

Mc
Graw
Hill
Education

THE MOUNTAIN WITHIN

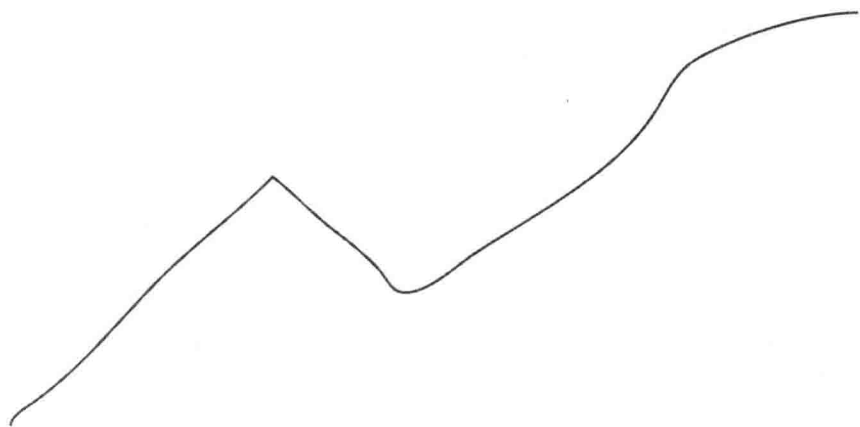
最难征服的山峰并不是某个大洲的最高峰，
而是每个人自己心中的高山！

登上 心中的高山

一支登山队、七位身心障碍者
十六则商业精英的领导智慧

【美】荷塔·冯史蒂格 ■ 著
徐辉 ■ 译

中华工商联合出版社



登上 心中的高山

一支登山队、七位身心障碍者
十六则商业精英的领导智慧

【美】荷塔·冯史蒂格 ■ 著
徐辉 ■ 译

图书在版编目(CIP)数据

登上心中的高山 / (美) 冯史蒂格著; 徐辉译. — 北京: 中华工商联合出版社, 2013.9
书名原文: The Mountain Within

ISBN 978-7-5158-0661-7

I. ①登… II. ①冯…②徐… III. ①商业经营—经验—世界 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第199914号

Herta von Stiegel

The Mountain Within

ISBN 978-0-07-177306-5

Copyright©2011 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved.No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means,electronic or mechanical,including without limitation photocopying,recording,taping,or any database,information or retrieval system,without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia)and China Industry & Commerce Associated Press Co.,Ltd.This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only,excluding Hong Kong,Macao SAR and Taiwan.

Copyright©2013 by McGraw-Hill Education (Singapore) PTE.LTD.and China Industry & Commerce Associated Press Co.,Ltd.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版用麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和中华工商联合出版社有限责任公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2013由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与中华工商联合出版社有限责任公司所有。

本书封面贴有McGraw-Hill Education公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字01-2012-6395号

登上心中的高山

The Mountain Within

作 者:【美】荷塔·冯史蒂格(Herta von Stiegel)

译 者:徐 辉

责任编辑:郑 婷 胡小英

装帧设计:周 源

责任审读:郭敬梅

责任印制:迈致红

出版发行:中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷:三河市华丰印刷厂

版 次:2013年12月第1版

印 次:2013年12月第1次印刷

开 本:880mm×1230mm 1/16

字 数:160千字

印 张:15

书 号:ISBN 978-7-5158-0661-7

定 价:36.80元

服务热线:010-58301130

销售热线:010-58302813

地址邮编:北京市西城区西环广场A座
19-20层,100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话:010-58302915



序 Preface

任何事业和团体，要想实现自己的目标，必然需要一个好的领导者。尤其是在今天这种时代，领导者更要有新的品质和素质。现代领导人不但需要有迎接一切挑战的勇气、克服所有困难的力量、创新和创造的思想，更要在性格上、精神上与所有的伙伴（包括下属）团结一致、同甘共苦。

本书所谈的主要内容就是如何当好一个领导者。书中的故事是完全真实的，所有的人物都是真实存在的，而我们确实用双腿征服了非洲的最高峰——乞力马扎罗山。然而这并非我要说的要点，因为所有人，尤其是领导者都应该明白，最难征服的山峰并不是哪个大洲的最高峰，而是每个人自己心中的高山。

攀登心中的高山，与攀登现实中的高山没什么不同。作为一个领导者，你或许能从真实登山的经历中汲取经验，若想直



至顶峰，你需要把曾经的所有失败都化为脚下供你踩踏的石头；为了调整好前进的步调，你需要事先做好长远的规划；为了彼此帮助形成合力，你需要打造一支团结一致的集体，并且在整个攀登过程中维系好所有人的关系；为了保证安全，你需要明白，一旦你们攀上顶峰，就会感受到高度和稀薄空气带给自己的不良反应，你的思考能力将大打折扣，你的洞察力和理智将被遮盖，现实的胜利让你得意忘形，以致忽略了时刻埋伏在身边的更大的危险。所以，当你一时之间被权力、地位、荣耀和财富所簇拥的时候，不要忘记自己此时身处巅峰，如何安全下山才是最重要的。

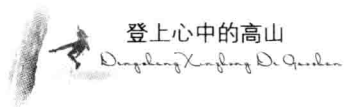
本书倡导一种透明、公正和完善的领导和管理方式，希望每个人的价值都得到重视，这样团队的力量才会得以最大化，成为成功的基础。在这样的理念指导下，领导者才可能构建出一支更团结、更持久、更有战斗力的队伍。本书一以贯之强调的东西是那些伟大领导者早已熟知的理念：团队力量永远大于个人力量，团队成就永远高于个人成就！

本书从头至尾都是围绕着一个主题来写的，这个主题就是：我是怎样带领着一支成员复杂的团队，登上非洲第一高峰——乞力马扎罗山顶峰的。要知道，这支团队有来自多个国

家的28名成员，其中有7人患有不同程度的生理或心理障碍疾病，然而最终，我们有16人成功登顶，成功率接近60%，比普通的登山者35%的成功率要高出很多。这次成功的登顶经历带给我很多的启示，最让我印象深刻的是：决定我们能取得多大成就的关键因素，在于我们周围人的素质，以及我们与周围人的关系。

在本书当中，每一章节都会以一段故事开始，这个故事是我们登山过程中所发生的事情。我们在整个登山历程中经历了很多次的挑战，包括肉体层面和精神层面。这些故事将为每个章节的第二部分提供基础，这部分就将与大家分享一些商界与领导力方面的启示。在迎接登山中的各种挑战时，我应用到了这些启示。同时，这些启示同样可以应用到实际的商场之中。接下来是每个章节的第三部分，主要内容是我与全球某个著名的政界或商界领袖的对话。这些人是世界上最有权力，也最有影响力的领袖人物，他们来自美国、澳大利亚、德国、英国、博茨瓦纳、科威特、埃及、奥地利、韩国、苏丹、瑞典等国家。这些人的经历为第二部分提供了鲜活的佐证。

每一个有理想的人心中，都有一座高山想要征服（不管是真正的山峰，还是所谓的各种事业的巅峰）。在我们向顶峰攀



登的过程中，别人的一句有用的忠告值得铭记一生。本书想要向读者传递的启示是可以广泛应用于各个领域的，无论你身处政界、商界甚至是学术界，都能将之应用到实际当中，用它们来解决问题，实现目标。

我真诚地希望，每一位读者在征服自己内心高峰的过程中，本书能为你们提供帮助，让你们的登顶之路，走得更加坚定有力，而在此过程中，又能恪守自己的灵魂。

那么现在，就让我们一起开始这段艰难旅程吧！



目 录 Contents

第一章 绝望

2008年7月 // 001

○○● 领导力第一课：韧性 // 009

○○● 与凯·安格的谈话 // 013

第二章 召唤

1995年9月 // 018

○○● 领导力第二课：事业和心灵的召唤 // 025

○○● 与金圣珠的谈话 // 028

第三章 第一次尝试

1997年10月 // 031

○○● 领导力第三课：从小处着手 // 038

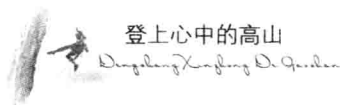
○○● 与费卓成博士的谈话 // 042

第四章 期望与现实

1997年10月28日 // 045

○○● 领导力第四课：做好准备 // 052

○○● 与苏格兰阿瑟尔女男爵的谈话 // 057



第五章 回头

1997年11月1日 // 061

○○● 领导力第五课：正确面对失败 // 068

○○● 与玛莎·瑟琳的谈话 // 072

第六章 一别九年

1997年11月～2006年1月 // 075

○○● 领导力第六课：尽己所能，回馈社会 // 083

○○● 亨利·史迪格尔留下的遗产 // 087

第七章 打造团队

2007年3月 // 091

○○● 领导力第七课：团队决定一切 // 099

○○● 和克雷斯纳夫妇的谈话 // 103

第八章 把关

2007年9月～2008年5月 // 107

○○● 领导力第八课：追求更好 // 114

○○● 与玛蒂·威克斯川姆的谈话 // 119

第九章 面对意外情况

2008年2月 // 122

○○● 领导力第九课：为意外早做准备 // 126

○○● 与山姆·雀森的谈话 // 130

第十章 开诚布公

2008年3月 // 135

○○● 领导力第十课：做决定 // 139

○○● 与穆罕默德·曼苏尔的谈话 // 142

第十一章 最后的障碍

2008年6月 // 146

○○● 领导力第十一课：理智面对批评 // 148

○○● 与卡琳·佛赛克的谈话 // 151

第十二章 向非洲进发

2008年7月5~6日 // 155

○○● 领导力第十二课：团队决定一切 // 161

○○● 与塞瑞茨·卡马·伊恩·卡马的谈话 // 164

第十三章 出发

2008年7月7~9日 // 166

○○● 领导力第十三课：规划好进程 // 176

○○● 与克里斯蒂·海夫纳的谈话 // 180

第十四章 遇到障碍

2008年7月10日 // 183

○○● 领导力第十四课：克服障碍 // 190

○○● 与阿贝雅·阿卡达米的谈话 // 194



登上心中的高山
Dengshang Xingzhong Di Gao Shan

第十五章 终点在即

2008年7月11日 // 199

○○● 领导力第十五课：团结队员 // 207

○○● 与阿尔·戈尔、大卫·布拉德的谈话 // 212

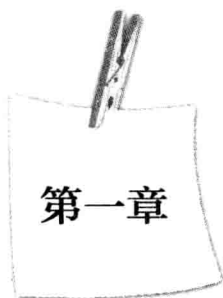
第十六章 成功登顶

2008年7月12日 // 215

○○● 领导力第十六课：及时抽身，功成身退 // 221

○○● 与默罕穆德·伊布拉辛的谈话 // 224

后 记 // 228

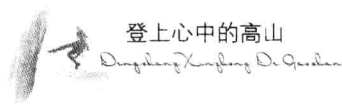


第一章 绝望

2008年7月

我永远不会忘记那个漆黑一片的夜晚，我们行走在乞力马扎罗山的半山腰。此时的我心里充满了忧虑和恐惧，经过一天的攀登，我已经精疲力竭，但大脑当中仍然一刻不停地做着激烈的斗争，这是我人生中最重大的决定之一：现在，我是否应该让这支团队停下来休息，甚至再一次放弃这次冲顶，还是应该抛下那些生病的、不再适合前进的队友，带着其他人继续攀登呢？

这次的攀登已经开始三天了，情况不应该是这样！今天早上，我们的登山向导还安慰我们说，今天的这段路会相对比较容易，我们可以借机喘口气，休息一下，也有助于我们恢复在前两天的艰苦路程中消耗的体力。然而时间已经入夜，我们却



仍然没能找到一块合适的驻扎地。这一天我们攀上了无数个陡坡，跨过了无数块巨石，但仍然看不到可以休息的地方。脚下的路已经看不清了，我停下来卸下背上的背包，颤抖着手在里面搜寻手电筒。此时我听到其他队员也在急急忙忙地摸索着自己的手电筒，空气中除了风声，就只有大家手忙脚乱的嘈杂声。

这支正在攀登乞力马扎罗山的队伍，是由我带领的一支特殊的探险团队，在28名队员当中，有7名是来自英国和沙特阿拉伯的身体或心理障碍患者。每名患者都由一名身体正常的队员进行照顾和协助。我们的这次攀登旅程，除了征服非洲第一高峰外，还有另外一个目的，那就是帮助每个队员、每个身心障碍患者，克服他们自身的生理心理极限，突破自我。

我们原本做好了应对一切情况的准备，甚至可以说我们的准备已经有点过分了。但是在一天的攀登之后，手脚并用的队员们，已经被没有尽头的山路和岩石折磨得痛苦不堪。队员里已经出现了伤员，薇儿尤其严重，她甚至已经开始出现呕吐的症状。此时有些队员已经有了放弃的打算，想要调头下山。

杰克是我们的两位随队医生之一，他严肃地告诉我：“荷塔，我们必须让薇儿下山。”我明白，在这样的高寒环境下，

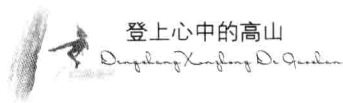
即使是最有经验的登山高手，都可能随时被高山病意外地击中。高山病不同于高原反应，虽然一开始的症状也是头疼、没有方向感，但如果不及时治疗，就有可能引发大脑水肿，而这种症状是致命的。

高山病最好的治疗方式就是下山。我一直在犹豫，心中挣扎了很久，才最终决定听从医生的建议。我们已经爬了三天了，没有任何人想要中途放弃，包括薇儿。但这时不能任性，她必须放弃，因为她的症状已经很严重了。

但我此时考虑更多的问题是：如果团队中有人不能继续前进，那团队领导人还要继续前进吗？一个模糊的声音告诉我：

“不应该。”但这个声音无法说服我，不管怎样，我们的队伍还要继续向上攀登，这是必须要完成的任务。我们面前的这座山，是现阶段对我们最大的艰难考验，但我深知，真正的考验是如何翻越我们心中的那座高山，当你的内心无比强大之时，所迸发的力量将令人惊叹。

当你行走在路途中，道路坎坷之时，总会怀疑自己是否有足够的能力来领导这支队伍。这次攀登乞力马扎罗山的旅程，我自信已经做了最好的准备，我们有详细的规划、正确的领导，以及熟练的技能。但“最好”永远不是“万全”。在商界



摸爬滚打了25年的我很清楚，任何你想做的事情都不会像你计划当中所希望的那么顺利。即使你已经做了最多的准备，但兴许事情一开始，就会给你迎头一棒。万事开头难，你应该记住这一点。

就好像这次旅程，才到了第三天，就有好几位队友不得不下山。按这样的情况走下去，估计最后没有几个人能成功登上山顶。既然如此，我们这么辛苦地往上爬还有意义吗？

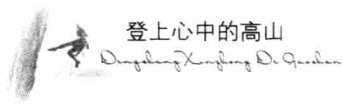
在队伍当中，有少数几个人知道我曾经对这座山发起过一次挑战，最后惨败而归（这段经历我会在本书后面的章节中谈到）。我不敢把这个事实告诉大部分的队友，因为我知道这会给大家的心理起到负作用。而如果这次挑战还是失败，我心中的信念都将荡然无存。

最终薇儿还是被我们留了下来。大部队继续往上攀登。两位队医也留了下来，因为薇儿并没有摆脱危险，所以需要有医生照料。尽管出发前就有人警告过我，这次的登山任务太过于冒险、计划远远不够。然而当我们的团队继续向前，并把薇儿及两位队医留在身后的那一刻，我才真正体会到这些警告的真实。两位队医搀扶薇儿的身影渐渐远去了，但那幅画面已经深深刻在我的心中，时时提醒我这趟旅程的危险才刚刚开始。

从我的童年开始，失败（或者说是失败的恐惧）就占据了我的心身，让我一生无法摆脱。我成长在苏联控制下的罗马尼亚，而且我们是德裔。由于第二次世界大战期间，德国与苏联、罗马尼亚是敌对国，德国最终战败，即使到战后，德裔人仍然受到不公平的对待。我的家庭成员的一举一动都被严密监视和控制，我们每天都生活在恐惧和失败当中。后来我去美国读书，然后想方设法帮助我的家人（父母和姐姐）逃离了罗马尼亚。

直到现在，我都对罗马尼亚当时的秘密警察感到毛骨悚然，他们权力巨大，甚至只需要轻轻动一下手指，就能让任何人从此在这个世界上消失。我们经常排起长队，等待接受秘密警察的盘问。

我的童年和青少年过的就是这种高风险的生活。所以，后来我在花旗集团、摩根集团、AIG等大型企业工作时，都已经无畏那种挑战和风险了。当我在谈判桌上面对着一位位冷酷傲慢的伟大企业领袖的脸时，都敢于去直视他们的眼睛，因为我知道，这些领导人的权力再大，也不会像秘密警察那样，轻易就能危及我的生命。要知道，对于那些警察的问题，我哪怕回答错了一个字，都有可能被投到监狱，甚至为之丧命。经历



过这些残酷环境的历练，我从此在商界无所畏惧。

但现在，我面对的是一座没有面孔、只有庞大身影的高山，而不是一群企业高管。面对这座山，我无法讨价还价，没办法说服它答应我任何条件，即便我对它强硬、冷漠甚至发怒，都没有任何用处。我只能一边奋力攀登山上嶙峋的岩石，一边鼓励自己：让童年时就获得的勇气发挥作用吧，让它帮助我战胜这座高山。

我很清楚自己责任巨大，所有队员的性命都维系在我一个人的身上。现在已经有某些队员对我的做法表达了不满，有人开始抱怨我在登山之前，没有向他们充分说明任务的艰巨性，没有告知他们登山可能失败、可能会中途放弃，并且失去登顶的机会。这些不满让我生气，又让我灰心，甚至开始怀疑自己的能力。

这个时候，一个女队友克莱尔忽然问我：“荷塔，你会唱歌吗？”不等我回答，她自己已经唱起歌来，那歌声猛然把我从恐惧和自我怀疑的深思中惊醒。“你会唱某些圣歌吗？”她又问了我一遍。

“会。”我说。我小时候在一些宗教仪式上学过一些基督教圣歌，到现在还记得其中几首的曲调和歌词。于是，我和克