的工作时发现有些不太对劲。当我抬头朝屋顶看时，我的脸上露出了疑惑的表情。工人们一个个都跑到屋外瞧屋顶去了。很快每个人都发现了我盯着看的地方。有人犯了个大错。

虽然没有人说话，但我还是感到了紧张气氛的加剧。于是我最后用轻松的语气说：“这也是修建屋顶的一种方法。”随即而来的笑声缓解了紧张的气氛。我便接下去问：“有人有办法来弥补这个错误吗？”我们绞尽脑汁想了20分钟，最后决定不计成本把它取下。发生这一事件后，每个人都比以前工作更卖力了。那天下午早些时候，约翰走到我面前向我道歉并感谢我没让他难堪。

我很欣赏这种友善的表示，我也知道我对待这件事的态度得感谢唐·古德曼。在珠穆朗玛峰上，他通过自己的言行向我们展示了如何创造一种积极的氛围，激励大家重新组队，重新聚焦点，继续前进。而我们也的确做到了。

在一些大公司里我们经常能看到同样的事。20世纪90年代初，IBM的CEO路易斯·郭士纳将他士气低落的员工召集起来讨论电脑技术的发展方向，而不是对IBM赖以生存的主机销量下降感到痛苦。无独有偶，90年代后期，微软董事长比尔·盖茨鼓动其软件开发人员紧跟因特网的发展，而不要担心因过去的错误而让其他公司暂时领先。

爬过冰川之后，南坡路线比我们所预想的要容易一些。这得归功于唐和吉姆·弗拉希的有力领导。我们的团队由3位女士、10位男士组成，还得到了夏尔巴人的支持。我们最终将在山上呆一个半月，3个美

国人和4个夏尔巴人将登上山顶。1988年9月29日，在经过29天的攀登后，我终于成为第一个登上珠穆朗玛峰顶的美国女性。

K2峰：向领导者转变

1993年，也就是在我第一次站在世界之巅后的第五年，我组织领导了美国—加拿大K2探险队。我们一共有七个人，除我之外还有六位男士。我们准备从巴基斯坦境内的阿布拉孜山脊攀登。K2峰是世界第二高峰，但其恶劣的气候和技术挑战使得它成为最难攀登的山峰之一。我从两次攀登珠穆朗玛峰的经历中学到了些什么，使我有能力来领导这次探险呢？事实证明我学到了足够的经验。

从1987年的珠穆朗玛峰探险中，我知道领导必须从一开始就明确自己的期望值，并始终坚持这一目标。这样既可以减少队员的疑虑，也可以鼓励他们为此奋斗、奉献。

在我建筑生意的早期，我并不是这么做的。第一天我可能是独裁者，发出指令，吩咐任务，指出错误。第二天，我又成为授权者，向员工征求意见，讨论这一天该干些什么。要不是有一天一位工人把我拉到一边对我进行‘向上教育’的话，也许我会一直这么干下去。

“斯泰希，”他尽可能和气地说，“你有些问题。我们不知道你想要我们做什么。你像春天的气候一样多变。我们都觉得如履薄冰。如果你不能把事情安排妥当，我们都准备另谋出路了！”他的话就像是一块木板敲打在我脑门上。

有了前两次经历的磨炼，如果时机适当，我会让K2峰探险队队员形成共识；但如果必要的话，我会单独作出决定。在离开美国前，我对队员们许诺，每个人在作决策时都有发言权。同时，我也明确告诉他们，我是最终的决定者。从第一天起，我就恪守诺言。我们刚到K2峰探险的大本营，就有队员开始讨论第二天搬运装备去一号营地。当我对他们的对话有所耳闻，我马上就进行了干预。

“那不行，”我告诉他们，“我们首要目标是安全。出于身体原因考虑，我们会在大本营呆一天进行休息和适应，然后再负重攀登。”

这只是一个微不足道的时刻，但却明确了领导者对本次登山活动的期望，而且也使我以前所说的每件事都更加有分量。我在表示反对时说明了理由，因此我们都呆在营地，没有人发任何牢骚。

粉红的火烈鸟

我从前两次的珠穆朗玛峰探险之旅中也认识到，一个团队需要某些仪式将大家更加紧密地团结在一起。我第一次攀登珠穆朗玛峰时碰到的一个问题是：在离开美国后，就没有什么活动把我们团结在一起了。我们到达大本营时就已经涣散了。两个队员足足滞后了两天。另外两个，其中一个领导者，飞往中国处理官方事宜了。这些事情都是必须要完成的，但是在出发前将一组分散的个人组织成一个合作紧密的整体也是必要的。事实上，我们从未形成一个整体。甚至当我和丽兹·尼克尔提议花上45分钟爬下冰河到绒布寺参加一个祈福仪式时，没有一个人对此感兴趣。我们本想借此机会将我们重新团结起来，结果却只好我们两个人自己去了。

吉姆·弗拉希确信我的第二次珠穆朗玛峰之旅不会出现这样的情况，我们的夏尔巴向导也这样认为。在尼泊尔，大多数时候夏尔巴人在登山前都会进行祷告。这是佛教的一种赐福仪式，用来祈求神的指引及让我们安全返回。我们的夏尔巴向导还邀请我们一起参加。

12个夏尔巴人花了一个下午在营地边缘用石头搭起了高6英尺的神坛，还竖起了一根高达328英尺的柱子。那些写满了祝福的布条在风中飘舞，传播着人们的祈祷。

第二天，我们爬出睡袋时，周围的山顶都沐浴在阳光里，呈现出粉红色。我们很快吃完了早饭，在神坛处集合作祷告。夏尔巴人早已到了，他们正唱着经，烧着松枝祈求好运。我们每个人都向菩萨献了贡品，并把它们摆放在神坛上的架子上。

唱经持续了近两个小时，起初是粗犷渐高的音调，然后变为低吟声。时不时，夏尔巴人要求我们将整把的米饭扔向天空，这也是在向菩萨进贡。仪式结束时，夏尔巴人告诉大家将大麦面团扔向天空，并互相涂抹在别人的脸和头发上。这些白色的条痕代表着长寿和幸福。

对这个仪式的宗教意义，我们可能不会像夏尔巴人理解得那般深刻，但这次经历对我们颇有震撼力。通过这次仪式，夏尔巴人告诉了我们对他们至关重要的东西。对我们而言，这次仪式有助于创造相互理解进而互相信任的氛围。这个仪式也是个小小的庆祝——我们用 25 天步行 125 英里到达那里——它让我们有机会作为一个团队团结在一起，振奋精神，重整精力，迎接前面的挑战。

另外，吉姆和唐还带了 125 只塑料火烈鸟。我们用这些鸟作路标——它们点缀着山坡，直到海拔 26 200 英尺的四号营地才没了踪迹。我甚至将我的火烈鸟带上了峰顶。这些鲜亮的粉红色与周围山峰白色的背景看来是如此格格不入，它们总是招致笑声。在这笑声中，我们的压力得到了缓解。

在 K2 峰探险之旅中，我们既没有这么正式的仪式，也没有这么好玩的玩意。但我们在出发时确实遵守着简单的西方仪式。在我们离开伊斯兰堡的头一天晚上，我们一起好好地吃了顿晚餐，然后呆在同一间旅馆房间里。我们边抿着苏格兰威士忌边聊天，一直到凌晨才散了。当我们到达大本营时，我要我们的厨师古拉姆·穆罕默德烧顿特别的饭菜来庆祝我们的到达。你做了些什么并不重要，但你确实需要借助仪式将团队团结在一起——这些仪式表明我们是独一无二的，我们互相珍惜，而且我们同甘共苦。

在我的生意中，每开始一个新的翻修工程前，我都要和我的团队一起走遍房子的各个角落，看看工程的大小。我们设想、讨论着种种可能性。我们也会用工作聚餐庆祝翻新工程各个阶段的完成。如果某天我们过得实在太糟糕了，这样的事情在山上和尘世中时有发生，我们很可能让每个人都停下工作一起吃午餐。这样使得我们远离工程的困扰。待我们再开始工作的时候，会更加积极，更具创造性，思维也更活跃。

DaVita 公司是我的一个客户，它习惯于使用自己的内部语言。该公司成立于 20 世纪 70 年代末，通过一系列的快速兼并和收购后，公司实现了迅速扩张。然而，由于收购的各公司没有得到很好的整合，员工没有认同感，人员流动频繁。2000 年，公司的领导层开始大换血。在新 CEO 肯特·舍利的领导下，公司决定重组。舍利和他的执行团队知道，进行如此巨大的变革，他们必须赢得人心，得到每个人的全力支持，惟有这样才能获得成功。更具挑战的是，公司共有 13 000 名雇员，分布在 30 个州的 509 个经营场所。新的领导团队注重最基本的东西：舍利阐明了公司的宗旨和使命，600 位高层领导者为公司起了一个新名字 DaVita（在意大利语中它的意思是“给他生命”），并且确定了指导公司决策、绩效管理和员工行为的七种核心价值观。今天，DaVita 是一个“村落”，而不是一家“公司”。使用“村落”这个字眼有助于不断提醒所有的成员，其目标是创造一种互相爱护、热忱、团队至上的气氛。村落中的每个村民都互相关心；作为回报，村落也关护着它的村民。这只是咬文嚼字吗？答案既肯定又否定。如同粉红色的火烈鸟，这些字眼本身并不会创造出一种氛围，但却透露出一种重要的信息，使成员知道他们是村落的主人。这种特殊的归属感引发了一种新的企业文化。

为团队放弃个人目标

K2 峰探险能够成功的关键，很可能是我将重点放在了领导者的角色上。和斯科特·费歇尔一样，我想和其他队员一起登山。登山是我一生的挚爱。但我已承诺担当领导者的重任，无论多么艰难，我都得实现我的诺言。

快到山顶时，领导工作变得更加困难。谁作为第一队最先登顶？谁又在下面等待，企盼天公作美，让第二队也有机会登顶？很多人都希望自己能成为第一批登顶的人选，我也是其中一个。但这次情况却有些不同。

队里的每个人都清楚我们七个人中，丹·库尔沃和菲尔·鲍尔斯是最有资格第一批登顶的。他们身体强壮，爬山技术高超，而且十分渴望能够登顶。但谁应该成为第一批的第三个队员呢？说实话，从逻辑上来说，应该是我。我的加入会使我们成为最强的三人组合，而且没人知道我们是否还有机会让另一批队员

登顶。但吉姆·哈不里尔和丹是来自加拿大的志同道合的搭档。整整一年，他们都在梦想着能成为加拿大征服 K2 峰的第一人。吉姆虽没像丹那样作好了第一批登顶的准备，但在我看来，他作的准备足够了，尤其是天公作美的话。

“你还想和丹一起登顶吗？”我问他。

“我想试试，”他回答道，“但我会同意你作出的任何决定。”

这正是我需要听到的。我们的同事关系发挥了作用，但这种关系之所以能发挥作用，是因为其中一方是领导方。最后，丹、吉姆、菲尔登上了峰顶，而其他甚至都没有尝试的机会。就个人来说，我觉得非常失望。然而，作为一个领导者，我知道在作出任何努力时，领导者都应该在团队共同努力的框架内饱含激情地激励队员争取胜利。

带领团队向前、向上

对任何攀登和组织而言，有效领导是必不可少的。每支团队，无论是公司、专业或运动组织，都需要有人最终指明方向、制定目标。即使每个成员经验都很丰富，天赋都很高，他们还是需要一个坚强的领导者来集中每个人的力量，确定每个人的角色任务，制定预期的目标，这样整个团队才可能取得更大的成功。优秀的领导者还知道，他们必须保持时刻的警惕，确保组织的各个系统相互协调，确保每个员工全身心地投入到集体目标中。

但是，世界上没有包治百病的灵丹妙药。任何一种领导方式都不可能适用所有情形。领导者需要根据自己的个性和团队的特征来调整领导风格。同样重要的是，一旦他们找到了最适合的领导风格，就应该始终坚持不动摇。如果一个团队总是在费力地猜测他们的老板下一步会有什么举措，那么这不仅会消耗内部精力，而且还将牺牲外部目标，导致整个组织停滞不前。

新的领导者需要格外小心。从队员变为领导者后需要做的远远不止像走到桌子的另一边那么简单。新的领导者必须实现从自己成功完成任务到帮助他人成功的角色转换。我还记得和一家国际技术公司的销售经理的一席谈话。其中一位告诉我，“我还不习惯让我的销售团队去工作。我老是想自己去作销售。也许我需要退到后台，让他们去工作，而不是自己去干事。”另一位告诉我，他在领导以前的同事时也面临着激烈的内心挣扎：“看到自己的朋友出错而不给他们指出来，我觉得很不舒服。但是我必须提醒自己，我对组织的责任是领导。”当你刚被提拔时，在你看来，领导者的角色通常会显得既不公平又不友好，但这是一名新领导者必须经历的一段调整过程。他们必须接受个人目标永远屈从于团队目标这样一个现实。他们需要为团队成员制定目标，让他们承担起责任。这是很多新领导觉得困难的事情。

无论是在登山还是在经营中，领导者都必须学会适时放弃那些无法成功的努力。领导者需要关注更广阔、更长远的目标，即使他们曾经为短期目标付出了巨大的情感、财务和其他投入。领导者需要了解真实的底线，而不是希望的底线。

例如在 1996 年前，麦当劳为了促销其新产品“招牌汉堡”，在广告上投入了一亿多美元。然而，尽管随后的一系列市场测试获得了成功，但是这款新推出的针对成人的汉堡还是没有获得消费者的青睐。“招牌汉堡显然错误地估计了市场，这是明显的失败。”一位分析家总结说。值得麦当劳庆幸的是，公司领导人认识到了它的失败，决定撤出产品，继续前行。在市场上，知道什么时候该投降认输可以为公司节约大量资源。在我们第一次攀登珠穆朗玛峰时，由于天气变得越来越恶劣、资源和体力不断消耗，我们不得不作出了下山这一最艰难的决定。尽管那时我们已经花费了 25 万美元，但如果不下山的话，我们付出的成本将更高。

为了推动组织不断向前，领导者应该将重心放在解决问题上。他们必须鼓励团队成员共同参与，这也是收买人心、获得支持的重要手段。他们需要认识仪式对建设团队和庆祝胜利的意义和力量。

根据我的经验和观察，我发现领导者最重要的职能是服务。通过树立目标、方向和重心，领导者为组织和他人服务。团队对领导者的最大回报是：任何一名成员的成功，就是整个团队的成功，这也是每个人需要理解、感受并牢记的事。尽管我个人为了丹、吉姆和菲尔成功登上 K2 峰作出了巨大的牺牲，但是在离开 K2 峰时，我知道在精神上我们全队都登上了峰顶。

风雨过后是彩虹：历经挫败终获成功

学会自信

罗伊尔·罗宾斯

作为攀岩者，我的教育不是来自学校，而是来自攀岩实践，甚至可以说来自多次攀岩失败的经历。（现在想来，生活中大多数领域的知识我都是通过这一途径获得的。）当就攀岩的历险及所感所得进行演讲时，我将“顽石学校”作为主题，以表达对优胜梅地峡谷的花岗岩和其他让我得到历练的顽石的敬意。有时，我会以“逆境大学”作为演讲的副标题，这是受到莎士比亚《皆大欢喜》一剧的启发。在那部剧中，老公爵被流放到亚登森林后，思索起“逆境的种种甜蜜好处”。逆境确实是甜蜜的——只要能够利用它给我们带来的教训和机会。如果我们乐于学习，困难会是一位良师。我自己并未经历过真正的磨炼——致命的疾病、四肢不全、双目失明或类似的不幸——但有时我会特地创造逆境，以便能在与其抗争中有所收获。

我自幼丧父，在洛杉矶长大，经常在街上闲逛，以寻求探险的机会。我一直都有离经叛道的倾向，总在寻觅着不能或不该跨越的界限，无论这条界限是个人还是社会设定的。很早以前，我就发现自己越过了那条界线。

有一年，我厌倦了循规蹈矩的生活，开始和一个小伙伴在住宅区小偷小摸。我们接连干了几个月都是屡屡得手，最后，我们甚至得出个古怪的念头：我们聪明绝顶，因而永远都不会被逮住。

一个仲夏夜，自作聪明最终让我们受到了惩罚。那时，我们刚干完勾当，正从房子后鬼鬼祟祟地溜出来。怎料一辆警车恰好经过那里，前灯正照在我们身上。车马上停了下来。我们立刻飞奔企图逃跑，两个警察从车上跳了下来。我正准备越过围栏时，一个警官喊道，“我们已抓住了你的同伴。你最好投降！”

我被这威严的声音震住了，于是我翻了回来，向身着蓝色制服的警察走去。我垂着头，耷拉着肩，一副羞愧难当的样子。坐在巡逻车后座上，我不停地对自己说：“不，不，这是不可能发生的。这一定是在做梦。”唉，但这一切都再真实不过了。我认为自己可以继续偷盗而不被逮住才真正是做梦呢。

在警察局，我们被记录在册，还取了手纹，拍了照片。然后，我们被送往劳教所，在那里过了一晚。接下来的一天十分可怕，而且似乎没有尽头。我和一大群犯了罪的男孩子关在一起，那是一块堆满混凝土、钢筋和玻璃的空地。

那天的某个时候，我们被带去方便。厕所没有分隔成小间，马桶只是一字排开，因而每个人都暴露在别人的目光中。这种缺乏隐私的状况向我传达了一个强烈的信息：如果不想这么没有隐私地生活一辈子，就该离犯罪远远的。对我而言，从来没有感觉到自由是如此的值得珍惜。

谢天谢地，一个法官判了我缓刑，接着我被释放了。我决定改邪归正，做正直的事，于是加入了童子军。这是我早年作出的一次明智选择。我加入的是由洛杉矶警署赞助的第127军。从此，我不再在街上闲逛，而是走出户外，深入高山，并接触到许多有意义的东西。

我并不擅长军训和优雅举止的学习，但一到户外我的能力就显现出来了。我能够孤身搭便车深入山区，寻找我们未曾驻扎过的宿营地，或者未曾步行过的路线。我设计食谱，采购物品，分配热狗、罐装蚕豆，搞定（或讨，或借，或买）我们需要的一切物品。在加入童子军的第二年，我被评为全军“最佳户外童子兵”，并因此得到了嘉奖，即和来自洛杉矶其他36个军的男孩去内华达山进行为期10天的旅行。

至今我还保留着一张我在接受奖励时的照片，童子军团长菲尔·贝利警官就站在我旁边。我带着高兴和自豪的神色笑着，站得笔直，肩膀宽阔——与那个被洛杉矶警署登记在册的颓废小孩形成了鲜明对比。这个对比是让人高兴的，而时间还过去不到两年呢。

那是我第一次去内华达山，我们在雷伊湖攀登了一座名叫“鳍顶”的山峰。它并不难爬，而且也不太高。但对于一个来自洛杉矶街道的13岁的男孩来说，这是实实在在的。我们五个童子军和两个大人黎明前就离开营地出发了。走近鳍顶山时，我们没走小径，而是跨过田野来到山脚下。它并不是真的像圆顶或鳍，而是介于两者之间。我们藉绳登山，仔细地在腰间打上索环。一个大人领攀，我们跟在后面，一个接一个，山顶垂下的绳子保护着我们。我们爬上一个又一个的大石头，如同攀登金字塔一般。我们还喊着后来我非

常熟悉的登山口号：“系牢绳子！”“爬！”“放松！”“向上抓住绳子！”这一切真是太奇妙了，它与城市街道同样地妙不可言。我发现自己深深爱上了探险世界，而我以前还不知道它的存在呢。这一切都发生在内华达山美轮美奂的风景中——这里有美丽的湖水、溪流、草地、松树、突兀的花岗岩以及晴朗的天空。这一天，我爱上了登山，爱上了这座西班牙人称为“雪山”的群山。直到今天，在世界上的所有山系中，内华达山脉仍是我最喜欢的。

在内华达山，我成为了磐石学校的一员。事实证明，登山是个大得足以让我挥洒全部青春精力的舞台，它让我远离违法的行为，甚至都不再有粗鲁的举止。几乎就在一夜之间，我的生活有了中心目标，一个我可倾注全部精力、严肃、具有持久挑战性的领域。当我挖掘、发挥自身潜力时，登山就像一位严父，总要求我做到最好，并回报我以慈爱。登山还给我带来额外的收获：一名登山好手所需的技术也可用于其他方面，如滑雪、划艇，最终还可应用于更广阔的商界探险。

找到自己热爱的事业和攀登一座陡峭的山峰非常相似。你不断地攀登，不断地摔倒，直到找到能助你登上山顶的握点。这就是我和我妻子丽兹经历的情况。

20 世纪 60 年代初，整整四年我们都在“糖碗”当滑雪教练，那是加利福尼亚唐纳峰的一个滑雪胜地。随后，我们搬往瑞士，在一个海外美国高中教滑雪。1967 年，我们回到加利福尼亚的莫德斯托，接管丽兹父亲的画廊生意，或者说只是试着接管。幸运的是，我对此一窍不通，于是开始了自己的生意，即为全美户外运动商店配销法国登山靴和攀岩鞋。这下情况好多了：顾客们都认准我的名字，而且我对自己销售的东西了如指掌。我们把家作为办公室，用餐时就把打字机和文件从餐桌上移开。

经营这么多年后，我们已从单卖登山鞋发展到销售绳索、头盔、技术攀登装置以及 400 种有关户外运动的书籍。在这一过程中，我们经常旅行，从失败中吸取教训，重整旗鼓。起初，我们经商的目的只是为了在进行户外探险时能够维持生计。后来生意越做越大，我们觉得它不仅给雇员、顾客及社区生活带来正面影响，而且它自身也是一种探险。为了获得成功，我们学了不少新东西，同时也借鉴了登山中学到的重要经验。

在应对商业企业面临的挑战时，我从攀岩中学到的三个教训特别有用，即：自信——相信、信赖你自己，做到自立；勇于挑战极限的态度——面对挑战时，积极的态度比技术和能力更为重要；坚忍不拔，逐步接近目标——珠穆朗玛峰也是一步一步爬上去的，要把注意力放在每一步，而不是峰顶上。

学会自信

我们都知道不自信会阻碍成功，但应该如何克服这一缺陷呢？我发现登山对建立自信心特别有用。在登山训练中，即使有顶绳保障绝对安全，每个登山者需要克服的第一个障碍仍是踏出第一步。这需要下一番功夫，内心还要进行一番挣扎：“我以前从未爬过山。这看起来太难了，而且别人都在看着呢。要是我出了洋相怎么办？得了，管他呢，无论如何我都要试一试。”

只要下了第一个决心，第二个便会接踵而来。攀登变得难了，他的胳膊也酸了，接下来的动作变得很艰难，而现在离顶点还远着呢。可能现在就该放弃，承认自己力不能及了。然而登山者被一股力量激励着继续向上。他意识到自己还可以爬得更高，他不应该如此轻易放弃。于是他继续爬，一点一点地挪动着，下了一个又一个小心心。确实，如果他掉下来时保护他的人睡着了，或者出现绳子断裂、顶部铁锁松动和身上索环松开的情况，他都有可能受伤。但他相信他的安全系统，于是他检查着身上的索环，继续前进。

现在他碰到了真正的麻烦，也就是最难攀登的部分。他觉得惊慌：“握点到底怎么了？”他虽不知道怎样才能爬到顶点，但发誓要全力以赴。于是，他用力抓着握点，咕哝着，喘着气，一心只想登上最高点，不再理会下面看热闹的人作何感想，也不再理会其他任何事情。最后，他使出仅存的气力，拼命向最高握点发起冲锋。一次又一次，他失手滑落，而后被保护绳接住。他虽然没能到达顶点，但攀登本身已给了他许多教益。

现在他意识到，尽管自己已接近成功，但登山确实太难了。不过这只是暂时的。他还会回来，还会继续尝试。或许下一次就可以成功了。将“或许”转变为“可能”。在骨子里他知道这“几乎是肯定的”。他开始认识到，每一次继续攀登的决心都会带来力量和信心，激励他不断向上。他明白自信是获得成功必

不可少的因素。即使失败了，他至少已经竭尽全力。于是，他有生以来第一次认识到失败并不可耻，可耻的是放弃，是软弱招致的自我挫败。

这样的想法使得自信得以增长。结果取决于我们的决定，尤其是关于是否放弃的决定；我们支配决定。这样的视角可以帮助我们认识到我们对结局的影响力之大是无法想象的。我们都很坚强，也很优秀。我们能够重塑自信而踏入这一舞台，因为我们知道：只要不认输，就谈不上失败。成功就是有勇气继续前进。

商业中的自信

20 世纪 80 年代初，我们在经营中就采取了这样一个举动。那时，我们已经大举进军户外服装，作为登山装备的补充。事实上，我们从 1975 年起就开始尝试服饰生意。当时，丽兹想出一个关于旅行短裤的绝妙主意。她设计出一种和市场上完全不一样，而且要好看得多的短裤。出于对天然纤维的喜爱，丽兹采用耐用棉斜纹布做短裤。这种短裤的剪裁适合运动，而且两边镶有橡皮筋，穿起来十分舒适。我们把它称作“比利羊短裤”，取名的灵感来源于一首歌中所吟唱的那个著名牧羊人。比利羊短裤很快就风靡起来，我们马上又推出了比利羊长裤、针织衫、毛衣和夹克，最终我们推出了全套的时尚户外服饰。

到 1982 年，我们意识到我们的公司是一所“分裂的房子”，没有统一的风格。我们将一半注意力放在进口和销售户外装备上（即耐用消费品），另一半放在设计、购买原料、营销自己的户外服饰上。耐用消费品和非耐用消费品这两种生意需要不同的技巧、方法和经验，而我们却用同样的方法在经营。这样是行不通的。在户外行业的激烈竞争中，我们无法同时兼顾这两种生意的经营，必须放弃其中一样。

我们知道，一种选择是维持现状，期望做到最好。我们可以在短裤和衬衣不好卖时继续依赖耐用消费品，但我们觉得这种选择会带来灾难性后果。或者我们应该从变化无常的服装生意中退出，回到老本行——户外装备生意上。这种选择虽不刺激，但却是最安全的。或者我们也可以完全抛弃耐用消费品，去驾驭户外时尚这只猛虎。毫无疑问，这是最冒险的选择，因为只有当我们年复一年都有足够的创造力和想象力去创造并销售深受人们喜爱的服饰时，我们才能成功。这实在太冒险了！我们算什么？难道我们认为自己的产品好得足以应付多变、激烈的市场环境吗？但我们相信自己。我们在发展服饰生意时，就已经在挑战自己的极限了，而目前的成功又激起我们向更高、更具挑战性的目标迈进的信心。我们将斗胆试一试！丽兹的强烈自信仿佛与生俱来，但我知道我的自信来自何处——我是从磐石学校学会相信自己的。

挑战极限的态度

在我 17 岁时，我们在洛杉矶北部圣加布里埃尔山接受攀岩训练。Pacifico 峰高 7 000 英尺，是攀岩者最喜欢的一座悬崖。其实在那里进行的大多数攀岩都只能算是一种初级的“抱石”攀岩。绳子基本上是不需要的，除非岩石太大，或者着陆的地方不太平坦。就在那个 8 月的星期天，我们 6 个人首攀“疯子坡”。这是一个 20 英尺高的垂直岩壁，上面只有很小的长石水晶握点。我们用了绳子，因此即使跌落下来也是安全的。我们也确实一个接一个、一次又一次地跌落下来。我想：“可能爬不上去，可能……”但是我非常想爬上去。不用说，每个人都希望如此。即使只是一块大岩石，首攀终究是一件荣耀的事。虽然谈不上极其光荣，但也足以使人感到自豪。

第五次跌落后，我感到沮丧万分。我坐在岩石脚下，手撑着头，不断问自己：“怎样才能登上去？怎样才能登上去？”

答案不期而至。我的愿望是如此强烈，我如此清楚地知道自己不知道如何解决，我是如此愿意接受帮助，就这样，我毫不费力地找到了解决方案。它突然闯入我心里，如天赐一般。我好像并没有祈祷，但在某种意义上，我想自己是在祈祷。

映入脑海的是我手指尖的模样。我可以清楚地看到答案：平行爬，抓牢边沿。然后将手抬起，放开握点。这就是全部答案，这已足够了。我心中暗想：“哦，我明白了。尽可能爬得高些，然后放手。”现在我意识到，如果我不停地爬，待承受不了重力作用再松手时，至少可以爬得稍微高点。商业中的第一要律

就是转换思维。“我不能爬得更高了”这个简单的想法使我掉下来。我必须想象自己将会成功，必须相信自己能爬到最高点。我需要看到自己登上顶点。

我并没有用这么复杂的语言推导出问题的答案。我只是在突然之间发现不同的态度产生了不同的结果。以前，我一直在等待结果，等待成功来改变态度：如果看到自己确实能做到，我就会相信我能做到。现在，我突然认识到如果先相信自己能做到，我就有可能做到。

我不会失去什么。我以前的任何态度或技巧都明显不管用。我将尼龙绳绕在腰间，告诉自己的保护人，“我要往上爬了！”“快爬！”我的保护人回应着。我向上一跃，抓住了起初的几个握点。现在我对这些岩石已经很熟悉了，移动时充满了自信，很快就爬到了中间。我压根没想到失败，我知道自己一定能爬上去。边沿越来越窄了，我把注意力都放在手指和脚趾上，靠意志将它们牢牢压在岩石上。我丝毫没想过我的脚会从握点滑下，我只看到它一直牢牢地踩在握点上。我又移动了几下，这下爬得更高了。我神经绷得紧紧的，牢牢抓住握点不放，一心只想攀到山顶。

我差不多到顶时，却没有握点了。我用手向上摸索着，但除了光滑的岩石，什么都没有。“一定有路的！”我这么想着，视线向下移动，落在了右边两英尺处一个肩膀高的岩架上。太好了！只是它有点向一旁倾斜，形成了一道宽半英寸、背离我的垂直边沿。我用右手手指紧紧抓住它，这样右膝盖可抬高放到一个我以前认为毫无用处的微小石头上。然后，我向左紧压着这垂直的手握点，并借助这块仅能容下脚趾的石头移向右边，我向上挪动着身体，恰好到达了顶部的宽敞边缘。我把右手移到顶部的边缘上，脸涨得通红。我终于做到了！

我第一次登上“疯子峰”！这是一个胜利——虽然微不足道，却是我克服自身弱点、克服容易放弃的性格的一个胜利。对我而言，登上峰顶的意义还远不止这些。当我撑起双臂，抬起一只腿站到山顶上时，我觉得自己本可以做到更难的事情！

这是怎样的启示呀！我本以为我不仅知道自己能做什么，而且知道自己的极限。但实际上，我不知道，也不可能知道。任何人都不会知道，除非他竭尽全力，付出他的所有，而又丝毫不考虑失败的后果。我们可能会失败，可能会暂时达到我们的极限，但这又怎样呢？谁在乎呢？我们总可以从头再来。当我们达到极限时应该进行庆祝，而不该垂头丧气。无论做什么，我们所能取得的最大成就莫过于全力以赴、竭尽所能。

商业中挑战极限的态度

态度的转变使我们在 1985 年获得了巨大的商业成功。我们经历了一段难过的日子。那时，经济萧条，销售增长缓慢，成本居高不下，利润微薄。既然无力改变这一情况，我们只能盼望安然渡过难关。一天早上，当我坐在办公桌前考虑着我们的困难时，我接到了一个广告经理打来的电话。我们聊了一会，我解释说明白经济不景气情况下广告的重要性，但如果没有足够的钱，我不能花钱做广告。“行，我理解，”他回答道，“那么，等情况好转时我再给你打电话吧。”“好的。”我叹了口气，挂了电话。

我还没将听筒搁回，一种奇怪的想法突然浮现在我的脑海：“情况什么时候才能好转？如果每个人都在等情况好转怎么办？谁能让情况好转？可能得依靠我们自己来使情况好转，至少使情况开始好转。”

我意识到我一直把我们的小公司看作是环境的牺牲品，期望、等待着它的转变。这样的想法侵蚀着人的力量，让我们感到自己越来越渺小，越来越无能为力。让这些卑微的思想见鬼去吧。如果我们的经营每况愈下，我们就必须进行抗争。况且我们的经营还没有到达这一步。我们必须重新启动经济引擎，从我们的公司做起。我们应该设法降低成本和价格，消除销售壁垒。我们要在自己想象力未及之处打开销量，想出不花钱就能宣传我们这个优秀的公司、优秀的产品的办法。我们要为我们的团队呐喊助威，鼓舞、激励他们踏实工作，共同创造，一起享受工作乐趣。我们应该告诉他们，他们是公司的一分子，是他们创造了公司的辉煌，没有优秀的员工就不会有优秀的公司。优秀也并不是静止不变的。公司的成功有赖于每个队员的个人进步，他们每个人对公司和其他员工来说都是至关重要的。

从“让我们静观其变”到“让我们行动起来改变现状”，这一态度的转变使公司很快步入正轨，在整个经济形势还未完全好转之时就恢复了正常的运行，实现了强劲的盈利。是态度改变了一切——令我们欣慰的是，我们每个人都是自己态度的主人。

确立最近目标

除了态度以外，“疯子峰”还教会了我什么叫毅力。如果不是一直在努力，我是不可能成功的。“战斗并不属于强者，赛跑也不属于疾驰的人，”《圣经》这样告诫我们，“而是属于坚忍不拔的人。”但是，如果你看不到山顶，又如何登山呢？设定你看得见、可实现的目标。我把这一系列的目标称作“梦想之梯”。心理学家把它们称为“最近目标”，也就是能让我们取得更大成就的短期目标。不管你用什么字眼，这种循序渐进的方法使我登上了穆尔岩壁，成为首位单人攀登厄尔卡皮坦山的人。

1968年4月，我开始攀登高3000英尺、封锁着优胜梅地山谷入口的巨石。那时我有些自以为是，毕竟我曾独自登上山谷正对面的斜塔。那次攀登的高度虽然只有El Cap山的三分之一，却别有一番挑战：因为它是倾斜的，所以不能用绕绳下降的办法逃生。我用四天时间爬到塔顶，所以根本没想到自己在厄尔卡皮坦山上会受到考验。但是我错了。我以为会轻松爬上岩壁的希望严酷的现实和厄尔卡皮坦山的岩石上撞得粉碎。

叶冯·丘依纳德和T.M. 赫尔伯特三年前爬过穆尔岩壁。在第一次攀登时，除了干粮不足和幻觉症外，他们还忍受了极度的炎热及接踵而来的暴雨和严寒。他们一直都按最高标准进行攀登，既不愿意在岩石里打洞走捷径，也不愿意安装伸缩栓使攀登变得容易。我也以这样的标准为目标，却为困难感到震惊。在这条我经常领攀的路线上，有几处是我这辈子碰到最难爬的地方，我得一再、再而三地想办法，鼓起所有勇气才能坚持下去。

结伴攀登的好处是有一半时间你都可坐在岩脊上，为你的同伴拉保护绳——这是恢复体力的时候。但单人攀登时，你每天得不间断地爬10至12个小时，而且这样的情况得连续10天。也许你从未想过，但情况就是这样。这不仅是体力上的耗费那么简单，这还是思维方式的问题。我知道有三个世界级的登山家在登山时安全绳没有系好。“如果他们是世界级的登山家，”你可能会想，“他们为何不检查锁扣呢？”但是，正因为他们是世界级的登山家，所以他们将自己的注意力都放在了山顶上，从而忽略了像锁扣这样的小细节。独自一人在厄尔卡皮坦山上，你得再三检查像这样的技术细节。这就像连续10天下象棋。一段时间后，这会把人逼疯的。

我爬了五天后就开始自言自语。在山上我有很多妙语，或者似乎是妙语。过了一段时间，我惊讶地发现在大声说话。第七天结束时，我知道没有成功的希望了，因为还有1000英尺在等着我，而我的力气连500英尺都爬不到了。我的耐力和精力都耗尽了。一个人目标再坚定，也只能量力而行了。

一路上，我都在反复地从“精神之袋”里取出能让我坚持下去的东西。这样东西或是勇气，或是精力，或是耐力，或是决定路径，或是决定在某一点该使用什么装备、什么技术。我在“口袋”里不断地搜寻，现在几乎摸到了底，但似乎一无所有。我被掏空了，筋疲力尽。没有向导的这次攀登竟然如此艰难，把我推到了极限，用尽了积蓄的所有体力。我告诉自己如果现在放弃的话没有人会责备我，因为我已经尽了全力。而且如果我最终不能成功的话，再爬高一点也没有任何意义。我知道自己被击败了。现在是放弃的时候了。我准备休息一夜后，第二天一早就下山去。

我刚决定举白旗投降，就有一个质问的声音在我耳边轻语：“嘿，等等。你的目标呢？试着爬到山顶怎么样？是什么把你带到这里，让你坚持爬了七天？”是呀，到底是什么呢？突然，我对放弃梦想的想法感到厌恶。一想到现在就放弃，我就觉得恶心。虽然我筋疲力尽，决心也在动摇，但我仍渴望实现梦想。我不能就此放弃，对这一切说再见。

我处于这样一种境地——独自一人在厄尔卡皮坦山宏伟的侧面，一个距地面2000英尺、离山顶1000英尺的地方，经受着渴望和软弱的考验。

当我在岩脊上打瞌睡时，这些矛盾的幻想在我昏乱的头脑里游荡，最后我找到了答案。这个答案看上去极为平常。它向我提出一个简单迂回的问题：“为什么不考虑再爬高5英尺？即使再爬高5英尺，你在下山时也会像现在所处的高度一样轻松。况且达到一个新的高度，也更光荣一些。”是的，我想我能做到。我可以再爬高5英尺，这是退缩和坚持登顶之间的妥协。让我们来看看这样做的结果。

第八天早上，我爬了 5 英尺，然后对自己说：“为何不再爬 5 英尺？即使再高 5 英尺，下山时也会像现在所处的高度一样轻松。而且你还会到达一个新的高度，也更光荣一些。”于是，我爬了一个又一个 5 英尺。就这样，我又爬了两天。这时我离山顶已如此之近，成功几乎伸手可及。接下来，我不需要再玩那种心理游戏了，只要继续爬就可以了——不再是下一个 5 英尺，而是向着顶点。

有时情况就是这样，不是吗？我们的梦想、目标、内心深处的渴望离我们如此之遥，我们看不出有什么办法能实现它们。想想怎么办？也许我们并不需要明白用什么方法。我们只要坚持远景目标，紧紧抓住它，就像用吸铁石牢牢吸住那样。现实和理想之间的差异给我们带来了痛苦和不安，而这种痛苦和不安会激起我们内心的创造精神，从而为我们找到一条攀登任何高峰的道路。人的天性是寻求舒适和安逸，但是我们的创造力却是在焦虑和冲突时最强。这确实是一对矛盾。

在商业世界，这种挑战通常出现在创业过程中，就像罗伊尔·罗宾斯公司在 20 世纪 90 年代初遇到的困境一样。

攀登商界的穆尔岩壁

当我们跨入 20 世纪最后一个十年之时，情况看起来糟透了。赤字在上升，而且在我们的商业生涯中第一次出现净值下降的情况。财务顾问警告我们，如果情况再这样持续下去，我们不仅会失去公司，还会失去房子、汽车等一切东西。我们面临着残酷的选择：或变卖公司以避免失去我们的个人资产，或竭尽全力重振公司，再铸辉煌。

一切都表明我们应该放弃：我和丽兹听任公司陷入如此被动的困境，我们一直未能扭转局面。即使在 1985 年的危机中我们也没有到达亏损的边缘。这个事实让人感到恐慌。但是，既然自己走入了当前的困境，为什么不能自己走出去呢？

我们做的第一件事就是把员工召集起来召开公司会议。我们把实际情况告诉了他们，即使是最让人心惊的细节也不加保留。现在大船正在下沉，要想让它继续漂浮，我们必须作出牺牲，必须比以往任何时候更要团结，更有创造力。最重要的是，我们要把眼前的危机看作是愉快的历险，而不是可怕的黑洞。于是，我们开始制定一系列短期、可及的目标，我们的最终目标是生存。

我们首先考虑降低成本。我们请求员工将工资降低百分之十五，他们同意了。我和丽兹以身作则，宣布我们整整一年都不拿一分工资。

然后，我们问自己真正的问题出在哪里。作为一个批发商，我们的麻烦不是零售商不喜欢我们。他们喜欢我们，乐于和我们做生意。问题在于我们的商品在货架上更新的速度不够快。为了将它们卖掉，商家只得在季末进行大减价。非常明显，顾客，即我们的终端用户，不再像以前那样抢购我们的产品了，因为市场上有太多的新竞争。

接下来，我们问：“这个问题解决后，情况会怎样？”回答是：“衣物会飞快地从货架上售出。”这成为了我们的第二个目标——设计出能全价快速售出的产品线。在丽兹的领导下，设计队坐下来共同研究这一挑战。他们从分析自己进入一个服饰店的行为开始研究。什么吸引他们？是鲜亮的颜色、质地还是图案。这些都不是我们的强项。多年以来，我们一直以产品的质量、舒适性和经典时尚而著称，在户外服装颜色搭配方面我们一直在引领潮流。这些都很棒，但是我们的财务业绩却在告诉我们已日趋平庸。

那时，户外服饰大多以接近大地颜色的浅褐色和浅绿色为主色调。想到鲜花也来自大地，我们决定将丰富的色彩、质地和图案加入到男士和女士的短袖衬衣中，这给我们的产品带来新的活力。我们用这些风格影响着户外服饰的潮流，同时也保持了自己的核心竞争力。

考验伴随着 1992 年的春季系列产品而来。我们在 1991 年秋季接到的季前订单与前年相差无几，毫无起色。这样的订单数量是不能让我们继续生存的。我们的产品得到了很大的改进，但零售商在预订时却仍然保守。然而就在 2 月末，奇迹出现了——刚上货架的产品一抢而空，重订单如潮水般涌入。在这么早的时候就收到如此之多的重订单，这在公司历史上是史无前例的。由于早就预料到了这一切（同时这也是我们继续生存的前提），所以我们准备了大量的货源，库存充足。

居然成功了。这样一步一步设定清晰目标的方法为罗伊尔·罗宾斯户外服饰注入了更多的生机。我们的产品在卡其布服装中鹤立鸡群，以色彩和活力为消费者所青睐。

但故事并没有到此结束。尽管 1992 年春季的销售十分火热，但秋季订购仍然成绩平平。直到春季的情景重演时，零售商才相信了我们产品的实力。当 1993 年春季的季前订货开始时，零售商们已成为我们最忠诚的客户了。我们的订单是 1992 年春季的两倍，我们得救了。

我们摆脱困境的时间有所耽搁——我们花了两个季度的时间才脱离窘境。这让我们明白精确设定目标、一步一个脚印的重要性。我们原先的目标是让顾客一下子就大量采购我们的产品。我们认为零售商会看到我们的努力和进步。但事实上他们只看过去，尤其是最近的产品销量。如果事先能确定目标，设法使零售商相信我们的产品将十分火爆，我相信我们一定也可以做到。这样，零售商就不需要等到顾客告诉他们罗伊尔·罗宾斯的产品有多么棒时才意识到这一事实，他们会早下订单以满足后来的巨大销量。

一次伟大的探险

我和丽兹共同经历了许多探险，包括抚养家庭。在这些探险中，经商无疑是最具挑战性的。它需要个人全面成长，包括各种磨难和沉浮，而最大的挑战在于学习新技能，学会与人共处共事。对我而言，这一切刚开始显得特别困难，但是我最终竟然因为出色的领导获得了几项大奖。在我的商业探险中，最大的收获莫过于有机会改变我们的员工、我们的顾客以及周围社区的生活。这是最有意义的一面，而最棘手的一面是如何建立一个强大的、利润丰厚的公司，确保实现这样的改变。

我们成功了，因为我们运用了登山中学到的原则。这些原则包括：自信——相信自己能够成功的态度（确实，我们以前学到过它，但它确实起作用）——以及循序渐进实现目标。我、丽兹以及我们的团队一起创造了一个独特的公司。在我们公司里，乐趣是企业文化的一部分，每个人都必须取得进步，都有机会为整个社区作出贡献。我们是一个大家庭。作为家庭中的母亲，丽兹在领导、寻求商业对策及服装设计等方面起着核心作用。我们风平浪静地度过 70 年代，跌跌撞撞地走过 80 年代。我们在 90 年代初打了漂亮的一仗，90 年代末，我们的净利润如此之高，我们自己都难以相信曾把它作为目标，更难相信我们真的做到了。但我们确实做到了——实现了经商 32 年来的最高利润率。此后不久，我们卖掉了公司，开始了另一种探险。现在，我们把时间都花在攀岩、滑雪、漂流、旅行、写作、演讲和教学上。

享受探险的乐趣。登上最高的山峰。从攀登磐石中学习。

登山与创业：来自死亡区的教育 激情

克里斯·华纳

过去 10 个小时整整下了 12 英寸厚的雪，压塌了我们就餐用的帐篷，也使我们征服乔戈里峰，世界第二高峰的计划泡汤。我所加入的一支国际探险队不仅想要攀登乔戈里峰，而且还想征服布诺阿特峰，世界上 14 座 8 000 米以上高峰中另外一座。

乔戈里峰，俗称“野蛮之峰”，四处险象环生。在成功登顶的 198 人中，22 人在下山时不幸遇难。其中共有五名女登山者登顶成功，而三人在下山时不幸遇难，另外两人在日后的探险活动中不幸丧生。仅仅来到乔戈里峰就需要很大的勇气，而要在 2002 年登山，那你就是非同一般的勇敢了。在附近的印巴边境，100 万对峙的军队剑拔弩张。再近一点，是基地组织成员出没的阿富汗和巴基斯坦曲折曲折的边境。

我蜷缩在帐篷中，奋笔疾书，而队友们正在玩拱猪游戏。当然在游戏时，你可以随心所欲，几乎不受任何约束，但是从中你也不可能学到如何制定战略，如何确保成功。而登山正好相反，这是一项技术性很强的运动。熟能生巧，危险的经历教会我们作出明智的选择。不论是技能、技巧、效率，还是精神、身体、情感方面的健康都会帮助我们在困难中赢得主动。

就好像要证明我的观点似的，头顶上方的山坡积雪松动，发生坍塌。在登山运动中，我们把雪崩、突然而至的暴风雪、滚石和类似的突发事件叫做“客观危险”。对于这类危险，我们或许能够或许不能够预测并采取措施加以避免，命运或许引领我们走上或者离开某条道路。然而，更常见的是，由于我们不能按

照获得的全部信息行事，因此将自己置于客观危险之中。在我的经历中有上百个例子可以证明这一点，就选其中一个吧。就在昨天，我们一行三人背着包，全副武装地向营地进发。正当穿越冰川时，头顶上方 2 500 英尺处突然发生了雪崩，顷刻间，山坡上的岩石、冰碛径直向山下冲来。就在滚石、冰碛和雪块离我们越来越近的千钧一发的危机时刻，冰川中一个凸起的冰坨救了我们，改变了滚石、冰碛和雪块原来的去向，使得崩落物从我们身边滚了下去。我们躲在冰坨的后面，身上沾满了空中落下的雪碛。除了感到一阵心惊肉跳以外，我们一切都好。能够逃过这一劫，靠的并不仅仅是运气。我们知道这一陡峭的岩沟中特别容易发生雪崩，因此制定了迂回路线，绕过危险地带，并且置身于冰壁的保护之中，以防范可能发生的雪崩。同时我们还急速行军，穿过这一危险区域。在海拔 18 000 英尺空气稀薄的情况下保持一点点人类应有的恐惧使我们不断向前。

在过去的两年半里，我参加了另外五个登山探险队，攀登 8 000 米的高峰，同时我还打理自己的公司——Earth Treks。我曾经登上世界第六高峰卓奥友。后来，我又带领公司客户从险峻北坡登上珠穆朗玛峰。登上珠穆朗玛峰四个月后，我又成为独自登上希夏邦马峰的美国第一人。希夏邦马峰是世界第十四座 8 000 米高峰，与珠穆朗玛峰同属一个山系。在此次登山过程中，我挥舞着手中的登山工具，曾连续 34 个小时不间断地在西南坡时上时下地迂回攀登。此时此刻，我把对雪山和对自己的理解全都倾注其中。也正是在这段时间里，Earth Treks 公司的年销售收入从 86 万美元激增到 130 万。虽然经济不景气，又出现大量地缘政治方面的不确定性，我们还是超额完成了 2001 年的目标。

现在，当我置身于巴基斯坦的喀喇昆仑山脉，希望成功登上乔戈里峰和布诺阿特峰时，公司里的团队正在修建第二个室内攀岩馆，这是我梦想的一部分。我梦想修建一系列设施先进的登山培训场所，并配以一流的登山向导服务。很明显，我已经把登山的激情融入到这项成功的事业中。这项事业可以使我和手下的六十多名员工与成千上万的人分享我们对登山的热爱。每年，我们向 19 000 人传授攀岩技术，为此获得了丰厚的回报，而且还能抽出时间追寻自己的登山梦。在登山运动中，人的性命悬于一根细绳之上，因此，如履薄冰，冒险前行是至关重要的。我们必须把个人的冒险精神转化为企业的成功。

1992 年，我们靠拼凑起来的区区 562 美元，在一个最不可能发展攀岩的地方，美国最古老的海港马里兰州巴尔的摩的郊区起家。到今天，公司已经发展成为一个小小的攀岩帝国。我们是如何做到的？我们是如何变爱好为事业，建立了一家成功的、增长型的公司？我们的企业文化允许我们最爱探险的几个人离开公司长达数月之久，我们是如何创造出这样一种独特的企业文化的？我们又是如何拥有足够的精神动力和充足体力使公司每年增长 28%，同时还拥有足够的动力和时间沿着最具挑战性的路线去攀登世界上的最高峰？

市面上有不下几十本书介绍企业所面临的客观危险，而且还给出了奇妙的解决办法。其中有些书还是有用的，我就读了很多。可是，对于 Earth Treks 的成功起关键性作用的经验不是来自于图书馆，而是来自峰顶。正是那次喜马拉雅山的探险之旅让我懂得了什么是真正的核心价值观——激情、远景、毅力和合作精神。也正是这些价值观帮助我们创建了 Earth Treks 公司，并使它成为一家高速增长、不断进取的公司。除了这四种价值观以外，你还需要有勇气去运用它们。在商海搏击时缺乏勇气，公司必将失败；而在登山时缺乏勇气，面临的必将是死亡。

特别是攀登印度圣福灵峰时痛苦的探险之旅燃起了我登山的激情，让我充分认识到这些核心价值观的重要性。我亲眼看到这些品质如何共同发挥作用，克服艰难险阻。这一经历让我认识到这些品质在商业等其他任何领域所发挥的作用，也使我把自己的登山激情投入到事业中。

今天，共同的激情推动着 Earth Treks 向前发展。Earth Treks 之所以能够超常规发展，靠的是大家为目标而奋斗的那份执著、令人自豪的坚忍不拔的传统，以及对于团队合作的高度重视。我曾经站在世界之巅，环顾四周，风光无限。然而，建立并发展 Earth Treks 所带来的自豪感更令人振奋不已。

激情

虽然生于纽约市，长于新泽西郊区，但是我的血脉中始终有山的影子。身体中独特的基因使我如饥似渴地阅读探险家的故事，把他们奉为偶像。追寻着他们的脚步，我曾把自己想象成一名斗士，去找寻书中

所描述的神奇河流的源头，用树枝建造自己的城堡，在夜幕的掩护之下神不知鬼不觉地从一个草坪爬到另一个草坪。

我在还是孩子的时候，就拥有征服未知领域的无限欲望。与大多数孩子不同的是，渴望探险的激情从未减退过。我知道这是为什么。年轻时我就懂得，每逢最艰难的时刻，我的大脑和身体就进入了心理学家所谓的“漂浮状态”，就像运动员们进入最佳状态。此时，我们的身体极限好像消失了，转而成为一台解决问题的、超高性能协调运转的机器。米哈利·西克斯詹特米哈里意在他的《快乐，从心开始》中写道：“此时，我们感到自己是行动的主宰、命运的主宰。能够达到漂浮的情况并不多，然而一旦达到，我们就会感到精神振奋。这种愉悦的感觉会被我们长久珍藏，成为我们美好记忆中浓墨重彩的一笔。”

一旦进入漂浮状态，你可以轻松获得锦标赛的冠军，或者从滑雪道上完成完美俯冲，或者击出令人难以置信的高质量的反手球。这些情景你永远都不会忘记。虽然作为成年人，你不得不面临令人不悦的苛求，每日单调的生活使你精神麻木，随着年龄的增加身体状况也不断恶化，然而一旦品尝过漂浮状态所带来的振奋和成就感，你就知道生活能够为你带来什么。

这就是我所认为的激情：愿意寻找“漂浮”体验。那些富有激情的人可以成为伟大的企业家和领导者。他们愿意忍受极度的艰难困苦，而不放弃他们的梦想。他们并不希望获得短期的满足感。他们自发地要求上进，按照自我设置的一套价值观要求自己，寻求满足。充满激情的人非常执著，希望从生活的一点一滴中寻求美妙的满足感。同时，他们具备很强的感召力，振臂一呼，应者云集。员工们被这种热情所感染，心甘情愿地为他们工作。因为不论这些员工的工作有多单调，多普通，努力总会被珍视。

先爬上位于美国大西洋沿岸的小悬崖，又登上科罗拉多州和加利福尼亚州更高的岩壁后，我从登山中找到了激情。后来，我到了南美洲的安第斯山脉，希望能够突破极限。

可是，在征服了一座又一座的高峰后，我开始意识到，虽然登山可以给我带来紧张、刺激，或者几周的满足感，但是它却不能让我充分发挥自身的所有才智。我梦想着开办一所先进的攀岩学校。然而在当时，我依然是野外拓展中心的行政主管兼主要培训师。我向一名同事透露了自己的梦想。讲完后，他让我坐下并对我说，“你既然能够不顾生命安危去冒风险，为什么在面对自己的职业生涯时却又畏缩不前呢？”

他说的没错。在后来的几个月里，我建立了 Earth Treks 公司，开始自己创业。我要让 Earth Treks 成为提供最高水准的攀岩课程和登山探险活动的公司，我要把在攀登喜马拉雅山时的感悟运用到企业的方方面面。

这些感悟在攀登圣福灵时得到了升华，而激情、远景、坚毅和合作精神的完美结合再次给我们带来了巨大的利益。在科罗拉多大学上学时，我与另外两个移居科罗拉多州的东部学生丹·简金斯和奥斯丁·维斯很快成了好朋友。我们三人白天兼职做攀岩向导，暑假时在野外拓展中心担任培训师。一天的工作结束后，我们边喝啤酒边吃玉米饼和豆子，幻想着更大的探险活动。1989 年，我们首次踏上了征服喜马拉雅山的旅程，目标锁定在 21 461 英尺高的圣福灵。圣福灵地处印度的加瓦尔地区，位于甘戈特里冰川之上。由于其攀登条件险恶，在登山界也小有名气。只有少数几个人成功登顶，这几个精英足可以组成攀登喜马拉雅山的全明星梦之队。我们选择沿着英国著名的登山家克里斯·鲍宁顿开创的路线登山。刀刃般突起的山脊上堆满了石头、冰碴和积雪，一条路线沿着垂直高度达 6 000 英尺的山脊蜿蜒向上。

我们出发时负重 25 英磅。第三天下午晚些时候，当我们爬到 5 000 英尺高度时，一股强冷空气抵达喜马拉雅山。仅仅几分钟内，温度就下降了 30 度。当冰雹袭来时，我们绕绳下降到当天经过的惟一一个岩脊上。这个岩脊最长不超过一张餐桌的长度，根本无法在上面搭帐篷，而且只能容下两个人。丹和奥斯丁蜷缩在一起，躺在坑坑洼洼并倾斜的岩脊上。而我绕绳降到他们之下，呆在另外一个狭小的岩脊上。我们把绳子的一端固定在岩脊的裂缝里，然后穿过睡袋，与包裹在身上的安全绳系在一起。这样，我们把自己固定在岩石上。在狭小的岩脊上，我臀部的左边紧紧地贴着岩石，而臀部的右边却腾空悬于 2 500 英尺高的悬崖边上。

暴风雪肆虐了将近两天两夜，其间我们一动不能动。过度的疲劳使我们时睡时醒，这几分钟乃至几秒钟的睡眠使我们得以从当前的忧虑中暂时解脱。暴风雪好似对我们不屑一顾。漫天狂舞的雪花钻入我们的

鸭绒睡袋中，很快就融化了，使得睡袋中的羽毛湿漉漉、沉甸甸的，丝毫起不到保暖的作用。记不清是什么时候，大风将我们惟一的餐具吹入山涧，而我们就指望着用它来煮化雪水，好把又冷又干的干粮煮熟。

到了第五天，暴风雪渐渐平息了。太阳时不时地从云中探出头来。我们周围的积雪不断从山坡上脱落，轰然坠向山下。我们又冷又累，已经连续两天不吃不喝了。更为糟糕的是，马上填补肚子的机会又非常渺茫，怎样才能生存下去呢？

如果想要生存下去，惟一的选择就只有一直向上爬，然后翻过山顶，但是我们必须进行最为技术性的攀登，必须面对攀登过程中出现的任何危险。这些危险也许是我们中的任何一个人所未经历过的。情况的确非常糟糕，因为我们不得不放弃自己选择的路线，去开辟一条新的路线。此时此刻，我们应该让激情成为力量的源泉。如果恐惧占据了上风，我们早就不在人世了。我们求生的惟一希望就是努力超越极限，小心翼翼地向上攀登。胜败在此一举。无论如何，我们必须成功。如果此刻生活教会了我什么的话，那就是成功的工具掌握在自己手中。我知道要想生存下去应该做些什么。我们必须制定一个计划。

远景

如果说激情是助推剂，那么远景就是指引我们前进的指南针。在攀登圣福灵时，我们急需方向。从一开始，我们三人小组就选择阿尔卑斯式登山，每一个登山者负重 30 英磅，从营地一鼓作气直接向峰顶攀登。在登山时，没有夏尔巴人为我们固定绳索，这与典型的珠穆朗玛峰式登山不同，我们甚至没有现成的帐篷和设施可用。如果在大本营以上几千英尺处出现了问题，那么我们就只能依靠小背包中的装备，或者是集体的智慧来解决了。没有外援，一切只能靠自己。由于有年轻做资本，我们极度自信。我们喜欢高风险高回报。采用阿尔卑斯式登山，装备过于简单可能会带来更多的风险，但是由于它对登山者的要求更高，因此登山者往往需要更加执著的精神，成功后的自豪感和成就感也更加强烈。（阿尔卑斯式攀登是一种自力更生式的登山方法。在创业中，它意味着你依靠自己的努力和奋斗来赢得财富和业界的尊重，你告诉那些贪婪的风险资本家离你远远的。也许你获得成功的可能性会降低，会经历更多的艰难险阻，然而最终拥有公司的是你自己。）现在，当你身处圣福灵，蜷缩在冰冷潮湿的睡袋之中时，你就会感到珠穆朗玛峰式登山中绵长、缓慢的供给线该是多么令人宽慰。丹、奥斯丁和我必须鼓起勇气，走出困境。暴风雪、吹到山下的锅和雪崩改变了我们所面对的一切。

作为登山者，我们非常依赖想象。就像一个优秀的高尔夫球员，甚至在击球之前就可以在头脑中浮现推球入洞的场景。许多珠穆朗玛峰的攀登者曾经想象过站在世界之巅的场景，但是他们却没能辅以具体翔实的计划把想象变为现实。通常来讲，如果一个计划失败了，可能是由于错误地估计了自己，或者错误地处理了诸如暴风雪的情况、一天中的时刻和食物储备等信息，并得出了错误的结论。因此，每当想象整个过程时，我就会把整个过程分成许多细小的组成部分，分析山峰的情况，找到一条既适合攀登又安全的路线。我们在攀登圣福灵时就是这样做的。

要想取得成功，就要给我们的身体补充水分和食物。在全部的给养中，只有九块巧克力不是又硬又干的冷冻食品。我们用炉子的挡风板圈成一个小锅，然后花了将近四十分钟才融化了一汽水罐的雪水。在此后的三天中，我们每天只吃一块巧克力，喝半杯煮化的雪水。攀登时，我们三人饥肠辘辘，肚子里好似演奏起了交响乐。

暴风雪使我们期望攀登的路线面目全非。白雪堆积在岩脊上，随着呼啸而过的大风不时沿山坡滑落。岩缝结满了冰。现在来看，我们原来的路线太危险了。厚厚的乌云终于露出一朵白云，给了我们一线生存的希望。我们可以从当前所在的岩脊，重新爬回先前的山脊，然后沿着冰雪覆盖、不太陡峭的花岗岩山体向上攀登，最后到达顶峰山脊所在的峡谷。我们把整个计划分成若干部分，分析每一段可以利用的机会。但是这条路线却不是最直接的。我们不得不时而爬上时而爬下，沿着山坡蜿蜒行进，不断寻找可以固定自己的山体裂缝。我认为整个距离要超过 3 000 英尺，也就是最低不少于 18 个绳长。按每一个绳长需要爬一个多小时来计算，今天肯定爬不完。这个计划可行吗？我们能够从慢慢困死在小岩脊的命运中逃脱吗？我

们并不知道确切的答案，但是我们拥有激情，拥有远景。暴风雪最终停息了，逃脱此劫的可能性看似增大了。

商界的挑战也是如此。要想战胜这些挑战，远景至关重要。1995 年我又登上了波尔特的悬崖，这也是 80 年代末期以来，我再一次站在这里。以前，我曾为当地一家提供攀岩向导服务的公司工作，而如今我在为自己的客户提供向导服务。变化并不只在于此。我以前曾经工作过的登山向导服务公司都破产了。到底是什么原因呢？旧时一起工作的朋友告诉我，当地有一家资金雄厚、市场资源充足的攀岩馆，把所有的生意都抢跑了。

我拥有的 Earth Treks 是一家位于华盛顿郊区的室外攀岩学校。我曾经认定它的前景光明。然而现在看到了一些不祥之兆。在华盛顿地区有两家攀岩馆。它们完全可以像波特地区的攀岩馆一样抢跑我的生意。现在该开一家属于我自己的攀岩馆了。

我从波特飞到了阿拉斯加的麦金利山，在那里，我为凯文·马尔尼，纽约市一位成功的房地产开发商做登山向导。凯文既是经验丰富的企业家，又是执著的登山爱好者。我认为他就是那个可以共同筹划未来的人。每天晚上躺在帐篷里的时候，我们就一起改进计划。我们的登山活动结束时，凯文已经帮助我制定了一个筹建计划。几个月之后，我们清楚地列出实现目标的步骤（财务方面的测算也准备就绪），凯文同意借给我 40 万美元作为启动资金。

毅力

有了激情的推动、新目标的指引，现在该向安全攀登了。就像公司处于初创阶段一样，高难度的登山运动也蕴含着同样的痛苦和冒险。在这种情景之下，毅力，也就是不断迈步向前进的能力，成为取得成功的关键之关键。

在世界的最高峰上，身体和心理的极度疲劳和高山缺氧很容易让某些人放弃。从北坡登上珠穆朗玛峰，你可能会从 7 具登山者的遗体上跨过或者从旁边走过。他们中的每一个人都是在向安全迈进的道路上丧失了性命。在零下 40 度的环境中，失去知觉的身体在 6 个小时内就会冻成冰坨。多向前迈一步看似没有任何吸引人之处，然而是否多迈这一步就有可能决定是生存还是死亡。要么，成为登山者的“指向标”——人们会说跨过那个穿绿靴子的人，从那个举手的人那里向左拐；要么，活着继续爬山。

在圣福灵，我们向上攀登的动机非常简单：活下去。如果继续停留在裸露的岩脊上，很可能因为长时间的饥饿和体温过低而丧生。而如果想要通过下山的方式逃生，雪崩就会让我们翻滚下山，伤痕累累，然后把我们的活埋。

在攀登圣福灵的第五个早晨，我们以最快的速度收拾好行装，背上包，开始向上攀登。我们开始顺着第三天固定的绳索向上攀登，不到一个小时，我们就攀登到绳索固定的位置。然后我们就向着未知领域爬去。像圣福灵这样的技术性高峰，惟一能够向上攀登的方法就是要有一个领攀者。领攀者先用锤子把钢锥砸入崖缝之中，然后用铁锁把绳子固定在钢锥上，这样就可以防止他不慎坠落山下。如果他把第一个保护点定在所处位置以上 10 英尺处，然后一直攀登到第一个保护点以上 10 英尺的地方，如果此时坠落，那么他就会在空中下坠 20 英尺后才被绳子拉住。虽然道理如此，可实际上，一旦发生坠落，下坠的距离将远远超过 20 英尺。

当我们正准备行装，向未知领域进军时，浓重的乌云又开始笼罩山顶，天空中又飘起了雪花。这时，速度成为我们最关心的问题。我们快速决定采取一种更为冒险的办法，即将两根绳子系在一起，结成一根 330 英尺长的绳子。在这种情况下，一旦发生坠落，那么领攀者在空中下坠的距离将超过 300 英尺。由于这种情况极有可能发生，而且后果非常严重，轻则骨折重则丧生，因此不能有任何差错。

我在山坡上领攀，向距我们 3 000 英尺的顶峰山口爬去。在我的头脑中，通向这个山口的路线很精确。大片大片的积雪附着在山坡上。我试着从一块积雪向另一块积雪爬去，希望冰爪和冰镐的尖头不会在此打滑。

整个攀登过程相当具有技术性，诸如你要非常小心地转移身体重量，以免使积雪从光滑的岩石表面脱落。当山坡上的积雪呈泥浆状时，只有把积雪小心翼翼地弄成一个小小的雪堆，它才不会脱落。屏住呼吸，作好要掉下去的准备。每爬到一块积雪上，我都异常小心。有时仅仅为了爬几英寸的距离，你就不得不在凹凸不平的岩石表面上多堆一些积雪，以防止岩石上的雪堆滑落。如果雪堆能禁得住，我就踩上去；如果禁不住，我就时而向上、时而向下、时而平行移动寻找下一个支撑点。有时候，我可以找到一些岩缝，把冰镐或者冰爪插进去。每爬完一个 330 英尺的绳长至少需要我 90 分钟。爬到绳子的尽头时，我就扒开山坡上的积雪，寻找一个岩缝把绳子和自己都固定在上面，等待同伴们爬上来。然后我就再向上爬。暴风雪断断续续地刮了一整天。有时候，猛烈的暴风雪几乎把我从山坡上吹了起来。小规模雪崩所扬起来的雪沫不时地打在我身上。有时我可以看见丹和奥斯丁，听见他们的声音。而有时候，我感到自己孤零零的一个人处在暴风雪的中心。

令人惊异的是，也正是在我感到最孤独的时候，我认为自己最强大，最能集中精力关注眼前的目标。我很快卸掉了恐惧所带来的负担。如果打算领攀，我就没有时间和精力去考虑恐惧。老是担心一旦掉下去就会丧命的做法不会带来任何效果。只要我不懈地努力，就会取得成功。在这个过程中，我获得了直接、立即的反馈，这些反馈是积极的、鼓舞人心的。此时，我正处在“漂浮”状态，这种状态使我变得更坚强，更明智。

我们在 12 个小时内爬了十几个 330 英尺的绳长。地形发生了改变。所选择的路线把我们带到一根悬挂在花岗岩山体上的细冰柱面前。14 个小时之前，我们曾吃过一块巧克力。在这 14 个小时里，我们一直没找到一块合适的岩脊，大到让我们停下来歇一会。累得实在爬不动时，要么只能靠冰爪固定自己，贴在岩壁上歇一会；要么吊在安全带之中休息。

那根细冰柱成为我们当天攀登路线中最困难的一部分。非常幸运的是，我在冰柱后的岩壁上找到了一个岩缝。我赶紧将铁锥钉了进去，以防从山上坠落。这根冰柱的粗细和一根电话线杆差不多。看起来，只要纵向向上攀登 30 英尺，就可以通过路线中这最为艰难的一部分。当我向上爬了大约 15 英尺时，冰柱开始变细了。我试着从冰柱最细的地方爬过去，毫无目的地到处乱挖，想找一个固定冰镐的地方。当十分疲惫的我挥舞冰镐，把尖头插入冰柱中时，冰柱突然碎成两半。我在漆黑一片的空中向下坠了 30 英尺，重重地掉进一堆覆盖在斜坡上的积雪里，不再顺着固定在铁锥上的绳子往下掉。

生活中最关键的时刻需要毅力。我们如果想要登顶，或者想要取得企业的成功，就必须不断前进。我们当然需要小心谨慎，但是决不能在危险区域徘徊不前，或者不思进取，错失良机。当障碍看似不可克服时，采取行动远远好于止步不前。行动带来反馈，而反馈又让我们知道采取的行动是否可行。我们的诀窍就是倾听，一旦发现所规划的路线是致命的或者是草率的，就改变它。

虽然坠落 30 英尺，却没有受到任何损伤，我又攀登到原来的高度，希望能够跨过障碍，爬到岩体的顶端。我再一次挥舞冰镐，向剩余的冰柱插去。可是，上一幕再次重演，我又向下掉了 30 英尺，坠入雪堆之中。

在经过 14 个小时的领攀后，我的体力已经严重超支，一点力气都没有了。我的疲惫使整个小组的攀登速度放慢。我们身处海拔 5 000 英尺的悬崖峭壁上，仅一个错误就会使我们全部丧命。没错，爬过那个细冰柱的情景清楚地呈现在我的脑海中。没错，我想要征服它，却下坠了两次。现在，我成为整个小组的负担。应该把领攀的责任传给其他同伴了，这样他就可以接着坚持下去。

在 Earth Treks，不断迈步前进的方法同样发挥了很大的作用，因为现金流危机很少由于奇迹般的销售额，或者企业家的伟大远景而得以解决。对于我们而言，惟一有效的方法好像就是坚持：在危机过去之前，一次又一次、一次又一次地坚持做正确的事情。

我们在一个 622 000 平方英尺的仓库大楼中转租了大约 7 300 平方英尺的地方，并在这里建立了属于我们的第一家室内攀岩馆。很快，这座大楼被转手卖给一些更加雄心勃勃的人。这些新的所有者开始对大

楼进行装修和翻新。我们宁静的工作环境也因此被打破。他们修建新的地板，为大楼改头换面，平整停车场，大搞美化活动，改善污水处理和电力系统，所有这一切都使我们的工作环境嘈杂喧闹得好似战区一般。这段时间里，我们不时地遭遇停电，而且通常是在我们最忙的周末，有一次停电时间竟长达两天。成堆的垃圾、堆积成山的泥土、脚手架、推土机挡住了攀岩馆的入口，威胁到了我们客户的安全。销售额每月下降 25%。到了第六个月，我们开始无法支付贷款。

我们十分耐心地与大楼新的所有者密切合作。他们迅速地把房顶上新出现的裂痕修好，还更换了损坏的排污管道。他们为所带来的不便道歉，但同时也指出租赁合同中已有规定。由于与他们不是直接租赁的关系，或许还是他们最小的租户，所以我们毫无办法。更为糟糕的是，与我们有转租关系的那家租户向大楼的所有者提起法律诉讼。总之，我们的前途渺茫。我们欠一位老客户将近 30 万美元，现在只能推迟还款了。大楼的所有者决定驱逐那家与我们有转租关系的租户。一时间，营业额跌到了有史以来的最低点，我们的存款也消耗殆尽了。

除了拥有不断努力工作的坚定信念以外，在第六个月结束的时候，我们三喜临门。一喜：大楼的装修已接近尾声，焕然一新，建筑承包商们正在进行最后的清扫工作；二喜：攀岩活动的旺季即将到来；三喜：由于我们去年取得了很大的成功，同时中小企业管理局开展了一项对我们十分有利的项目，因此当地一家银行非常急切地想赢得我们这一单业务。半年以来，为解决收入不断下降的问题，我们不断努力着。如今我们能够看见“峰顶”了，现在只需要我们继续努力，向上攀登，最终将到达顶峰。

前六个月，我们的员工一直在不停地努力工作，现在，我们终于看到了希望的曙光。员工们投入更多的时间用于工作，同时发挥创造力，不断减少开支。在大楼装修结束两个月后，营业利润开始回升。那家银行给我们提供了更好的一揽子贷款计划，降低了贷款利率，延长了贷款期限。大楼的所有者在把与我们有转租关系的租户赶走后，与我们直接签订了一份新的长期租赁合同。坚持不懈使我们度过危机。

回首往事，可以看到：面对问题时，我们采取了加倍努力、精明实干的态度。这正是我们取得最终成功的关键。同时，我们也看到了采取另外一种态度所带来的后果——与我们有转租关系的那家公司愤而起诉大楼的所有者，却被大楼的所有者赶走了。而且，对老客户作出的承诺以及与他们建立的友谊也给我们带来了丰厚的回报。因为即使在他们下班后驱车赶往我们的攀岩馆时，心里并不知道攀岩馆能否正常营业，他们也从未离我们而去。我们一直努力让自己最强有力的那只脚不断向前迈进，每迈一步都会加强我们与合作伙伴之间的关系。

合作精神

登山者都会不停地谈论他们的搭档或队友。绳子将我们和队友紧密地联系在一起，登山经验中少不了这种合作。每当我超越极限时，队友们都会热情地帮助我，认真地指导我，并且密切关注我的安危。在你奋斗时，不论是否能够明显感到队友的存在，他们都会使你做得更好。

攀登喜马拉雅山这样的高风险活动极度依赖队友合作。虽然在生活中很难找到这样极端的例子，但是很多经历也验证了我在攀登喜马拉雅山时所获得的关于合作的经验。当我们建立第一家属于自己的攀岩馆时，我们团队的核心成员超越了自我，组成了一个表现卓越的团队，这在自力更生建立起来的企业中很常见。我们非常执著地追求自己的目标。在攀岩馆建设的最后 9 天里，我们几乎一直呆在工地上，连续干上几个小时，然后倒头睡上 45 分钟。我们从来没在工程质量上打折扣。事实上，在历时 6 个月的施工过程中，我们最后几周的表现是最好的。这一段的从商经历可谓我有史以来所参与的最紧张的一次探险，从某些角度来讲也是最为持久的。直到今天，我们每个人心中还是感到无比自豪。在那段时间里，几乎每一个兢兢业业、追求卓越的同伴都曾经在几个小时甚至是几天里体味了极限状态。修建攀岩馆的小组成员知道他们已经在心中永久地种下了卓越的种子。

修建攀岩馆时，我们在拿钱冒风险。而在圣福灵上，我们在拿生命冒风险。午夜时分，丹·简金斯从我手中接过了登山用的保护装备，开始领攀一个陡峭的悬崖带。我选择了有冰柱的那条路线，而放弃了这

条路线。但是当我从高处掉下来的时候，丹和奥斯丁看到了我所没有看到的可能。奥斯丁给丹向上递绳子，丹沿着岩壁一点一点地向上爬。经过 14 个小时的领攀后，我悬吊在安全绳之中一边恢复体力，一边等着丹爬到崖顶。

到了凌晨两点钟，我们又聚集在一块狭窄的岩脊上。这块岩脊就位于顶部雪原的峰头之下。我们头顶上悬挂着一块风蚀而成的雪檐。雪檐之下，纵横交错的石头卡住了我们的绳子。丹推不动这些石头，于是他就沿着原来的路线向下爬，在把绳子抽出来之后，又重新爬回我和奥斯丁所在的位置。现在丹精疲力竭了。

我又开始领攀，寻找雪檐上的突破口。就在我不断向右爬时，我想起一张苏格兰冬季登山运动早期时的一张经典照片。那些登山者几乎是在雪檐里凿出一条向上的隧道。在这张照片上，第二个登山者正把自己的脑袋从洞中探出去。我们可以够得着雪檐的底部，我想我们也可以采取这种办法。当然，这很危险。如果雪檐破裂，一吨多重被压实的冰雪就会突然掉下来，把我从山坡上掀下去。

我挥动着冰镐挖洞，一直挖到洞的直径比肩宽一些。我钻入这个冰洞之中，背靠着岩壁一侧的冰层继续挖洞。冰洞向上越挖越深，我的双脚也可以离开地面抵住洞的内壁，这样身体就完全进入到冰洞之中。置身于这鸡蛋形状的冰洞之中，我向下望去，5 000 英尺的圣福灵东坡尽收眼底。我继续向上挖。

在挖掘了 8 英尺深的冰洞之后，我终于挖到了冰层表面，向着安全的峰顶爬去。我们 6 天前开始攀登圣福灵，然而直到现在，我才能够第一次使用自己不断颤抖的双腿走路。在绳长允许的情况下，我在距离洞口处最远的地方设置了一个固定点。由于既没有现成的石头来固定绳子，也没有一块冰层来打雪钉，于是我就挖了一个洞，自己坐了进去，充当固定点。绳子缠在我的腰上，这样丹和奥斯丁就可以抓着绳子安全地爬过冰洞，坐到我的身旁。

这时天空开始放晴，云层开始变薄。我们取出炉子，把挡风锡板重新圈成一个小锅。在登山的第六天早晨，我们每人吃了一块巧克力，喝了半杯煮化的雪水。

峰顶看起来是那么近，可是奥斯丁却不想再向上爬了，于是我和丹就放下背包，一起向峰顶进发。虽然距离峰顶的垂直高差仅有几英尺，可是头顶上通向峰顶的山脊却蜿蜒曲折，十分绵长。在距离真正的峰顶还有 100 英尺时，我们停了下来。对于我们来说，要想跨越剩下的不长距离，实在是太危险了。在经历过千辛万苦之后，我们却不能触及峰顶。丹和我挨着坐在一个小雪堆上，尽情享受令人叹为观止的美景。此时我们还不能放松，因为我们离安全还远着呢。

我们的伙伴关系始于彼此共同的愿望，我们都想在遥远、险恶的高山上挑战极限，证明能力。丹、奥斯丁和我都非常年轻，而且雄心勃勃。我们从没想到此行将是一场艰苦卓绝的捍卫生命之战。我们三人身处圣福灵高耸的山坡之上，感受了以前很少经历过的持久友谊。我们完全依赖对方以求得生存。个人为小组所贡献的力量被放大了。极端的环境要求我们去控制自己的弱点。极端严酷的环境铸就了一种文化：让那些在某个时刻最能勇挑重任的人立即承担起责任来。直到今天，我还确信多数登山队都可能在圣福灵上丧生。

建立 Earth Treks 时，我把合作精神的重要性牢记在胸。我想把雇主和雇员之间的关系塑造成登山时的队友合作关系。在商海中左右搏击时，企业的领导通常冲锋陷阵，并且摇旗呐喊，指挥手下的团队。登山也是同样的道理。领攀者冒更大的风险，为队友放下绳子，保护跟攀者不坠下山去。我在 Earth Treks 中也发挥了同样的作用。我在贷款文件、租赁契据和合同文本上签字。如果出现现金短缺，我就没有收入。如果不能按时归还贷款，我的房子就归银行所有。同样，如果有回报，我就获得最大的一部分。

这就是管理的基本常识。然而登山队友式的伙伴关系以极其细微而又非常重要的方式带来了变化。如果我先领攀带着大家登上第一块岩脊，然后你再领攀带着大家登上一块岩脊。这种平衡所带来的人与人之间的关系不是建立在森严的等级之上，而是建立在相互的依赖之上。高危险的登山活动也使得这种关系更为密切。在登山过程中结成伙伴关系时，我们会看到对方在与自我怀疑角力，与重力的牵引以及在极端环境中冒险所必然带来的不适和残酷奋争。当一个弱点暴露出来后，我们也看到了个人战胜弱点的那一份美丽。我们见证了超越极限、超越预期的时刻。我们共同分享了只有在大自然中才能感受到的震撼和恢宏。在整个行程中，我们对彼此的成长发挥了重要的作用。

在经营 Earth Treks 时，我也尝试着这样做。当其他许多企业的所有者强调领导力时，我却强调合作。为了树立这种合作意识，我们非常认真地对待新人的雇用，因为只有我们一起努力，才能创造企业的文化积淀。我们花数小时的时间确定价值观。在员工培训会和季度末的汇报会上，我们十分关注每一位员工还能为客户做些什么、如何才能使客户的体验尽善尽美这样的问题。

诸如此类的交流和早期所犯的一些招聘错误使我们完善了招聘和培训流程。现在，由一个招聘小组来面试每一位候选人。至少经过三轮面试后，才能雇用一名全职员工。我们想要确保加入团队的每一位员工都与我们的有着相同的价值观，同时也愿意为企业的发展贡献力量。

从某种程度上讲，“攀岩经济学”决定了我们必须找到合适的人选。与以前相比，几乎每一个加入 Earth Treks 的经理的收入都有大幅度下降。而他们之所以还决定加入到我们中间，是因为他们希望把自己的事业建立在登山的热爱之上，是因为他们满怀信心，认为可以帮助我们不断成长，重新获得曾经享有的薪资水平。

不论是从开诚布公的管理模式，还是到分享利润的方案，我们对于合作的重视渗透到企业运作和决策的方方面面。全部利润的 20% 在所有全职和兼职员工中进行分配。发奖金仅仅是我们庆祝成功的众多方法之一。就像登山中的合作关系一样，企业中的合作关系也很难维持。高强度可以使人精疲力竭。我们不得不解雇那些不成功和没有热情的员工。在漫长、艰苦的攀登过程中，一个糟糕的登山伙伴可以比一次闪电或一次雪崩更快地让你丧命。但是不论在高峰还是在商界，那些幸存下来的人取得了成功。

勇气

丹、奥斯丁和我不得不沿着一条我们所不知道的路线从圣福灵峰顶下山。我们所经过的地带也许比南面或东面更容易发生雪崩。我们背着包，穿越位于 21 000 英尺高度的宽广雪原。当山体突然变得陡峭时，我们就沿着 300 英尺高的厚厚冰壁绕绳下降。在这之下，山坡上出现一个 1 000 英尺的陡峭悬崖。我们开始进行第六次绕绳下降。当我绕绳下降时，丹和奥斯丁正在下面等着我。我们把一圈细细的尼龙绳网绕在一块巨大、结冰的岩石上，并把绕绳下降用的绳子系在尼龙绳网上。

正当我绕绳下降时，绳子从岩石上脱落下来，我开始下坠。

在空中下坠的 8 秒多钟内，我只关注一件事：生存。我不但不恐惧，反而非常地镇静。我完全控制着自己的思路：寻找解决方案。首先，大脑向我确认：我在下坠。然后头脑中自动浮现出雪山的图像。我已经向下 fell 了几百英尺，正向 55 度的斜坡冲去。在积雪覆盖的斜坡下几千英尺处，表面破碎的冰崖好像一幅张开的扇面，布满了裂缝。当我的身体还位于雪坡之上时，我就思考着如何停止下坠。我需要把带着连指手套的手插入雪中，同时尽量把腿叉开，以防止翻滚跌倒。

但我向下坠时，丹开始大声叫喊，奥斯丁扑过去抓住脱落绳子的末端。奥斯丁没有告诉我们，在此次攀登之前他就有一种不祥的预感，觉得我们之中的一个人会丧命。现在看来这种担心变成了事实。当我扭曲的身体向下坠时，我和奥斯丁之间的绳子绷紧，他被绳子拽得站立不稳。最终绳子从他手中脱落，他，连同他的雪镐一同失去控制，滚下山去。

在他身下几百英尺处，我正被强大的重力吸引着向山坡坠去。由于绳子突然紧绷了一下，于是我下坠的轨迹发生了改变。在下坠 450 英尺后，我重重地摔在覆有积雪的斜坡上，并且弹了起来。由于我身体的剧烈冲击，斜坡上发生了一次小规模雪崩。坠落物不断打在我的身上，好似要把我推下山坡。

坠落物埋至我的膝盖，但我还活着。虽然我知道此时此刻过度的自信要比坠落山下还危险，但我还是感到一阵安全感在全身涌动。这种荒唐的错觉告诉我，同伴们会把我从这里活着救出去。现实中，我们中的每一个人或单独或一起为生存而奋斗。地形和当前的状况太令人绝望了。

我想哭泣，不是那种轻微的抽泣，而是由于内心恐惧所引发的嚎啕痛哭。我想要发泄，想要屈服于自怜和绝望，但是我不想接受死亡。经过艰苦持久的奋斗让自己活下来之后，我不愿意轻易放弃。我拿起雪镐，把夹子取掉，向身边的积雪挥去。这一简单行动让我重又找回一些控制，再次确定了求生的意愿。当

我挥动雪镐刨雪时，像婴孩一样号啕大哭的需要消失了，至少暂时消失了。（这种哭泣的需要不断涌上心头。刚开始时，仅间隔几秒钟，几个小时后，我可以挺过一分钟，几天后，坚持的时间又延长到几个小时。）

虽然仍处在 19 000 英尺的高山上，但至少我们还未受到大的损伤。我的鼻子上仅有一小处划痕，右腿上的冰爪松了，一堆雪崩后的坠落物堆到我的胸部。不过谢天谢地，虽然我从 500 英尺的高空摔下来，骨头却没有断裂，韧带也没有扭伤。

奥斯丁调整好自己，然后向我所处的位置爬下来。我们无须说话。当丹向我们所处的位置爬下来时，他把绳子收在一起。现在轮到他控制局势了。他成了我们的领导。

一个又一个小时过去了，我们沿着曲折的路线在山体表面攀登，想找到一个平坦、安全的岩脊宿营。当我们找到一个合适的岩脊时，丹淋漓尽致地表现出合作精神和坚持不懈的精神，为我们煮雪水。那天深夜，我们三人蜷缩在小小的“雪巢”中，距离岩脊边沿只有一步之遥。经过连续 40 个小时不间断的技术攀登后，我们都精疲力竭了。清晨时分，悬于我们头上的冰坨突然崩塌，使得悬崖表面成吨的冰块从 12 个小时前我们绕绳下降处顷刻而下。当成吨的冰块撞击在曾经托住我的积雪上，又引发了一次雪崩。几秒钟之内，雪沫在帐篷周围堆积起来，达到 1 英尺，把我们山上坠下来的任何痕迹和向安全的岩脊攀登的每一个脚印都覆盖住了。

此后，我们花了几个小时从岩脊上爬下来，选择好走的地带步行回到大本营，还时不时地抬头仰望山上。身处最困难的境地时，有三种基本的本能反应供我们选择：战斗（直面问题，试图解决它），逃跑（回避问题），不作为（仅仅忽略问题，但要承受更为严重的后果）。我们选择了战斗，这也是我们取得成功的原因。

我们在圣福灵上的攀登过程也正是我们为生存而战的奋斗过程。不论是肆虐的暴风雪、吹到山下的锅，还是从 500 英尺的高空跌落下来，一切都那么不尽如人意。其中任何一次事件都可能使我们丧命。但是，不知道为什么，当情况好似失去控制，当身上的压力常人难以承受时，我感到自己更为强大，更有能力。我能够更为勇敢地面对每一次挑战。我会想：“既然我攀登圣福灵时都活了下来，那么我们一定会经受住这次考验。”

在圣福灵，勇气激励着我们这个团队。只要我们中的一个人愿意拼搏，我们就在向安全迈进。这种现象在企业中也不断得到验证。决定建立第二家攀岩馆时，我们把 Earth Treks 团队的成员召集在一起，列出这一决定的风险和回报。就在几年前，我还在一家该死的仓库里经营企业，而现在，我们计划贷款 96 万美元建立一家价值 150 万美元的攀岩馆。我们决定试一把，拿出大量的血汗钱，并且千方百计地融通资金来填充债务，建立一家最好的攀岩馆。就像在攀登圣福灵时采用阿尔卑斯式登山方法一样，我们在修建攀岩馆时也采取了完全自力更生的办法。攀登圣福灵时，我们几个人背着相当简单的装备向未知领域进发。而在修建攀岩馆时，员工们全身心投入到这项事业之中，其中有些人每周工作 7 天，经常连续工作 14 到 48 个小时。我们向供应商阐述我们的梦想，说服他们给我们优惠条件并且打折出售他们的产品。

尽管我们非常执著，可还是遇到了障碍。律师告诉了我们一个坏消息：我们必须把攀岩馆所在地的区域类别从制造类改为休闲类。巴尔的摩的地方法规要求每 1 000 平方英尺的面积需要 10 个停车位。很明显，我们没有满足这一要求。现在，我们只有不到 40 个停车位，而我们总共需要 160 个。

负责区域规划的那位律师摇着头说，“这个项目永远永远都不会被区域规划委员会批准。”

律师那么容易就承认失败了，这令我很吃惊。我说，“我们必须获得批准。我已经把大楼的房顶掀了下来，而且在这块地上已经投了 36 万美元。我们只能成功。”

我逼得他快要崩溃了。虽然他声称，“我在这个县有长达 30 年的区域规划方面的经验，从来没见过有谁能解决这个问题”，可我还是迫使他想出来一个疯狂的计划。这个解决方案是：距离 Earth Treks 前门 500 英尺的一个土地所有者必须将一百多个停车位出租给我们 15 年。可问题在于，大楼周围的停车场已经拥挤不堪了，因此每一个停车空位就好像金条一样宝贵，被大楼之中的租户争相抢夺。我能不能说服这个土地所有者放弃对租户的承诺，把他资产中最珍贵的 120 个停车位出租给我？

要解决这个问题，就要求我应用在巴尔的摩商界搏击时所获得的激情、远景、毅力和合作精神。如果我没有勇气去发扬这些精神，没有勇气去找寻解决方案，那么所有这一切都毫无用处。我记得曾给一个 EMBA

班（高层管理工商管理硕士）作过讲座，并且结识了当时的一个学员。他在巴尔的摩掌管着 100 万平方英尺的商业面积。他的公司就拥有我们附近的一座大楼。我打了一个电话，邀请他共进午餐，席间我讲述了一两个攀登珠穆朗玛峰的故事，然后我们就获得了一份称心如意的合同。两天之后，我把签过字的合同文本送到负责区域规划的律师那里，此前他一直坚持不可能获得这样的合同。在此后举行的区域规划会议上，委员只提出了一个问题，“我是否可以借用这个攀岩馆为我的孩子举行一个生日聚会？”我不假思索地回答：“当然可以。”之后，区域规划委员会的委员在附带停车特别免除条款的文件上签了字。虽然这只是为建成攀岩馆所进行长途跋涉的一小步，然而这一幕却清楚地提醒我们——永不言败。

圣福灵的探险活动既是我一生中最有价值的学习体验，也是我最不想重复的体验。攀登圣福灵时我活了下来。这次攀登后不久，超越极限的体验使我产生了一种强烈的自豪感。然而，要把这种强烈的自豪感融入到有意识、可以再次使用的智慧源泉中还要花数年的时间。

当我们把在世界高峰上所学到的经验运用到 Earth Treks 的文化和运作之中时，我们发现自己站在不只一个高峰之上。创建一个总能给客户提供超预期体验的企业，要求我们应用这些经验时进行自我约束。公司的快速增长也给我们带来了众多挑战。现金流问题和人事方面的困难也一直提醒我们还有很多的工作要做。我们也不断地认识到，每一次登顶之后，我们还要返回到山脚下。当然，你也许强大得好似超人，足以征服多座高峰，但是大多数的登山队都不能承受这样的折磨。在喜马拉雅山，那些滞留在峰顶庆祝登顶成功的人经常在下山时丧命。领导者必须保证他们的团队有足够的后备力量返回山脚，而且应该强制团队休息，以此来庆祝刚刚取得的胜利，并且休养生息。

带领客户们登上珠穆朗玛峰，建立美国最快速增长的攀岩馆都是伟大的目标。但仅仅宣称要实现这样的目标会让一家公司遭遇灭顶之灾。在公司没有形成强大的理念基础、没有充足的勇气时，它最好不要试图攀登“商界的珠穆朗玛峰”。有意识地应用激情、远景，毅力和合作精神会巩固我们的根基，给与我们所需的勇气。

攀登：从硅谷到麦金利的高峰

对风险和机遇的思考

攀登：从硅谷到麦金利的高峰

保尔·艾赛尔

广告：诚招共赴危险旅程的勇士。此行收入微薄，遭遇严寒，承受长达数月之久的黑暗，危险丛生，不能确保安全返回。一旦成功将会分享荣誉和认可。

——欧内斯特·沙克尔顿为最后一次南极探险张贴的广告（该广告吸引了 5 000 名应征者）

1998 年 7 月。阿拉斯加麦金利山。一场暴风雪从迎风而立的卡希尔特纳冰山顶部席卷而过。坠落的积雪掩埋了我们的帐篷，在周围形成了一道高达 8 英尺的雪墙。后来的一整天中，道格·赫鲁、弗雷德·莫兰和我轮流铲雪，加固帐篷。我们与疲劳和寒冷抗争，保护帐篷不被暴风雪压倒。

那天晚上，我们静静地呆在帐篷中，几乎没有交谈，各自思忖着如何坚强面对前方的苦难。道格和弗雷德以前攀登过麦金利山。两年前，弗雷德曾在适宜的气候条件下成功登顶。而 10 年前，当道格冲顶时，遭遇了长达 1 周的大风和雾状天气。营地中的食品消耗殆尽，只得放弃登顶的努力。他沿着西坡下山，历尽艰难困苦后最终脱险。现在，道格面无表情地向上望，一边回想着上次在高海拔营地时的情景，一边为此登顶积蓄力量。

帐篷门被拉开了，弗雷德一头冲了进来。该我铲雪了。我提着铁锹走到暴风雪肆虐的帐篷外。外面能见度很低。麦金利山上 10 000 英尺处就是这种恶劣的环境，那么 20 000 英尺处的环境能好到哪里呢？上周，来自 17 200 英尺的高海拔帐篷的报告几乎是一成不变的：气温在零下 29 华氏度到零下 34 华氏度之间。风速超过了每小时 40 英里。现在是 6 月初，也就是 1998 年登山季节的中旬。由于天气的原因，上周已有 3 人丧生。而且到目前为止，所有登顶的努力都已经中断了。我们曾经希望此次登山结束之后，既不被冻

伤脚趾，又不会丧失伙伴。可现在看来，这一愿望可能无法实现了。如果肆虐无常的天气持续下去的话，我们在多大程度上愿意冒风险向顶峰发起冲击？我们曾经观看了一部形象展示麦金利山众多危险的纪录片，之后在小城托奇那的公园总部满不在乎地签署了他人免责条款。而此时与那时相比，刚才所提的问题显得更为紧迫，我们回答时也不那么坚决了。

攀登山峰所面临的挑战可以恰当地用来比喻商界的挑战。在过去的 15 年中，当我向新建的企业投资，给它们提供建议时，我经常用到登山时所学的经验。就像登山一样，建立一家企业要冒风险，通常成败之间只有一步之遥，而最终的结果却大相径庭。虽然企业家在行走时不必受到绳子的约束，不必担心脚下的冰雪下陷所带来的危险，也不必受到一层层厚重防寒服的羁绊，然而，他们必须软化企业内外的矛盾，就好像带领着企业行走在狭窄的山脊上一样。

不论是在登山时向极限挑战，还是坐在办公室里运筹帷幄，对卓越的追求是一种平衡的行为。对于企业家和登山者来说，他们都需要：

- 追求不确定的机遇时能容忍风险；
- 将团队的能力和团队的协调一致结合在一起；
- 即使在能见度很低的情况下，也能拥有明确的远景目标（“高峰”思维）；
- 坚定追求最终的目标，同时积极应对各种变化；
- 培养创新意识，同时注重准则；
- 提高速度抓住机遇之窗，同时增强实力追求新的高度；
- 面对压力，坚持不懈，同时小心谨慎；
- 充分利用初次登顶后获得的更加开阔的视野和洞察力；
- 驾驭诸如登上顶峰和生存下来征服其他高峰这样有时相互矛盾的目标。

随我们一起攀登麦金利山，让我们为你描述如何利用登山时获得的经验巩固攀登商业“高峰”所需的平衡。

创业精神：对风险和机遇的思考

也许人们读得最多、最受启发的登山类书籍非强·克拉库尔的《走进稀薄空气》莫属。在书中，强·克拉库尔记述了他在 1996 年春天攀登珠穆朗玛峰时的亲身经历，当时共有 8 名登山者不幸遇难。这场悲剧不仅引起了人们对登山危险性的关注，而且也引发了人们对征服世界之巅的辩论。克拉库尔形象逼真的描述使许多人感到震惊，也使他们对于登山的糟糕印象更加根深蒂固，并且打消了他们对登山的兴趣。然而，另外较少的一群人却有着截然不同的反应。其中很多人虽然认识到风险的存在，但依然被挑战和冒险精神所吸引，从此成为痴迷的登山爱好者。

登山运动吸引那些喜欢突破既有限的人。不论风险具有令人震慑的特点，还是受人欢迎的特点，在考验人的极限时，它已经成为登山活动中不可分割的一部分。登山运动是一种让身体达到极致的运动，它不仅要求登山者有强壮的身体，还要有冷静的头脑，能够驾驭风险所带来的精神压力。

精英式攀登的特点是尝试首攀，它使新一代的登山者去尝试更具挑战性、更具风险的路线。登山活动的发展也有其明确的生命周期：登山者先采用最为简单的方法向尚未攀登的高峰发起冲击，然后尝试更为技术化的路线，最后选择在冬天登山。自从优胜梅地国家公园采用十进制方法来区分北美自由攀登路线的难度以来，攀登标准和成为顶级攀登者的标准在不断提高。到 20 世纪 50 年代，第五类攀登路线从 5.0 一直到 5.9。当 5.10 列入其中之后，又被细分为 5.10a、5.10b、5.10c 和 5.10d，用于区分最难一类路线中新开辟的路线。最近几十年中，从 5.11 到 5.14 的新类别中又出现了同样的细分。标准的不断升级表明人类在驾驭相伴而来的风险和危难时，不断跨越原有的极限。

对于企业家而言，容忍风险的能力也是至关重要的。企业家要学会把风险看作是新商机出现的催化剂。这一观点的理由非常简单：不确定性是机遇的侍女。破坏性的经济、技术变革是产生新企业的温室。因为在不确定的环境中，新企业的积极性、创新精神和灵活性可以超越老企业的传统优势。风险投资业通常被认为是新兴行业的晴雨表，20 世纪 60 年代以来，出现了三个行业周期性的高点，分别对应半导体、个人

电脑和网络业的兴起。这些短暂的机遇催生了今天众多的技术领先企业，像英特尔、戴尔、太阳微、苹果、微软、甲骨文和美国在线/时代华纳等。

一方面破坏性的变革催生新企业，另一方面，企业长期存活下去的可能性却并不那么乐观。1929年，美国共有247家汽车制造企业，其中包括几十家上市公司，可是在经过美国大萧条和二战的洗礼之后仅剩三家。20世纪80年代早期，美国共有八十多家数据存储企业和60家计算机系统企业。然而到今天，独立的数据存储企业只剩下Bell Micro、Iomega、Komag和Overland Data，计算机系统企业只剩下苹果、戴尔、Silicon Graphics和太阳微。

硅谷中存在着一种对立统一的企业文化：一方面容忍失败，另一方面庆祝所取得的成功。例如，著名的风险资本家约翰·杜尔投资过大量的成功企业，如太阳微系统、赛普拉斯半导体公司、Symantec公司、西特里克斯系统公司、英图伊特公司、网景和亚马逊。可是他也投资过一些早已不复存在的企业，如Cimline、WaveFrame、Go、Dynabook和MNI Interactive。在硅谷中，约翰·杜尔拥有最好的投资纪录，一直都有上佳表现，偶尔的失败被他当作是这一过程中所出现的副产品。

由失败所带来的好处会影响到风险与机遇之间的平衡。例如，Go就是一家值得赞赏的、超前于时代的企业。1987年成立后，它就致力于生产便携式的计算笔。虽然公司没存在多久，可这种想法却保留了下来。这种便携式计算笔的计算原理促成了日后笔记本电脑和个人数字助理等产品的成功。Go的管理团队也因此获得了丰富的经验。后来他们在诸如英图伊特、美国在线、网景或其他地方任职时，也从这些经验中获益良多。

IDEO是一家领先的设计公司。公司在设计过程中采用了试错法，并从中受益。创始人戴维·凯利曾经为公司的设计过程提出一个原则：不畏困难，作好准备，取得成功。凯利认识到早期的设计原型也许并不完整，但是其中有价值的因素仍然可以被最终产品采用，因此，他鼓励公司的设计人员要早点犯错，因为这样通常可以早点成功。

当出现重大机遇而且成功与失败仅有一步之遥时，欣然接受风险、驾驭不确定性就显得尤为重要。在高风险的环境中，像硅谷中的一些企业或者像IDEO这样的企业更有可能胜出。因为这些企业的文化鼓励冒险，容忍“善意”的失败，希望员工表现优异并且给予丰厚的奖励。

道格·赫鲁是我们此次麦金利探险之旅中最强壮的登山者。虽然他对于10年前登顶失败的经历没有过多谈及，但是很明显那次磨难使他从身体上和心理上为此次冲顶努力作好了准备。在帐篷中共同度过的漫长日夜里，他断断续续地给我们讲述了他被困高海拔营地长达1周的经历。山风不间断地撕扯着帐篷，那轰隆隆的声音就好像747飞机在头顶盘旋；位于海拔17000英尺时，连续3天不进食使他感到异常的倦怠；沿着裸露的西坡下山时，大风吹在他身上就好像吹打着一片在风中摇晃的树叶，让他精神高度紧张。每当这些想法再次浮现时，他就放起震耳的摇滚乐把这些想法赶走。在整个攀登过程中，当我们等待暴风雪过去时，我和他一起做俯卧撑，以确保臂力。当我筋疲力尽停止锻炼时，他还要每只胳膊再做5个单臂俯卧撑才算结束锻炼。钢铁一般的意志和大力士般的体形为他赢得了——“阿尔卑斯山的兰博”。失败使他变得更加强壮。我们从一开始就明白，除了恶劣的天气以外，这一次什么都不能阻止他登顶。

不论是创业还是攀登山峰，都需要有超越现有极限的能力，当别人认为障碍不可逾越时发现可能性的能力，即使希望渺茫但每天还兢兢业业、尽可能取得成功的能力。在风险与机遇平衡的过程中，硅谷的创业者和登山者一样，利用传统的风险和收益等式加速创新。硅谷所营造的企业环境减少了企业失败所带来的耻辱感；即使企业失败了，只要企业家和管理者能够向投资者证明他们是无罪的，他们今后还会有机会。通过激烈争夺首攀的竞争，登山者已经征服了世界上的最高峰，并且开辟了难度不断增加的登山路线。利用不断发展变化的评级体系以及失败的经历，他们不断突破攀登的极限。通过改变参照系，硅谷和登山者改变了规避损失的传统倾向——即在不确定的环境中，当可能的损失将超过收益时采取安全第一的倾向——而采取谨慎冒险的态度。

创业精神使我们团队中的大多数人既可以全职工作，又可以追求对登山的热爱。弗雷德·莫兰是凯马特的财务总监。他与凯马特签订的合同允许他每年有四个星期可以用于登山探险。苏西·克莱姆勒主要从

事高山药品销售业务，这一职业也使她能向瑞士的阿尔卑斯山多次发起冲击。其他人或拥有自己的企业或拥有自己的业务，都可以依照登顶计划来安排时间表。

能力、协调和文化

选择你的团队：能力、协调和文化

在为攀登麦金利山作准备时，我希望能够招募到最好的登山向导。一个在麦金利山做了两年搜救工作的朋友推荐了布莱恩·欧克尼克。他是一个有 20 年登山经验的老手，在他的带领之下，17 次冲顶努力中共有 15 次登顶成功。他的名声无可指责。他对登山无限热爱，又对高山无限尊敬。我们交谈过几次，这也使我确信我们非常合得来，而且他的经历、领导才能和判断都是一流的。我们就路线达成一致，决定沿着西坡横越麦金利，然后从卡斯腾斯下山，最后抵达马尔德劳冰川。

作为一家风险投资公司的合伙人、妻子的丈夫、孩子的父亲，我已经经历了很多形式的合作关系。然而就紧密程度而言，没有哪一种情况比得上在山体裸露的条件下与队友一起登山。登山者之间的绳子就像神圣的纽带，把登山者的命运联系在一起。当我们沿着狭窄的山脊攀登时，最初一段山脊的两边都是万丈深渊，此时我深刻的身心感受就是队友之间的相互依赖和人的脆弱。如果从山脊的一侧摔了下去，我所指望的就是我的同伴能够本能地跳到山脊的另一侧去，以阻止我的下坠。随着时间的推移，我们之间的共同经历越来越多，这种联系就变得十分自然而然了。有时即使没有看到自己的同伴，你也必须能够感受到同伴的危险，否则两个人都会被拽下山去。

成功的探险需要在能力和协调之间达成微妙的平衡。詹姆斯·怀塔克和克里斯·鲍宁顿分别是美国 and 英国最有经验的探险家。由于他们的攀登经历不同，所以对技能和团队合作谁更重要的回答也有所不同，这一不同给他们所组建的登山小组带来了深远的影响。

在为瑞克·瑞基威的《最后一步：美国人攀登 K2 峰记》一书所作的序言中，怀塔克提到，1975 年，由于登山者在技能和决心之间的不平衡，最终导致这一年的登山努力流产。他从这一次失败中吸取了经验和教训。1978 年，在为攀登 K2 峰作准备时，他从大量的申请者中挑选出最优秀、最坚定、最容易相处的登山者。为了等暴风雪过去，探险队的 14 名成员在野蛮之峰坚持了 67 天。当登山条件变得更加艰苦，登山队员必须和不太熟悉的队员搭档时，分歧就出现了。可是探险队依靠共同的决心和争取成功的坚定信念克服了分歧。虽然也有动摇的时刻，但是探险队中最终有四名成员，即约翰·罗斯凯利、瑞克·瑞基威、楼·雷查德和吉姆·威克威尔沿着两条不同的路线登顶。其中约翰·罗斯凯利和瑞克·瑞基威成为最先不借助氧气登上 8 000 米高峰的美国人。

在西方的登山者中，鲍宁顿领导探险队攀登喜马拉雅山的次数最多。他作为登山者或者探险队的队长，曾经二十多次首攀喜马拉雅山。在瑞士艾格峰的北部岩壁，他曾经亲眼看到两个登山者由于配合不协调坠落而死。因此他把信任和团队中的人际关系作为选择登山伙伴的硬标准。在为安娜普鲁纳峰南坡的探险活动准备时，他所希望招募的登山者“应该具备高超的攀岩和攀冰技能，忍耐力强，能够服从大局，把探险队的利益放在第一位，个人的目标放在第二位。最为重要的是，探险队中的成员应该合得来”。鲍宁顿的探险队既取得了众多成功也遭遇了不幸。探险队员们无一例外地把自己承受困难的能力归功于多年来共同攀登所产生的队友情谊和相互信任。

企业也同样依赖于互相补充、百折不挠、协调一致的团队。有句老话说，评估房地产价值的五个重要标准是：地理位置、地理位置、地理位置、地理位置、地理位置。同样的道理，向处于发展早期的企业投资时，最重要的标准就是管理。在泰勒斯风险投资公司，我们投资时最为看重的就是企业的管理团队。我们花大量时间评估管理层的能力、独特的技巧、欲望和平衡状况。在进行每一次企业投资时，我们都要求企业拥有一个能够生产和提供差异性产品和服务的创始团队。随着企业的成长和壮大，将会有一些高层管理人士加入其中，了解整个团队随时间的推移如何发展也是至关重要的。团队之中的成员如果拥有互补的技能，就可以减少风险，缩短实现企业目标的时间。

比尔·惠利特和戴维·普卡德堪称企业界的黄金搭档。20 世纪 30 年代早期，两人曾是斯坦福大学的同学。在教授兼导师弗雷德·特曼的鼓励之下，两人建立了惠普公司。1938 年公司刚成立时，地址选在帕罗阿托的车库里。此后在两人的共同带领下，惠普公司稳步成长为一家不断前进、管理良好的公司，向顾客提供高质量的工程类产品。1964 年，惠普公司发展成为一家营业额 1.26 亿美元、员工 7 000 人的上市公司。当年，戴维和比尔分别正式当选为公司的 CEO 和总裁。他们两人合作将近二十年之久，当被问及在如此之长的时间里，他们是如何以平等的身份来管理这个庞大公司时，两人相互对视，几乎是同时问对方，“你想来回答这个问题吗？”然后，他们分别转向提问者并表示也许对方会回答这个问题。

比尔·惠利特和大卫·普卡德的组合是非常独特的。两人都是非常优秀的工程师，又是非常优秀的经理，碰巧又是好朋友。大多数的企业都必须在能力、协调和文化的平衡方面作出让步。比方说，英特尔和微软的企业文化主张公开竞争和争论，这就与主张和谐委婉的惠普管理模式相冲突。然而，基于追求卓越的激情、相互之间的尊敬、互相补充的技能和有时近乎残酷的坦率，英特尔公司的戈登·摩尔和安德鲁·葛洛夫以及微软公司的比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默之间建立了卓有成效的、持久的伙伴关系。詹姆斯·怀塔克从 1978 年美国 K2 探险中获得的经验和克里斯·鲍宁顿从珠穆朗玛峰探险中获得的经验是相似的。不论风格如何，成功的合作伙伴关系有着共同的特征：相互补充的技能、追求共同目标的热情以及为实现共同目标积极奉献的精神。

布莱恩·欧克尼克把探险队的成员召集在距 Denali 国家公园总部很近的托奇那小镇（麦金利山以前称为 Denali，登山界现在还保留着这一叫法）。探险队所有成员都经过布莱恩从技能和协调能力方面的审查和面试，其中包括两个新西兰人、一个瑞士人和五个美国人。大多数队员都是登山老手，至少攀登过阿尔卑斯山、安第斯山或者喜马拉雅山中的一座，三个人攀登过麦金利山。所有队员的身体都很强壮，而且都迫切希望登顶。万事俱备，只差天气转晴，机场开放。

确定明确的目标

大本营：即使能见度再低也需要

确定明确的目标

涡轮螺旋桨发动机缓慢启动，然后轰隆隆地快速旋转起来，飞机带着我们腾空而起。我们的飞行员驾驶着满载的飞机离开跑道，飞过一片翠绿的草场，一只麋鹿正在草场上安静地吃草。飞机十分费力地向上爬升，然后飞入位于卡希尔特纳冰山舌尖的山谷里。周围山脊上布满了张牙舞爪的裂缝。放眼望去是一片白色的海洋，其间点缀着从山脊裂缝中透露出来的天蓝色。飞机使劲向右倾斜，最后降落到一片相当结实的积雪上。我们走进冰川。今后一个月中，我们将以此为家。飞机逐渐从山脊那边消失，发动机的轰鸣声也听不见了，这里又重归一片寂静。

在过去的 7 个月中，我们的探险队一直为攀登麦金利山作准备，考虑到可能要在高海拔的地方连续攀登 12 到 18 个小时，我们一直在进行严格的训练。斯科特·西松通常肩负 130 磅的背包来回上下班行走 6 英里，弗雷德·莫兰保持着个人马拉松的最好记录，泰·威综共历时三天，赢得了从霍普到霍默的阿拉斯加 150 英里极限越野赛的冠军，刚刚凯旋而归。苏西·克莱姆勒利用这个冬天的大部分时间在阿尔卑斯山上训练。彼得·莱斯布里奇在新西兰的库克山上进行全面锻炼。同时我们还如饥似渴地大量阅读关于攀登麦金利山的文章。早期的探险家，如弗雷德·库克、哈里森·斯达克、亨利·卡斯汀和布瑞德·沃什伯恩给我们留下了不可磨灭的印象。他们也成为我们在攀登过程不断争论的话题。特别是约翰·沃特曼对于 1982 年冬天沿卡森山脊攀登麦金利山的描述，提醒我们现在尽心尽力所从事的这项事业是多么的危险。登山的第十天，他被困在海拔 13 500 英尺的山脊上，当时的气温达到零下 40 度。他哀叹道：“现在，我们被囚禁，被束缚在 Denali 上。丝毫的懈怠都会是相当危险的奢侈。一旦爬到更高的位置，我们想在暴风雪到来时撤退，或者仅仅想从暴风雪中存活下来都看似不太可能。我们不得不振作起来。”

既然已经来到山上，我们的生活就变得非常简单，远离了山外日常生活的喧嚣，仅仅满足最基本的生活需要。在未来的四周中，我们惟一的目标就是登上麦金利。这个目标虽遥不可及，但又是最为重要的。每采取一个行动，每花费一份精力，都使我们离征服的目标更进一步。我们集中起来的精力好似可以自己产生动力，在变幻莫测的雪山最终向我们进行报复时，这一点就非常重要了。

登山者都拥有一个明确的目标——登顶。即使几天甚至几周看不到希望，我们的目标也是明确的。登山者要经受严寒的考验，忍受大风和暴风雪的袭击，在狭窄的帐篷中蜷缩数天之久，在缺氧少食的情况下攀登数天甚至数周，冒着失去四肢甚至是生命的危险，这一切只是为了踏上世界之巅。通常在高峰滞留的时间少于15分钟。不论登山者是多么热爱身处高山的自由、登山伙伴间的情谊，他们数月准备的最终目标一定是站在顶峰的经历。

清楚明确的目标对于企业来说也同等重要。可是不幸的是，不确定的商业环境在促进新企业发展的同时，也使它们难以有明确的目标。每天，当众多繁杂的信号干扰企业的活动时，企业必须小心翼翼地确保目标的明确性。建立一家企业需要“高峰思维”，即明确企业最初的目标，这样企业家可以调动一切资源，打击、俘获那些地位巩固、资金雄厚的竞争对手，以捍卫自己的地位。由于资金有限，机遇转瞬即逝，新建企业必须高精度、强有力地向着顶峰发起冲击。

计算机市场的演变可以说明，新建企业是如何向IBM发起一系列目标明确的进攻，与其展开激烈的市场竞争的。也正是由于这样的激烈的竞争，才产生了当今生机勃勃、多元化的计算机产业。1952年，IBM生产出世界上第一台计算机，很快就利用其在计算器和列表器中的经验获得了市场领先地位。至1963年，IBM占有70%的市场份额，主机的销售额达到12亿美元，是最接近于它的竞争者销售额的9倍。任何一家存活下来的主机制造商都受到了冲击。对于“蓝色巨人”的正面进攻不再可行，可是一系列目标明确的侧翼进攻确是非常成功的。1965年，数字设备公司通过批量生产一种叫做PDP的微型计算机在市场中占据了一席之地。PDP是一种功能较少、价格较低的小型计算机。与IBM当时的销售额以及市场地位相比，数字设备公司的进入显得那么无足轻重，可是这一格局并没有持续很长时间。1965年，数字设备公司销售了价值1500万美元的PDP，到了1970年，它的销售额已经达到1.35亿美元。此后的几十年中，微型计算机又分为服务器和 workstation，逐渐变得无处不在，与之相对的是，主机只被用于少量极端复杂的数学运算中。

在计算机的其他缝隙市场中，其他公司复制了数字设备公司目标明确的战略。1972年，王安实验室研制出主要用于办公室自动化的计算机，也是那10年间研制出来的第一款有专门用途的计算机。天腾也紧随其后，为金融领域研制出容错计算机。随着半导体技术的不断进步，新兴的市场不断发展，灵活的新建企业抢得先机。1977年苹果公司崛起，推行个人电脑。1982年，康柏公司开始推行便携式电脑。20世纪80年代末期，戴尔通过按需定制的方式加入到专业化的潮流之中。太阳微应用先进的网络技术研发工作站，最终推动了网络计算机的出现。计算机业催生了包括软件、外设和服务业在内的众多其他的信息技术市场。新建的公司发现了这些新产生的市场。它们快速进入，并在这些市场中获得了一席之地。到2000年，IBM的销售额为880亿美元，可是整个信息技术产业的价值超过了9000亿美元。

明确表述目标是登顶战略重要的组成部分。拥有明确目标和企业取得成功之间的关系是非常明显的。Think3的CEO乔·科斯特洛解释说：“明确表述一个完整的目标使目标合理化，让目标本身协调一致，与环境相切合，并且与最终目标相统一，就好像这一目标已经变为现实。”明确的目标还可使他人，诸如员工、顾客和投资者能够分享、加强并宣传这一目标。

微软公司行动快速。它的目标已经注入每一个人的心中。员工公开谈论自己对于工作的激情以及通过软件改变世界的欲望。这种企业文化可以追溯到公司建立初期。1975年比尔·盖茨从哈佛大学退学，集中精力为Altair Computer开发桌面软件。当这家公司关注大型计算机时，盖茨却梦想着“每个家庭都有一台个人电脑”。他认为计算机一定会流行，并且希望微软公司在推动计算机广为流行的过程中冲锋陷阵。1980年微软公司实现重大突破。这一年，微软赢得了IBM的合同，为其开发操作系统软件。当IBM还在关注硬件时，盖茨就意识到只有软件才能为计算机注入生命。他的远景具有感染力。现在，全世界绝大多数的电子表格、Word文档以及演示报告都在使用微软的产品。然而，微软并没有因此而感到满足，公司的气

氛表明微软的使命尚未完成。最近微软开始进军网络电视和网络游戏，意在继续加强计算机硬件的多功能特性。同时，它所提出的.NET 计划表明微软想使软件与网络时代相适应。

我们离开大本营，开始了沿卡希尔特纳冰山向上攀登，到达麦金利山脚的漫长过程。从大本营向海拔 8 000 英尺的第二营地和海拔 9 500 英尺的第三营地攀登时，天气很好，攀登路线好走，山坡也十分平缓。近两周过去了，我们隐约看到麦金利的峰顶。登顶的目标指导着我们的行动，驱动着我们前进。当第一次暴风雪抵达卡希尔特纳冰山顶部时，我们遇到了第一个挑战——寻找路线。

坚持目标与执行灵活性

寻找路线：坚持目标与执行灵活性

几何教会我们两点之间最短的距离是直线距离。可是，在爬山过程中，想要通过最短的距离到达峰顶几乎是不可能的。相反，登山者选择阻力最小的路线和成功几率最大、最为有效的路线。平移、横切，甚至有时倒退不仅是十分现实的选择，而且也会关系到登山者的性命。在登山过程中，登山者要在登顶的坚定意志与适应天气和登山条件的灵活性之间实现平衡。

虽然攀登麦金利山的路线世界闻名，可是如何辨别方向却经常引起我们的忧虑。我们非常清楚：一旦暴风雪铺天盖地袭来，整个山坡将一片雪白，难以辨别方向，有时登山者就被限制在距离营地 100 英尺的范围内。为此，我们将一种系有小红旗或者小蓝旗的两英尺长小木棍，间隔一个绳长的距离插在所选择的路线上。当我们正在向位于海拔 11 000 英尺的第四营地运送行李时，暴风雪突然袭来，这时插在路线上的小木棍就派上了用场。暴风雪迫使我们离开第四营地 500 英尺以下的藏身处，在这些小木棍的指引下向第三营地撤退。在向下撤退的过程中，我们基本没受到什么阻碍。我们在海拔较低的位置等待暴风雪过去，然后再去建立第四营地。

由于登山过程就是探索过程，因此在首次登顶时，选择登山方法的灵活性，以及坚持最终目标不动摇的意志尤为重要。1950 年，莫里斯·赫尔佐格想成为登上 8 000 米高峰的世界第一人。他的目标是位于尼泊尔尚未勘探地区，海拔 26 504 英尺的安娜普鲁纳峰。就像其他的首攀一样，攀登安娜普鲁纳峰的路线没有任何经验可以参考，也从来没有被验证过。赫尔佐格和他的登山队不得不使用草图来确定高山的位置，然后选择一条尚未尝试的路线向顶峰发起冲击。所有这一切都必须在梅雨季节到来之前的两个月中完成。登山队没能登上安娜普鲁纳西北部的支脉山脊，于是就绕行到邻近的道乌拉吉里峰。后来又再次改变路线，选择从北安娜普鲁纳峰的冰川登顶。在不断改变登顶路线时，赫尔佐格避开了雪崩的袭击，绕过了裂痕累累的冰川，而且还发现了一座横跨冰塔的冰桥，并把他命名为“雪镰桥”。

赫尔佐格在攀登安娜普鲁纳峰时明显表现出“发现推动型”的计划能力和适应能力。这些能力与经营企业所需能力非常相似。在《只有偏执狂才能生存》一书中，安德鲁·葛洛夫写道：英特尔公司的创立、成长、近乎失败，以及最终成功都是对公司的重要考验，或者说是转折点，而且公司的生存就依赖于此。同时他还讲述了 1985 年英特尔公司所面临的一个重要考验。当时成本较低的亚洲制造商正把美国制造商从半导体存储器市场中赶出去。而英特尔公司在这一市场中占据领先地位，直到那时其营业额的绝大部分还来自于这一市场：

在将近一年的无所作为后，在我的办公室里，我与公司的董事长兼 CEO 戈登·摩尔探讨当前的困境。我们的情绪很低落。我转向戈登，然后开口问道：“如果我们都被解雇，董事会聘请一名新的 CEO，你认为他会怎么做？”戈登毫不迟疑地回答道：“他将带领我们退出存储器市场。”听了他的话，我惊呆了，目光直直地盯着他，然后说：“那么我们两人为什么不走出去，然后再回来亲自做这件事呢？”

葛洛夫和摩尔通过退出存储器市场，不仅保全了公司，而且还使得公司成功转型，从以前的市场中解脱出来，去关注当时新兴的微处理器市场。现在微处理器已经成为计算机行业里最为重要的元件。

葛洛夫所描述的英特尔的动态变化过程，对于处于发展初期的企业来说是再普通不过的。有时，这一变化过程会使得目的地与原点大不相同。1918年，松下建立时生产的是电动自行车的车灯。1928年，摩托罗拉成立时生产的是汽车收音机。1930年，得州仪器创建时生产的是石油行业所使用的地质勘探仪器。

松下、摩托罗拉、得州仪器发展到今天，已经今非昔比。每一家公司都发展了自己的专业领域，并且不断学习，使公司能够迅速应对威胁，顺应不断发展的商业环境。20世纪20年代，松下一边关注自行车车灯的生产，一边构建了零售分销能力、消费品营销能力以及电子产品的设计和生产能力。到了30年代，松下就利用这些能力进军电烙铁、家用加热器、电池、无线电和显像管市场。到50年代电视兴起时，松下已经作好了充分的准备。通过松下品牌，它已经发展成为世界领先的电子消费产品公司。30年代时，摩托罗拉不断巩固它在移动无线电方面的技术。在二战期间以及二战之后，摩托罗拉成为各种集成通讯设备的制造商。80年代时，摩托罗拉发现了手机市场的巨大潜力，然后迅速采取行动，到90年代就成为手机的主要供应商。得州仪器最初生产的是地质勘探设备，因此它利用自己在地震学方面的技术优势，先在二战期间向军方提供雷达和声纳，从1952年又开始提供晶体管无线电设备。到70年代，得州仪器在硅制成品方面建立了自己的霸主地位。80年代，得州仪器继续调整其业务，开始关注数字信号处理器，应对亚洲制造商所带来的威胁。

英特尔、松下、摩托罗拉和得州仪器，这几家公司从最初建立一直到成为各自行业的领头羊，都采用了类似的不断寻找目标的战略。它们树立了自己的核心竞争力，随着市场的变化，不断评估和调整前进的路线。当重大机遇出现时，它们利用各自的核心优势，快速采取行动，巩固其市场领先地位。

直到今天，在遇到战略性转折点时，分辨方向的能力以及平衡明确目标与适应能力仍然非常重要。在风和日丽、视野清晰的条件下，登山者可以使用视野中较远的点作为导向标，只须警惕路线中的裂缝和附近的其他障碍物。然而，在暴风雪肆虐、视野狭窄的情况下，登山者就不得不循着路线导向标盲目前行。缩小目标的能力和适应能力也同样适用于急剧变动时代中的公司。2000年纳斯达克股市崩盘，造成所有技术市场强烈震荡，迫使各个公司削减成本，完善公司战略。也许能幸存的公司将发生巨大的变化，但是其核心竞争力和远景目标必须坚不可摧，这是公司发展壮大的基础。

在攀登松鼠山绕多风角前行时，我们异常小心，既要避免以前经常发生雪崩的路线，又要躲开掩埋在积雪之下的明暗裂缝。当我们登上摩托山向西坡山脊爬去时，山坡变得更加陡峭。无法在裸露、狭窄的山脊上搭建帐篷，我们就挖雪洞，快速地安营扎寨。钻进“冰房”中，我们准备了一顿热腾腾的饭。位于16000英尺以下的寒带草原水洼把夏日的阳光反射上来，使我们沐浴在阳光的橙色光晕之中。两侧都是几千英尺的悬崖峭壁，每前进一步都要求保持平衡。

培养创新意识与建立行事准则

行走在山脊上：培养创新意识与建立行事准则

高山变化无常，一山多面：风和日丽时宁静驯服，风雨交加时暴虐躁动。高山妩媚迷人，又令人生畏；威严雄伟，又朴实无华；启迪人的心灵，又激起人的愤怒。登山运动也有两面性：一方面，登山运动崇尚坚定的个人主义，追求驯服自然界中最令人生畏的环境；然而另一方面，这种追求也要辅以苦行僧似的训练。《登山运动：身处山中的自由》就是一本专门推介登山练习的经典手册。书名就包含了这种登山悖论的精髓。熟练掌握登山技巧，不断重复登山练习的准则直到烂熟于胸，这样才能使攀登者真正体会到身处高山的自由。

雪崩刚开始时，只有小石块从山上滑落。布莱恩·欧克尼克在麦金利山从事搜救工作已经有二十多年了，见证过登山运动中许多不幸事件。他从自己的亲身经历中总结出这样一条经验：“在极端的条件下，人的智力将会消失，只有直觉是惟一可以信赖的资源。一些疏忽在平地出现会显得微不足道，在高海拔的环境中出现可能就会致命了。当天气不断恶化，局势也会急转直下，一些微小的错误将会导致更大、代价更高的错误发生。”

布莱恩要想阐明他的观点，只需提一下马蒂·霍伊之死就足够了。在 1982 年的珠穆朗玛峰探险活动中，技艺娴熟、行事谨慎的登山家马蒂从大雪沟下坠 6 000 英尺，不幸遇难。这次坠落事件发生在中途休息时。马蒂向后仰靠着绳子作为支撑，突然腰部安全绳的扣子松开了。由于不能阻止自己沿着倾斜、结冰的斜坡向下坠落，仅在几秒钟内她就毫无声响地消失了，只留下空中松开的安全绳见证她的不幸。她犯了一个最基本也是最致命的错误：没能把安全腰带的一端重新系回到腰带扣上，以确保安全带不会松开。

从一开始，欧克尼克就明确了行为准则，规定了攀登程序，以使人出错的可能性降到最低，确保我们攀登时的安全。在扎营之前，我们仔细检查营地所在范围内有没有裂缝，然后确立营地的边界，明确标出安全地区和未检查地区。只有在这些边界之内，我们才可以身上不必系绳地自由走动。建立营地时，有时需要挖雪洞，有时需要建立防风墙以确保帐篷不会被大风吹跑。一旦搭建起这样的帐篷，我们才不必担心天气的变化，安安心心地休息。在早晨撤营时，我们要结成小组，相互检查是不是带全了东西，还要检查腰带的一端是不是又重新系回到腰带扣上，而且每一个登山者在进出营地时都必须系上安全绳。只有在这些安全检查完成之后，我们才可以开始爬山。每日的技巧练习包括自我停止、裂缝救援以及如何使用保护点，从而确保我们在应用这些技巧时可以像军人演练一样精确无误，为通过裸露的山脊，承受极端的条件作准备。

行事准则——辅以管理流程和财务控制的公司政策——对于企业也尤为重要。伊利诺斯大陆公司、巴林集团、长期资本管理公司、安然以及世通这些著名企业的纷纷倒闭说明，如果不实行充分的控制，即使原本备受尊敬的企业也会感染不良商业习气。可是在企业发展的早期，流程和程序所能发挥的作用备受争议。行为准则促进企业运营的效率，可是官僚式的监管可能会阻碍，甚至破坏企业的灵活性、创新精神和速度，而新建企业恰恰利用这些优势去击败资金雄厚的竞争对手。然而康柏公司的崛起表明，对于处于发展初期的企业而言，流程和程序与企业的创新精神并不矛盾。

康柏严格执行公司的行为准则，简化创新程序，加速增长，以超出美国任何一家公司的发展速度扩大企业规模。1982 年，罗德·肯尼恩利用个人电脑市场的新机遇创建了康柏公司。虽然康柏在便携式电脑市场享有先发优势，肯尼恩还是认识到要想最终与 DEC 和 IBM 竞争，规模经济必不可少。因此，从一开始肯尼恩就为康柏发展成一家大型公司打下了扎实的基础。例如在开始生产前，他建立了强有力的财务控制体系、经营架构和预测体系。他在风险资本市场募集了创纪录的 3 000 万美元，又从得州仪器和 IBM 挖来了高级管理人员。这些做法现在看来确实非常普遍，可在当时确是不同寻常的。与此同时，肯尼恩还利用康柏的潜在规模建立许可证代理商网络，并且加速与康柏便携式电脑相兼容技术的发展。他说服英特尔公司调整其 80386 芯片，以满足康柏的要求，同时说服盖茨为康柏电脑开发软件。康柏利用其恰到好处地进入便携式电脑市场的时机、行业中的伙伴关系以及经营架构的优势，仅用 4 年时间就使其销售额猛增长到 10 亿美元。

康柏公司的发展表明公司行为准则可以促进新建公司的迅速成长，3M、乐佰美、迪斯尼、微软和英特尔等公司的发展则证明久负盛名的公司也能保持创新的文化。这些公司每年推出的新产品为它们带来相当可观的营业额。它们发现，行为准则可以通过流程加强公司的创新，从而不断将新的思想融入新产品和新服务中去。

在美国，持续创新的最好例子也许非 3M 公司莫属。1937 年，时任 3M 公司 CEO 的威廉·麦克奈特建立了中央研究实验室。从此，3M 走上了先积累专业技术特长，然后再利用这一知识发明新产品迅速实行商品化的道路。例如，在最简单的胶带业务中，3M 就发明了三百多种产品，其中包括充满商机的电工胶粘带、反光带、磁带、宽幅胶纸带和透明胶带。经过不懈的研发努力，3M 希望从过去 5 年所发明的新产品中获得至少 25% 的销售收入。

3M 创新的核心是“主要用户”流程，即寻找市场中处于前沿的公司和个人，与之相互学习，共同开发产品。3M 的项目小组经常深入目标市场，依照金字塔式的专门知识架构寻找主要用户和专家，首先是目标市场，然后扩大到其他关键领域。例如，3M 的医疗成像小组首先找到放射专家，通过他们又找到了半导体成像专家和模式识别专家。3M 公司经常举办各种“主要用户”研讨会，聚集相关领域的专家、产品开发商、

营销人员、技术人员和产品制造人员，了解主要用户的要求，获得新产品的创意。之后 3M 努力把精心挑选出来的主要用户转化为早期的接受者，通过他们测试并完善从“主要用户”流程中创造出来的新产品。

2000 年 12 月份，当詹姆斯·麦克纳尼执掌 3M 公司时，他所面临的挑战是：在不牺牲公司创新文化的同时，改善公司的收支状况。除了成本控制以外，麦克纳尼简化了 1 500 种产品的研发过程，并把研发费用投入到最具潜力的项目中，以此来加速 3M 的创新过程。虽然麦克纳尼所提出的计划目前还属于“在制品”，但是它们揭示了财务纪律、流程和创新之间的良性矛盾。

在随后的两天里，我们沿着西坡山脊把补给运到高海拔营地。我们的探险活动已持续两周了，探险队中的每一对搭档都磨合得很好，形成了固定的惯例。当穿越山脊中最狭窄的一段时，领攀队员负责用冰桩作为固定物，保护自己和搭档的安全。而跟攀队员负责把冰桩收集起来，在中间休息时把冰桩交还给领攀队员。我们每攀登一步都必须把冰爪踩实，好让自己牢牢地固定在脚下冰雪里，同时把雪镐深深地插到冰雪中，以保持身体的平衡。我们十分重视这些行为准则，这可以帮助我们赶走高山反应所带来的倦怠。一周前，一名经验丰富的领攀队员不可思议地解开绳索去救自己的同伴，最终导致两人坠山而亡。回想这一不幸事件，我们认识到攀登早期所进行的常规训练在我们最需要它时发挥了重要的作用。

速度和准备

在 20 000 英尺的高度攀登：速度和准备

攀登，攀登，呼吸。攀登，攀登，呼吸。如果在这个高度攀登时保持节奏，你就会发现整个过程是多么的简单。停下来休息是我们在攀登麦金利山时的老朋友和长期的伙伴。

在登山队离开托奇那小镇时，每一个登山队员身上背负有 100 磅重的食品和装备。我们预计将在麦金利山最多呆一个月。当空气变得更加稀薄，山坡变得更加陡峭时，身上的背包也好似更沉重，攀登的速度也放缓了。爬过第二营地后，我们就把身上背负的物品分开，采取了下列做法：先把第一部分物品，通常是现在用不着，以后才会用到的食品和汽油，运送到更高的地方储藏起来，然后返回营地过夜。第二天早晨撤营，沿原来的路线找到储藏地点，而后用第二部分物品中的装备安营扎寨。只要天气允许，这种持续两天的攀登步骤可以减轻负担，使我们能够更好的适应高山的气候条件。通过这种方式，我们分别在 9 500 英尺、11 000 英尺、14 000 英尺、16 000 英尺和 17 200 英尺处建立了营地。

查尔斯·休斯顿博士是研究高山反应对人体生理机能影响的早期权威。他也是一位狂热的登山爱好者，首攀过阿拉斯加的福克拉山。二战期间，他在一份研究报告中这样写道：“从生理学的角度来讲，攀登珠穆朗玛峰不会给人带来很大的影响。”三十多年后，也就是在 1978 年，雷纳德·梅斯纳尔和彼德·哈伯勒证明了休斯顿的论断。他们两人在没有自带氧气的情况下首次成功登上珠穆朗玛峰。可是，如果把一个生活在平地上的人突然放到珠穆朗玛峰峰顶上，这个人几分钟内就会毙命。

应对高山反应的关键就是尽可能的轻装前行，并且适应高山的气候环境。两者都要在充分准备和速度之间建立平衡。快速变化的高山环境需要更多装备，然而每增加一磅重的负担就会使登山速度放慢，延长在裸露山脊上滞留的时间。适应高山环境的过程也就是身体逐渐适应氧气稀薄环境的过程。据了解，在海拔 8 000 英尺以上，身体的适应速度通常是每天 1 500 英尺。可以看出，这个适应过程是漫长的，但也是非常必要的。然而，在高海拔地区，由于气候变化特别反复无常，体力和智力下降很快，因此快速登上顶峰，然后再快速下山是十分常见的做法。

在决定以多快的速度发展企业时，企业家们也面临着类似的挑战。如果采取中等发展速度，就可能失去稍纵即逝的机遇，同时也使竞争对手获得先发优势。汤姆·克雷纳，硅谷最著名的风险资本家，他在深刻认识到时机的重要性和资本市场的变化无常后，建议高新技术公司应该“抓住机遇，来者不拒”。亚马逊、Ciena、电子海湾和雅虎就是最好的例子。这些公司抓住了先发优势，并且利用网络技术在新兴市场中急速增长，最终获得了市场的领先地位。然而，如果市场的接受速度慢于预期，那么这种急速增长的方式有可能给企业管理带来很大的压力，它需要不断的烧钱才能支撑，这显然是无法持久的。戴维·普卡克在

他的《惠普之道》一书中回顾了五十多年的从商经历。他在书中强调死于消化不良的公司要比死于过度饥饿的公司多，这一点在网络时代更加突出。Exodus Communications、Excite/At Home、eToys、Priceline、Webvan 和世通都是所谓的“赤字巨人”，这些公司总共募集了几十亿美元的资金，可是由于不堪不断烧钱的重负，同时盲目采取尚未论证的商业模式大举扩张，最终导致公司破产倒闭。

正如克雷纳和普卡克所言，对于那些处于发展早期的公司来说，究竟以什么样的速度增长，并没有放之四海而皆准的规则。可是登山可以提供有用的指导。就像登山者必须遵从人体适应高山环境的生理需要一样，企业也必须尊重可持续发展速度的规律。当登山者向更高的海拔发起冲击时，他们的高山适应能力为日后取得成功打下了基础。同样，在市场形成阶段，企业最好暂时忽略先发企业的优势所带来的威胁，等到企业的实力增强后再加快发展速度。在高海拔的地方，某些多余的做法其实是谨慎明智之举。同样，在商界中，多筹集一些资金作为应对市场或产品延迟缓冲，这一做法虽然会稀释股本，但是仍然值得。与此同时，在获得市场份额后为快速增长作准备，这对于抓住机遇也是至关重要的，就像在登山过程中，人们通常从高海拔营地快速登顶。

我们有条不紊地向上攀登，在第 17 天的早晨我们抵达麦金利的高海拔营地。此时晴空万里，是这一海拔高度少有的天气。我们在硬板上扎好了帐篷，然后又用硬板切好了冰栅栏，以便在暴风雪到来的时候保护我们。现在看来，明天登顶的条件很好。可是，没多久我们登顶的准备工作就中断了。

坚持到底和谨慎原则

高海拔营地：坚持到底和谨慎原则

在直升飞机出现在视野里之前的很长时间里，我们就听到了轰隆隆的声音。救援来了。两天前，两名英国登山者从 19 500 英尺处坠落，严重受伤。可是由于天气恶劣，他们不能被送下山，而且其他的救援努力也被迫中断。当直升飞机带着他们从山上拔地而起时，我们不禁想到去年布莱恩·欧克尼克所带领探险队的命运。在 19 000 英尺处，探险队被暴风雪围困，迷失了方向，不得不钻入雪洞中过夜。虽然每一个队员都幸存了下来，可是暴风雪肆虐后，队员们冻僵的手指、脚趾也成了高山的战利品。现在轮到我们了。虽然顶峰离我们的垂直高度只有 3 000 英尺，近得让我们怦然心动，可是这次飞机救援提醒我们，在这个海拔高度局势会多么迅速地急转直下。

在为登顶作准备时，我们的指导原则非常明确：决不可忽视返回营地的时间。1996 年，罗布·豪率领的登山队在攀登珠穆朗玛峰时遭遇不幸。这一事件更加证明了犯这方面的错误会带来多么严重的后果。在登顶那一天，豪给登山队规定的最晚下山时间是下午两点，到时不论距离顶峰有多近，所有的登山队员都必须开始下山，回到高海拔营地。可是，豪受到竞争对手——向导斯科特·菲舍尔的刺激，再加上他的客户想要孤注一掷登上顶峰，于是他打破了自己的规定，引导道格·哈森登上珠穆朗玛峰峰顶。到下午 4 点之后，他们才开始下山，那时两人已经精疲力竭，所带的氧气也用完了。持续不断的暴风雪葬送了他们的生命。豪和哈森最终死在了雪山上。

谨慎原则和坚持到底之间的平衡就像是攀登所使用的绳索一样重要。在高海拔的“死亡地带”，生与死常在一线之间，容不得丝毫的错误。疲劳、失足、突起的暴风雪或者不过关的保护措施都可能使逞一时之勇的行为快速演变为悲剧的前奏。世界上很少有地方像雪山一样，既有可能带来十分严重的后果，又不大容易让人作出理智的决定。供氧不足使人无法清晰地思考问题，同时每向前攀登一步都使顶峰更加诱人。登山活动告诉我们，条件允许时身体的既有极限是可以被超越的，然而我们也要尊重大自然的力量。如果人能够控制主动权的话，风险是可以驾驭的。然而在面对变化无常的自然界时，人很难完全控制主动权。

管理或者投资于遇到困难的项目时，决定何时坚持、何时放弃是最令人头痛的挑战之一。永不言败的态度对于取得成功至关重要。对于风险投资者来说，快速失败的投资企业不会让他们破产，半死不活的投资企业却会消耗掉大量的资本和管理资源。教授告诉投资者要忽略沉没成本，比如前期投资、花费的时间和资源等等。然而最初的承诺会对今后的承诺产生影响（毕竟声誉受到了威胁）。所以，沉没成本从来没有真正地消失。这种倾向也许可以解释为什么有的投资者顽固持有那些股价不断下跌的股票；为什么获得

种子资金的公司要比卷土重来的公司成功的可能性要高；为什么进行第三轮投资后仍然需要风险注资的公司，每对其进行一次投资，其成功的可能性就会降低一次。在每一种情况下，尽管坚持到底的偏见阻碍了我们及时接受市场信号，但是如果能更多地了解企业的业绩，更好地理解市场动态，那么决策过程一定会得到改善。

对于登山者来说，他们有着明确的指导方针，诸如返回时间的原则，这一原则将决定是向顶峰发起冲击，还是返回营地。对于管理者和投资者也是一样，他们同样依靠从一开始就建立的指导方针。一家企业在年初制定的年度预测、预算、重要产品交货时间、预期消费品销量以及竞争性业绩目标，这些都可以作为企业的早期预警系统，使企业能够据此作出及时的调整。当局势恶化时，企业的这些能力还能帮助投资者决定什么时候坚持，什么时候放弃。然而，豪和哈森不幸遇难的例子还告诉我们，在分析所作出的承诺时，仅有明确的目标还不足以作出合理的决定。相反，我们还需要明确的角色分配，这样才能在坚持到底和谨慎原则之间形成合适的平衡。当一家企业不断前进时，后续投资中新加入的投资者以及外部顾问不仅可以确保发展过程中的客观性，同时还能解放企业的管理层，使他们集中精力关注坚持到底的任务。

第二天早晨，我们醒得很早，发现暴风雪已经停了。我们煮化雪水做成热饮和麦片粥，只要身体允许，我们就尽可能地多吃，吃饱。因为即使一切都顺利的话，我们也只能在16个小时后再次返回营地时，才能吃下一顿饭。我们感觉很强壮，对高山环境也适应得很好。现在惟一的变量就是天气了。出发时，我们不时急切地观察着山谷中低旋的云团，心里清楚在这一海拔高度，暴风雪会很快地向我们袭来。云团看起来还不错，可是云团漂浮的状态给人的感觉是好像警钟随时都会敲响。把天气状况放一边，我们大步向前，并且下定决心除了暴风雪以外，什么都不能阻止我们登顶。

峰顶的景色：保持宽广的视野

嗨！嗨！今天顶峰是我们的了。头顶是一碧万里的晴空。当我们登上顶部的岩壁，横越最后一个山脊到达麦金利顶峰时，早晨的寒冷已经消去，气温大约在0华氏度左右，风和日丽，温暖宜人。我们在北美第一高峰滞留了近一个小时，欣赏着几百华里一览无遗的美景。在早先攀登时，福克拉山和亨特山挡住了我们的视线。而现在，它们在麦金利的半山腰处若隐若现。从这个角度来看，人们就会获得一种假象，觉得穿越参差不齐、错综复杂、地势较低的Kichatnas山相当简单。在几百英里以外的地平线上矗立着雄伟的兰格耳山和丘格矾山。站在峰顶，阿拉斯加的广袤大地好似伸手可及。

巴利·里奇蒙德是达特茅斯大学系统动力学的教授，也是高性能系统的创始人，他十分推崇在解决问题时使用“10 000米思维”。里奇蒙德认为，管理人员在解决问题时空有深度，而广度不够。一种更加宽广、更为全面的视野将会帮助他们解读未来的变化如何对公司产生影响，新的公司计划如何改变市场动态。

通用电气提出的“无边界”计划，就是这种高屋建瓴思维的一种具体应用。在过去15年中，通用电气一直强调公司的每一项业务必须成为市场的第一或第二，于是它开展了一场“理念变革”。杰克·韦尔奇认为，公司在追求卓越的过程中，由于部门领导者对市场的定义过于狭窄，因此公司错过了更大的机会。他要求对现有市场进行重新定义，使每一项业务的市场份额不超过10%。于是，通用电气在扩张市场的同时，也实现了拓展思维的重大突破。新的市场定义提供了充足的成长空间。在此后的5年之中，通用电气的原有资产迸发出新的活力，营业额增长率翻了一番，从1995年的700亿美元快速增长到2000年的1300亿美元。

不幸的是，众多企业并不能像通用电气那样推行“无边界”计划。处于发展早期的企业由于资源有限，必须逐步扩展视野。登山就与此类似。随着登山者的位置不断升高，他的视野也不断开阔。登上山脊可以使我们以全新的、更为宽广的视野观察周围的高峰。登上峰顶使得抵达山系之中另外一座高峰的路线成为可能。登山者可以使用这种方式，沿着山脊从一个高峰爬向另一个高峰。在商业中，高峰思维意味着企业在初期必须关注第一目标市场，尔后不断扩大业务范围，进入相关市场。

1994年，Siebel Systems公司开始提供销售人员自动化软件(SFA)。对SFA软件的高度重视缩短了销售周期，简化了执行要求。1998年，Siebel的销售额增至4.1亿美元，并且赢得了SFA软件的市场，击败了Clarify、Vantive、Aurum和Scopus等众多竞争对手。1999年，Siebel把市场的定义扩展到客户关系

管理(CRM)，并且开始销售企业销售和营销应用软件。软件产品和市场定义的扩展使 Siebel 销售额翻了两番，到 2002 年已经高达 16 亿美元。

管理层必须运用其判断力，决定在什么时候、多大程度上扩展其业务范围。对于登山者来说，顶峰的位置和到达下一个高峰的路线通常是非常明确的，可是企业家们就缺少这样明确的目标。扩展业务范围也许可以帮助你获得有利的位置，但是扩张太快使你面临两条战线同时作战的风险。驾驭这一矛盾既需要宽广的视角，又必须深入了解所在领域。一个人未必非要爬到 10 000 米的高峰才会发现这个道理。管理大师彼得·德鲁克就从阅读希腊文学作品中获得了很多真知灼见。不论启迪的来源在哪里，所有的领导者都需要改变场景，以获得顶峰的美景。

我们从峰顶返回高海拔营地，尽管筋疲力尽，可是异常地兴奋。已经是午夜时分了。我们正吃着晚饭，然后准备休息。此时，夏日的阳光依然照耀着地平线。此后由于暴风雪天气，我们不得不在帐篷中呆了两天。但是已经登顶的满足感打消了我们这两天的焦虑。终于，在登山的第 22 天，我们离开了高海拔营地，横越马尔德劳冰川，朝着奇境湖的方向下山。

使巅峰经历持续下去

巅峰时刻：使巅峰经历持续下去

布莱恩·欧克尼克大声说道：“剩下的路程就像是在公园中悠闲散步一样。”一段时间之后，巨大的断裂声打断了我们短暂的庆祝活动。一块悬挂在先锋山脊顶部的冰坨掉了下来，几千磅重的冰坨沿山坡滚了下去，引发了一场雪崩，把几分钟前我们上山时所留的脚印全部掩埋了。

在过去的 3 天里，我们从裸露的卡斯登山脊下山，横跨马尔德劳冰川。由于遇到了冰瀑，我们不得不小心翼翼地挪动位置，因此下山的进度相当缓慢。厄灵·斯托姆是该地区一位早期的探险家，他说：“这些冰瀑的裂缝大到可以放进一整列火车。”今天已经到了探险的第 26 天。早晨 3 点钟时，我们拆除了营地，希望在天气状况尚稳定时，能够通过冰瀑的下部。即使在那时，变化无常的气候状况仍不时地迫使我们撤退到先锋山脊的斜坡上。虽然在那里可以站得更稳，可是也更容易受到悬挂在岩石裂缝上的冰坨的伤害。我们时不时地观察来自于两方面的危险：一是位于我们右边的锯齿状冰川所带来的危险，二是位于我们左边头顶上的山脊所带来的危险。我们希望能找到另一条路线，不必走过随时都有冰坨掉落的高危险地区。现在，雪山杀了个回马枪，虽然走火了，但是所引发的雪崩向我们预示：此时可不是在花园中悠闲的漫步。在到达奇境湖之前，我们还必须通过绵延 5 英里的冰川和漂有浮冰、水位上涨的麦金利河。如果麦金利山想要阻挡我们前进的道路，我们将会面临重重的险阻。

成功登顶仅仅是胜利了一半。下山与登山同样险恶。事实上，下山的死亡率更高，特别是当资源耗尽，退出的办法又不起作用时更是如此。克里斯·鲍宁顿非常担忧，因为在向从未攀登过的珠穆朗玛峰东北坡最后冲击前，登山队还没有建立撤退的路线。由于担心在攀登过程中出现失控，克里斯艰难地作出了放弃登顶的决定。可是一半左右的登山队员决定在没有克里斯的情况下继续攀登。一周后，乔·塔斯克和彼得·伯德曼离开了高海拔营地，从此再也没能返回。

无论在高山还是在商界，长期的成功和生存取决于持久的目标、集中的精力、不竭的动力和源源不断的行动。1994 年的商业畅销书《基业常青》刺激了人们的神经，这主要有两个根本原因：我们都想在勤奋努力工作之后获得一些值得炫耀的东西，同时也知道持久的成功并不像在公园漫步那样简单。在 20 世纪 90 年代末的新经济时代，资金流动非常容易，不断有公司成立，在这一狂热中，《基业常青》一书中所提及的教训经常被人们所忽略。首次公开发行(IPO)这一手段被许多公司认为是终极目标，能给公司的创建者和早期的投资者带来更多的现金，而不是帮助公司获得必要的资金，最终发展成为一家具有市场领先地位、常青树式的大型公司。像上述这样的公司在不断上涨的市场上无足轻重，然而一旦遭遇市场波动，就会摇摆不定甚至最终倒闭。在 1996 年上市的技术类公司里，不到半数的公司在 5 年之后依然独立存在，只有不到 20%的企业增值。早期的数据也预示，从 1997 年到 2000 年进行首次公开发行的公司存活率将会更低。

那些想成为常青树的公司，通常从一开始就拥有良好的结构。虽然随着企业的成长，企业所面临的挑战也会发生改变，可是取得成功的最基本特征却不会随着时间的推移有很大的变化。能使登山者登顶的技能也正是帮助他们下山的技能。对于企业来说也是如此。企业成立之初所建立的基础——其远景、文化和组织流程——同样也是维系企业生存的基础。

嘉信理财似乎并不是常青树公司的有力竞争者。1974年，美国证券交易委员会决定对某些证券交易放松管制，进行为期13个月的试行期。这一规定出台之后，查尔斯·施瓦布创建了这家公司。当时大多数公司借此提高佣金费用，而施瓦布却采取降价竞争的策略。在一个由资金雄厚的大型公司垄断的低收益行业中，施瓦布获得成功的希望看起来非常渺茫。可是，他把注意力放在零售投资者身上，这也使得公司在精简业务的同时，能够向客户提供优异的服务。施瓦布最初的目标也被证明是相当英明的。他作出承诺，要以合理的价格向个人投资者提供有用的、符合职业道德的服务。不论是最初作为一家低价的证券公司，还是后来作为一家提供全面服务的金融顾问，这一承诺都促进了公司的发展壮大。嘉信理财所作出的优质服务、低成本的承诺，也使它在1979年最先采用计算机系统技术，在1996年最先采用网上交易。顶住了证券业的激烈竞争，回避了银行业的整合，同时引领了网上交易的潮流，嘉信理财不畏艰难，已经从一家不入流的小公司发展成为一家主流的行业领袖。

跨过麦金利河，我们停下来眺望雄伟的Denali山脉。在过去的28天中，我们一直生活在麦金利山的阴影中，学到了将使我们更加强大的经验。现在，剩下的路程就真的好似在公园中的闲庭信步。当我们不时转变方向，走完最后几英里到达奇境湖时，关于工作的想法又回到脑海里。在结束了麦金利山的攀登之旅，即将重新踏上工作岗位时，我们已经脱胎换骨，获得了一种全新的视角，学会了如何在追求目标和灵活应对各种变化，培养创新意识和注重行为准则，坚持不懈和小心谨慎之间保持必要的平衡。在为下一次探险作准备时，我们发现这些标准在我们的心中的根深蒂固。正像每一个登山者知道的那样，即使从高山中走出，可是在心底里，高山从未真正离开过我们。

关键时刻的战略：在珠穆朗玛峰和K2峰上的生死抉择 在Vertical的十年

罗德里格·乔丹

在探险的王国中没有可见的尽头，也没有可以预见到的尽头。

——英国登山家乔治·雷·马洛瑞

1996年8月13日早晨9点30分，4名智利人组成的登山队在我的指导下登上了K2峰之顶。K2峰是世界第二高峰，也是最令人生畏的山峰。登山队员们称它为“狂暴之峰”是有充分理由的：在登上这座海拔28253英尺山峰的人群中，每7人中就有1人在下山途中不幸遇难，其死亡概率比攀登珠穆朗玛峰高出整整5倍。

K2峰就矗立在这样的死亡地带中，这一地带平均海拔超过8000米。这一高度对人类的血肉之躯可是个考验，在脱水和缺氧的折磨下，人体机能开始恶化。人在这样的高度，停留时间超长就会不可避免地出现脑水肿和肺水肿，直至死亡。我的登山队已经是精疲力竭了——他们已经连续攀登了整整16个小时——这个时候，他们还将要继续穿越最危险的地带，其压力似乎让人措手不及。同时，天气变化莫测，在山顶多呆一分钟会产生危险显而易见。但在8000米以上的高度，大脑开始缺氧，每一个最简单的动作都需要巨大的脑力驱动。在氧气稀薄的状态中，决定命运的时间一分一秒地在流逝，我的登山队却选择用一杯智利酒来庆祝登顶成功。

在距离K2峰9840英尺的大本营，我已经在电台前呆了10个小时了，我为他们举杯庆祝的消息感到心神不宁。我知道，其实整个探险过程中最危险的阶段——下山至三号营地——还在等待着他们。下午两点，登山队刚离开山顶不久，我就收到他们可怕的求救电话。“米奎尔不行了，”米奎尔的登山搭档克里斯坦告诉我，“他坐在地上怎么也不肯动一步了。”

据克里斯坦说，米奎尔在距离一个装备储存处还有 650 英尺的地方停了下来，那个储存处有他们在上山的路途中储存的燃料、水壶和一个用来融化流食的炉子。如果能到达那里，米奎尔生存下来的机会就会大大增加，只要半升水就能使他恢复足够的体力，支撑几个小时，下山到达相对安全的三号营地。那是他唯一的机会。仅仅在几分钟之前，在他们目前滞留的地点向上 90 英尺的时候，米奎尔扔掉了一个还有半瓶氧气的氧气罐——另一个能帮他在这一高度的地区生还的东西——因为他说这太笨重。空气稀薄造成他的大脑处于混沌状态。

能够帮助他的方式屈指可数。其他两名登山队员仍然在山上，但是我与他们失去了电波联系，而且克里斯坦也看不到他们，估计他们也在下山的途中。尽管克里斯坦自己也几乎体力透支，但他仍然想帮助米奎尔，他需要我指导他应该做什么，以及什么时候做。但我清楚，米奎尔最终必须依靠自己的意志走下山。不过，如果我能让克里斯坦或者其他登山队员帮助米奎尔，那么他恢复意志自救的几率将极大增加。登山队在面对整个登顶过程最严峻的挑战时，我也面临着职业生涯中最严酷的考验：我领导的团队是否能经受住这一意外的挑战？

在 Vertical 的十年

16 年前，也就是 20 世纪 80 年代，当我还在智利天主教大学攻读工程学位时，就开始从事登山运动了。毕业后，我决定同时从事两项事业：工业工程管理和极限登山运动。当我成为一名研究生时，我在这两条事业的轨道上都取得了不错的成绩：我获得了剑桥大学管理学博士学位，还参加了北威尔士户外运动国家学院的登山运动课程。

返回智利后，我三次参加过攀登珠穆朗玛峰的探险队，并在其中的两次里担任领队。1992 年，第三次由险峻的珠穆朗玛峰东坡登顶成功后，我决定开始一项截然不同的探险：建立一个非赢利的教育基金会。十多年来，我从多次攀登安第斯山脉和喜马拉雅山的经验中总结出这样一条经验：仅仅依靠身体素质和攀登技巧并不能获得成功。如果没有一定的社交技能，世界上所有的技术奇才都无法建立高绩效团队。我开始慢慢相信，在登山中的成功秘诀也是组织获得成功的秘诀。我所熟悉的小学，几乎无一例外地将教育的重点放在一些认知课程上，比如自然和社会科学，语言和数学，但是如果不具备一定的社交技能，比如领导能力、团队合作、人际交流和创业精神，孩子们在长大成人后，尤其是处于下层社会的孩子，可能面对许多挫折。这些就是我建立基金会要努力的方向。这不仅仅是为社会做了一件好事，而且也是一个机会——探索前人未涉足的领域。

我知道建立这样一个基金会的难度犹如攀登一座高海拔的山峰，于是我决定寻找一个合作伙伴。马斯洛·戈雷弗洛是组织攀登珠穆朗玛峰的关键人物，也是我信任的朋友，他积极地参与到这个计划中来。我们俩共同将原来的计划扩大成为面向大学和商业管理界。结果，我们启动的不是一个组织，而是两个——一个是原来设计的非赢利组织马丁内斯基金会，另一个是赢利组织 Vertical S.A. 公司。后者的定位是为智利和南美其他国家的大型跨国公司和国内企业提供高质量的户外教育和培训服务。

Vertical 提供建立在探险基础上的体验型学习课程，以及各种专题研究讨论会，内容包括沟通技巧、高绩效团队建设和创业精神培养。课程的时间从三天到两周不等，形式包括讲座、户外练习和讨论。其理念是督促学员学习、共享并传播他们的知识。从 1993 年到现在，Vertical 已经成长为一个拥有 14 名全职员工和 50 名兼职教练的公司，并为超过 270 家公司和机构提供过培训项目，这些公司和机构几乎遍布南美各个国家。我们的客户包括壳牌、联合利华、可口可乐、美孚、雀巢、宝洁、辉瑞制药等知名企业。Vertical 和政府机构合作整合了一些项目，这些机构包括智利的教育部、卫生部和劳动部。

通过这些培训课程和项目以及成立的非赢利组织，我获得了许多难得的机会，在广阔的组织背景下研究领导力和团队建设。这些组织多种多样，从大型跨国公司到小型的国内企业，从政府机关到运动队、公立医院和非政府组织。我亲眼见过许多公司的领导人、政府要人和贫困儿童，都在努力学习我认为建立高绩效团队所必需的要素和技巧：

- 清晰的目标和共同的愿景；
- 个人责任感；
- 积极的态度；

- 有力的领导力和协调一致的决策；
- 信任。

在1986、1989和1992年，我曾有幸三次在喜马拉雅山考验这些技巧。1996年，考验的地点换到了K2峰：我觉得我在商业管理和登山运动方面每一点一滴的经验都同时受到挑战。为了这次探险，这支登山队已经接受了两年的训练。我坚持要建立一支高绩效的团队——一支无论在技术水平，还是在社交技能方面都表现卓越的队伍，最重要的是，一支分享核心价值观的队伍。

在登山运动的术语中，“关键节点”指的是登山过程中最困难的时刻。在登山路途中成功闯过关键节点不仅需要出色的体力、娴熟的技术，还需要有坚强的意志。从某种意义上来说，我在登山事业途中的关键节点就在这里——由我亲手组建的队伍将接受在体力、技巧和毅力方面的最后考验。我在珠穆朗玛峰得到的教训还不够吗？

珠穆朗玛峰的教训：清晰的目标和共同的愿景

1992年，在两次登顶失败还失去了一位朋友之后，我带领一支由六名队员组成的、更精干的探险队，靠着并不宽余的预算重返珠穆朗玛峰，队员中有两名夏尔巴人和一名内科医生。这次我们选择了一条最困难的路线——康森的纳维瑞斯特峰，也就是东坡。东坡也被人称作“被遗忘的山坡”。毋庸置疑，它是攀登珠穆朗玛峰的路线中最危险的一条，也自然是最少有人选择的一条。在我们之前，只有三支探险队曾尝试征服它，只有两支队伍成功。

登山小组将目标锁定为登上珠穆朗玛峰，但是我们都同意不选择最简单、选择人数最多的路线作为我们的目标。在当今的登山界，在特定的情况下，大家认为：只要拥有足够的资源和技术，每一座山峰都能被征服。所以登山界出现了一种新潮流、新信条——登山队应该选择最艰难的路线挑战山峰，并且使用最少的资源。凭着这种信念，我们选择了最危险的一条路线挑战珠穆朗玛峰——这条路线对技术要求很高，并且一路布满陡峭的岩石、冰块和积雪——还要尽可能少地使用攀登工具。从这条路线攀登，登顶失败的可能性非常大。

所有的队员还达成一致，我们的目标不仅仅是到达山顶，还要活着回来。这个目标——定位清晰，共同认同，充满挑战——将所有人团结在一起。

回顾这一切，它证明了一个非常重要的事实：共同的目标以及对如何达到目标的共识将我们紧密团结在一起。尽管我们当时并没有意识到，这种共识的确是将一群共同工作的人转变成一支高绩效队伍的基础。

很多时候，当我代表Vertical访问公司的时候，老板们常常抱怨手下的人不够团结和效忠。问及他们的目标是否清晰时，我几乎总是得到同样的答案：“雇员当然知道啦，公司的年会上早就公开陈述过啦。”但是，当我到生产第一线的时候，事实正好相反：第一线的工人缺乏共同的愿景，因此完成日常工作成为他们短期的目标。中长期目标——甚至达到这些目标的方式——对追求它的人们而言是一个谜。

在Vertical，我一直坚持利用各种机会——无论是正式的还是非正式的，个人间的还是团体间的——谈论我们公司的目标和愿景。比如，由于我们的研究会和专题研讨课通常在户外举行，在教练们为顾客做准备工作的时候，在步行途中、帐篷里或是用餐期间，我们有大量的时间和教练谈论这个话题。这些谈话向他们灌输了集体意识，在维护公司的产品质量、内容和理念的同时，让他们意识到自己是公司不可分割的一部分，对此我深信不疑。这样做的结果是，客户将我们的教练列为研讨会中价值最高的部分。

个人责任

在攀登珠穆朗玛峰的探险队出发之前，我一向队员询问他们的兴趣和技巧，在此基础上给每个人分配了不同责任。一位队员负责食物，另一位负责衣物，一位负责交通方式，其他人分别负责登山装备、财务事项、通讯和保健。这和我从前经历的探险不同。在这次探险中，每一位队员都是团队中不可缺少的人物——尽管不是领导者——每个人都必须担负自己的个人责任。

在此之前，我们对自己的评价都是基于各自的登山能力。但现在，我们必须掌握一系列的管理技巧：在每个人的责任范围内，都必须运用领导才能。在管理这次探险的每个方面，这都产生了巨大的责任感。

每件事情都必须高质量地处理和解决，因为这关系到队员的生命，而且我作为领队，也无法事无巨细都能够处理好每个细节。将领导责任分摊，能够使整个团队更好地自我管理。

另外，每一个人都为这次探险增添了重要的价值，这一坚定的信念加强了每个人对这次行动的归属感。我们每一个人都清楚地知道，如果这次探险失败，那么每个人都对此负有责任。

马丁内斯基金会的情况也是如此，我们举行的活动都在野外，帮助孩子们学习关键的教育内容，这都需要我们的教练具备极高的专业素质，并付出更多的关爱。（我们提供的项目包括许多探险活动，比如在绳桥上穿过水流湍急的河，或是让孩子们从高 100 英尺的悬崖上用一根绳子速降。）因此，向教练灌输个人责任的概念，这不仅仅在字面上有重要意义，而且也是我们的项目赖以成功的因素。所有接受过我们服务的小学都对我们的项目质量表示认同，所以在 10 年中，基金会每年服务的儿童人数从 300 人剧增到 6 000 人。由此产生的另一个令人惊喜的结果是，我们的教练从个人责任中体会到了成就感和胜利感。渐渐地，智利户外运动的专家们也对我们的基金会表示了兴趣，申请加入我们的教练队伍的候选人名单上总是人才济济。

积极的态度

1992 年 3 月 18 日，我们到达尼泊尔。在加德满都的街道上匆忙购买了一些最后一分钟才想到的东西之后，大家挤进了一辆中巴——我们一共七个西方人、两个夏尔巴人、一个厨子、一个司机和他的助手，还有我们的装备，大概有两吨重——都塞在中巴里，步履艰难地向中国西藏边界驶去。

几天后，我们距离卡哈塔村还有最后 60 英里，这是一个西藏境内的小村庄。在那里，我们可以留下交通工具，然后步行 50 英里到达珠穆朗玛峰脚下。要走完这段路程，我们需要雇用 51 头牦牛。但在卡哈塔村，村里的官员通知我们，由于今年雪特别大，原计划的小路上，牦牛不能行走。我们必须雇用当地的西藏脚夫背运设备。这位官员估计我们需要 120 名脚夫，但这笔费用超出我们的预算，所以我们毫无选择的余地，只好留下一部分行李在村里，这样就将脚夫的数量削减了三分之一，也就是我们的预算勉强可以接受的 84 名。

今天回想起当时的情景，我意识到对登山而言，积极主动的态度将会带来很大的不同。减少负重意味着减少成功的几率。我们都明白这点，但是没有人公开抱怨。恰恰相反：每个人都到处查看其他人的装备是否是最佳状态。更少的负重也意味着更少的成员，成员少的队伍更加机动，移动更加迅速。

在 Vertical 公司，我们也有意识地寻找具有积极态度的教练。有时候，尽管态度最积极的候选人不一定在教练技巧方面是最合格的，但是我发现，比起矫正一个人的生活态度，教一个人如何训练别人登山要容易得多。这一战略保证了 Vertical 的工作环境充满愉快的氛围，雇员、管理人员和教练都喜欢在这里工作。另外，这种积极的环境氛围也是高工作效率的保证。

强有力的领导和协调一致的决策

我们的团队不是指望一个人对所有关键性问题作出选择，而是每个队员都准备为自己作出艰难的选择。其他人也许不会总是在你作出选择的过程中指导和帮助你，所以我们必须为此作好准备。这种意识使我们在关键时候都能挺身而出。每个队员在登山途中都坚强地呼叫过队友——传递这个团队都安全的信号。这些抉择相应地搭建了我们通往山顶的成功之路。

4 月 27 日，探险队缓慢地向山顶移动。我们在一号营地储备了足够的装备，并在 22 000 英尺处固定了绳索，这是关键性技术困难结束的高度。天气仍然晴好，但我们担心会变天。向珠穆朗玛峰发起最后进攻的时候到了。

登山计划中需要我们中六名队员作出选择：三个人将留下来建立二号和三号营地，另外三个人将按照原定路线向珠穆朗玛峰发起真正的冲击。因为我们一共有八个人——六名智利人和两名夏尔巴人——所以有两个人必须留在一号大本营。我们的团队将如何作出选择呢？

其中的一名夏尔巴人，恩尼玛，他害怕这条登山路线，不想继续前行。而储笛姆的状态非常好。他是一个登山经验非常丰富的夏尔巴人，29 岁，和我们相处得很好，并且很希望继续登顶。如果登顶成功，他将是第一个在这条路线登上珠穆朗玛峰的夏尔巴人，这会为他带来很多的工作机会。但是，如果带上他，

就意味着必须留下克拉迪奥·卢塞欧，他是我的老师，传授了我们全部的登山知识，并和我合作登山 13 年之久。但是他已经 59 岁了，身体素质大不如从前，而这正是登顶必须押下的赌注。

带领整个团队作出选择，是我一生中最棘手的任务。克拉迪奥和我一起攀登过几十座高峰，他教会我所有登山的技巧。这是他第四次，无疑也是最后一次攀登珠穆朗玛峰的机会。在从事登山教练 35 年后，他是对这次登顶最势在必得的一个。我花了两天的时间鼓足了勇气，和他坐下来谈这个问题。我尽力向他表明他一向教给我们的东西：作为一个团队，我们必须打出手中最有希望获胜的一手牌。在这过程中不能掺杂任何私人情感。我深信，留下他和恩尼玛是保证我们胜利登顶的最佳选择。

克拉迪奥沉默了足足 5 分钟之后开口说：“最重要的是要保证公司的最终目标，而不是探险队中一些人的个人期望。”尽管我感到克拉迪奥尽力压抑了自己的真实情感，但是他的反应对其他人都是一个榜样，对登山和管理都一样有效。如果一位领导者保证所有的团队成员都对企业的最终目标熟记于心，并且所有的决策和行动都围绕这个目标，那么即使是最难的选择结果，也是容易让人接受的。

我们第一次登顶的尝试彻底失败了。在一号营地，天气突然变坏，储笛姆的皮肤感染了，另外一个队员的肋骨疼痛难当，不能再继续攀登。我们撤回大本营，并制定了新的登顶计划，这个计划只包括五名智利队员。这是我们最后的机会，我们所带的储备只够 40 天用。

5 月 12 日，经过 16 小时的艰难跋涉，我们一行五人到达了二号营地，一路上的积雪深及腰间。我们需要再花四个小时清理一块地方搭建帐篷。尽管这块清理后的空地给我们提供了一定的保护，但并不是最理想的地点。山风吹来的雪很快将我们的帐篷覆盖，我们不得不每隔 45 分钟清理一次。在海拔 24 130 英尺的高度，这样似乎微不足道的挫折也让我们沮丧。分散在各自的帐篷时，我们对登顶队伍的人员名单作了最后的筛选。克里斯坦·加西亚·胡多布朗是一位 31 岁的电脑工程师，非常机智，也许是我们中体力最好的一个，我和他将尝试登顶；还有克里斯坦·布莱修，28 岁，是一名机械工程师，也是我们中间解决登山技术困难的专家；胡安·塞巴斯坦·蒙德斯，一位 26 岁的律师，是我们中间最年轻的一个，也是意志最顽强的一个，他将在三号营地支援我们。克拉迪奥·卢塞欧将在二号营地等候我们。

令人惊讶的是，登顶人员名单不是我一个人决定的，而是我们五个人讨论后集体决定的。个人期望再一次退居二线。我们对共同的目标都达成了共识，那就是登上珠穆朗玛峰，并活着回来，所以我们都愿意在这个关键时刻推选最强壮的队员登顶。这就是参与这次探险的队员选择的结果：决策过程如此简单和透明。

前面说过，在 Vertical 和马丁内斯基金会，管理层的决策过程就是向雇员和教练传达个人责任的信息。但是，如果他们没有被授予独立作出抉择，那么我们共同的目标将无法达到。为了做到这一点，我们设计了一项长期的培训项目——每年在野外举行三次专题讨论会——培训组织中的成员逐渐作出更困难的抉择。这确保了在必要的情况下（比如，在偏僻、封闭的环境中进行培训的时候），我们的教练能够作出准确的抉择。由于自然条件和安全的原因，教练们曾多次选择承担责任，调整某些项目中的预定行程和内容，改变行走路线或是更换营地。他们这样做，再次保证和提升了我们的项目质量。

信任

在 19 700 英尺的高度，我们遭遇了一段尤其危险的路程：一道从前雪崩造成的、几乎是垂直的冰崖矗立在我们面前。在前几天，队友已经将绳索固定在上面，以便我们在后来的攀登中使用。我用一个上升器连接一个绳环，将这条绳索和我的吊带连接，另一个副上升器和绳环和我的脚连接。沿着这根绳索向上攀爬的时候，我觉得自己的生命就悬于这根三分之一英寸粗的绳索上，这根 130 英尺的绳索是我的队友三天前固定在这里的。我忍不住思索起信任在登山中所扮演的深刻角色。在这次探险的每个日子里，我们在相互信任的基础上一同攀登。这种信任是一个团队最珍贵的资产，需要付出大量的努力和时间才能建立起来，并达到一个极致的程度。

到了三号营地（最后一个营地在 26 000 英尺的高度），随着夜幕迅速降临，温度也急剧下降。克里斯坦·布莱修告诉我们，他累极了，已经徘徊在低温症的边缘了。就在距离三号营地 650 英尺的高度时，我们还为他在雪坡上清理出一片空地，让他休息了两个小时。

克里斯坦知道，如果我们要从南坡登顶，他和胡安·塞巴斯坦必须将我们需要的装备、食物和油料背到那里。这无法选择，因为这是其他队员分配给他的个人责任，尽管他快精疲力竭了，但是他不打算让我们失望。探险队信任他，他也信任探险队。他慢慢地站了起来，坚定地迈出继续前行的步伐。16 个小时的工作后，我们一行四人在午夜时分终于到了南坡的三号营地。感谢胡安和克里斯坦的努力，我们终于到达准备登顶的位置。

无论在登山中，还是在其他任何组织，我不知道是否有人找到一条万无一失的途径建立这种信任。我在喜马拉雅山曾带领商业公司经理们举行培训项目，也曾经和孩子们一起远足，这些经历告诉我：只要不断鼓励你周围的人，尤其是你自己，认真完成每一项任务，包括日常的简单任务，不断追求卓越，你就能做到这一点。这样的做法非常具有感染力。如果你每天都要求自己出色完成任务，那么你周围的人也会跟着你这样做。你会信任什么样的人？你目睹他一次又一次竭尽全力的人。在登山的时候我会信任谁？那些在登山前反复检查手电筒电池的人，那些在清晨就戴上遮光镜的人。卓越体现在细节中。信任基于卓越。

以上我所提到的要素能帮助我们建立起真正的信任，这一点深深体现在每一位登山者身上。要登上世界之巅，在这个生命时时受到威胁的地方，信任绝对是不可缺少的。我们在多年的登山过程中建立了深厚的信任，但是在 1992 年的那次探险中，我们将这种信任升华到一个更高的层次。正是这种超越一切的信任，让我和克里斯坦在 1992 年 5 月 15 日成功登上了珠穆朗玛峰。也是这种无以伦比的信任让我们相信，我们已经作好攀登 K2 峰的准备。

挑战极限：K2 峰

K2 峰虽然比珠穆朗玛峰低 782 英尺，但是它对每个登山运动员而言，都是噩梦般的挑战。其中的一个重要原因是，没有相对容易的上山的路，并且一旦登上去，也没有容易的下山路。

我们决定从 K2 峰最艰险的一条路登山。这条从南向东南蜿蜒而上的路，在我们 1996 年登山之前，只有两支队伍曾经选择过：1994 年一支巴斯克人组成的探险队，还有 1995 年一支加泰罗尼亚人组成的探险队。但遗憾的是，有两名加泰罗尼亚人在下山途中身亡。K2 峰的致命诱惑一部分就来自它的险峻。如果征服它不用冒一点风险，如果登顶很容易，如果登山过程中毫无困难可言或是很安全，那么我们不会对它产生一点兴趣。挑战世界之巅，一份最重要的体验就是迎接新的挑战，用激情碰撞它，但同时也需要纪律和充足的准备。

有五位没有和我们一起登过珠穆朗玛峰的登山者加入到这次探险中：马歇尔·艾维尔是一名 34 岁的登山向导，曾经独自攀登过阿根廷境内的阿空加瓜山，并且选择的是南坡极为危险的路线；阿尔多·包塔诺是一位 29 岁的工程师，已婚，后来成为 Vertical 的项目经理；瓦尔多·法瑞斯是即将成为律师的学生，26 岁，为了参加这次探险他申请延后参加结业考试；阿尔伯特·提拓·加纳是一位 25 岁的建筑师，打算这次探险结束后结婚；米奎尔·波塞尔是一位 34 岁的植物学家，从前是智利国家奥林匹克滑冰队的队员。这次的探险队还包括攀登珠穆朗玛峰时的老队员，克里斯坦·加塞·西多布尔和内科医生阿尔弗索·笛安斯。我们八个人曾集体登山过多次，足迹遍布许多偏远的地方，包括南极洲、喜马拉雅山、巴塔哥尼亚、安第斯山、非洲和阿拉斯加。

我们的探险队还包括几名录像摄制人员：在攀登珠穆朗玛峰就合作过的克里斯坦·布莱修和拉尔夫·奥贝提，35 岁的体能教练托马斯·格里弗罗斯和我们 31 岁的“经理”马赛罗·格里弗罗斯，后两者都是我亲密的朋友和在 Vertical 的合伙人。当我们爬到巴尔塔诺冰川的时候，我相信我们的团队已经作好准备迎接挑战了。但也许我当时并不知道，我们身上还蕴藏着后来能够挽救我们生命的其他美德。

和 4 年前的那次珠穆朗玛峰探险活动一样，我们花了 50 天打通登山道路。我们一路固定绳索，一直到 24 900 英尺的高度，在 20 700 英尺的地方建立一号营地，在 23 300 的地方建立二号营地。与上次探险一样，我们的第一次登顶行动失败了，在三号营地我们又遭遇了恶劣的天气。我们的时间又一次被浪费。本

来只为 60 天准备的 2 500 磅食物和 50 加仑的燃油，不得不省吃俭用地用了 70 天。和以往一样，我们在放弃这次探险活动之前只剩下最后一次冲击顶峰的机会了。

海拔 8 000 米以上的天气极为恶劣，所以我们总是安排一位有经验的登山队员留在相对安全的低海拔的营地。只有在低处，才能保持足够的冷静，对山上队员周围的环境进行清晰的观察。克拉迪奥·卢塞欧在珠穆朗玛峰时担任这一角色，但他这次没参加我们的行动。我成了这次探险队中的老兵，是担任这一工作最合适的人选，所以我回到大本营，呆在那里对登山队员的决策进行指导。

8 月 10 日凌晨 3 点，登顶队的 6 名成员离开大本营，沿着 10 000 英尺的绳索上山了。两天后，4 名队员在三号营地准备登顶，另两名队员在一号营地等待协助他们。那天，三号营地和本营之间的通讯几乎没有停过，我们一起讨论了登顶的每个细节。登顶队在 8 月 12 日晚上 8 点启程，准备趁夜登顶。

他们分两组行动：克里斯坦和米奎尔为一组，米奎尔和瓦尔多为另一组。每个人都背着约 20 磅的背包。通常情况下，登山运动员从最后一个营地向山顶出发，为了加快速度，尽可能地背负最轻的负重——有的甚至根本不带背包，只在皮衣口袋里带几支蜡烛和几瓶水——但我们可不想冒险。我们的登山队为意外情况作好了充足的准备，不仅带了两支氧气罐，还带了一个便携式的炉子、两支燃油罐、一个做饭的罐子、果汁和食物、四个露营睡袋和一把铁锹。

接近午夜时分，登山队到达了峰肩——这是 K2 峰东南山脊通往山顶的“瓶颈地带”。这一段路线由陡峭的冰崖构成，因此十分危险。但是，它是通往顶峰的惟一途径，我们在制定登顶计划将它标为最艰难的路段。登顶队员知道他们一定能找到一天前日本登山队员留下的固定绳索。但是，他们还是多带了 300 英尺的绳索以防万一。克里斯坦带领他们通过了“瓶颈地带”。然后他们开始仔细打量“横越带”——一块 300 英尺长的地带，需要在一面冰川前迂回绕过。

在凌晨 3 点的时候，登山队员到达了更具技术难度的“三角岩石”，这是登顶前最后一块露出地面的岩石。5 点的时候他们越过了这块岩石。此后的一段路线再也找不到日本登山队留下的固定绳索，因此他们开始继续固定绳索，延伸至 300 英尺。

5 点 45 分，他们停下来补充水分，用便携式炉子融化果汁。他们知道必须尽快登顶，并迅速下山，因为太阳将在下午 3 点下山，我们已经多次观察到这个规律。为了能够加快行动，他们决定不带炉子、燃油和做饭的罐子，然后在返回的途中再带走。

此时的温度在零下 20 度左右，但是天气晴朗，山顶似乎近在咫尺。一切都和计划的一样顺利。登山队一点一点地接近顶峰。我在大本营通过电台跟踪他们的进展。

9 点 15 分，克里斯坦登上顶峰。在接下来的 1 小时 15 分钟里，队员们一个接一个登顶成功。从顶峰到一号营地，还有大本营，泪水、快乐和照片接踵而至。我们的喜悦实在是无法控制，涌上心头的情感也无法细数。不可思议的是，克里斯坦居然想办法把一个水晶杯子带上了 K2。他把杯子拿出来，倒进一点智利红酒庆祝我们的胜利。这时的场面十分动人，但是时间对他们却很吝啬。在接下来的两个小时里，队员们的大部分时间都在拍照、喝水、欣赏风景。他们通过电台，和本营的队友们一次又一次地交谈，很久之后才依依不舍地离开。当他们开始下山的时候已经是 12 点 30 分了。我们预计他们至少需要 8 个小时才能赶到三号营地，因为他们需要再次小心穿越“横越带”和“瓶颈地带”。

90 分钟以后，他们传来一个大家都不愿意听到的消息：米奎尔罢工不走了。他实在太累了，但距离储藏炉子、罐子和燃料瓶的地方还有危险的 650 英尺，他拒绝再挪一步。登山耗尽了他的体力，尽管大家都差不多，但是米奎尔在如此高海拔的地方担任摄影任务，显然加倍消耗了他的体力。他比别人多付出的体力，的确换来了珍贵的摄影资料，但是这也把他推向人体忍耐的极限。对于克里斯坦而言，报告完米奎尔的情形之后，首当其冲的问题是，重新爬回 90 英尺高的地方找回他的搭档在大脑混乱时丢弃的氧气瓶，还是继续向下爬 650 英尺找水。

在本营，我知道这一时刻终于来到了。我们团队的表现将受到最严酷的考验。在海拔 8 000 米的高度，即使是体力和智力都处于最佳状态的登山队员都面临着死亡的威胁。米奎尔能掌握自己的意志和精神吗？如果他不能，我们能怎么帮助他呢？

事实是，我们不知道米奎尔和瓦尔多的具体位置，这更加深了危机感。克里斯坦看不见他们，但我们估计他们正努力往下爬。这是我们的第一直觉：尽快下降到海拔较低的地方。如果米奎尔和瓦尔多已经爬到横越带和瓶颈地带，那么他们可能已经太疲惫了，无法在天黑之前爬回米奎尔所在的地方帮助他。

在大本营，阿弗索认为，尽管补充水分是首选，但是向下爬 650 英尺，然后再爬回来，这对克里斯坦而言，工作量实在太大了。所以，他建议克里斯坦向上爬 90 英尺拿氧气罐。当然，作出这个建议很容易，但是实际去做这事真是件艰巨的任务。

当克里斯坦向上爬，去拿氧气罐的时候，一种无助的气氛笼罩在大本营。即使克里斯坦拿回了那个小小的氧气瓶，米奎尔还是要靠自己向下爬 3 000 英尺回到三号营地，这段距离在正常情况下也需要 5 个小时。在 650 英尺之下就是补充能量的“绿洲”，登山队员可以准备些流食，但是在这样的海拔高度，这段距离似乎也是遥不可及。否则的话，他可能将永远留在海拔 28 000 英尺的地方，看着 K2 峰永不消融的积雪。

“他看上去好一些了，但是他还没决定是否向下爬。”克里斯坦说，他看着米奎尔吸了些氧气，挣扎着站起来，踉踉跄跄地走了两步又坐在地上。克里斯坦的话音未落，米奎尔的声音划破了寂静。他和瓦尔多不顾自己的安全，在装备储藏处等待他们的队友，他们在那里为米奎尔准备了水。当我们告诉他们 650 英尺上的地方所发生的事，他们马上作出了回应。米奎尔拿出超人的毅力和自我牺牲精神，爬回米奎尔所在的地方给他送了些水，瓦尔多则留在装备储存的地方准备多弄些流食，供登山的队员回来时用。他的行为所体现的牺牲精神，是都市人所体会不到的。在如此高海拔的地区，在几个小时的体力透支后，你的身体最需要的是休息。唯一支持你移动的动力是意志力，而且这一动力是驱动你下山的，折回头向上爬简直是失去理智。

大约 3 点时，米奎尔又吸了一些氧气，开始喝一些盐水。他似乎恢复了不少，最终站了起来。小心地挪动着脚步，他开始和克里斯坦、米奎尔一起下山。

下午 4 点时，他们三人精疲力竭，终于和瓦尔多汇合。在晚上 9 点之前，他们到了峰肩，幸亏那天晚上的天气没有像平常一样变坏，他们下山的路比较顺利。接下来的路程比较容易，10 点 30 分，登顶小组到达三号营地。此时他们在海拔 8 000 米的山上已经足足工作了二十多个小时。

尽管他们四个人都极度虚弱，但我们通过电报敦促他们多清醒几个小时，以便多吸收些流食。登山队员们还有一段路要走，才能到达低一些的营地。我们还指示一号营地的队员准备在第二天接应他们。

8 月 14 日早晨 5 点。克里斯坦醒来后开始拼命喝茶，补充水分。他给了米奎尔一些茶，并且让米奎尔和瓦尔多再多准备一些。11 点 30 分，他们开始下山。我们原先的计划是为了表示对山峰的尊重，不在山上留下任何装备。现在，我告诉他们只带上对求生起关键作用的东西。但他们没有听我的，尽管他们都极度疲惫，他们还是带走了除了帐篷以外的东西。

下午两点，他们四个人终于从云霄回来，我们可以用望远镜看见他们。一个小时后，一号营地的提拓和阿尔多和他们汇合。六名队员状态良好，继续下山。和登珠穆朗玛峰时一样，大家互相扶持，下山用了整整 10 个小时。整个探险活动接近尾声。当我们在大本营为他们准备热腾腾的汤时，我想起克拉迪奥·卢塞欧说过的一句话：“一张真正意义上的登顶成功照片，是包括所有队员安全到达大本营的照片。”他说的没错。登上 K2 顶峰很重要，但是每个人安全返回更重要。

经过登珠穆朗玛峰的探险后，我认为我已经发现建立高绩效团队的所有要素。但是 K2 峰的经历告诉我，还有一个要素我没有发现。技术素质对高绩效团队当然重要，但社交和管理能力同样不可缺少——事实上这些因素是如此重要，以至于我认为在人力资源部门应该建立一个战略工作小组。然而，尽管这两套体系可能使一个团队像精密的机器一样，能产生惊人的高效工作结果，但是如果缺乏人性化的成分，这个团队依然缺少某些根本性的东西。

友谊、相互体谅、关爱、谦虚和对队员的关心，这些不仅是重要的品质，它们也是必要的。这些品质不仅使一支团队能实现巅峰表现，而且还给每个人带来新的满足和快乐。

在 Vertical 和马丁内斯基金会，不断灌输和传授这些价值观使我得到了从未体会过的满足。在 K2 峰，我们对最基本的人性的重视也挽救了一条生命。

来自高山之巅的教训：富士山、西奈山及其他山峰

设立和实现激励目标

爱德温·伯恩博

“作为公司 CEO，我要像橄榄球比赛中的枢纽前卫一样带领这支队伍不断走向胜利——我们必须摧毁任何竞争对手！”“这个部门必须在第四季度将银子带回家”。这样的豪情壮语我们以前都听过。尤其在商界，使用简洁形象的比喻来描述组织的共同目标可以说比比皆是。这些比喻主要来自像橄榄球和棒球这样的竞技体育，经过电视的传播而家喻户晓。但是，就我而言，实现目标最明确、最有力，也是最准确的象征就是攀登高山。攻方持球触地得分，决定胜负的 3 分球，关键的本垒打，成千上万人为之欢呼，但是却无法与登上世界的顶峰相比。在工作中，与许多其他体育运动比较，登山比喻确实有很多优势。

棒球、篮球、橄榄球——这些运动一直到一方败北才结束，有时需要加时或加回合。然而登山时，所有人都可以获胜：所有队员可以一起登顶。用登山做比喻能更灵活地体现商业中的合作性竞争和双赢。登山者可以而且也常常相互竞争或与山峰较劲——人的本性在极端的情况下会更加张扬——但是最优秀的登山者还知道他们并不一定需要拼得你死我活，而且事实上也确实如此，才能最终获胜。

此外，登山虽然需要个人的雄心和领导艺术，但它更加强调团队的共同努力。无论团队关系多么密切，最终，一名或两名队员必须走在前面开路，带领队员前进。只有这样，有能力登上顶峰的人才有机会登顶。正如富士山社团的领导井田所说，“在登山中，最重要的是相互帮助的内在力量，这样，不仅最强壮的人，而且所有成员都能实现目标。”

登山不是在一个可以较好控制的地方进行的，而是在大自然中，不可预测的背景下进行的，潜在的致命变化可能突然出现。我们在生活中都遭受过突如其来的暴风雪的袭击：家庭成员突然死亡，生产的产品出现致命缺陷，对公司不利的法庭判决突如其来。登山时可能遇到的恶劣气候帮助我们作好迎接不测风云的准备——不论是生活中还是工作中。

当然大山本身就是一种深深的鼓舞。作为地球上最高和最壮观的地貌，大山代表了人类最高、最核心的价值和愿望。西奈山是摩西接受“十诫”的圣地，它在《圣经》中占有特殊的位置。时至今日，“十诫”仍然是西方文明的道德和法律基础。遥遥耸立在青藏高原上的冈底斯山的主峰，在精神上指导着数百万的印度教徒和佛教徒最终实现精神自由。登上珠穆朗玛峰在西方文化中象征着超越不可逾越的障碍的进取心和决心。

过去五年，我和迈克·尤西姆一直负责沃顿商学院的 MBA、EMBA 和高层经理短训课程的登山拓展活动。我们希望用山峰做比喻，寻找新的视角，重新认识领导艺术和团队精神。于是，我们来到了喜马拉雅山和其他一些山峰。这些壮观的天然场景是有效教授如何在今日充满变化和挑战的多元世界里成功领导组织的最佳场所。

每座山就其本身和它所孕育的文化来说都是独特的。珠穆朗玛峰是世界上最高峰，冈底斯山被尊崇为宇宙之心。本章中描述的每一座山峰都代表着成功领导一个组织所需的领导艺术和团队精神的不同侧面。

珠穆朗玛峰：设立和实现激励目标

公司经常邀请珠穆朗玛峰登山者来给员工工作激励报告并不奇怪。作为世界之巅，珠穆朗玛峰需要我们建立一支能充分发挥其能力、充分利用其资源的团队，需要我们培养设立目标、实现目标的领导艺术。珠穆朗玛峰激励人们不断超越自我，而公司则希望员工能实现组织的最高目标——成为行业领头羊，提供最好的产品或服务。

珠穆朗玛峰有两种攀登方法，它们反映了公司最常见的两种管理模式。第一种是“围困式”登山，即将大量物资慢慢运往山顶，补给就好像是个金字塔，越到上面的营地越少，确保少数几个登山者能最终登顶。这种方式强调后勤、团队协作和命令控制式的领导。罗斯·佩罗就是用这样的方式管理电子数据系统和佩罗系统公司。军队用语在公司里随处可见，还有大量退休军人。在公司的结构中，CEO 被看作是指挥军队的将军。

另一种是阿尔卑斯式登山，即一小队登山队员背负最轻的装备，建立最少的营地，一鼓作气快速登顶。这种方式强调速度、灵活性和个人主动性，要求每个人都承担领导责任。在商界，与之相对应的是小规模创新型公司，或是大型组织中的一个研发项目。最典型的例子就是斯蒂夫·乔伯在苹果公司内部独立实践新产品，开发出新一代的 Macintosh 电脑。

采取围困式登山的运动员们能够避免直接遭遇风暴，因此登顶的把握较大，也比较安全。出于这一原因，英国皇家地理学会在最后一分钟选择了陆军上校约翰·亨特，带领英国的探险队于 1953 年首次登上了珠穆朗玛峰。但是，采取这种降低风险的登山方式，必须付出代价。围困式登山队员缺乏速度和机动性，不能够抓住稍纵即逝的机会，无法利用短期的好天气和其他有利条件——这些在天气变化莫测的高海拔地区都是重要的机会之窗。所以，围困式登山适合那些相对成熟的公司，它们拥有成熟的产品线，需要良好的物流条件保证企业的运作。

采取阿尔卑斯式的登山队员可以在任何时候出发。但这种更为轻巧和机动的方式也有缺点。当天气变坏时，登山队员在登顶过程中如果不幸遭遇到恶劣的风暴天气，他们将没有储备资源支撑自己等待风暴结束——甚至无法安全下山。因此，阿尔卑斯式登山适合创业阶段的企业，尤其是需要快速灵活开发新产品的企业，但是这种方式无法持久。

第一次攀登珠穆朗玛峰，我爬上了与它毗邻的一座山脊，仰望世界第一峰。在海拔 18 000 英尺的高度，借着傍晚最后一缕金色的阳光，我看见珠穆朗玛峰的西坡和东南坡在雪雾笼罩的山顶交汇，形成壮丽威严的景色。美国登山者首次攀登珠穆朗玛峰的时间是 1963 年，当时他们采用围困式和阿尔卑斯式相结合的突袭战略同时登上了两座山峰。登山队将主要精力放在围困式登上，这样可以确保美国人最终能登上早已有人攀登过的东南坡。与此同时，一小部分队员带上最少的装备，采用阿尔卑斯式方法登上了还未有人攀登过的西坡。因为他们的领队诺曼·君富斯非常善于将两支队伍不同的目标和需求统一起来，因此他们不仅成为首次成功攀登珠穆朗玛峰的美国人，而且也为登山者创造了一项非常有价值的成就——开辟了一条全新的路线。

参加沃顿商学院珠穆朗玛峰之旅的一位成员，请求我将这种混合式的战略模式运用到他所在的部门。这个部门新近成立，他被委以重任，带领该部门为客户公司开发新程序，但是部门中的员工却遭遇到其他大部门的抵制情绪，这些部门害怕新程序会带走他们的资源和客户，替代他们现有的软件设计模式。我们用美国人攀登珠穆朗玛峰的例子鼓励他的团队，首先将自己看作是用阿尔卑斯方式攀登西坡，为了企业更大的利益而争取新客户的登山小分队。然后，他们可以向采取围困式登山的其他部门展示，他们能帮助对方扩大而不是威胁市场份额。这和登山一样，一方的成功不一定意味着另一方的失败。两个团队可以采用不同的方式实现登顶的目标，为整个公司的利益和盈利作出各自的贡献。

呼唤、服务和转型

西奈山：呼唤、服务和转型

在西方历史上谁是最知名、最有影响力的登山者？有人可能会认为是埃德蒙·希拉里爵士，他是第一个征服珠穆朗玛峰的人，但我认为答案应该是《圣经》中的先知摩西。在传统的犹太教历史中，西奈山上的启示录是最重要的大事件之一，并且，摩西从山顶上带下来的“十诫”是西方文明中法律和道德的基础。摩西真的攀登过西奈山吗？这是学者和信徒们探讨的问题，无论这是真的发生过还是一种暗喻，摩西登山的故事对后来几个世纪数以亿计的人们产生了无可估量的影响。

根据《圣经》前五章和“十诫”中描述的故事，摩西受到召唤登上西奈山，领受众生的福音。当他在山顶聆听到来自上帝的指令时，他的脸上光彩流转，他的人民从此成为“上帝的子民”。

当我登上西奈山的时候，我也被这座沙漠中的山峰惊呆了，如同水晶一般透明的阳光撒满山上的每块岩石。在这样近乎透明的环境中，我领悟了登山的经历将如何改变一个人对现实的观念。在这里，人的心

灵将得到升华与净化。尽管历史上只有少数人能够受到摩西经历过的召唤，但是西奈山仍然向我们展示了一位领袖如何通过培养对职责的使命感和事业的归属感，感召自己的部下和组织。

当罗伊·瓦杰罗斯担任默克医药公司的 CEO 时，他曾面临似乎无法走出的困境。当时，默克医药公司的一个研究小组开发了一种新药——异凡曼霉素，可以帮助数百万非洲人民摆脱河盲症。但是，这种新药的受益者主要居住在世界上最贫困地区，他们根本无力支付药费。瓦杰罗斯和研究小组的负责人一致同意：向非洲人民提供异凡曼霉素是一种职业责任的呼唤。尽管这一决策在短期内给默克公司带来了一定的损失，但同时也为它赢得了无价的知名度，并吸引了世界上许多顶尖的科学家来默克工作。这些科学精英的加盟改变了公司的研究部门，开发出了更多的新产品，其价值远远超过免费发放异凡曼霉素给默克造成的经济损失。

职业的归属感为工作赋予意义，并帮助个人和组织发挥最佳的潜质。当人们投身于一项比经济利益更有意义的事业时，他们的经历将使生命更丰富，更深刻。像 Ben & Jerry 和 Tom's of Maine 这样的公司就是最好的例子，对质量和服务的追求和使命感使它们成为各自行业的领袖。

参加沃顿之旅的学员马上指出，为股东服务是上市公司 CEO 的首要职责。牺牲经济利益而追求更高价值需要非凡的领导力，但这种勇气通常会带来更大的回报。

华山：发现全面的解决方案，授权给他人

华山是中国境内最令人望而生畏的山脉之一，大理石的悬崖峭壁像刀削般险峻，山脊陡峭。这座山峰的南北两坡为中国文化中所有的制度作了最生动的解释——万事万物两极相生相克，阴和阳，冷和热，男和女。事实上，“阴阳”原本就是指山脉相互依存的南北两坡。缺少了哪一面，山脉就不再存在。

在我们的野外拓展中，我们用华山的例子阐述如何有效对付冲突：寻求从更全面的角度观察问题，将相互矛盾的观点看成是相互依存的两个对立面——从宏观的角度看清问题的不同角度。一位在美国纳瓦霍印第安保留地的医生讲过一个故事，诠释了这一原则在实际中的运用。一位到医务所进行例行检查的老妇人要在医务所住一夜，她希望部落中的土著医生陪同。她坚持说没有土著医生的陪同她就会死。但医生和她的丈夫都不同意，认为没有必要，这完全是迷信。她并不需要土著医生治疗，西药的效果要好得多。这个妇女第二天早晨去世了。这名医生说：“从那以后我就同意让土著医生来医务所和我们一起工作。”从那次痛苦的经历中，他意识到应该把传统的纳瓦霍药物当作是全面治疗的另一方面，而不是一味坚持现代药物是治疗病人的惟一方法，对当地印第安病人有用的方式都应该利用和重视。

华山曾是道家隐士追求的清修之地，他们在山洞里刻下山脉的立体雕刻，在险隘的山脊上修建道观。道教，与佛教和儒教并列，是中国三大主流宗教之一，创始人是公元 6 世纪的圣人老子，这些隐士正是遵从老子的教诲，在这里修身养性。老子的《道德经》是道教的经典著作，同时也是阐述如何进行英明领导的手册。它教育人们应该将关注的中心从自身向外部世界转移，将权力授予他人，这样，当你达到既定目标以后，他们也会觉得自己也尽了一份力量。

亚洲文化推崇这种领导风格——将自己的利益最小化，并授权他人。但在西方文化中，CEO 的权力似乎超越一切。在我们的拓展活动中，我们发现来自美国的 CEO 已经被这种授权思想潜移默化。比如在攀登珠穆朗玛峰的成员中，夏尔巴人的领队安江布就是这样一位领导人。他的领导风格低调、不张扬，正如有人说过的：“你看不见他做过什么，但是一切都安排好了。”

惠普的领导风格也反映了这种精神。惠普的“走动管理”鼓励经理们走出自己的办公室，来到员工中间，主动给予他们帮助，充分授权。事实上，在第一次远赴珠穆朗玛峰的活动中，我们的团队中就有一位来自惠普的管理成员。我们分配给他的任务是在山路上来回往返，保证没人掉队。那天活动结束后，他说这工作就像在惠普的办公室里一样，都是走动管理。

冈底斯山：建立核心价值、观念和竞争力

许多亚洲国家数以亿计的人们，无论信仰是什么，都对冈底斯山顶礼膜拜，把它当成宇宙的中央。许多佛教和印度教的教徒们不远万里来到它的脚下，不是为了攀登这座神圣的山峰，而是徒步围绕它表示尊敬。在他们看来，这座山峰是茫茫宇宙的中心，将整个世界统一在一起，并维系着世界的秩序和意义。冈

底斯山坐落在西藏高原上，四条河流从这里发源，向四个方向奔腾而去，其中有一条是恒河。这些河流为无数的人们带来了水源，是他们生命的摇篮，也是当地经济的支柱。

冈底斯山说明，领导者需要建立和推广一种核心价值、观念或竞争力，通过这一核心价值观将组织成员团结在一起，阐明组织存在的意义。迪斯尼公司将它旗下迪斯尼乐园中所有娱乐要素组织在一起，编织了一出戏剧隐喻。迪斯尼的员工是“剧组成员”，他们在“舞台”上直接和游客们一起演出。人事部门是“演员培养中心”。这些隐喻使大家认识到迪斯尼不同部门之间是如何相互联系，共同完成“演出”任务的。同时，它鼓励员工把顾客当作自己的“客人”，因而使迪斯尼的核心价值得以推广。

在索尼，公司的管理人员意识到他们的核心竞争力不是最初的产品晶体管便携式录音机，而是将产品小型化的技术。他们后来还开发和制造了许多具有创意的产品，而这些产品的共同之处就是利用索尼最基本的小型化技术使各个部件越来越小。索尼运用的就是冈底斯效应的模式：只要中心地位确定，新产品和新服务就会像山脉上奔腾而下的河流一样，源源不断。正是由于索尼确定并充分利用了自己的核心竞争力，它的产品不断向相邻产业拓展。这种核心竞争力并没有使索尼在单一产品领域内常盛不衰，却使索尼度过重重难关，在市场的竞争中生存下来，并长期发展下去。

1991年，我长途跋涉，来到西藏高原，和信徒们一起围绕开冈底斯山步行一周。当我们和西藏和印度信徒们走在这段朝圣的旅途中时，冈底斯山逐渐向我们展示了它各个不同的侧面——每一面都个性鲜明。我们从南面开始，冈底斯山的山顶白雪皑皑，透出安详的气息。在北面，盘山公路蜿蜒而上，直至6000英尺的高度，撕开冈底斯山上的岩石，在白雪覆盖的山脉上刻下道道裂痕，冈底斯山呈现出狰狞的一面。这条朝圣之路上的最高点叫做卓玛拉，是“女救世主之路”的意思。在那里，冈底斯山脉的山峰和山脊尽收眼底，让人心胸顿时豁然开朗。三天的朝圣之路结束后，我对这座山和它周围的环境有了更深刻更丰富的了解，这种感觉是仅仅爬上山顶所无法体会到的。

组织也是如此。我们从各个侧面越多了解一个组织的核心竞争力和价值，发掘其中潜质的几率就越大。一些企业将这一过程系统化，鼓励那些具备不同技巧、职责和知识的员工定期召开头脑风暴会议，搜集开发新产品和新服务的创意。

建立合作精神、企业识别和稳定性

富士山：建立合作精神、企业识别和稳定性

没有哪一座山像富士山那样，和一个国家的形象、一个民族的精神如此紧密地联系在一起。这座形态优美的山峰在日本文化中是简洁美丽的象征，代表着整个民族的骄傲。在世界知名的大企业中，也只有保诚集团与一座山峰的联系如此紧密——长久以来，它的标识是直布罗陀山。其他的公司应当从富士山学到东西。

一个具有召唤力的公司标志、名字或是口号可以将公司成员团结在一起，获得一种归属感，并清晰地勾勒出公司的使命和价值观念。同时，它还能使公众对公司的形象留下深刻的印象。代表公司识别的符号以及它所产生的联想，在企业定位和销售产品、服务时能起到重要作用。

沃顿商学院组织的高山拓展活动为学员提供了体验符号在建立团队合作精神和公司识别等方面的作用最直接的机会。在活动过程中，学员被分成若干小组，轮流担任领导。每个小组的第一个领导和他的同伴们策划一个小组主题，第二个领导负责和大家设计一个表达这一主题的名字，第三个领导负责策划一句口号，第四个领导负责设计一个标识。其中一个小组想走得慢一些，所以将自己命名为“殡葬队”，他们的口号是“活着到达目的地！”

当一天的行程结束后，队员们集合在一起讨论一天的感受，他们不可避免地将这次旅途和现实生活作比较。在思索富士山和它的意义时，一位队员注意到，惠普耗资100万美元为新建立的公司设计了一个具有号召力的名字：安捷伦，这个名字暗示了惠普在开发新产品方面总是快捷灵巧。学员还提到的另一个公

司是保诚集团，它长期使用同一个标识，不仅建立了品牌知名度，而且传递了它一向强调的可靠感，每个人都知道你可以信任那座“大山”。

实际上，每当我们看到直布罗陀山就会想到富士山。日本在海外最知名的版画大概就是北斋的《神奈川冲浪》。在这幅画中，海浪汹涌，一只小船上的人们惊恐万分，富士山在澎湃的海浪中就岿然不动。一个组织要在市场的风浪中生存下来，其领导者必须寻找这样一个维持稳定的支点。因此，一个企业的标识和理念应该反映其价值观念和竞争力，能将员工团结在一起，为组织的变革和创新提供坚实的基础。卓越的领导者应该知道，他们不能只关注眼前利益和短期目标，而必须利用现有资源建立一支稳定、忠诚的团队，确保组织基业长青。

结束了喜马拉雅山之行后，我立刻来到日本参观富士山。和往常一样，它在云端若隐若现，但透过薄雾，我能够感觉到它的存在，在日本的版图上巍然而立。我不禁想起了日本著名的俳句诗人芭蕉的一首小诗：小雨淅淅，不见富士，不知怎地，却有心喜。

无论你看见它还是看不见它，富士山作为日本文化的象征是一个不争的事实。真正的领导者知道如何建立和利用企业识别将员工团结在一起，为他们提供前进的目标和方向。

登山旅程：与困境作斗争，向长远的目标前进

尽管攀登每座山峰都能学习到一些经验，旅程本身也是一位难得的老师，那些山峰和峡谷就是现实世界的镜子。沃顿高山之旅的最高点是一座海拔为 18 000 英尺的山峰，站在上面可以仰望珠穆朗玛峰。在大家为眼前的景象惊叹不已时，迈克和我像从前一样提醒大家，我们不能呆得太久，因为下山的路程总是最危险的。下山时大家精疲力竭，匆匆忙忙，仿佛失去了目标，因此常有人滑倒摔伤。我们还注意到，其实我们还有一半的路程没有走完，还要翻越山脊和峡谷，这将带来许多挑战。只有完成这个旅程，我们才能宣布是否成功。

迈克和我用下山的例子告诫大家，企业在取得重大商业成功后将面临一段关键期。许多领导者就是因为过于自信、太有把握而栽了跟头，他们自以为能永远站在成功的巅峰。当他们开始走下坡路的时候——在商业周期重力、市场波动，甚至运气的作用下——疲惫和沮丧常常代替了成功所带来的欣喜。许多领导者看不到眼前的目标，失去了前进的动力，因此常常失去重心而犯错误。安然公司的坠落再一次向我们证明了傲慢与粗心的代价。公司在能源市场取得迅速的成功，其领导者便开始得意忘形，盲目扩张，根本不考虑可能出现的衰退和挫折，甚至采取非法的商业手段。可是天网恢恢，疏而不漏，从公司 CEO、数据输入职员，到所有的股东都受到了惩罚。

无论你选择阿尔卑斯式还是围困式的策略，攀登一座险峻的山峰必须经受许多的考验：搭建后勤线路那些难捱的日子，等待天气好转直至让人疯狂，短暂的停顿……但是当一切皆备后，登山就如履平地。个人和企业也会遇到同样的考验。领导者面临的最关键的考验就是在短暂成功后如何应对长期的低迷阶段。我们能否认识到应对这个阶段所必须付出的东西，并利用它们建立更为强大、持久的组织？麦登制衣的 CEO 阿诺·费尔斯坦就曾面临过这样一段惨淡的低谷期。当时公司生产弹性长毛绒的工厂在一场大火中烧毁了。在重振公司的过程中，他没有解雇一名工人，相反，他保留了每个人的职位并围绕着他们进行重建工作。这一决定不仅为费尔斯坦在国内赢得了很高的声誉，并且也为麦登公司建立了一支忠心耿耿的队伍。后来周围企业纷纷破产，而麦登公司在全体员工的共同努力下度过了难关。

高山的比喻开拓了我们的视野，为我们理解组织成长提供了新的认识。我们制定的目标和价值观念如何相互协调，使我们走得更远、更充实？在埋头翻越崇山峻岭的时候，我们是否制定了远景目标指明前进的方向？应对长期发展的关键对策之一，就是灵活应对变革和发展。当我们的小组讨论登山途径的时候，一名队员发现他在创业初期那种身先士卒、事必躬亲的领导方式已经不合时宜了。随着公司的发展和成熟，他必须退居幕后，运筹帷幄，向下属授权担任更多的责任。这种转变是艰难痛苦的，许多组织正是由于没有进行及时的转变而失去了长期发展的机遇。当他最终意识到自己再也不能事必躬亲的时候，他学着让别人做一些从前他认为只有自己能做的事，而将主要精力集中在指导全局规划和运作上。

把成功和失败的教训都带回家

山外的世界：把成功和失败的教训都带回家

约翰·穆尔是美国环境保护主义者，也是西拉俱乐部的创始人，并为优胜梅地国家公园的建立发挥过关键性作用。他在《我们的国家公园》一书中写道：“登山去采集大自然的信息。阳光撒满枝头的时候，大自然的平静也涌入你的心头。微风送来大自然的清爽，暴风雪展示大自然的力量，汽车将像秋天的树叶被轻易吹翻。”已故的最高法院法官威廉·道格拉斯也是一个经常从事户外运动的人，他曾把山脉视作培养国家个性的灵感源泉。他在《人与山》中写道：“攀越险峻的山崖，在山坡的草坪上看着星星入睡，在森林探险，征服高峰，探索冰川，走过埋在雪地下的山川，有过登山经历的人们会把大山坚忍不屈的精神带给他的祖国。”

我们每个人都需要这种信息，让身体重新充满这种坚忍不屈的精神。我们的学员中有位是一家软件公司的 CEO，他坐在通往珠峰的山道边告诉我们，当他在工作中遇到解决不了的问题时，他就去登山。只有在陡峭的山峰和呼啸的山风中，他才能想到解决方案，好像这些方案早就在那里等他似的。

希望员工提高工作效率的领导者应该给他们清醒头脑的机会，使他们在面对似乎无法解决的问题时能想出新的策略和方案。也许问题的答案只需要几分钟的思考就会出现。这种环境可能是在海边旅游胜地的一次部门聚会。温斯顿·丘吉尔减压的著名方式，就是带上画笔和画架到乡间找个清静的地方。山脉不是我们寻求心灵的安宁、重新充电和找回决心的惟一地方。但是我相信，在大山中学到的东西是独一无二的。

从登山中我们学到，我们不可能在成功的高峰上永远呆下去，登顶带来的快乐转瞬即逝。珠穆朗玛峰不仅是世界上最高的山峰，也是征服人们狂妄自大的最好工具。我们能从成绩的最高山峰带回来什么呢？其他一些来自巅峰的教训给我们很多珍贵的启示。冈底斯山告诉我们，到达一座山峰的最高点，也就到达了它的中心——这时候我们感受到的不是短暂的快乐，而是一种中心感，我们可以把这种中心感带回工作和生活中去。就像北斋画中岿然不动的富士山，一位领袖处于组织的中心，他必须具备内在的稳定性，调和工作中的种种矛盾，使周围的环境和人都能感到活动的目标性。只有这样，领导者才能更有效地利用华山和西奈山的模式，解决矛盾，授权下属，感召和激励他人，使组织向更远大、更有意义的目标努力。

在工作中建立中心感和稳定性就要专注于工作本身，即爬山的过程。沃顿高山之旅中的一位队员，在多天的旅程中逐渐暴露了害怕承担领导责任的缺点——也正是这一缺点阻碍了他的事业——他害怕作出错误的决策，害怕失败。他一直担心自己的行为可能导致负面结果，但当不再担忧，专注于现在所做的事情时，他发现自己稳重了，也敢于作出冒险的决策。回到美国后，他作了一个重大决定，接受了另一家公司的领导职位，新工作的冒险性更大，挑战性也更大。

事实是，对失败采取积极的态度，总结失败的教训，能帮助我们勇于冒险，只有这样，我们才能成为更有魄力、更成功的领导者。从不犯错的领导者不可能身先士卒，也不会将企业带向创新的道路。卓越的领导者明白，他们必须鼓励下属勇于冒险——并在他们失败的时候依然支持他们。就像 3COM 公司的经理所说：“我告诉我的下属，你们每天至少要犯 10 次错误才行。如果没有，就说明你没有尽力。”

失败本身就是阅历和成熟的宝贵来源，这是我在喜马拉雅山遇到雪崩后，被埋在坚硬如冰的积雪下学到的。尽管觉得必死无疑，但我还是努力挣扎着爬了出来，并救了一位同伴。那次探险看上去是次彻底的失败——我丢了所有的装备，而且必须返回山下——但是后来我作了深刻的反思，我为什么要登山？人一生所做的事情都是出于什么原因？我得出的结论是，既然我当时追求的是一种不平凡的经历，那么在雪崩中能侥幸逃生不就是最好的经历吗？这比登顶更不寻常。意识到这一点以后，我开始用更加积极的态度去看待当时的失败，并从中学到了最珍贵的教训。

在我的记忆中最生动的一次教训接踵而至。在雪崩后的那天半夜，我醒来，生平第一次如此渴望爬山，并且纯粹是为了寻找快乐。虽然当时必须下山，但多年以后，我逐渐意识到，当我们纯粹出于爱好而做某一件事时，我们往往能做到最好，内心也感到最充实，对他人的影响也最积极。领导者应该鼓励员工寻找和追求工作中的乐趣，使他们在实现目标的同时也实现了自我。

先行者优势：坚忍不拔和探险旅游产业 发现我的事业

艾尔·里德

巴基斯坦加舒布鲁木四峰的西坡、尼泊尔洛子峰的南坡，以及阿拉斯加迪基山脉的东坡，这些都是世界上最险峻的山峰，首攀这些山峰被认为是精英和勇敢者成就和勇气的标记。毫无疑问，高标准的攀登既要求身体上的巨大耐力，还要求具备心智上的坚忍不拔，以克服恐惧（或克服绝大多数的恐惧），并且利用这种恐惧来磨炼自我保护的本能，来获得攀登的成功。正如读者们在本书中经常读到的那样，即使是最优秀的登山者也会遇到灾难。他们会跌倒，或者其他的东西会跌落在他们身上——岩石、冰崩或雪崩，甚至其他登山者。在挑战自己的极限攀登山峰，尤其是去征服未知领地的时候，正是这种令人刺激的、在恐惧和控制恐惧之间的冲突，使你处于一种极度的专注、创造力和兴奋中，使登山不仅成为身体上的运动，而且也变成了一种艺术形式。也正是由于缺少了这样的冲突和创造力，使得我们回到山谷的生活显得如此的世俗和令人无法满足。你一旦品尝过原汁原味的这种体验，就很难抵制重返大山再去冒一次险的诱惑。对于有些人来说，登山是可以上瘾的。

技术性登山给你带来的还远远不止这种刺激感。绝大多数一生都在追求攀登的人对于大山有一种尊重——实际上是一种敬畏。大山拥有巨大的自然力量，对于那些接近它们的人具有极大的力量和魔力。它们能够引起人们对于无与伦比的美丽和可怕的未知世界的一种充满冲突的感受。它们表面上看起来可能平和而安详，却能突如其来地释放出强大的、狂暴而致命的雪崩、洪水和泥石流。仅仅在 200 年前，人类才开始怀着敬畏的心情攀登山峰，仅仅是出于宗教朝圣或牺牲的目的才敢尝试攀登高山的顶峰。然而如今，有更多的人满足了他们对登山的渴望。

从能够记事开始，大山已经牢牢抓住我好几十年了，大山驱使我将一生的工作都从它们开始。我的职业生涯包括艾克桑登山向导公司，一家位于怀俄明州大梯顿山国家公园的技术登山公司，我从 1959 年开始就在那里做向导，现在我是这家公司的总裁；尼泊尔的高山旅行公司，我曾经担任过这家公司的执行董事；还有我帮助成立的喜马拉雅大河探险公司，这是尼泊尔的第一家探险漂流公司；还有地理远征公司，这是美国最主要的探险旅行公司。

我和我的合伙人，再加上出色的员工，利用我们对最令人尊敬和最勇敢的探险的渴望，成立了地理远征公司。探险旅游这一行充满了强劲竞争对手。为了创造自己的缝隙市场并保持领先地位，我们为顾客提供到最遥远的、从前无法到达的地区的旅程以吸引他们，而我们的竞争对手不具备对这些地区的知识，或者根本没有兴趣去开发这些地区。我们的旅行最终使我们完成了第一次穿越位于中国西部新疆和吉尔吉斯斯坦之间的吐尔尕特山口的商业旅程；完成了美国人第一次穿越巴塔哥尼亚冰冠，此冰冠跨越阿根廷和智利的边界；完成了在越南北部的第一次商业性徒步旅行，还第一次成功地完成了穿越南佐治亚岛的商业旅行，再现了欧内斯特·沙克尔顿爵士史诗般的探险历程。

只有亲历风险的人才能最好地理解风险，这样的风险极大地帮助我理解并建立了这样一项业务，吸引我自己首攀了一些山峰，并磨炼了首攀成功所必需的坚毅、冲劲和专注。在我登山的早期年月里，没有什么比攀登更让我兴奋的，而且由于当时没有什么人从事这项运动，因此首攀的机会十分丰富。正如许多年轻的攀登者一样，我试图效仿当代的英雄，如法国登山者利昂内尔·泰雷和加斯东·勒比费以及奥地利人海因里希·哈雷尔和赫尔曼·布尔。他们和其他的登山家们在阿尔卑斯山进行的开创性首攀是崇高的探险、勇气和牺牲的典范，这些登山家至今仍然是我崇敬的偶像。

我在科罗拉多和梯顿山脉的首攀与我的欧洲英雄们相比就黯然失色了，但是对于我来说，那些日子是我生命中最刺激的一段时期。每次去登山，我都能够体验到一次真正的探险。我们的设备比较简陋，当时还没有羽绒服，没有粘性橡胶，只有用于保护的铁锥。登山用的锁扣是铁的（不是今天使用的那种高科技的阳极氧化铝合金），当时也没有螺母或凸轮。对于登山来说，那时尼龙绳还是全新的东西，但是绳子经常太硬了，以至于没有办法打结。

1955年，我第一次攀登了大梯顿山的北坡，然后考虑是否进行一次大的攀登。我穿的是军队剩下的二战时笨重的滑雪登山靴、军队剩下的棉质裤子、棉质运动衫，带了长长的木质冰斧、帐篷和皮背包、铁质的登山锥、登山锥锤以及沉重的钢质尖鞋钉。（相同的一次攀登在今天的装备将会是Goretex的外衣、暖和的羊毛衣物、轻快的粘性橡胶的靴子，同时还有凸轮、铝质螺母、短且轻的技术性冰斧以及最先进的内架包。）攀登到山坡一半的时候，我们遇到了一次严重的暴风雪，必须露营在一个小小的悬垂底下，它根本就不能保护我们免受暴风雪带来的雨点般的落石的袭击，让我们受尽了雨水和风雪之苦。第二天早晨，我们必须决定是要撤退还是继续。尽管岩石的表面裹上了一层不稳定的冰雪，我们还是选择强制性地爬到山顶。我的伙伴们在这样的一次经历后完全放弃了攀登，但是我们对在这次成功的登顶中所表现出来的坚忍和毅力颇感自豪。我们本可以选择更简单和更安全地绕绳下降到下面1500英尺的冰川，但这根本无法与登顶相提并论。尽管北坡以前曾经有人攀登过，但这却是我第一次攀登这样一条令人敬畏的路线。这样一种个人先锋的精神深深地吸引着我。

如今，世界上绝大多数的山峰都已开辟了多条路线，首攀基本上都已完成。现在登山比的是谁的时间最短，谁能够攀登最激进的路线，通常是很危险的路线，并且能够以滑雪、滑雪板、悬挂式滑翔或翼伞式滑翔的方式滑下山。剩下的即使是最伟大的探险也将极有可能需要专有技术和设备的支持。由于手机、无线电、全球定位系统和大规模的救援组织的出现，真正的自我依赖式的登山消失了。然而一些无形的东西仍然还是区别成功与否的标志，我相信坚忍不拔是探险和商业中一个关键成功要素。

将探险变成一种生活方式所需要的坚忍不拔远远超过登顶的要求。我就是通过坚忍不拔并且付出巨大牺牲，才对大山的热爱变成了一项事业。也许由于父亲是一位科学家的缘故，我从来没有想象过将事业寄托于商业中，尤其是自己创业。我在大学的课程没有一门是关于财务和会计的，只有一点点课程是有关商法的。虽然缺少一个常春藤联盟的MBA学位来为我打下基础，但是没有哪一个MBA课程能像大山那样为我作好从商的准备。

发现我的事业

我对登山探险的激情可以追溯到幼年时代。6岁的时候，我读到了父母每月俱乐部推荐书籍《征服高山》和《白塔》。尤尔曼描写的攀登世界顶峰的历险传奇深深迷住了我。我童年的一部分是在位于亚利桑纳的纳瓦霍印第安人保留地和位于新墨西哥北部的大山农场长大的，所以山峰对我来说从来就不遥远。从那以后我就迷上了登山，但是直到大约13岁的时候，我才有机会学习登山技术。我很快便开始了正经的攀登。我当时根本就没有意识到它将会成为我事业的基础，并变成了一个不断寻找冒险的过程。

在攀登梯顿山的早期，我遇见了格雷恩·艾克桑，艾克桑登山向导公司的所有人。格雷恩拥有巨大的领袖魅力，他的出现让人感到一种权威，但他同时还具有一种天生的亲切感，我开始深深地崇拜他。他的出现，以及令人惊异的向导历史和传说，使我除了想当一名登山向导之外不想再干别的，但是我还只是一个十几岁的孩子。尽管如此，我就是不能够忘记在《白塔》里读到的那些形象，它将向导描述成了面临危险的时候需要领导艺术的角色、为了保护客户需要荣誉感和自我牺牲精神的角色，因为客户将他们的生命满怀信任地交到了向导手中。在年幼的我的眼中，这是最勇敢、最让人兴奋的职业。又经过了5年的攀登，这5年中攀登的是当时梯顿山最困难的路线（主要是为了给格雷恩和他的向导们留下深刻的印象），我最终获得了格雷恩的足够信任，他邀请我成为他的5个向导之一。我当时22岁，这是我一生最大的荣誉。但是我也学到了一个很有价值的东西：我一开始就认定我想要做一件非常具体的事情——为艾克桑登山向导公司做向导——之后我就顽强地追求这个目标，终于在好几年后实现了它。

格雷恩亲自培训了我，确保我学会严格要求，苛求细节，而且，最重要的是，在问题和危险发生前就预计到它们（在登山中，危险一旦发生，采取措施经常是已经太迟了）。他将他的坚忍传授给了我，并要求我要学习正确的向导技巧和礼仪。格雷恩非常宽厚仁慈，我在不断向他学习的过程中变得越发尊重他，忠于他。他让我成为艾克桑公司的首席向导，后来还让我和几个同事一起成为公司的合伙人。

1963年，我的第一次高山远征是位于阿拉斯加的麦金利山，它是北美的最高峰。我和一位在艾克桑公司做向导的同事没有得到加入美国首次攀登珠穆朗玛峰远征队的机会，因为我们当时还没有攀登比较大的高山的经历。然而艾克桑公司的其他几个向导却参加了这次攀登（艾克桑公司的一位向导在珠穆朗玛峰的

昆布冰崩中丧生了）。我极度嫉妒他们的探险，并发誓将来再也不会被一个我想加入的远征队所拒绝。但是为了能够做到这一点，我首先需要立刻积累一些攀登主要山峰的经验。我和同事看中了从未有人爬过的麦金利山的东路。（我们这次攀登之后这条路线也仅仅被人爬过了几次而已。）

对于参加这次远征的6个人来说，这是一次完美的探险。我们在晚冬时分开车走在阿拉斯加的高速公路上，然后在传奇的无人区飞行员堂·谢尔顿的带领下飞进了鲁斯峡谷。6个星期的远征囊括了我们所想要的一切：雪崩、刺骨的寒冷、在冰川上酷热的日子、掉进裂缝里、陡峭的技术性攀登、复杂的找路、未知的地形，还有强烈的暴风雪和大风使得我们必须在帐篷里用自己的身体紧紧地抵住帐篷以防止它被撕碎或倒塌。山的这一边没有别的人，因此我们是孤独地行走在北极的荒野中。亨廷顿山、驼鹿牙、鲁斯峡谷旁所有的山峰都没有被攀登过，一次刺激的探险也就不过如此，我们的远征获得了不朽的成功。

麦金利山的经历让我知道高海拔攀登是一种背着沉重背包在稀薄的氧气中进行的残酷缓慢的爬行——艰苦、筋疲力尽，而且让人很不愉快。在这次探险中，以及后来在喜马拉雅山探险中的很多时候，我对自己说：“我再坚持10步才停下来。”然而，我只走了8步就停了下来。我经常盯住前面雪的一个特点——仅仅是一个涟漪或者是一个影子——然后将它变成我的一个目标，使我能够到达那个地点，然后简短地停顿一下，撑着冰斧呼吸一下空气，然后才能继续前进。你不断地挑战自己，你告诉自己下一次你将从身体上更充分地作好准备，能够更好地完成更小一点的目标。然后你更加严格地要求自己；你用大目标来代替小目标，用更艰难的路线来代替已经很艰难的路线。完成了这个目标之后，你赋予自己力量以更好的方式，而且经常是在更短的时间内来完成更高、更大的目标。

无论在商业中还是在登山中，或者是在登山这一行当中，坚忍的人总是在努力地完成下一个目标，并且不断地提高标准。这就是你成功的基础，也是你在前进中不断获得成功的基础。

一片混沌

1961年和1962年，我受聘担任波多黎各维和部队训练中心的第一任登山和远征教官，在那里我向将要开赴海外执行任务的维和部队志愿者传授生存技巧。这次训练是为了向他们说明如何通过自我尊重和坚毅来获得卓越的表现，并且帮助志愿者对付极其落后的条件和极端不同的文化。这次训练也让我认识了他们的主任比尔·德拉诺，是他敦促我进入了外交界。1964年，我进入了乔治城大学的外交学院。

在乔治城大学，我真的是必须认真好好学习。我甚至还得上另外一门语言（德语），对我来说这不是一个简单的任务，但是登山中培养出来的坚忍精神帮助我完成了漫长的阅读、枯燥的记忆和久坐学习。

在经过了两年的学习之后，我渴望一些刺激的东西。我到了哥伦比亚和尼加拉瓜，从1966年到1968年在那里工作，初步感受到国际政治斗争的滋味。这一地区是混乱的汇集之地，我发现自己处在游击战争和政治暴力的外围。我目睹人民所处的赤贫状态，并看到现有政治权力结构对任何能够威胁其存在的力量所采取的极端残酷的镇压。在尼加拉瓜，看起来好像每个人都有枪。我认识的很多女性在她们的包里放着大口径短筒手枪。只要稍有刺激，人们就会掏枪开火。在哥伦比亚，真正严重的政治斗争发生在像波哥大这样的大城市里，或者在群山掩盖的丛林里进行。我不站在任何一方，我发现政府军和叛乱分子都令我着迷。很显然，大山不是探险的惟一来源——高度敏感的国际政治环境提供了一种全新的、令人着迷的心灵冲动。我希望能够更多地了解它，并成为其中的一部分。

在又一年的滑雪教练和向导工作后（我还是忍不住重新回到了大山），我最终决定要让硕士文凭派上用途，我要去参加外交部考试。在喜马拉雅山脉和中国与亚洲次大陆交界的地区存在着各种各样的专业外交任务的机会。这真的是一个冒险的职业——在地球上最好的登山地区之一。也许我不必为了追求一个职业生涯而放弃我攀登的梦想，也许我可以将这两个令人愉悦的世界结合起来。我有幸在1969年的下半年成为被选中的几个申请者之一。

道拉基里峰和灭顶之灾

喜马拉雅山对我来说并不陌生。1969年春季，有人邀请我担任美国道拉基里峰远征队的队长。那次远征一开始获得了攀登巴基斯坦境内 Malibuting 峰的许可，但是在最后一刻，巴基斯坦出于政治上的原因关闭了它的山脉，同时，尼泊尔在关闭了它的山脉几年之后又出人意料地开放了它们。（1962年中印边界战争之后，中国向尼泊尔施加了外交压力，迫使尼泊尔将印度军队和其他的外国人赶出了与中国西藏交界的喜马拉雅山边界，这一规定包括登山者。美国登山家们又使得这一情形更加恶化，1962年，在伍德罗·威尔逊·塞尔领导下的一支小小的远征队秘密地越过尼泊尔边界进入西藏，到达了接近卓奥友峰的 Nagojumba 冰川，试图攀登珠穆朗玛峰的 Rongbuck 一端。这是一次让人艳羡的探险，虽然它最终失败了。不过当塞尔回到美国的时候，他写了一本有关这次非法跨越边境和远征的书，这样中国政府迫使尼泊尔向任何类型的高海拔登山者关闭属于尼泊尔那边的喜马拉雅山。）

1969年我们出人意料地遇到了这样一次在尼泊尔攀登的机会，我们将目标选择为 26 810 英尺的道拉基里一峰，它是世界上超过 8 000 米的 14 座山峰之一（所有这 14 座山峰都位于尼泊尔、中国和巴基斯坦）。

尼泊尔当时十分让人着迷，跟如今完全不一样。当时根本没有什么外国人和汽车，没有交通堵塞，没有卫星电话，也没有电。空气水晶般地清澈，狭窄的街道和市场看起来好像是完整地从中世纪的东方挪过来的。萨满教的僧人们跳着舞并向人们提供神奇的药剂。残废的乞丐，很多都有麻风病，在四处游走，天花和脊髓灰质炎破坏了他们的面庞，使得他们身体变形。村民们用牲口在大量神像前祭祀，成群的狗在大街上游荡，取食垃圾和粪便，夜间豹子在小镇的郊区出没，捕食山羊和狗。

道拉基里峰本身是座十分难以征服的山峰，难度可以说远远超出我们的预期。它提供了一个很重要的有关喜马拉雅山脉不可预测性的教训，也教会了我们知道如果做得太过分的话将会有多危险。我们的远征队一共 14 个人，包括两个夏尔巴人和一个政府联络官员。我作为先遣队员提前出发去准备营地帐篷，并侦察路线。我们仅用一天时间就从 7 000 英尺高度爬到了 16 000 英尺处，我得了肺气肿和脑水肿，这是由于在太短的时间内爬的海拔太高，没有留出时间来适应。我也听说过有关高山反应的医生警告，但是天真地以为我的身体足够强壮，不会得这样的毛病（我后来知道身体的强壮与否跟这个没有关系，重要的是身体适应高海拔的能力）。我失去了知觉，同伴们用帐篷将我包裹起来，将我顺着陡峭的冰川滑下，穿过耸立的冰塔林。这次远征的医生吉姆·莫里塞攀登了 5 000 英尺在冰川的底部与我会合， he 现在是位心脏外科医生。当时，我处于极度虚脱状态（身体僵硬，手臂弯曲，双拳紧握胸前），大脑和脊柱之间的传导神经遭受了严重的压力，大概再晚 30 分钟就有可能死亡。吉姆成功地挽救了我的生命，但我昏迷了 36 个小时。醒来的时候，我一只眼由于视网膜出血而看不见东西，自己也无法行走。夏尔巴人和脚夫必须抬着我下行 5 000 英尺到位于 7 000 英尺处的卡拉巴尼村庄。

当我基本复原的时候，我步行两天到了山谷北部的吉墨生。吉墨生当时有一个原始的飞机跑道，偶尔会有军队或联合国的飞机在那里降落。我希望能够搭乘去加德满都的飞机，将看不见的那只眼睛检查一下。不幸的是，在地平线上根本看不到任何飞机的影子，看起来我好像不得不再徒步回去了，这又得花大概一周的时间。

我到达吉墨生之后的第三天，远征队的一名成员，吉夫·邓沃德走进了我住的房子。

“雪崩，”他简短地说，“死了七个。”他麻木地坐下来。我们一边喝酒，他一边描述我的登山小队的集体死亡。

雪崩发生的时候吉夫正在营地的帐篷里，当时是快接近中午的时候。天空中本来有云，气温比较低，但是到 11 点时，冰川温度开始上升。先遣小组刚刚把一根圆木搭在一条裂缝上，并且计划开始下山。就在这时，从头顶传来了炸雷般破裂的声音。一场巨大的雪崩包围了整个小组，将刚刚搭上桥的巨大裂缝填满了。楼·雷查德向一个冰圆丘后面俯冲过去，雪崩向他喷涌的时候扯掉了他的背包。巨大的怒吼充斥在空气中，不断掉落的冰块，有的如冰箱那么大小，隆隆地滚过身边——然后是一片沉寂。楼站了起来，希望能看到远征队的其他成员从藏身的地方爬出来，但是没有人出现。他跑上跑下，呼喊同伴的名字，但是，还是没有动静。四周只有寂静的冰川和高山上刮过的风声。因为雪崩是由冰和沉重的雪组成的，因此即使知道应该从哪儿开始挖，楼也根本没有办法挖。所有的人都不见了，消失了，死去了。当时，这是喜马拉雅山攀登史上最大的一次灾难。

楼·雷查德活下来之后创造的另外一个奇迹是，他在后来的一次远征中又回到了道拉基里峰，而且是仅有的两个登上顶峰的攀登者之一。楼后来继续攀登喜马拉雅山脉的主要山峰，曾经征服过楠达德维山、乔戈里峰和珠穆朗玛峰，走的都是首攀的路线，而且获得了巨大的成就。经历了雪崩的死里逃生之后，楼具备了征服如道拉基里峰般同样危险和困难的山峰的坚忍不拔的毅力和勇气。

外交生涯和激增的机遇

1971年，我以外交官的身份回到亚洲。这对我来说是一次令人兴奋的经历，但是没有大山总让我觉得缺少了些什么。在孟加拉战争期间，我被分配到印度加尔各答的美国领事馆，后来又分配到加德满都的美国大使馆。在尼泊尔，周末的时候几乎无事可做，因为大山离得太远了，一个周末根本不够来回一趟或者攀登一次。但是，我却开始探索这个国家的大河，它们中绝大多数还没有人漂流过。我的第一个漂流筏是由参加过1973年美国道拉基里峰远征的隆·费尔送给我的——一个4英尺的可充气式漂流筏。隆·费尔后来在漂流尼泊尔的乌鲁班巴河时不幸身亡。在经过不断的尝试和犯错之后，我获得了一个12英尺的埃文漂流筏，对于漂流尼泊尔无人开发的激流来说，这是一个完美的交通工具。

我的美国探险旅行公司的一些朋友经常来尼泊尔，带领一些探险客户来旅游，并提供有关漂流的建议。尊敬的登山者斯基普·霍纳帮助我设计了船的框架，并为我的埃文漂流筏制作了桨。在接下来的几年中，我和斯基普以及其他一些朋友开始探索尼泊尔高海拔的河流。在这样湍急的河流中很显然存在着商业机遇。当时，尼泊尔的高山旅游业仅限于运动观光、文化旅游、登山和长途步行跋涉，可以进行其他任何业务的基础设施并不存在。然而，在那儿却有很多小飞机可以将漂流筏拖到大河源头的小飞机场，还有很多脚夫非常愿意为你运送漂流筏。

与此同时，我在尼泊尔的任职也快结束了。在外交部，官员需要定期返回华盛顿，了解最新外交动态和国家政策，重新熟悉美国的情况，然后再找一个外交职位。这些我都明白，但我也知道在华盛顿特区周围几千英里内根本没有值得一提的高山。幸运的是，我结识了吉姆·爱德华兹，他是个充满领导魅力的英国人。他曾经在泛美航空公司工作，后来开始经营虎丘丛林驿站，这是一家位于尼泊尔丛林的蒂莱地区赫赫有名的观光旅馆。

吉姆正在寻求扩大业务的机遇，计划收购高山旅行公司——尼泊尔提供步行和登山旅游设施的供应商。该公司是由一位名叫吉米·罗伯茨的英国陆军上校在1963年创立的，当时他结束了在加德满都英国使馆担任武官的使命。吉米是第一位发明徒步旅行这个词的人，当然，现在它已成为全球风行的一项业务。吉姆·爱德华兹建议由我来担当这家公司的执行董事。在夏日的几个月中（尼泊尔的季风季节），我可以回到梯顿山担当阿克桑公司的登山向导，作为我的副业，我可以开始成立我一直在思考的那家漂流公司。

很多人都羡慕我的外交官身份，我自己也很怀念这段日子，心中一直引以为豪。放弃这样一种职业，我必须鼓足十二分的勇气——每当想起未来的前景我就感到难过。但是，我也知道，如果我能够鼓起勇气继续前进的话，动力和毅力将帮助我在前方未知的领域里成功。辞职是我所做过最困难的一件事情，但看起来好像当时正是合适的时机。我只是重新回到了以大山为重心的工作上，这是正确的选择。但是当世界局势恶化的时候，我确实回首过去渴望投入到斗争中去。

很快我就不用写政治报告了，而是组织夏尔巴人进行长途跋涉和登山的远征，勘察路线，了解有关尼泊尔的喜马拉雅山的细节，并且开始认识了像克里斯·鲍宁顿、雷纳德·梅斯纳尔、埃德蒙·希拉里爵士、彼德·哈伯勒、道格尔·海斯顿以及其他一些登山名人。我将朋友迈克·雅戈从怀俄明州的杰克森霍尔带到尼泊尔，帮助我一起创建并管理我的漂流公司，我将之命名为喜马拉雅大河探险公司。

河流漂流业务太难开始了，甚至让人觉得有点可笑。购买的漂流筏必须作为个人行李托运，而且必须归到帐篷的分类里来通关（当时还没有关于漂流筏的通关规定）。另外，大多数尼泊尔人不会游泳，因为在他们的文化中，奔流山中的河流是让人害怕，应该躲避的东西。我们在报纸上招贴广告，招聘“白水河向导实习生”，前来应聘的几个人更多地是对什么是“白水”感兴趣，对于工作则没有多大兴趣，尤其是在了解了工作都要干什么之后。

迈克并没有放弃，他耐心地聚集了一群优秀的尼泊尔向导。他教授他们成为了优秀的河流游泳专家，开发了一个重量训练项目，并教会了他们急救。随着徒步旅行者不断听说我们的名字，我们逐渐建立起了一个客户群。大多数业务都是到翠苏里河的当日往返短途旅行，这条河沿着加德满都到博卡拉的公路流过（这条公路在当时还是很新的）。许多客户选择三天的虎丘游。

我们一直碰到的一个障碍是交通工具。几乎每天能够租到的交通工具都不同，我们用这样的工具将漂流筏、客户和船夫运送到河上指定地点。这样的交通工具绝大多数都是出故障的卡车或陆地越野车，客户们经常不得不自己下车来推车。我们经常遇到技术性的延迟、抛锚、车冒浓烟、车上的金属卡嗒卡嗒响，这些都发生在艰险的山间道路上。但不管怎么样，努力工作、运气和毅力使得我们最终都到达了目的地。我们很快拥有了良好的交通工具、顺畅而又专业的运作，并看到了一个行业的发展。我们的成功也孕育了竞争对手，在 10 年之内，尼泊尔大概出现了 150 家漂流公司，这预示着一个全新的获利丰厚的行业在南亚开始。

发展业务的努力也使我能够继续攀登事业。通过在尼泊尔的高山旅行公司积累的资源 and 认识的人，我获得了令人羡慕的组织攀登高里三喀山的许可证，这是一座位于尼泊尔和中国边界、海拔高达 23 440 英尺的山峰，从未有人攀登过。许可证所规定的条件十分严格，并且由尼泊尔的皇室成员 Kumar Khagda 监督执行（他后来在 2001 年的皇宫血案中身亡）。任何远征必须包括相同数目的尼泊尔人和外国登山者，最后登顶的人也必须一半对一半。我们成功地完成了这座山的首攀——这是最后一座尚未被人类征服的主要山峰。

几个月之后，由于业务的拓展，我获得了去中国谈判攀登贡嘎山的机会。贡嘎山位于四川省西部，海拔 24 900 英尺。（这对我来说非常奇怪，因为几年前，当我还任外交部工作的时候，中国还是我们的敌人）。我同时也想说服中国政府在西藏、青海、四川和新疆开放像在尼泊尔那样的徒步旅行，这些地区都是刚刚有限制地向外国人开放的群山环绕的地区。这些地区几十年以来都是封闭的，当时是最受追捧的探险目的地之一。利用我在外交部工作的背景，我告诉中国政府，如果他们在当地投资建设旅馆和其他旅游基础设施前能有限制地开放徒步旅行，他们就会获得急需的外汇和收入，而且这些收入的一部分将流到当地人的手中。我解释说，在徒步旅行中，客户只是在你的这片土地上用脚走了一遍，而外汇却源源不断地流入你的口袋，那些传统旅行所需要的巨大资本投入可以以后再投资。我并不认为中国人真的理解了这个概念，但是我们发展了一种个人的关系，我取得了他们的信任。我们一开始先运作了几次旅行，很顺利。然后在一些极其偏远、以前无人到达的地区做了进一步运作。当时惟一的问题是，中国缺乏一流的住宿设施。

地理远征和严酷的现实

我本来有可能在尼泊尔再住几年的，但是对于高山旅行公司这个名称使用权上的商业争议，再加上其他一些问题，使我最终没能继续留下来。但是我在中国的经历得到了回报：我和吉姆·爱德华兹，还有泛美航空的前主管乔治·达泊泰收购了一家由琼·桑德斯在加州创办的探险旅行小公司，名叫 InnerAsia。琼从事探险这一行已经好多年了，美国人在中国的第一次攀登——慕士塔格峰——就是由他谈判成功的。琼在中国四个偏远省拥有徒步旅行的业务许可证。

新公司的成立仪式是 1983 年在旧金山举行的。我们的主要业务是市场营销，创造、包装并销售探险这一概念，该业务占整个行业的半壁江山。营销公司与国外经营公司进行合作，向它们提供客户，负责收款、支付、提供交通和预订机票，安排签证、保险和信息，并在出现问题时提供法律和财务上的追索。一旦某位客户发生事故，营销公司在安排医疗、护送回国，以及启动保险和通知家人方面将起到关键的作用。

在 InnerAsia，我们每个人都有自己的专业领域，但是我们根本就不了解置身于美国这样一个低利润、竞争又十分激烈的市场会有多困难。幸运的是，乔治是个天才，他有足够的资金支撑我们的业务。我们雇了一支规模不大但是十分出色的员工队伍。我们在不断挣扎的同时与以前在尼泊尔高山旅行公司的老客户们联系，还做了一些地点管理的工作。我们需要下定决心才能发现我们的缝隙市场——个人旅游，这是其

他探险公司所不屑的。此时，我们的专业技能帮上了大忙，使我们不断开发出极为创新、独特的短程旅游。我们获得了商誉和美誉度，但是仍然没有赚钱。而且不幸的是，正如其他业务一样，探险旅游恰恰需要钱。你可以提供世界上所有富于刺激性的路线，但是如果赚不到钱的话，你这一行也就干不久了。

探险旅游市场取决于人们的可支配收入。我们将目标瞄准了经济收入位于上层的人，因为这些客户即使在经济不景气的时候也有钱，而且他们拥有足够多的历史和政治知识，能够理解我们想推销给他们的形象和梦想。但是我们也需要在可支配收入和可支配时间之间找到平衡。旅程越遥远，费用就越大，同时占用的时间也越久。时间经常是我们最宝贵的财产。绝大多数国外旅游需要至少 18 天，甚至更长。即使对于有钱人来说，这也是很长的一段时间。我们还要考虑人们身体上的承受能力。上了年纪的人有钱，但是通常体力和耐力较差；而年轻人的体力虽好，但通常缺钱。

培育合适的客户真的是一门艺术，尤其还要考虑到地区冲突、恐怖主义的威胁以及发展中国家的政治动荡，所有这一切都使得探险旅游成为充满风险的行业。发展合适的客户群是成功的关键，而质量控制、客户服务和实施也同样重要。我们虽然销售的是一种浪漫形象，但是必须注重细节，行动迅速，严格要求，提高竞争力才能生存。成功需要不断创新，包括令人眼花缭乱的目录推介和媒体的炒作，同时还需要与航空公司和不同层面的外国政府官员进行内部谈判。

最终将我们推到前台的催化剂是吉姆·塞诺。吉姆担任过优胜梅地国家公园主管的助手，拥有丰富的攀岩经历。1978 年，我们在尼泊尔的高山旅行公司组织过一次攀登珠穆朗玛峰的远征，当时他是这次远征活动的队长。这段经历不仅使他成为第一个使用电脑来帮助管理登山活动的人，而且也让他追到了后来的妻子，远征队的医生。考虑到他很强的财务和电脑背景，他应该是我们公司总经理的最佳人选，最终他还成为了我们公司的总裁。这是我们所作出的最好的决策之一。

吉姆是组织、营销和财务方面的天才，他还制作了一本成为我们销售利器的宣传册子，这本宣传册子充分激发了客户的梦想和浪漫的想象，引发人们想象那些经过努力奋斗终于首攀世界伟大山峰，以及在未知的大洋中航行终于找到新世界的那些人的形象。我们的宣传册子获得过很多行业奖项。

由于我们的专业技能，我们能够制定出很详细的旅行日志，能为打电话来想要安排旅程的客户 provide 很深入的信息。我们继续从事团体旅游和个人旅游，并且将业务重点从最初的亚洲开始扩展到其他地区。

在经过了数次经营模式的试验之后，我们最终将重点放在关注具体客户的需求上，而不是整个市场的需求上。既然我们的目标是提供高质量的客户服务，我们将决策权下放给员工，他们是与客户距离最近的人，而且向他们提供具有激励作用的佣金制度。开发新的地区是我们的专长，我们提供的是通往勇敢未知领域的诱惑。我很大一部分个人兴趣就是到那些以前曾经是“被拒绝的地区”去徒步旅行，到那些在我当外交官时位于铁幕背后的国家去。我们首先开辟到塔纳图瓦的旅游，这是位于俄罗斯境内西伯利亚边境的一个很小的地区，开创美国在后霍梅尼时代到伊朗的旅行，并帮助开发了巴塔哥尼亚偏远的 Estancia Christina 地区。我们是 1924 年以来第一个来到中国西藏雅鲁藏布江旅游的外国人，我们也是第一家提供到西藏 Lhamo Lhatso 湖旅游的公司。（我们最近刚刚安排了合法的古巴游，现在还提供到沙特阿拉伯的探险旅游，沙特阿拉伯广袤的沙漠至今仍是西方探险者尚未涉足的地区。）很快，许多政府和私人公司邀请我们担任他们的旅游开发顾问，帮助他们宣传项目。随着我们不断扩张，逐渐产生利润，InnerAsia 这个名字听起来太具体了，于是我们决定将它更名为地理远征公司，以表明我们在世界上绝大多数地区都有经营活动。

反 思

我十分幸运，能将自己对探险和登山的热爱变成一项事业，并且一路上碰到了许多给我带来极大帮助的人。探险和登山能激发人们探索未知领域，不断进取，坚持到底。我们所从事的业务就是反映这一精神。

在商业中，在登山中，在探险旅行中，坚毅意味着时间能够克服一切，在这一点上我也十分幸运。在二战以前，还没有人攀登过 8 000 米以上的山峰。（我是第一个攀登安娜普鲁纳峰的人，后来在 1950 年有一支法国的探险队攀登过。）当时，整个世界还十分落后，很多地区根本没有交通，其基本信息只能通过《国家地理杂志》了解，跨越国界的登山只是富人的专利。我从商了——我追求自己的探险——在这样的

时代，像我这样的人能够安全地进行全球旅行，观察并体验许多原汁原味的文化，并且有足够的财力做到这一点。这是一个黄金年代。

每当疑惑自己为什么要选择探险这一行的时候，我只须在温暖的早晨迎着太阳爬上高山，俯视几千英尺的脚下，迎着风感觉自然的力量，此时我就再一次明白了。

我们每个人内心都深藏着对未知的好奇。对我来说，这是人类精神的精华，虽然它经常被每日生活的喧嚣所掩盖。一个人只要拥有好奇心，拥有依此行动的动力、毅力和意愿，去学习，去观察，去了解，那么无论是事业的顶峰还是生活的顶峰，都是无限的。

外交生涯和激增的机遇

1971年，我以外交官的身份回到亚洲。这对我来说是一次令人兴奋的经历，但是没有大山总让我觉得缺少了些什么。在孟加拉战争期间，我被分配到印度加尔各答的美国领事馆，后来又分配到加德满都的美国大使馆。在尼泊尔，周末的时候几乎无事可做，因为大山离得太远了，一个周末根本不够来回一趟或者攀登一次。但是，我却开始探索这个国家的大河，它们中绝大多数还没有人漂流过。我的第一个漂流筏是由参加过1973年美国道拉基里峰远征的隆·费尔送给我的——一个4英尺的可充气式漂流筏。隆·费尔后来在漂流秘鲁的乌鲁班巴河时不幸身亡。在经过不断的尝试和犯错之后，我获得了一个12英尺的埃文漂流筏，对于漂流尼泊尔无人开发的激流来说，这是一个完美的交通工具。

我的美国探险旅行公司的一些朋友经常来尼泊尔，带领一些探险客户来旅游，并提供有关漂流的建议。可敬的登山者斯基普·霍纳帮助我设计了船的框架，并为我的埃文漂流筏制作了桨。在接下来的几年中，我和斯基普以及其他一些朋友开始探索尼泊尔高海拔的河流。在这样湍急的河流中很显然存在着商业机遇。当时，尼泊尔的高山旅游业仅限于运动观光、文化旅游、登山和长途步行跋涉，可以进行其他任何业务的基础设施并不存在。然而，在那儿却有很多小飞机可以将漂流筏拖到大河源头的小飞机场，还有很多脚夫非常愿意为你运送漂流筏。

与此同时，我在尼泊尔的任职也快结束了。在外交部，官员需要定期返回华盛顿，了解最新外交动态和国家政策，重新熟悉美国的情况，然后再找一个外交职位。这些我都明白，但我也知道在华盛顿特区周围几千英里内根本没有值得一提的高山。幸运的是，我结识了吉姆·爱德华兹，他是个充满领导魅力的英国人。他曾经在泛美航空公司工作，后来开始经营虎丘丛林驿站，这是一家位于尼泊尔丛林的蒂莱地区赫赫有名的观光旅馆。

吉姆正在寻求扩大业务的机遇，计划收购高山旅行公司——尼泊尔提供步行和登山旅游设施的供应商。该公司是由一位名叫吉米·罗伯茨的英国陆军上校在1963年创立的，当时他结束了在加德满都英国使馆担任武官的使命。吉米是第一位发明徒步旅行这个词的人，当然，现在它已成为全球风行的一项业务。吉姆·爱德华兹建议由我来担当这家公司的执行董事。在夏日的几个月中（尼泊尔的季风季节），我可以回到梯顿山担当艾克桑公司的登山向导，作为我的副业，我可以开始成立我一直在思考的那家漂流公司。

很多人都羡慕我的外交官身份，我自己也很怀念这段日子，心中一直引以为豪。放弃这样一种职业，我必须鼓足十二分的勇气——每当想起未来的前景我就感到难过。但是，我也知道，如果我能够鼓起勇气继续前进的话，动力和毅力将帮助我在前方未知的领域里成功。辞职是我所做过最困难的一件事情，但看起来好像当时正是合适的时机。我只是重新回到了以大山为重心的工作上，这是正确的选择。但是当世界局势恶化的时候，我确实回首过去渴望投入到斗争中去。

很快我就不用写政治报告了，而是组织夏尔巴人进行长途跋涉和登山的远征，勘察路线，了解有关尼泊尔的喜马拉雅山的细节，并且开始认识了像克里斯·鲍宁顿、雷纳德·梅斯纳尔、埃德蒙·希拉里爵士、彼德·哈伯勒、道格尔·海斯顿以及其他一些登山名人。我将朋友迈克·雅戈从怀俄明州的杰克森荷尔带到尼泊尔，帮助我一起创建并管理我的漂流公司，我将之命名为喜马拉雅大河探险公司。

河流漂流业务太难开始了，甚至让人觉得有点可笑。购买的漂流筏必须作为个人行李托运，而且必须归到帐篷的分类里来通关（当时还没有关于漂流筏的通关规定）。另外，大多数尼泊尔人不会游泳，因为在他们的文化中，奔流山中的河流是让人害怕，应该躲避的东西。我们在报纸上招贴广告，招聘“白水河向导实习生”，前来应聘的几个人更多地是对什么是“白水”感兴趣，对于工作则没有多大兴趣，尤其是在了解了工作都要干些什么之后。

迈克并没有放弃，他耐心地聚集了一群优秀的尼泊尔向导。他教授他们成为了优秀的河流游泳专家，开发了一个重量训练项目，并教会了他们急救。随着徒步旅行者不断听说我们的名字，我们逐渐建立起了一个客户群。大多数业务都是到翠苏里河的当日往返短途旅行，这条河沿着加德满都到博卡拉的公路流过（这条公路在当时还是很新的）。许多客户选择三天的虎丘游。

我们一直碰到的一个障碍是交通工具。几乎每天能够租到的交通工具都不同，我们用这样的工具将漂流筏、客户和船夫运送到河上指定地点。这样的交通工具绝大多数都是出故障的卡车或陆地越野车，客户们经常不得不自己下车来推车。我们经常遇到技术性的延迟、抛锚、车冒浓烟、车上的金属卡嗒卡嗒响，这些都发生在艰险的山间道路上。但不管怎么样，努力工作、运气和毅力使得我们最终都到达了目的地。我们很快拥有了良好的交通工具、顺畅而又专业的运作，并看到了一个行业的发展。我们的成功也孕育了竞争对手，在 10 年之内，尼泊尔大概出现了 150 家漂流公司，这预示着一个全新的获利丰厚的行业在南亚开始。

发展业务的努力也使我能够继续攀登事业。通过在尼泊尔的高山旅行公司积累的资源 and 认识的人，我获得了令人羡慕的组织攀登高里三喀山的许可证，这是一座位于尼泊尔和中国边界、海拔高达 23 440 英尺的山峰，从未有人攀登过。许可证所规定的条件十分严格，并且由尼泊尔的皇室成员 Kumar Khagda 监督执行（他后来在 2001 年的皇宫血案中身亡）。任何远征必须包括相同数目的尼泊尔人和外国登山者，最后登顶的人也必须一半对一半。我们成功地完成了这座山的首攀——这是最后一座尚未被人类征服的主要山峰。

几个月之后，由于业务的拓展，我获得了去中国谈判攀登贡嘎山的机会。贡嘎山位于四川省西部，海拔 24 900 英尺。（这对我来说非常奇怪，因为几年前，当我还在外交部工作的时候，中国还是我们的敌人）。我同时也想说服中国政府在西藏、青海、四川和新疆开放像在尼泊尔那样的徒步旅行，这些地区都是刚刚有限制地向外国人开放的群山环绕的地区。这些地区几十年以来都是封闭的，当时是最受追捧的探险目的地之一。利用我在外交部工作的背景，我告诉中国政府，如果他们在当地投资建设旅馆和其他旅游基础设施前能有限制地开放徒步旅行，他们就会获得急需的外汇和收入，而且这些收入的一部分将流到当地人的手中。我解释说，在徒步旅行中，客户只是在你的这片土地上用脚走了一遍，而外汇却源源不断地流入你的口袋，那些传统旅行所需要的巨大资本投入可以以后再投资。我并不认为中国人真的理解了这个概念，但是我们发展了一种个人的关系，我取得了他们的信任。我们一开始先运作了几次旅行，很顺利。然后在一些极其偏远、以前无人到达的地区做了进一步运作。当时惟一的问题是，中国缺乏一流的住宿设施。

像向导一样思考：在任何海拔高度作出平地决策

像向导一样思考

迈克·尤西姆

无论是管理公司还是带领登山，你都需要向人们勾画出一幅令人振奋的远景图，然后再制定、实施相应的战略，而做到这两点的核心就是正确及时的决策。顾客需要立刻得到卓越的产品，而不是等到下个月；投资者需要看到立竿见影的回报。在垂直的岩壁上或是遇到高山风暴，成功和失败，有时甚至是生和死，就在一念之间：取决于你能否及时作出并实施正确的决策。

这两种情况都使领导决策面临着异乎寻常的不确定性和压力。破坏性技术和人性弱点不断打乱事先的计划，押错赌注或走错路带来的是财务上的毁灭或身体上的灭顶之灾。环境越是困难，我们越是需要快速作出正确的决策。

快速作出正确决策这本身就有问题。好的决策需要时间，而快速决策意味着很短的时间。然而，管理者和登山家既不能牺牲质量也不能放弃速度。“鲁莽行事”能带来速度，但容易产生错误；“深思熟虑”能带来正确决策，但牺牲了速度。除非能在这两个极端之间找到一个平衡点，否则你成功领导人们度过危机的机会几乎为零。

无论在平地还是在高山，领导者面临的挑战是相同的，但是高山通常使情况更加危急。在高山上，一些关键决策既不能拖延，也不能出错。如果出现严重错误，登山者几乎没有第二次机会。正因为如此，高山为我们提供了最好的平台，帮助我们训练在平地上作领导决策。

以下的观察是我数年来从事管理培训和登山体验的结晶。作为一名商学院的教授，我给 MBA 学生讲授过许多涉及决策的课程，其中包括领导艺术、商业伦理、团队精神和组织管理。在公司培训课程中，我同样发现制定决策是其最根本的核心。我的客户包括可口可乐、惠普、海军陆战队和长老会。

我攀登过的山峰包括阿尔卑斯山、安第斯山和喜马拉雅山。与本书的其他作者相比，我的徒步旅行和登山经历没有他们那么令人心惊胆战，我所攀登的山坡也没有他们那么陡峭，海拔没有那么极端。我没有遇到过致命的雪崩、摇摇欲坠的帐篷，我从未攀登过超过 20 000 英尺以上的山峰。尽管如此，我仍然遇到过成百上千次必须作出领导决策的时刻。有的决策很好，有的却犯了错误。从这些经历中，同时也从管理课程中，我总结出了四条指导方针，帮助你在任何时候作出快速正确的决策。

像向导一样思考

要快速作出正确的领导决策，你首先需要提高标准。在一家公司或在一次远征中，无论你处于其中的什么位置，你都需要将自己想象成对整个组织、整个行动负责的人。你对处于这一位置上的人有什么期望？像 CEO 或向导一样思考并不要求你必须才智过人，但是你必须具有战略思维，即预期前景和通览全局的能力。你对推动成功或引发失败的内在力量理解得越深，对未来的机遇和威胁观察得越透彻，在关键时刻作出正确决策的机会就越大。

这样一个领导机遇在 2001 年降临到了安然公司的副总裁谢伦·沃特金斯的头上，她于当年 8 月 22 日会见了公司的 CEO 肯尼斯·莱。沃特金斯告诉这位首席执行官，由于公司的首席财务长官安德鲁·法斯托使用了一些合伙企业以掩盖公司的债务并中饱私囊，公司正处在崩溃的边缘。尽管后来证明莱并没有能力来挑战这种招致公司毁灭的做法，沃特金斯却大声说出了事实的真相，尽她一切能力来扭转这即将发生的灾难，就好像她是对公司命运负责的人一样。

相同的故事发生在世通公司身上。2002 年 6 月 20 日，公司掌管内部审计的副总裁辛西娅·库珀，越过她的老板向董事会审计委员会报告说公司的首席财务长官虚报利润高达 90 亿美元。2002 年 5 月 21 日，联邦调查局的科琳·罗利也做了差不多同样的事情，她写了一份 13 页的备忘录，交给联邦调查局局长罗伯特·穆勒和参议院情报委员会，备忘录中简短描述了联邦调查局的管理者们是如何忽视了后来成为“9·11”恐怖袭击事件的一些先期警告信号。

在没有上层指示、面临着方方面面压力的情况下，这些中层管理者将自己想象成为负责整个组织的人，她们在行动的时候是将整个组织的利益放在自己心里。尽管上级十分恼怒并发出威胁，她们还是在像首席执行官那样思考，并且大声说出了事情的真相。

2002 年，我带领一个 11 人的 MBA 小组攀登科多帕希山，这是厄瓜多尔一座巨大的活火山。在 19 374 英尺的高度上，科多帕希火山比落基山脉的任何一个山峰都要高出几乎一英里。我们半夜出发，在清晨 6 点的时候几乎爬到了顶峰，这时，我们的一个成员，吉米·哈默德出现了严重的高山反应。尽管处在如此糟糕的状况下，他仍然还是像一个向导一样思考。

吉米迫切渴望能触摸到山的顶峰，正如我们任何一个人一样。但是他也知道，他如果坚持要爬到山顶的话，一旦病情恶化，他将严重危及到其他人登顶的机会。同时，如果他太早退出的话，他也会使与他共用一条绳索的伙伴们过早下降。

“我筋疲力尽，头痛欲裂，而且严重缺水。”吉米回忆说。尽管如此，他还是强迫自己爬到了距峰顶 700 英尺以内的距离。在那儿，他找到了一块小小的平地，能够安全地解开自己的绳子并等待团队其他成

员登顶并回来接他。后来他解释说：“我必须找到一个虽然我登不了顶，但是至少不会迫使整个团队无功而返的地点。”

吉米和我们的登山向导所关心的是同样的问题，但是他选择的是不要把这个问题扔给向导自己去解决。当他听到向导对登顶最后一击的描述——“这将是您一生中最困难的时刻”——他作出了自己的决策并通知了向导。向导同意了他的决定。吉米头脑清醒的行动使得团队其他成员，包括我在内，能够登上科多帕希山并安全返回。我们都知道这可能是我们一生能够攀登到的最高点，也知道是吉米使得这一切成为可能。

为作出及时正确的决策而制定的标准并不复杂：在大山里，像一位专业的向导那样思考；在帮助管理一家公司的时候，像一位首席执行官那样思考。通过任意一种方式，你都能养成快速、清晰决策的习惯。

信息是一切

正确的标准为及时正确的决策打开了大门；而正确的信息帮助你穿过这扇大门。有了及时的数据，管理者和登山家就能及时正确决策；缺少关键信息，即使是最优秀的决策原则也无济于事。

1986年1月28日发生的“挑战者号”航天飞机的灾难，同样说明了管理中可能会发生的失灵。在“挑战者号”预定发射的前夜，佛罗里达中部的气温降低到了破纪录的最低点，国家航空和宇宙航行局的飞行主任给位于犹他州的制造商莫顿聚硫橡胶公司的高层经理打电话，询问航天飞机的固体燃料火箭助推器在零度以下能否可靠工作。莫顿的管理者们必须作出一个快速决策，因为当时离发射时间只有短短的几个小时了。他们的回答是“可以发射”。第二天早晨11点38分，航天飞船载着7位宇航员上天了，当时的地面温度是36华氏度，比以前的发射温度要低15度。73秒后，火箭助推器上一个由于温度太低而变脆的O型密封圈破裂，导致航天飞机主体爆炸。

后来的分析发现，那天晚上在莫顿公司的档案里可以找到足够的信息告诉公司高层管理者O型密封圈在如此寒冷的条件下肯定会失灵。但是公司管理者却没有这样做，因为他们根本不知道公司有这样的数据——它被湮没在一个错误的档案系统里了。他们作出了一个快速的决策，那没错，但是缺乏最重要的信息，使他们出现了一个最致命的失误。

在商业市场中，掌握在关键决策者手中的信息能影响决策的速度和正确性。斯坦福大学一位工程系教授凯瑟琳·艾森哈德对位于硅谷的行动迅速和行动缓慢的电脑公司进行了比较，她发现这些公司在及时决策的能力方面存在着巨大差异。尽管处在同一行业中，行动迅速的公司在产品创新和合资决策等重要方面需要的时间只是那些行动缓慢的公司的一半：行动迅速的公司仅需要2到4个月时间，而缓慢的公司则需要6到8个月时间。

艾森哈德教授发现，一个关键的区别在于对实时数据的使用。行动迅速的公司，其管理者对产品和客户信息十分重视，其重视程度远远超过行动缓慢的公司。他们对公司内部运作制定了具体的衡量指标，而且经常见面，通过挖掘数据获得全新见解。此外，他们还掌握了重要的情报，不断评估公司的业绩，判断市场的走向。形成对比的是，那些行动缓慢的公司经常进行冗长的规划和预测活动，这样的活动有时需要几个月时间才能完成。

我的一次登山经历给了我一个痛苦的教训，让我明白了数据对正确决策的价值。我们两个人刚刚爬完罗萨峰，一次很长但是没有技术上难度的阿尔卑斯山峰之旅。我们渴望更多的行动，于是在一个阴雨的8月的一天，我们从位于瑞士策马特的酒店出发，去攀登附近一个叫做Dom的山峰。它的高度是14 911英尺，是整个瑞士境内最高的山峰，比马特洪峰还要高，但是没有西欧的最高峰勃朗峰高。我们不愿意受恶劣的天气阻挠，于是爬上了从策马特到兰达村庄的一辆登山齿轮火车，这个小村位于海拔4 623英尺一个狭窄的山谷里，而Dom山就位于村庄上方两英里处。

中午的时候，我们迅速从兰达村沿着一条陡峭的、被植被覆盖的小路爬了上去，一边痛惜雨下个不停，我们看到的风景有限，一边仍然抱定决心要达到目标。爬过树带界线以后，雨越下越大，气温骤降，天空变暗了。在这样的瓢泼大雨中，雨具很快被证明无济于事。到下午6点，我们又湿又累，越来越担心还能

不能爬到高处的瑞士阿尔卑斯俱乐部。我们原先的计划是到那个安全的小屋里睡上一觉，然后早晨3点出发去攀登Dom峰壮观的冰顶。但是现在降水已经变成了雪，到小屋的路已经基本上不能走了。

到晚上8点，我们的境况变得很令人担忧了。我们离开安全舒适的山谷已经不少时辰了，半英尺厚的积雪湮没了小路，夜幕降临，我们浑身湿透，前方根本就看不到小屋的影子。由于焦虑而引起的恐慌驱使我们以最快的速度在崎岖的山路上向上爬行，但是仍然看不到小屋的影子。晚上9点的时候，我们开始寻找岩缝或者任何可以提供保护的山洞。我们原本确信阿尔卑斯山俱乐部的小屋能够给我们提供一切所需用品，因此既没带帐篷也没带睡袋。现在，我们只是希望能够找到一个露营地让我们渡过这个晚上。

徒劳地寻找了半个小时的天然避难所之后，我们更加绝望，完全迷了路。正在此时，我们发现头顶上有微弱的亮光，在纷纷扬扬的暴风雪中几乎看不到这点光。我们已经爬得如此高了，因此立刻意识到这点灯光一定是我们正在寻找的小屋发出的。这一奇迹般的时刻我们永远也不会忘记，直到今天回想起来仍感到一阵阵的恐惧和安慰。

大约又攀登了一个多小时后，我们终于看到了小屋门上方悬挂的一个小煤油灯。小屋的看门人已经上床睡觉了，但是我们永远感谢他，他点燃了这盏煤油灯，迷失在暴风雪中的人有可能会需要这点微弱的亮光。我们浑身落满了积雪，小屋里的其他客人看到我们都忍不住站起来，张大了嘴巴欢迎我们这两个晚到的客人。

正如莫顿聚硫橡胶公司的管理者们那样，我和朋友在缺乏足够和及时的信息的情况下就采取了行动。我们本应事先对将要来临的暴风雪、爬到小屋所需的时间以及小屋附近的地形有所了解。但是相反，我们十分乐观，没有准备足够的地形图就离开了山谷。我们没有预计到暴风雪，也没有对暴风雪可能带来的状况作好准备。小屋看门人的细心拯救了我们，但是我们如果在出发前就用正确的知识武装自己的话，就不用将生命系于一点点的好运气上了。直到现在，我也在思索，如果看门人没有点燃那盏灯的话，将会是一个什么样的结果。

我们计划在小屋睡到第二天晚一点再起身，因为我们想刚刚下了厚厚一层雪就去攀登顶峰好像不太可行。但是前一天晚上暴风雪太凶猛了，到清晨的时候，小屋看门人判断将会发生巨大雪崩。天刚一蒙蒙亮，他就宣布要将小屋关闭，我们需要尽快下撤到峡谷的地面上。我们撤退了，但是非常遗憾，我们惊心动魄地爬到了小屋却一无所获，不过也认为这样做是很明智的。

无论从事什么工作，拥有充分的数据是快速、正确行动的前提条件。我和同伴决策虽然快速但并不明智，若不是运气和守门人的敬业，我们将为此付出高昂的代价。这次经历带来的一个长远的影响是，以后每次要进入一个未知的领域时，我都会更加积极地研究和更加仔细地准备。这样做是为了保证手头拥有关键信息，能对当前情况作出实时判断。

超越自己

快速作出决策也许并不难，难的是既要快速又要正确，这就要求我们将个人利益服从集体目标。如果不能超越自己，仓促间作出的决策极有可能是为了满足一己之利。

决策时超越个人得失总是一个挑战，特别是处在一个个人不断跳槽和组织不断精简的时代。在一家员工流动率高、经常发生突然裁员的公司，管理者自然而然地将自己的事业置于公司利益之上，不管他们面临的问题是一项长期支出还是股票期权的分配。

使上述挑战更加复杂的是，倡导自由市场的学者长期以来一直将个人利益与公众目标等同起来。经济学家密尔顿·弗里德曼曾经说过：“企业的社会责任就是增加社会的利润。”因此，管理者就是微型的利润最大化机器。所谓最优决策，就是使个人利益最大化。如果管理者在决策时能牢记这一点的话，那么最后的结果必将是水涨船高。此理论就是这样说的。

在现实生活中，一位负责任的领导者是无法为这样的思维进行辩护的。从定义上来讲，领导者的角色就是要将整个团体或组织团结起来并激励他们完成共同目标。让个人需要优先于集体利益注定是毁灭之路，

正如安然在 2001 年毁灭之前所目睹的那样。首席执行官肯尼斯·莱迅速卖出所持有的公司股票，同时却敦促公司的员工们买入，首席财务长官安德鲁·法斯托通过后来使公司毁灭的会计欺诈的方式中饱私囊。如果个人私欲无限膨胀，集体目标和共同利益就会消失得无影无踪。

登山者也面临着同样的利益冲突的考验，尤其是在团队合作和个人荣誉围绕登顶不断发生冲突时。1953 年 5 月 29 日，埃德蒙·希拉里和丹增·诺尔盖因为成为第一批登上珠穆朗玛峰的人而永垂青史。而帮助他们成功登顶的那些队友们，甚至包括这次远征队的队长，约翰·亨特却早已被人们忘却。登山队经常面临这种不和谐的考验。

毫无疑问，那些手握大权的人更有机会滥用职权满足个人私欲，而实际上，他们应该是最支持组织的那些人。耍弄权术的人经常会说“那又怎么样？”但是大多数的组织将这样的行为看成是有害的并且是可以避免的。一则美国内战的格言这样提醒骑兵军官他们的优先事项：“喂你们的马，喂你们的士兵，最后是你自己。”美国海军有一条类似的格言：“军官是最后吃饭的人。”即使那些对别人不直接负责的人也应当将整个组织的利益放在心上。约翰·肯尼迪在他令人难忘的就职演说中也提供了类似的建议：“不要问国家能为你做些什么——问一下你能为国家做些什么。”登山的规则一直强调人们有义务帮助受困的攀登者，即使它意味着你要放弃自己登顶。

不幸的是，千年之交的美国企业界充斥着完全相反的例子。泰科国际从 1992 年到 2002 年的首席执行官丹尼斯·柯兹诺斯基，本应该提醒自己，授予他超凡权力的泰科董事们期望他相应地表现出合适的行为，但是他却滥用公司资产，毁灭了公司声誉。柯兹诺斯基最终被指控掠夺泰科公司大约三亿美元的钱财，包括花费数百万美元为他妻子庆祝 40 岁生日，购买雨伞架、浴帘等家居装修用品。他的思想和行为更像是一个贼，而不是首席执行官，他完全将自己个人利益置于公司利益之上。

要将个人利益置于企业目标之下，我们必须首先确定企业对我们的要求，而不管个人的欲望是什么。然后必须规范自己的决策，以公司而不是个人作为标尺。后一点在我远赴珠穆朗玛峰的徒步旅行中得到了强化。我们的旅行始于飞机急速降落在喜马拉雅山山口的一个坡形跑道上——这是一个海拔 9 350 英尺、白雪覆盖的山峰围绕着的微型机场。背着塞得满满的背包，怀着急切的探险心情，我们开始了探索这座世界最高山峰的旅程。

我们来到世界上最令人瞠目结舌，也是要求最严格的室外教室——喜马拉雅山——是来学习有关领导艺术的知识。在接下来的 11 天中，我们 20 个徒步旅行者组成的团队，其中包括 MBA 毕业生、处于事业中期的公司管理者，还有我的共同组织者爱德温·伯恩博，将在崎岖的地形中行走大约八十英里，最后的终点是高达 18 000 英尺的山顶。

第一天上午，我们从鲁卡拉出发，穿过乡村的房子、梯田和峡谷两岸。下午早些时候，我们到达了第一个营地，在一个深深的峡谷中，附近是咆哮的河流，头顶是冰雪覆盖的山峰。那天晚上，我们将饰有这次徒步旅行标志的衬衫送给了 25 个夏尔巴人，他们在接下来的日子里将充当我们旅程的向导和赶牦牛的人。这一行为不仅具有象征性意义，它还意味着向导、MBA、赶牦牛的人、首席财务长官和教授们都是一个单一团队的成员了。现在，我们远征的成功将在很大程度上取决于我们共同合作的程度，以及如何将个人需求服从于集体需求。那天晚上，我们讨论了在前面的行程中，团队的领导者在作出最终影响到每一个人的决策时不能让他们个人的利益蒙蔽了自己的判断这一点的特殊重要性。

几天后，我们在这次旅途的路上曾经碰到的一个美国徒步旅行者在黄昏时分走进了我们的营地。当时，我们已经在 14 150 英尺的海拔扎营了，这远远高于树带界线和我们在这次行程中海拔最高的露营地以上。这位不速之客说她的兄弟出现了典型的高山反应症状：恶心、头晕以及步态不稳。如果不能得到及时治疗的话，情况会变得很糟，但是惟一的治疗方式是将他送到海拔相对较低的地方去——然而夜幕正在降临，下一次山需要长达数小时的时间。

一天的攀登已经让我精疲力竭了，我当时最不适合做的就是夜晚走长长的山路下山。身体的直觉告诉我最好将这个问题交给别人去做，因为第二天我还要进行漫长的高海拔徒步行走，我迫切需要好好休息一夜。但是我又提醒自己我们在路上一直在辩论的一个例子——投资银行家麦考依因为一心想登顶而置印度圣人性命于不顾。他在给予了最简短的帮助之后继续自己的旅程，致使那位印度圣人处于更加危险的境

地。想到这里，我决定，如果那位旅行者的健康状况在接下来的几个小时内继续恶化的话，我就带着他艰难地下山。尽管这样做将使我个人遭受许多痛苦，但是我必须这么做，更何况后来知道他是一位同事的儿子。

幸运的是，我们的队医是一名急救药品方面的专家，她准备了整整一匹牦牛背的药品。她对他进行了救治，并且每隔一小时就观察一次，看看他的症状有没有恶化。他熬过了这一夜，第二天早晨，他就可以自己下山了。几天后，我们在海拔 11 300 英尺的一个氧气更充足的村庄里见到了完全康复的他。这次事件虽然是皆大欢喜地解决了，但是它更加坚定了我的决心，无论何时何地，绝不能将个人利益凌驾于他人利益之上。

此次徒步旅行，我们轮流担任队长，因此每个人都对履行团队的困难有了更深的了解。每天担任队长的人在下午晚些时候到达帐篷的时候早已精疲力竭，饥肠辘辘，有时候冻得瑟瑟发抖，甚至还有高山反应。然而，职责要求他们不管自己有多饥饿疲惫，甚至脾气有多坏，都要在考虑自己的需求之前，先保证其他人都安全到达，并且迅速恢复体力。队长是最早醒来，最晚吃饭的人，在这样的一个过程中，一个无比抽象的决策原则带给他们的经常是疲惫不堪。

几天后，当我们到达当地佛教精神领袖的家园登博泽寺时，这一原则再一次以一种出人意料的方式得到了强化。我们有幸得到了高僧转世喇嘛的亲自接见，在翻译的帮助下，我们与他讨论了佛教中有关领导力的阐释。他说，只有通过服务别人才能建立起精神上的领导力。当领导者真正将个人利益置于他人利益之下的时候，他们的权威就变得不可挑战了。在与高僧的交流快要结束的时候，有人问他，如果他的权威受到挑战，他会如何回应。然而翻译拒绝翻译这个问题，因为他坚信受人尊重的喇嘛过的是大公无私的生活。

登山者和管理者经常受到个人登顶的诱惑。他们可能任由“自我”蒙蔽其思维或者为自私的决策寻找借口。然而，一个组织的力量取决于领导者能不能抛弃个人利益而选择对团队最有利的决策。因此，超越一切的组织目标应体现在领导者的每一次、每一个决策中。

自信，但不盲目

正确的标准、正确的数据以及正确的利益关系能帮助决策更加自然，但是这里仍然存在着心理上的挑战。如果缺乏自信，自我怀疑可能会拖延必要的行动。然而，盲目自信也会导致分析不足，同样会带来错误的结果。艾尔伯特·爱因斯坦谈到物理学挑战的时候，他说到了关键的一点：“事情应该尽可能简单，但是再简单就过头了。”勇敢，没错；勇猛过头，则属于愚蠢。

杰克·韦尔奇长期担当通用电气的首席执行官，他可能是自信的黄金标准。在通用电气工作了 40 年之后，他在自传中说：“我几乎不记得我曾经说过这样的话，‘我希望在做这个决策前再花六个月的时间研究一下就好了。’扪心自问，面对‘有多少次我应该推迟决策’和‘有多少次我希望能加快决策’这两个问题，我发现几乎每一次都是后一个问题胜出。”

自信能够培育干劲，正如韦尔奇领导下的通用电气那样，但是盲目自信将引向危险的境地。投资银行所罗门发生的正是这样的情况，这样一个认为自己无所不能的文化几乎毁掉了公司。所罗门的债券交易员保罗·莫勒，在 1991 年 2 月 21 日非法进行了一项价值 32 亿美元的美国财政部国债的竞标。两个多月以后，莫勒将他的行为向他老板约翰·麦瑞外泽作了坦白，麦瑞外泽在 4 月 28 日立刻向高层管理者作了汇报。然而，公司的首席执行官约翰·根佛兰德却拖了 3 个月没有向政府当局报告。

所罗门的文化一直强调的是最大限度地承担财务风险，下尽可能大的赌注，这种激进的态度确实帮助它成为当代华尔街最大也是最成功的公司之一。然而这种思维方式同样也鼓励保罗·莫勒越过了底线，而且高层管理者对此听之任之。最终，约翰·麦瑞外泽和首席执行官根佛兰德因为没有及时报告这次渎职行为而名誉扫地，在被媒体曝光后几天内被迫离职。

这时，一位传奇般的人物沃伦·巴菲特——他也是公司的董事——站了出来。巴菲特将个人的谦恭和管理者的坚毅巧妙地结合在一起，迫使整个管理团队离职，重塑了公司的文化。他告诉所有官员，“你们应该出于员工利益，将雇员任何违法或不合乎道德的行为立刻直接向我报告。”他提供了家里的电话号码，并补充说，违规停车罚单是少数无须向他报告的违法行为之一。

虽然所罗门因为前一届管理层的骄傲自大付出了沉重的代价——客户离它而去，股价下滑，高达 2.9 亿美元的罚金——但是公司在一个新的强调深思熟虑的决策而不是鲁莽冒险的管理团队的领导下幸存了下来，并且不断枝繁叶茂。一家由于盲目自信一度在 1991 年差点破产的公司在 1997 年的时候恢复了自信，以 90 亿美元的价格卖给了花旗银行。

在登山中，如何在自信和盲目自信之间找准平衡点同等重要。如果没有什么闯劲的话，你将永远不会到达你的高点；闯劲太大的话，你将冒着失去一切的风险。2002 年，我协同带队攀登干城章嘉峰，这是世界第三高峰，横跨尼泊尔和印度边界。对于我们来说，这是一个研究激励性乐观主义和毁灭性盲目乐观主义之间微妙关系的完美地点。我们需要前者帮助我们到达最终目的地：一个海拔 17 000 英尺的山口，在那儿能够看到干城章嘉山从未被攀登过的南坡。但是如何区分足够与过多呢？

我们在倾盆大雨中到达了位于 13 200 英尺、一个荒芜山脊上的宿营地。雨最终变成了暴风雪，与闪电和雷声交织在一起。我们后来才知道，是孟加拉海湾上空的气旋造成了本地区历史上最为严重的气流。一位化工公司的经理林恩·丹特问我们，这样的气候对登山是不是典型的事。她以前从来没有参加过徒步旅行，但还是决定参加本次活动，她认为喜马拉雅山应该是一个很不错的起点。

我们吃早餐的帐篷在风中猛烈摇晃，我们知道正面临一个关键选择，我们的第三天将在风暴中度过。如果希望登上 Go-Cha La，那么我们今天必须继续攀登。然而在暴风雪中上行将面临着巨大的危险：我们前面陡峭的、布满大石的山路覆盖了 1 英尺甚至更厚的新下的积雪，如果暴风雪不能很快减弱的话，即使能够到达峰顶，也不能保证可以从喜马拉雅山脉及时撤退。

我们对自己继续向上攀登的能力很有自信，但是不想过高估计安全撤下来的潜力。虽然团队中有很多成员都急切希望登顶，但是他们对持续暴风雪带来的风险抱有矛盾的心理。为了倾听每一个人的意见，我们要求每个成员坦率地发表自己对整个团队是继续上行还是撤退的看法。最后一个发言的是一位来自加拿大的 MBA 学生林赛·帕特里克，他抓住了全队在危急情况下作出的判断：“我的直觉告诉我继续攀登对我们全队的心智健康是最有利的。我们的团队表现出了超凡的力量，而且具备继续前进的力量。”所以我们决定即使天气恶劣也要继续前进。

两天后，我们到达了海拔最高的营地，位于海拔 14 200 英尺、隐藏在通向干城章嘉山海拔 28 208 英尺的峰顶的子山峰中间、一个由冰川形成的湖中营地。晚饭的讨论主题是第二天攀登 Go-Cha La 的计划。我们将在凌晨 3 点起床，攀登一个不需要绳子但需要意志力的山坡。稀薄的空气和新形成的降雪将给我们带来困难，我们的对话围绕着如何到达高山口，或者如果情况发生变化如何明智地撤退。

就在几天前，我们曾经讨论过艾琳·布卢姆带领一支全部由女性组成的登山队在攀登被认为是喜马拉雅山脉最危险的山峰安娜普鲁纳峰时作出的决策。布卢姆挑选的队员一个个身手不凡，10 名队员每一个都是世界级的登山家，拥有强烈的登顶决心。1978 年 10 月 15 日，在经过精疲力竭、彻骨寒冷的攀登之后，布卢姆的两个队员终于登上了 26 504 英尺的顶峰。这对整个远征队，对于女性们，对于登山这项运动来说，是一个登峰造极的时刻：整个世界都在拭目以待，看布卢姆的远征队能否取得和 1950 年第一个登上安娜普鲁纳峰的全男子法国登山队同样的成就。

然而，一天后，布卢姆远征队的另两名成员宣布她们想要攀登另一个从未有人攀登过的子山峰——这是一个个人利益凌驾于集体目标的典型例子。一开始布卢姆表示反对，因为登山队已经完成了至少让一名队员登顶的目标。如果其他人再重复这样的成绩，整个登山队也不会获得太多的额外利益。担忧可能会遇到巨大危险，一位夏尔巴人敦促立刻撤退：“让我们去加德满都开庆祝会吧”，他请求说。但是这两个队员坚持要求给她们一个机会。最后，布卢姆动了恻隐之心。两天后，在离第二峰不远的地方发现了她们的尸体，看起来好像是在攀登冰雪覆盖的山峰时坠落身亡的。

如果缺乏渴望成功的巨大动力，布卢姆的登山队就不可能将供给运送到高山上，更不用说有两名队员首次登上顶峰了。但是登山队同样需要清醒的风险认识，后面两名登山者似乎走得太远了，使本应该是一项伟大的成绩罩上了阴影。《纽约时报》在报道 1996 年那场导致八名登山者不幸遇难的暴风雪时抓住了这种决策困境的核心：“在保证不掉下悬崖的前提下攀登公司的高峰”。如果没有最基本信心的话，艾琳·布卢姆的队员们永远不可能到达顶峰；而盲目自信，又使得两名队员永远与高山作伴。

在尝试攀登 Go-Cha La 的时候，我们每个人都在考虑这些东西。我们绝不会冒险攀登一座 28 000 英尺的高山，但是希望攀登力所能及的高山，而这需要付出全部的精神和身体潜力。如果不能客观评估自己的局限性和这次旅行的潜在危险，我们就会面临因“对顶峰的狂热”而蒙蔽自己的判断，使自己与他人陷于危险的境地。即使像现在这样不算太高的海拔，稀薄的空气也可能使我们产生高山反应，雪崩的现象也可能发生。

我们在凌晨 4 点沿着湖边布满冰雪的岩石开始攀登，仅用几个小时就到达了一个看日出的壮观景点。一些成员因为想到前一天晚上的讨论明智地决定就此返回，而另一些人决定继续攀登。中午时分，一批人到达了 Go-Cha La，还有四个人又走了一个多小时，登上了另一个更高的山口。沐浴在阳光中，干城章嘉山高耸在我们的头顶。

所有队员都安全返回了海拔 13 300 英尺的营地。那天晚上，我们开始反思，为什么那么多队员都征服了各自心中的最高点。对于有些人而言，他们的高点是位于 15 000 英尺的日出点；对于其他人来说，高点是位于 17 000 英尺的高山口。对于绝大多数人来说，他们心目中的高点可能是他们可能到达的最高处。在团队友情的支持下，自信帮助他们作出了正确的决策，达到了可能的最高点。英国一家律师事务所的执行合伙人艾德里安·布兰德是本次活动中到达最高山口的四名队员之一。他说：“如果没有整个团队，我是绝对到不了那儿的。”

但是前一天晚上的团队讨论也说服了一些人不要攀登不该攀登的高度。“有两三处十分危险，”硅谷的一位创业者这样说，“但是当我到达心中的最高点时，我非常理智地决定及时下撤。”

无论是个人还是作为团队，自信使我们登上了高山，而避免盲目自信又使我们安全下山。尽管并不是每个人都到达了 17 000 英尺的高度，但是用艾德里安·布兰德的话来说：“每个人都到达了他们心中的 Go-Cha La。”

重新回到实验室

管理的全部内容就是领导决策。提供一项服务或雇用一名员工、决定创业或导演一部新片，这些都涉及到许多决策，而且充满着犯错误的机会。长期以来这就是事实，但是近年来商业环境变得更加变幻莫测，这一方面使正确决策更加重要，另一方面又使正确决策更加困难。日新月异的技术以及瞬息万变的市场使速度成为竞争的必要条件，而摇摆不定的经济和经常充满威胁的世界进一步加剧了它的复杂性，增添了更大的压力和不确定性。

如果我们希望将以上所有特点都在一个实验室里加以复制和强化的话，那么也许没有比险峻的高山更好的选择了，至少我自己的经历证明了这一点。正是在这些远离尘嚣的山脊里，我找到了四条使我终身受益的原则：

1. 无论处在组织的什么位置，你都应该像公司 CEO 或登山向导那样去思考问题，去观察周围的世界。登高能望远，处在 CEO 位置能更好地判断未来，能从企业整体出发为其阐明前进的方向。
2. 信息是一切。实时信息影响我们的行动速度，正确信息则影响决策的成败。“挑战者号”航天飞机的悲剧说明，缺乏正确及时的信息，管理就会失灵，悲剧就会发生。
3. 企业目标高于个人利益。做到这一点并不容易，但是这是领导者必须具有的素质，尤其当个人利益与组织目标产生冲突时，领导者必须将后者置于第一位。
4. 自信很关键，但是要避免盲目自信。缺乏自信，人们就会延误行动。但是，伟大的希腊剧作家和所罗门公司的管理者已经明白无误地告诉我们，狂妄自大是一切悲剧的根源。

无论是攀登自然界的险峻山峰还是商业世界的高峰，领导者面临的最大挑战就是快速正确决策。没有决策，即使最缜密的计划也会发生偏差；反之，有了决策，即使最陡峭的山脊也可以穿越，最高耸的山峰也能征服。

后记

成为专业初学者

吉姆·柯林斯

在经历了 25 年的登山体验后，我决定聘请一名专职教练。我发现自己已经到了某一个高度，我很想知道已届不惑之年的自己能否再有新的突破。

周围的朋友都觉得不可思议。对于一名像我这样经历过 25 年的风雨、尝试过数千条险峻路线的登山者，即便是最优秀的登山教练又能传授什么呢？

事情的发展证明这是一个错误的问题，从一开始就是错误的问题。我从两名教练那儿——尼克和他的太太希瑟——学到的最重要的一课，并不是我还需要学些什么，而是我应该忘掉什么。

20 世纪 70 年代末的那些路线与今天的运动项目有着很大的区别。它们通常十分陡峭，有些几乎接近垂直高度，因而更具挑战性。在下降的过程中，你的身体几乎一直紧贴在岩石上。而现代运动路线的倾斜度一般都在 10 度、30 度甚至 50 度左右。这些路线每隔 100 英尺的垂直高度就设置了 40 英尺的水平线。当你下降时，你就好比在空中飞行，不可能碰到什么东西，或者说它更像蹦极，紧张但安全。而攀登那些老式的路线则完全是另一种感觉。你通常需要滑行下降，身体猛烈碰撞岩石表面，皮肤擦破，甚至四肢骨折也是常有的事——而这还是在确保保险带不出任何状况下发生的。（老式路线对登山者的保护相对较差，绳索经常从岩石中脱落。而 20 世纪 80 年代末后广泛采用的坚固的螺栓能给登山者提供更好的保护。）在安全系数极高的现代路线，从岩石上跌落的可能微乎其微——即使你想这么做也不是一件容易的事——而在传统的老式路线，你需要全神贯注，竭力避免从高空跌落。

在接受尼克和希瑟最初的培训时，我仍然惧怕从高空跌落。多年从事垂直攀岩运动使我养成了一种小心的谨慎的风格，对那些难度系数相对较高的现代路线始终敬而远之。这些路线需要你不断面临“落败”的考验。攀登挑战自我极限的路线需要你在成功前经受数十次的跌落考验——如果没有跌落，就说明还未达到你的极限。

因此，尼克和希瑟就把我看成是初学者，他们首先教我如何勇于跌落。希瑟给我布置的一项任务是，“明年我要你准备摔 1 000 次跟斗”。

我很老实，于是开始练习向下跳。最初，我像婴儿学步试着向下跳一小步。在摔了 100 个小跟斗后我开始跳一大步。我逐渐开始喜欢这样的挑战。

“现在最艰难的部分即将开始，”尼克告诉我说，“我们需要你忘却原来的技术，先学习退步，然后再成为一名优秀的登山者。你原来掌握的垂直攀岩技术妨碍了你进一步发展，使你无法征服坡度更陡的岩壁。每当你遇到困难时，你总是借助你的臂力，这就是你为什么失败的原因。”

“但是我一直以为我们本来就应该利用臂力。”我回答说。

“没错，如果臂力有助于完成手边的任务，那么我们确实应该好好利用。但是就你而言，过去对你帮助很大的力量已经成为阻碍你进一步发展的坏习惯——至少在攀登难度系数更高的岩壁时是这样的。你必须从头学起，学习掌握新的臂力。最重要的是，你千万不能依靠旧的臂力。这意味着你在学习新的技能时必须先退步。”

尼克和希瑟把我送到一座陡壁前，要我进行演示。为了保持身体的平衡和稳定（就像以前一样先控制自己的身体），我的双脚移动了五六步。如此小心翼翼几乎耗尽了 my 全部体力。“不！”希瑟批评说，“跟尼克学。”尼克抓住同样的支点，双脚松开，一条腿成弓形，沿着岩壁向上攀升，整个动作一气呵成，

顷刻之间他已经完成了 10 英尺的高度。他的动作就像是一名体操运动员在高低杠上上下下翻腾，而我却像动作迟缓的工人在扶梯上作业。

在最初的一段时间里，我的攀岩技术确实出现了很大的退步。但是没过不久，新的技术就开始显示其威力。我很高兴能不断取得进步，重新成为专家——以一种新的风格和思维方式。我已经人到中年，但是对攀岩的热爱和激情从来没有像今天这样强烈。“后退是为了更好的前进”，我感到精力更加充沛。我仿佛装上了一个巨大的飞轮，飞向新的方向。虽然在最初的时候需要花费巨大的力气才能转动它，但是随着时间的推移我感到动力越来越强劲。我分明可以感受到不断突破的狂喜，以 1 到 2，2 到 4，4 到 8，8 到 32 这样的几何级速度递增。这种感觉使我产生了一种内动力，从而提高了训练的质量和攀岩技巧。事实上，正是这一不断进步和成长的过程才是最重要的。

我注意到许多登山伙伴对尼克和希瑟的训练课程并不欣赏。我不断鼓励他们尝试新的方法，提高攀岩技术，但是他们仍然我行我素。于是我终于明白了：在积累了许多年的攀岩经验后，他们一直把自己看成是超级专家，因此不愿意从头学起，重新成为初学者。他们陶醉在过去的习惯中，继续攀登曾经到达的高度——而事实上，如果他们愿意重新成为初学者，他们将挖掘出更大的潜力，征服更高的高度。

历史学家丹尼尔·布尔斯廷在他的《发现者》一书中指出，阻碍人类进步的首要因素不是无知而是对知识和“专业特长”的盲目迷信。因此，智商或天赋最高的人不一定能成为最伟大的发现者；相反，那些能始终保持学习的热情，愿意成为专家初学者的人能取得更大的成就。他们对世界的观察更加理性，他们没有任何成见，不受任何“知识”束缚。企业创业也是如此，它既需要科学家的严谨性，也需要儿童的好奇心。

我在研究中发现，无论是惠普的大卫·帕克特还是沃尔玛的山姆·沃尔顿，这些商业巨子无不把自己看成是初学者。作为沃尔玛的当家人，沃尔顿从来没有把自己看成是零售界的专家，相反他始终认为自己是一名学徒工。他不停地提问题，抓住每一次机会学习。一位巴西商人告诉我说，他曾经与 10 位美国零售企业老总预约见面，但是只有沃尔顿表示愿意。“我们对零售业了解不是很多，因此我们需要向懂行的人请教”，沃尔顿解释说。“但是大多数人对我们根本不理不睬，只有沃尔顿说‘当然愿意’。后来我才知道他完全把自己看成学生，而把我看成老师。他首先想到的是向我们学习。在我有机会向他讨教实质性的问题前，他居然花了整整两天的时间向我了解有关巴西的情况。如果你事先不知道他就是鼎鼎大名的山姆·沃尔顿，你还会以为他是一名新手呢。”

已故的约翰·加德纳是 Common Cause 的创始人，也是《自我复活》一书的作者。他说，人们的生活或事业之所以出现停滞不前的状况，是因为他们积习过深，难以摆脱。“你会发现你的最好的作品通常出现在职业的初期而不是后期，”他告诉我，“因此，如果你想一生都写出最好的作品，那么你应该不断地寻找新的起点。”也许这就是为什么我要建立自己的研究实验室，时刻提醒自己不管已经取得多大成就，必须始终保持初学者的学习激情，这样才能不断突破。

当然，对大多数人而言这不是一件容易的事，因为我们都喜欢众人仰慕的专家地位。但是，如果攀比是现代生活的罪魁祸首，那么我们需要更多地关注自己的潜力而不是优势地位。在登山这一课堂中，我学到的最大的一课是：你与他人相比做得有多好并不重要，重要的是与过去相比以及以自己的潜力相比你做得有多好。这意味着你必须重新成为初学者。