



## 书籍 会当凌绝顶

### 攀登令人望而生畏的世界高峰所带给我们的成功启示

克里斯·沃纳 以及 唐·施米克  
Jossey-Bass, 2008  
其他语言版本: 英语

#### 导读荐语

克里斯·沃纳并不是甘冒生命危险走上攀登喜马拉雅高峰苦旅的第一人。他的独特之处在于他能够从自己的冒险中汲取重要经验，为身处平地的商业领导人提供借鉴。沃纳和唐·施米克共同撰写了这本引人入胜的好书，此书列举了经理人不仅要生存，而且要获得成功所应具备的品质。他们强调说，勇敢无畏、团队精神和果断决策的品质不论是在会议室中还是珠穆朗玛峰的冰瀑下都同等重要。*BooksInShort*将作者这些睿智的建议推荐给大家。有了这些建议，你的脚步在不断上升的领导高度上会更加稳健。

#### 要点速记

- 无论是率领一支登山探险队还是管理一家公司，对领导者都深具挑战性。
- 克服内心的恐惧会使你成为一名更优秀的领导者。
- 所有“具有破坏性、效率低下以及失常的行为”都会给你的组织造成不可挽回的损害，平均会使效率减半。
- 创造一个“令人奋发的传奇故事”来克服组织内部的自私倾向。
- 仅仅手握最好的管理工具并不能保证你会成为最好的领导。
- 自认为无所不知的自负型领导者注定会领导他的组织走向失败。
- 领导力不会在真空中产生。想要获得成功，你需要别人的帮助。
- 要迫使自己和公司做到远离所谓的“舒适环境”，同时也要谨记，明智的领导者以及攀登者——应该懂得分清英勇和愚勇的区别。
- 并不是一定要登上顶峰才算成功。
- 要承认，在一定程度上，运气会影响你的成败。

#### 浓缩书

##### 攀登得更高

喜马拉雅山登山探险队的领袖和一家公司的管理领导者，二者有什么共同之处？虽然海拔26000英尺(7900米)处的环境与舒适的办公室迥然不同，但这两类领导同样经常面临着各种绝境。征服令人望而生畏的世界高峰和在商业迷宫中运筹帷幄需要的品质并无二致。使得一个人成功勇攀珠穆朗玛峰的优秀品质也能令商界领导者居其高位大放光芒。像在死亡地带奋勇前进的登山者一样，经理人和执行官必须凭直觉做出关键性的决定，或者力挽狂澜，或者一泻千里。企业有时挣扎在生存的边缘线上，不知向前一步是万丈深渊还是康庄大道。要想当之无愧地成为“出类拔萃的领导者”是一个巨大的挑战，必须首先了解领导人面临的八大危险。而你面对这些危险所作出的反应将决定你的成败。

##### 危险1: 对于死亡的恐惧

作者克里斯·沃纳在攀登世界第二高峰乔戈里峰时，队友尼玛不慎失足而亡。其他的队友都吓得心惊胆战。为了保持清醒的头脑和旺盛的斗志，他暗暗喝斥自己道，“你听好，如果你之前没有想过会发生这样的惨剧，那你就只是在心存幻想而已。你是否真的就打算因此而止步不前了呢？”他向队友尼玛致敬并默哀之后继续向高处攀登。“如果我们继续攀登，我们……就必须接受死亡的可能性。如果我们拒绝接受自己心知肚明的死亡的可能性，我们注定要失败。很快，我们中的大多数又开始继续攀登了。”

“不论是在登山还是工作中，领导工作很快就会变成一项艰难而危险的任务。”

恐惧是一种强烈的情绪，会令人失去斗志，但是作为登山者，不能直面自己内心的恐惧就不可能登上高峰。董事会中的领导人也是如此。有些人没有做出正确决定的原因就在于心存恐惧。例如，一位执行官如果只念在一名无能的销售人员在公司已工作了25年，就难以开口将此解雇，这种做法对企业而言后患无穷。执行官很少面临生死抉择，但是“象征性的死亡”却也一样令人难忘。比如公司面临破产，如果公司能够挺过困难时期并找到生存下去的一线生机，那么由于破产所带来的毁灭性影响就会因此而减弱。

除了被动地接受恐惧之外，还需要主动寻求恐惧。优秀的管理者 and 公司都知道突破极限的重要性。如果你不敢向未知领域进军，不敢直面恐惧和接受失败的可能性，公司就不可能实现增长。向更高处攀登；不要在恐惧面前畏缩不前。

## 危险2: 自私

不要低估利己主义的危害。如果一名自私的攀登者不顾恶劣的天气状况而坚持登顶的话，就是将整个登山队置于危险之中。一个自私的员工将自己的职业发展置于整个团队的利益之上，他就会诋毁同事以逢迎上司，并牺牲他人利益，这会给团队造成不可挽回的伤害。

“在真正的危险面前如何作出反应，决定了你将是一名怎样的领导。”

在一个组织中，自私表现为“具有破坏性、效率低下以及失常 (dangerous、unproductive、dysfunctional，即DUD) 的行为”。一项历经10年的调查表明，DUD行为会导致生产效率平均降低50%。由于DUD行为的存在，所有会议和工程都会遭到拖延；员工们在背后互相议论而不是当面交心；人们在会议中沉默不言，即使明知某个项目注定失败也同样不出手相助，同事之间互相腹诽，认为对方不过是玩弄权术的骗子。因此，DUD行为会严重侵蚀利润、降低产品和服务质量、增加法律诉讼概率、削弱竞争优势、使员工丧失斗志。

自私是“生物性的，而非文化性的”表现。自私是一个物种生存并进化的求生本能。某个登山队的领袖曾经注意到：在登顶的途中队员们总是互相扶持，充满兄弟情谊。然而，在下山的路上团结的意识往往就涣散多了，由此可见，队友们之间的黏合剂是共同的激情和登顶目标。如果没有共同目标作为黏合剂，人类天生的自私倾向就会占上风，团队精神也因此涣散。

“公司中那些能够坦然面对死亡的人永远不会退缩：勇于面对死亡就是要在个人职业生涯和公司工作中行动果断。”

为了战胜自私，我们可以创作出一个“令人奋发向上的传奇故事”，作为激励大家齐心协力为团队贡献的精神和使命，激情可以使个人和企业挺过煎熬的苦难时期，激情点燃梦想，使得大家每天的工作有意义。你公司的“令人奋发向上的传奇故事”应该围绕一个“戏剧化的主题”“设定一个有难度的目标”“将注意力集中于战略性成果”“大量创造浸润着公司文化的故事和传奇”。故事应该包含战略、远见、道德和理想。最为重要的是，采取一种让你的成功概率最大的方法。

## 危险3: 对工具的依赖

最优秀的登山者并不是装备最精良的那一群，精良的装备甚至会适得其反，因为人们会认为精良的装备可以替代必要的个人技术。许多执行官都痴迷于教育规划、领导力理论和管理咨询。他们送员工去参加各种培训项目，并采取最新的激励措施来鼓舞员工的士气以提高生产率。不幸的是，所有的这些措施中大概有四分之三都以失败告终。其实许多公司已经具备了成功的硬件，但是他们的最终成败取决于“行为和适应能力”。如果一名登山者个人素质欠佳，即使世界上最精良的登山装备也无法助他梦想成真。

“没有了激情，我们的生活就会变得索然无味，我们的团队也不会再专注于他真正的目标。”

像西南航空和迪士尼这样成功的企业，在招聘员工的时候首先考虑的是个人性格和工作态度，而不是简历。你的企业在筛选员工的时候应该评估每个人的适应能力、专业操守、职业潜质以及与同事和领导共事的能力。筛选的手段要灵活，不要过分依赖于那些不再有效的招聘工具。如你的公司在小型部件的生产方面可能无人能及，但是如果你的顾客想要购买的是链齿，那么这一优势便无法派上用场。

## 危险4: 自以为是

自以为是已经击垮了数百名登山者和成千上万家企业。一些刚愎自用的领导者拒绝审时度势、面对现实，以为自己无所不知，这种行为显然是在引火上身。类似安然事务所 (Enron) 和世通公司 (WorldCom) 的丑闻正体现了执行官的自以为是，他们蔑视规则，忽视了最基本的责任。

“如果你受了自大心态的驱使，那么结果总是不乐观的。”

如需检查在你的公司内是否也是自以为是的情绪泛滥，可以通过以下几个问题：你的员工自认为通晓一切吗？他们是否已经与顾客脱钩？他们是否没有意识到竞争的威胁？教导自己，也教导你的员工做事要谦逊，要能够勇敢的面对失败，将失败看成是进步的契机。如果遇到了居功自傲而不愿意和别人合作的自大狂，要毫不犹豫地将其辞退。要认识到会议效率的重要性，开会为工作出色的员工颁发奖励无可厚非，但是会议时间如果用来解决问题，显然会实现更高的效率，员工可能更愿意专注于工作表现出色，但是开会讨论公司的发展能带来更大益处。可以从自己做起，首先提出自己遇到的挑战。

## 危险5: 孤胆英雄

有些登山者总是坚持所有的挑战由自己一肩承担。他们认为向别人求助是一种性格缺陷，即使在高海拔地区他们也拒绝使用氧气，甚至在别人主动提供帮助的时候他们也总是露出不屑的神情。或许他们在追求荣誉，但更多时候他们认为除了自己没人能够完成使命。珠穆朗玛峰上不通情理和藐视常识的孤胆英雄最后往往葬身于雪山之中。

“愤世嫉俗者和脾气暴躁者都不能够提高团队的表现，沮丧而绝望的团队是看不到任何希望的。”

孤胆英雄的事迹也许在小说和电影中广受渲染盛赞，但是在工作中，孤胆英雄往往会降低团队的士气、阻碍前进的步伐并最终导致失败。战场上的

孤胆英雄往往会将同志置于危险的境地。在越战中，数百名醉心于个人荣耀、一心争取上级赏识的军官，正是由于这个原因被自己的士兵结束了生命。

伙伴关系是个人英雄主义的最佳解药。不同部门的员工甚至经理和员工之间都可以产生兄弟情谊。如果你看中一个执掌项目的人才，那么职位的高低不应该成为你犹豫的原因。自信的老板在授权下属的时候不会感觉受到威胁。他们乐于发现别人身上的领袖品质并奖掖后进。

## 危险6：怯懦

无论是高层领导还是普通员工在承认自己所犯的错误或者提出质疑和反对意见时往往都会犹豫不决。他们害怕招致他人的责怪或被贴上麻烦制造者的标签。如果在你的公司里，员工发现情况不妙却由于怯懦不敢讲出来，或者是不敢批评别人的意见，那么公司必会因此遭受损失。

“身居高职的领导者深知，建立起与同级、下属或是外部股东的伙伴情谊就是对抗个人英雄主义的完全胜利。”

不幸的是，讳莫如深和胆小怯懦往往是公司文化的一部分。羞耻心是對抗怯懦的良藥，羞耻心会让人勇敢起来（想一想，有些士兵是害怕打仗的，但当逃兵又实在是太丢人）。大多数人会认为用羞辱人的激将法不可取。通俗心理学告诉我们，人们往往是无法忍受自己的自尊心受到打击。但一项研究又表明，自尊心与成功之间是没有明显联系的。实际上，人们更喜欢听实话，当公司采用激励的手段来掩盖事实的时候，其实许多人心知肚明。

彻底根除怯懦需要坚定不移的坦诚。从自己做起——你有勇气面对公司里的各种问题吗？你敢于曝光公司的问题吗？要鼓励观点和意见的自由交流，对于效率低下的部门要大胆地作出必要的调整。将人员充分调动起来，替换掉不称职的领导。停止一切拖泥带水、毫无效率的会议，不要再容忍事不关己高高挂起的冷漠态度。

## 危险7：安于现状

对于大多数人来说，改变是痛苦的。他们更喜欢现状的熟悉感。想做出重大而持久的变革就需要离开自己的舒适环境。改变生活理念的壮举，如在尼泊尔登上令人望而却步的高峰和拯救风雨飘摇的公司需要坚定的毅力和不懈的付出。逆境是检验领导力和责任心的最好测试。

“也许企业咨询顾问们应该像医生一样遵守誓言：‘Primum non nocere’（第一，不做害人的事）。 ”

指责工作不善的员工是令人不快的，放弃一项难以为继的工程是困难的，倾听顾客的投诉也不容易，但是想要解决问题，没有别的方法。你必须直面挑战，放弃自己的舒适。但要记住，仍要谨慎前行：不要只顾低头拉车而不顾抬头看路。曾经有登山队在即将登上珠穆朗玛顶峰之际必须放弃登顶，因为当时的环境有性命之虞。不屈不挠是一种值得尊重的品质，但是当它无视逻辑和常理的时候就不值得欣赏了。

## 危险8：万有引力

即使是拥有最精良的登山装备，世界上最有经验的登山者也无法抵御出人意料的雪崩和突如其来的风暴。高端领导即使每一件事都完成得出色也不保证一定能取得成功。诸如预想中的升职没有实现；产品不被市场接受；原有的战略在新环境之下漏洞百出；严重的经济衰退拖垮了整个经济，致使原本看似到手的养老金严重缩水。命运多舛难以预料。

“我学会了在死亡来临时应如何应对。我们有一项使命，那就是，不管这个人是陌生人还是老朋友，我们都必须尽自己所能去爱他。一个即将逝去的灵魂理应享受人类最伟大的感情——爱，而且我们有义务付出无限的爱。”

登山者对抗地心引力的唯一武器就是运气，运气是成功的必备因素之一。人们经常无来由地受到命运的眷顾，又无来由地受到命运的打击。你可以通过努力的工作、充分的准备和良好的心态来提高成功的概率，但是同时，你也要做好应对各种可能性和迎接意外机遇的准备。学会跟着感觉走，听从你的直觉，做到未雨绸缪，时刻保持乐观，期待运气降临。如果你做了所有能做的努力，剩下的就交给命运吧。

## 关于作者

克里斯·沃纳（Chris Warner）是一名教育家，也是一名企业家，他领导了150多次国际登山探险。唐·施米克（Don Schmincke）是一位管理顾问，创立了SAGA领导力学院（SAGA Leadership Institute）。

---