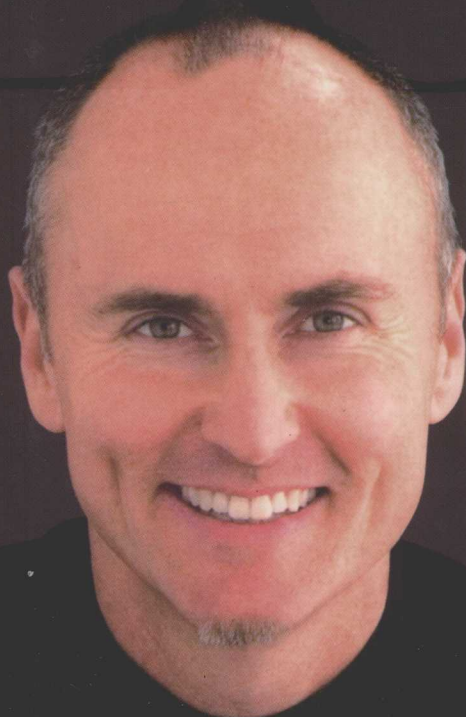


巅峰

Peak
How Great Companies
Get Their Mojo from
Maslow



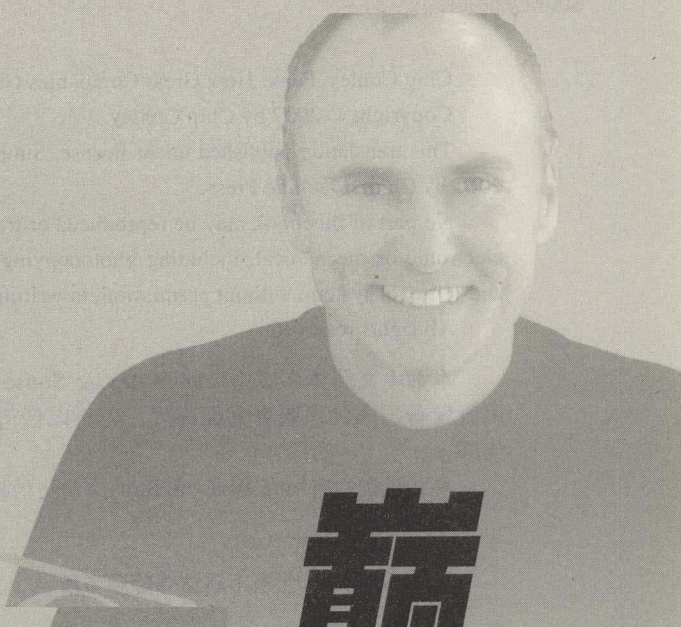
马斯洛 赋予伟大公司的魔力

世界第二大精品酒店如何利用马斯洛需求理论咸鱼翻身？
酒店CEO与你共创巅峰体验，保持巅峰业绩！

[美] 奇普·康利 (Chip Conley) 著



机械工业出版社
China Machine Press



巅峰

Peak

How Great Companies
Get Their Mojo from Maslow

马斯洛赋予伟大公司的魔力

[美] 奇普·康利 (Chip Conley) 著

朱雁斌 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Chip Conley. Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow.

Copyright © 2007 by Chip Conley.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底加有John Wiley & Sons公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-0321

图书在版编目(CIP)数据

巅峰:马斯洛赋予伟大公司的魔力/(美)康利(Conley, C.)著;朱雁斌,等译.—北京:机械工业出版社,2009.1

(CEO的商业智慧)

书名原文:Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow

ISBN 978-7-111-24200-0

I. 巅… II. ①康… ②朱… III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第073133号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李欣玮

版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·16印张

标准书号:ISBN 978-7-111-24200-0

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

快乐地勇攀巅峰

孔子曾登泰山而小天下，杜甫亦有诗曰：会当凌绝顶，一览众山小。

人生之旅如登泰山。站在泰山脚下，许多人对雄伟的泰山抱有仰慕和敬畏之情。勇敢的登山者以积极进取的人生态度拾级而上，历经坎坷，奔向玉皇顶，渴望实现登顶的远大抱负，获得“凌驾于齐鲁大地之上，揽黄河金带，以观沧海日出”的巅峰体验。

这或许也是美国幸福生活酒店集团创始人奇普·康利在本书中描述的巅峰体验者所追求的自我实现的最高境界。这本书表面上似乎讲述的是一个创造梦想的精品酒店管理公司由盛到衰，并在逆境中重新崛起的过程，探讨的是酒店的管理，但其中所阐述的理论和案例或许适用于各种各样的组织和企业。

在实践中运用马斯洛的需求层次理论经营企业的奇普·康利认为，组织或企业是一个由一群人组成的集合体，因此组织或企业也可以追求个人所获得的那种巅峰体验。相比中国人以泰山作为中华民族精神的象征，美国心理学家马斯洛和本书作者则以金字塔作为人类物质和精神需求的载体。人类成长的过程宛若攀爬金字塔，从下至上，金字塔的每一个层次对应着人类的一种需求：处于底层的是生理需求，处于塔尖上的是自我实现需求，而处于中间的是安全需求、社交与归属需求和尊重需求。许多人停留在金字塔的底层，而在塔尖上，空气稀薄，能到达这一境界的人寥寥无几。

记得在泰山脚下的灵岩寺偶遇一位高僧，当问及他每日坐禅念经所图的是何时，这位高僧说：“下士求利，中士求权，上士求真。”这番话让我想到西藏密宗

的“三士道”，即以解脱个人一时的苦难、以利乐为目的的下士道，以解脱个人利益观为修行目的的中士道，以思及一切众生仍沉迷苦海、以利众为目的的上士道。无论是马斯洛或奇普·康利，无论是佛教禅宗或西藏密宗，他们都在探讨一个普遍的问题，即人到底为什么而活？他们以不同的形式诠释着自己的理念，虽然我没有遁入空门或看破红尘之念想，但这些美好的远大抱负让我感动，让我深受启发。冥想、不懈奋斗、审慎、高瞻远瞩、壮志凌云、虚怀若谷、进德修业、广结善缘、杜绝投机、愿与强者为伍，如果我们能始终遵循这些理念或经常用它们鞭策自己，反省自我，内心一定会有许多幸福或巅峰的体验，生活就一定会变得更美好，更快乐。如果用西方的管理理论来诠释“人到底为什么而活”，这个问题就应该变为：“由一群人构成的组织或企业为什么而存在？”彼得·德鲁克提出了几个众所周知或显而易见的问题，其中包括：“组织经营的是什么？”

就像中国人从古至今都以高山为顶礼膜拜的对象一样，经营幸福生活酒店集团，深受马斯洛的需求层次金字塔影响的奇普·康利，迷恋上了金字塔，他在本书中用金字塔阐述了他总结出的新型企业哲学。在经历了人生与事业的大起大落后，在利用马斯洛的理论消除网络泡沫留下来的阴影和走出新千年的困境的过程中，奇普·康利逐渐认识到，他所经营的是一个复杂的关系网，企业经营的好坏取决于三种关系，即雇员、顾客和投资者。他认为组织或企业要攀登到巅峰，首先需要让雇员、顾客和投资者获得巅峰体验。在传统的企业管理理论中，人们似乎只关心怎么让顾客感到满足，而忽略了雇员和投资者的需求。在他看来，雇员、顾客和投资者的需求也是分层次的，也是由低到高向上发展的，他们同样也存在获得巅峰体验的需求，也会让我们看到个人潜力所产生的奇迹。对于雇员、顾客和投资者来说，位于金字塔底层的分别是金钱、满足期望和交易上的同盟，位于中间层的分别是认可、满足愿望和关系上的同盟，而位于塔尖上的是意义、满足没有被认识到的需求和遗产。他说：“在马斯洛的启发下，我们不只是要满足主要利益集团有形的、根本性的需求，而更重要的是关注他们无形的、自我实现的需求。”他所指的“利益集团”，不仅仅是顾客，其中还包括雇员和投资者。他认为

企业的经营者应关注金字塔的塔尖，而不只是关注金字塔的底层。

透过本书的阐述，我们可以发现组织的管理和企业的经营实际上是一个同时爬三座大山或金字塔的过程，需要付出一定的体力和毅力。出类拔萃的组织和企业会体验到三个巅峰时刻。然而，在人生的漫漫旅途上，你是否一直在一路狂奔，越过十八盘，奔向那高高在上的南天门？你是否无暇顾及一路上的风景？你一路上追求的是什么？你当然会说你的目的地是那遥远的天街和看到云海日出的兴奋感，这是毋庸置疑的。但是，远方的目的地是你唯一追求的目标吗？换句话说，衡量成功的标准是唯一的吗？要判断你是否攀爬到巅峰，你只有一个“计分卡”吗？奇普·康利在书中告诉我们他很富有，但这种富有不是用金钱来衡量的，而是用他所从事的事业和幸福生活酒店集团所创造的企业文化来衡量的。他们创办的酒店不同于豪华型酒店和连锁集团，后者侧重于向顾客提供可预见的服务和一致的風格，品牌与品牌之间没有太大的差别。而幸福生活酒店集团创造出来的是最综合化的、最富有创意的和最精致的产品，集酒店、旅馆、饭店、酒吧和水疗中心（SPA）于一身。他们的酒店充满时尚气息，具有叛逆性，体现出顾客的渴望与个性。他们卖的不是酒店的住宿和餐饮服务，而是“刷新客人的身份”。在幸福生活酒店集团旗下，不同酒店有不同的个性与风格。

他们迎合了顾客的需要，让雇员有自豪感，在工作中有使不完的劲，使投资者乐意继续投资。他们培育的是一种快乐的企业文化，快乐生活的主旋律始终贯穿于其中，这种企业文化是作者所谓的“快乐生活心”的基础，而快乐生活心成为把雇员、顾客和投资者需求金字塔连接在一起的核心。奇普·康利认为，在这颗快乐生活心的作用下，组织（或企业）与雇员、顾客和投资者的关系越密切，他们在塔尖上停留的时间就越长，他们取得的成就或成功就越持久，他们就越接近“基业长青”的梦想。

总之，攀登巅峰的过程不是苦旅。只要有一颗快乐生活心，组织和个人都可以以书中提供的典型案例和作者开出的“巅峰处方”为导向，攀登到金字塔的塔尖上，屹立于你心目中的日观峰，在那激动人心的时刻获得自我实现的巅峰体验。

前言

在内心深处，我始终认为做生意可以有不同的方式。凭着这种离经叛道式的理念，我创办了我的公司——幸福生活酒店集团（Joie de Vivre Hospitality），而且生意越做越大。但是，如果不是令人绝望的、萎靡不振的经济衰退让我从天堂坠入了人间，我也不会真正有能力认识到我的理论有多么大的力量。

大名鼎鼎的饭店老板丹尼·梅耶对我说他写了一本书，书名叫《布置好餐桌》，从而有助于他改变靠直觉经营联合广场酒店集团（Union Square Hospitality Group）的模式，有助于他在经营上做到有意识，有目的。CEO里卡多·塞姆勒写了两本书——《周末有七天》和《特立独行的人》，目的是回答他的董事们提出的问题，即在实践中为公司做的哪些工作，在理论上也是行得通的。我决定写《巅峰》这本书，从而有助于把我的三个最大的嗜好结合在一起，即写作、哲学和生意。要写这本书，我需要解决一个问题，即幸福生活酒店集团如何成功地用我们做生意的实践解释最著名的一条人类行为动机理论。但是，当我发现许多其他处于巅峰期的公司也有意或无意地依靠马斯洛的需求层次理论时，我的认识是最为深刻的。喜欢马斯洛金字塔的不仅仅是我这个小公司。然而，获得所有这种认识，并把它体现到文字上，是一项相当艰巨的任务。令人感到欣慰的是，在很小的时候我就认识到我长大了要当一名作家，因此我把所有的时间都用在研究和写作上，恰好帮助我找回人生的目标。我想这意味着我现在成熟了。

这本书讲的是人类潜力的奇迹：雇员在工作场所里充分地发挥潜能，顾客因他们没有认识到的需求得到满足而可能感到极大的快乐，投资者因看到他们的投资所

发挥出的力量而感到满足。著名作家弗雷德·赖希赫德 (Fred Reichheld) 说：“领导者的基本工作是树立榜样，成为值得别人效仿的合作伙伴，其主要目标是帮助人们最充分地发挥自己的潜力。”伟大的领导者知道如何挖掘潜力，并在实际中运用这种潜力。无论你是一个处于创业期的企业家，还是某个世界500强企业的管理者，我希望你能够运用本书中的理论最大限度地挖掘你自己及你周围人的潜力。如果你觉得这种理论让你感到有点有违常规，请不要失望。在幸福生活酒店集团里，我们也不是十全十美的。在管理我们的40个企业中，我们不能每天都遵循这个理论，但是在让公司中的每一个人了解这些原则的过程中，我们的生活也受到了非常大的影响。

我本来可以把这本书命名为《我如何挺过大萧条危机，并创办了一个非常成功的公司，在这过程中建立了非常好的关系》，但我想出版商不会在封面上给这个题目提供足够的空间。“公司就是各种关系构成的社会”的说法似乎是老生常谈。然而，通过常识和实证研究，我们发现与雇员、顾客和投资者建立起比较深厚的忠诚关系的组织，会取得比较持久的成功。在这个商品化时代，让企业领导者和企业真正显得与众不同的一个特征就是他们建立起来的优质和持久的关系。《巅峰》（一个简练得多的标题）将帮助你和你的同事一起迈向巅峰，这些长盛不衰的关系将有助于你保持巅峰状态。

译者序

前言

第一篇 马斯洛与我 / 1

第1章 企业心理学 / 2

第2章 投资的因果效应 / 17

第3章 关系真理 / 33

第二篇 关系真理第1条：雇员需求金字塔

第4章 培养基本动机 / 46

第5章 培养忠诚感 / 63

第6章 培养灵感 / 80

第三篇 关系真理第2条：顾客需求金字塔

第7章 提升满意度 / 104

第8章 培养情感上的关联感 / 123

第9章 培养福音的传播者 / 140

第四篇 关系真理第3条：投资者需求金字塔

第10章 培养信任感 / 168

第11章 培养信心 / 185

第12章 培养主人翁的自豪感 / 198

第五篇 在行动中实践真理

第13章 金字塔的心脏 / 212

第14章 创造达到自我实现境界的生活 / 227

参考文献 / 240

PEAK

第一篇 马斯洛与我

注：正文中引述的和提及的亚伯拉罕·马斯洛的许多名言来源于《马斯洛论管理》（由马斯洛著，德博拉·斯蒂芬斯（Deborah Stephens）和加里·海尔（Gary Heil）编辑整理）。

第1章

企业心理学

“如果我们想回答‘人类可以长多高’这个问题，那么找出最高的人并研究他们显然是正确的答案。如果我们想知道人类可以跑多快，那么算出人类速度的平均数是没有用的；比较好的办法是把奥运会冠军放在一起，看看他们做的有多么好。如果我们想知道人类在精神上、价值观上或道德上发展的潜力，那么我认为我们可以研究品行最端正、最讲道德或道德最高尚的人。”

——亚伯拉罕·马斯洛

“砰！”

这种声音让我回忆起往昔的景象：我父亲兼任我所在的少年棒球联赛教练，一种我听不够的音乐风格，我过去常喝的萨斯塔橘子水。

2000年底，当我们沉浸在欢庆新千年的喜悦中时，“砰”这一声对我来说有了新的含意：这是香槟酒喷涌出来的声音，是快乐时光接踵

而来的声音，是成功给我戴上英雄光环的声音。

我需要感谢许多人。我的公司——幸福生活酒店集团成为美国三大著名精品酒店之一。我的第一本有些名气的书《叛逆法则：敢于在生意场上坚持自我》（*The Rebel Rules: Daring to be yourself in business*）摆上了柜台，我的偶像理查德·布兰森（Richard Branson）给我写了前言。《今日美国》（*USA Today*）刚刚把我列为2001年需要“关注”的14名美国人之一，其中还有茱莉亚·罗伯茨^①和迈克尔·埃斯纳^②。每一种迹象都表明，我的生活、我的公司和我作为作家刚刚起步的事业，都在朝着正确的方向发展，即保持上升的趋势，而且新的一年应该是令人愉快的一年。我几乎不知道的是，2001年真正要“关注”的是我没有从金门大桥上跳下去。

在短短的一年里，我从天才变为白痴。你知道我公司的所有20家独具特色的酒店都位于旧金山湾地区。是的，你可以告诉我地理多元化的重要性，但在20世纪90年代末期，要开酒店，没有比这更好的地方了（曼哈顿可能除外）。很久以前我就知道一个公司可以在产品系列上做到多元化，或地域上做到多元化，但要两者兼得，则是非常困难的。在创办公司时，我们不想成为假日饭店，提供全世界都有的产品，相反，我们选择了截然不同的策略。我们应把发展的重点放在加利福尼亚，而且我们创造出来的东西应被公认为是最综合化的、最富有创意的和最精致的产品，是集酒店、旅馆、饭店、酒吧和水疗中心（SPA）于一身的胜地。

但是，我在新年到来之际听到的这“砰”的一声响，不仅仅是香槟酒的声音，它还是网络公司泡沫破裂的声音。全世界都听到了这个声音，但任何地方都没有我在自己的后院听得响。我不会不厌其烦地把详细的情况告诉你，但即使在让全世界的旅游业陷入空前恐慌的“9·11”悲剧发生前，旧金山和硅谷的酒店因高科技神话的破灭而在

① Julia Roberts，美国著名女影星，曾获奥斯卡奖。——译者注

② Michael Eisner，迪士尼前任CEO。——译者注

收入上亏损已经达到两位数（如按年计算）。旧金山湾地区的龙头企业不想承认我们沉溺于电子产品，就像底特律沉溺于汽车和休斯敦沉溺于石油一样，但是在2001年，在新千年的头一年里，我们逐渐认识到，我们正在经历衰退。

事实证明，新千年在一定程度上处于跷跷板的正中央。在90年代的最后5年，旧金山湾地区已经度过了经济繁荣期。但是，就像你在新年到来前狂饮5天，你也可能难受5天一样，我们这个地区在新千年的头5年中，经历了一个相对痛苦的时期。跷跷板重重地碰到地面，我的生意、我的信心和我的自尊都一落千丈。

如果有记者问你：“成为美国最弱不禁风的酒店老板，是什么滋味”，你会对他说什么？我知道我的感觉很不好，但我没有意识到我的郁闷成了全国瞩目的焦点。现实情况是我的公司在经历了15年的上升期，爬到服务业的最高峰后，突然面临资金短缺的局面，并且在一个已经在一夜之间发生变化的世界里，过多地成为人们瞩目的对象。我从来没有意识到在26岁创办幸福生活酒店集团，并在15年的时间里致力于公司的发展后，会面临失去一切的风险。大多数业内评论员认为，我们注定要完蛋。

导致旅游业真正陷入困境的不只是网络公司的破产或“9·11”。几场战争、SARS（非典型肺炎）的爆发和2001~2004年非常疲软的世界经济，都是无法避免的。似乎每一个人都不想出远门。对于美国酒店集团遭遇的这场“大萧条”危机来说，旧金山湾地区是投弹目标。在新千年的头几年里，旧金山湾地区的收入大幅下滑，其幅度之大，在第二次世界大战后的美国历史上，在任何酒店商圈都是绝无仅有的。同时，由于幸福生活酒店集团经营的酒店在数量上多于本地区内的任何其他酒店集团，我们面临着典型的“不是生就是死”的窘境。

我记得在一个天空非常晴朗的早晨，我坐在挚友方达的游艇上，面对着海湾对面生机勃勃的旧金山市。当时海水已经退潮，海岸线上的污泥和烂泥都完全暴露在眼前。眼前的场景似乎很熟悉：我的事业

处于低潮期。方达当然知道这一点，痴迷于诗词的她给我念了玛丽·奥利弗（Mary Oliver）的一句诗：“你只呼吸到一点空气，就称之为生活吗？”

我无语。自从我听到泡沫破裂的砰砰声后，就一直紧张得屏住呼吸。在一瞬间，我想清楚了。事实证明这次危机对我的事业来说是一次真正的考验，但也是对我的人格的真正考验。我一直在开玩笑地对幸福生活酒店集团的领导团队说我们正在成为一个“依赖于信心”的组织。我们完全地相信这次危机不会没完没了，但是每过一个季度，形势只会越变越糟。在压力之下，我感到自己马上就要砰地一声爆炸。但我意识到需要停止屏住呼吸。无语？没错；完蛋了？还没有。

几天后，当我感到有点不舒服时，就偷偷地溜进拐角处的边境书店里，它就在幸福生活酒店集团总部附近。我需要的是玛丽·奥利弗式的麻醉品或某种灵感。CEO在工作日的下午居然待在市区书店的诗词柜台前？我觉得真不可思议，也许我应该戴上太阳镜，并乔装打扮。不知何故，我不由自主地走到心理学柜台，这可能跟我自己的精神状态有关。

在成堆的书里，我偶然发现亚伯拉罕·马斯洛写的一些书，他是20世纪心理学大师之一。我开始翻阅《存在心理学探索》，20年前我在大学的心理学入门课上就喜欢这本书。一会儿变成了几分钟，几分钟变成了几个小时，这时我蹲了下来，偶尔腼腆地小心观察着，确保没有人注意我。我无法放下书。马斯洛所说的一切都是有道理的：需求层次、自我实现和巅峰体验。在威胁到我事业的这场危机中，在挑战我个人（就我个人而言，以前从没有经受过这样的挑战）的这场危机中，这本书让我想起了我创办公司的原因。

当你像我这样用一个非常难发音、更难拼写的法语短语给公司命名时，你的动机肯定与从斯坦福大学毕业的典型的工商管理硕士们不同。刚刚从斯坦福大学毕业，我为自己设定的目标是：在工作的地方，我不仅能在日常工作中找到快乐，而且还可以帮助我的雇员和顾客创

造快乐。我在摩根士丹利投资银行干过一小段时间，并认识到我的人生目标不是在公司里论资排辈向上爬。在决定离开投资银行后，我在混乱的商业房地产建设与开发领域摸爬滚打了几年，并认识到整天与不友善的人打交道也不是我心目中的快乐时光。

我是在26岁时完成了幸福生活酒店集团的商业计划书的。在那时，我对传统商业界有点失望，而且曾考虑写电影剧本或做按摩治疗师（我接受过这两方面的培训）。在我离开商业领域之前，创办精品酒店公司是我最后的选择。如果我们干得好，我们就会带给人们快乐，影响我进入酒店领域的就是这一点。同时，作为精品酒店的经营者，我可以发挥创造力，做我建造办公楼时无法做到的事情。早在1987年，我的一位MBA朋友帮助我粉刷了我的第一个酒店（我没有钱找专业的油漆粉刷公司），记得当时我对他说，幸福生活酒店集团是我达到自我实现境界的表现形式（我们俩在商学院上“人际动力学”课时再一次受到马斯洛的影响，我们当时都以嘲笑的口吻称之为“过于情感化”）。

在2002年初的每一天，当旧金山酒店业的衰退趋势似乎没有止境时，我会在工作结束后疲倦地、有点憔悴地回到家，打开马斯洛的另一本书。我甚至有机会拜读他在生命的最后10年中写的个人日记。我开始在工作中运用他提出的一些理论，并逐渐认识到，我将来不会沿着传统的企业阶梯向上爬，而是沿着马斯洛的需求层次金字塔向上攀登。在随后的几个月里，我开始在精神上给这本书“施肥”——把我过去所经历的一切和我正在认识到的一切都扔进了垃圾箱，同时，以马斯洛的理论为基础，以口口相传的方式使我的事业焕发新的生命力。

马斯洛理论入门

音乐家必须演奏音乐，画家必须画画，诗人必须写诗，这样才会使他们最终平和地面对自己。是什么样的角色就应该干

什么样的事，我们把这种需要称做自我实现……它指的是人们对自我满足的渴望，即人们倾向于在现实中做他们有潜力做的事：人们能做什么，就做他们能做的每一件事。

——亚伯拉罕·马斯洛

在企业办的大学里和在有关领导力的书籍中，亚伯拉罕·马斯洛可能是获得赞誉最多和理论被引用得最多的心理学家。在史蒂芬·柯维、彼得·德鲁克和沃伦·本尼斯等著名作家写的最畅销的经营类书籍中，你会发现许多地方都在某种程度上提到了马斯洛取得的开创性的成果，他的影响深入人心。作家吉姆·柯林斯^①写道：“想一想如果你的组织允许绝大多数人自我实现，允许他们发现和利用自己的真正才能和带有创造性的热情，然后允许他们通过不懈的努力，投入到这些活动中去，直至做到极度优秀，你会看到什么样的效果。”

马斯洛认为人类被低估了，特别被传统的心理学界低估了。弗洛伊德有关人类精神的观点是一种“带地下室的平房”，在精神病学上，他主要关注的是人及其神经衰弱症，而神经衰弱症常常来源于人们在童年时代受到的创伤。斯金纳假设我们可以通过在实验室研究老鼠的方式（想想《谁动了我的奶酪》）掌握许多有关人类的知识，并在这个基础上在心理学领域率先提出了“行为主义”的观点。马斯洛从另外一个角度提出了他的观点，他对人类未来的关注多于对人类过去的关注。他研究的不只是心理不健康的人，而是开始通过读书了解历史上的圣贤，以便从他们的观点和行为中找出共同的特征。马斯洛关注的是人性的“更高一级的天花板”，而不是地下室。当然，这都是有意义的：在体育运动、艺术和经营中，我们研究达到巅峰状态的人，了解如何提高我们自己的成绩。马斯洛认识到人们都拥有更高层次的本性，在他的推动下，20世纪六七十年代出现了人类潜力运动。甚至连美国陆

^① Jim Collins, 著有《基业长青》(Built to Last) 和《从优秀到卓越》(Good to Great)。——译者注

军也注意到了他的理论，当时他们内部的三角洲特战部队把马斯洛的“是什么样的角色就应该干什么样的事”变为“尽你所能”，而后者成为该部队招募新兵的广告语。

马斯洛理论的基础是他的需求层次金字塔（见图1-1），他认为“人是一种有欲望的动物，除了短时间外很少有完全满足的时候。一种欲望得到满足后，另一种欲望就会立即冒出来取而代之……得到满足的需要不会激发人们采取行动。”

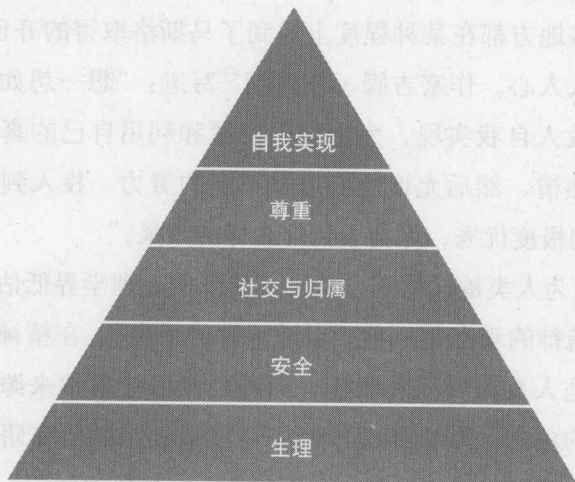


图1-1 需求层次金字塔

马斯洛认为我们每一个人都有基本的需求，即睡觉、喝水和吃饭（生理），他认为我们所关注的是在这个时候满足我们最低的、未被满足的需求。随着这些需求得到部分地满足，我们就沿着金字塔向上爬，上面是更高层次的需求，涉及人身安全、从属关系或社会关系和尊重。金字塔的最上层是自我实现，在这里，人们停留的时间非常短暂，被称之为“巅峰体验”。

巅峰体验，相当于“处于最佳心理境界”或“处于心流状态中”，是恰好达到应达到的状态。巅峰体验是超凡体验的时刻，是所有一切似乎恰好完美地融合在一起的时刻。要捕捉这个时刻非常难，就像你