

海外遠征的專業整合平台

以歐都納七頂峰攀登為例

作者：連志展

摘要

甫在今年圓滿完成的歐都納世界七大洲最高峰攀登計畫，可說是近年來台灣僅見的大規模海外攀登與贊助計畫。由於投入的金額相當龐大（總經費超過三千萬台幣），除了協助台灣登山者完成世界性的七頂峰登頂之外，其實另外更深層的目標，在於希望藉此活動的運作，讓台灣本土的登山運動更前進、更深化。

因此，除了相關資訊的彙整出版之外，另一個重要的面向則是嘗試扮演一個整合的平台，希望台灣社會中的不同資源在此平台中有相互串流的作用，共同為台灣的登山界以及各自的專業領域，創造雙贏的成果。在整個過程之中，非常感謝許多不同領域的專業人士提供熱情與寶貴的協助，讓整個七頂峰計畫得以順利圓滿完成，同時創下多項難得的紀錄。

在此，希望藉由今年全國登山論文研討會的機會，將過程中關於各專業領域的整合與運作經驗與更多人分享。期待這次的初步經驗能夠讓後人有所參考，激起更多人共同參與的熱情；也希望協助台灣未來的海外攀登計畫，不但能夠更加豐富、完整、精緻與安全，獲致更多除了登頂之外的成果，也能夠藉由資源的整合，尋求登山運動的進展。

關鍵詞：

連志展：



海外遠征的專業整合平台

以歐都納七頂峰攀登為例

作者：連志展

一、本計畫牽涉之專業領域

歐都納七頂峰計畫全部執行時間超過三年，期間牽涉到許多不同的專業領域，從下圖中可以初步概括主要的各產、官、學與 NGO 之相關資源：

(各產、官、學與 NGO 整合平台)



二、產業界：登山價值與商業化的衝突與匯流

企業與隊員之間的整合，代表了攀登計畫最主要的二股力量的整合，一是登山者，另一則是產業界。而這二者結合的成敗，無疑是七頂峰計畫最關鍵的部份，也是最具挑戰性的部份，更是提供後人最多啟發的部份。

2.1 海外遠征與商業邏輯的衝突與整合

登山與商業的結合，在台灣可能大多數人較熟悉的，就是一般商業嚮導公司所提供的登山服務；而另一種由登山者本身與贊助企業相互結合的商業模式，大多數人大概相對比較生疏。因此，剛好可以藉著七頂峰的經驗，與大家分享此一模式的整合過程。

企業的商業邏輯，基本上簡單的說就是要追求利益的極大化，亦即：投入最小的成本，必須追求最大效益的取得。依靠這樣的邏輯，企業才得以在競爭激烈的商場中生存。而登山活動，尤其是已經提昇至某一個層次的海外遠征活動，通常是屬於非常個人性的活動。當登山者投入極大的成本（包括生活、時間甚至生命）進行攀登活動，都會希望按照自己的攀登風格、節奏與方法來爬；如果要在攀登過程中加入與原本攀登活動非直接相關的作業，就很可能會帶來額外的困擾或負擔，甚至影響到攀登的成功性與安全性，這是一個必定存在的兩難困境。例如光是決定要不要帶照相機、攝影機？要照多少照片與影片？要不要帶衛星電話攻頂？帶多少的贊助旗登頂？贊助裝備的使用與否？記者隨行與拍攝的問題…等等，只要具有影響到登頂的可能性，都可能是問題的來源。

理論上，在登山者與企業達成贊助協議的同時，應該是已經針對具體的配合事項達成共識才對！不過在實際的執行層面上，由於牽涉到「人」、「人性」與「個性」的因素，其實又無法完全照著書面文字的約定來執行；再加上如果登山者對於原訂進行的回饋動作又不熟悉的話，效果可能會大打折扣。

此次七頂峰的作業方式，採取一次三年七座山的「包裹式」贊助方式，雖然中間也有啟動淘汰機制的配套，但是包裹式的合作方式卻很容易發生不易監督與要求的困難。贊助的企業幾乎很難在中途停止計畫，只能在計畫持續進行的前提之下，盡量追求最大的效益並解決問題。因此在這樣的條件下，一個能夠真正發揮功能的「中立性平台」的運作相當重要。

2.2 贊助企業與隊員之間的「中立性平台」

原本看似相當單純的「贊助者」與「被贊助者」關係，用在海外遠征的贊助關係上，實際執行層面會變得相當複雜。由於登山者將絕大部分的心力投注在「攀登」這一件事情上面，多年以來累積的能力，大多是針對攀登的訓練、技術、知識方面，對於要如何與企業合作？如何與企業溝通？如何滿足企業對於公關效果的需求？通常力有未逮。或許一位專業的職業運動員可以經由專業的經紀人協助處理這方面的事務，但是目前台灣社會的現狀，基本上還沒有職業登山者與相關經紀人生存的空間。於是，在沒有經紀人的狀況下，如何建立起登山



者與企業之間的溝通橋樑，進而建立互信，共同完成彼此都滿意的成果，就是關鍵所在。

基本上這是一個先天難解的兩難問題，如果容易解決的話，職業運動就不必有經紀人這樣的角色存在了。在企業與運動員雙方都希望得到最多、得到對自己最有利的結果及狀況之下，溝通與妥協是不可避免的；然而，這樣的能力卻剛好似乎是標榜率性的登山者最缺乏的能力。於是，衝突也將變成不可避免！

在七頂峰計畫執行的前半段，登山者與企業之間的確存在著嚴重的溝通障礙以及彼此猜忌的負面狀況；後來，在企業稍微讓步之下，取消原本的「淘汰制」，而答應一起贊助最後四位隊員直到聖母峰完攀，彼此之間的信任感才獲得較大幅度的改善。

第二個關鍵因素則是在於企業主的心態與認知。由於此次的企業主本身對於台灣登山界有著獨特的情感與使命感，相對之下能夠給予登山者更多的包容與同理心，這是七頂峰計畫能夠順利走完的最大關鍵。

另一個關鍵因素則是專案執行者的中立立場與登山專業的認知，雖然沒有所謂的真正中立，但是在缺乏經紀人的狀況下，專案執行者必須在「盡量中立」的條件下，才有機會建構一個雙方可以順利溝通與運作的平台，盡力拉近登山者追求登山極致的需求以及企業需求之間的距離。專案執行者必須具備登山的專業認知，才能夠正確理解每一個問題的真實情況，並且能夠蒐集正確的資訊進行正確的判斷，也唯有如此才能保持在「中立」的位置，一方面可以較正確的解讀登山者的意見與情境，協助企業做出相對比較正確的決策；一方面也可以在合理的狀況下，協助登山者向企業爭取合理的決定。

最後，所謂的「中立性」除了不過度傾斜於任何一方之外，搭建此平台的專案執行者更必須跳脫出個人的攀登期待，能夠深切認知自己的工作位於平台上的整合作業而不是攀登或登頂，如此才有可能站在中立的位置，避免個人對於攀登的期待與私心，影響到平台運作與決策的公平性與最佳化。這一點對於一位登山者出身的專案執行者來說，是一個必須力抗的魔力。

因此，在沒有經紀人的條件下，一個能夠同時掌握企業需求與登山情境的「中立性」整合平台，不但可以維繫並促進雙方的合作關係，也是執行成敗的關鍵。

2.3 定位設定

在規模龐大的海外遠征與贊助結合的過程中，最好在一開始就先確定組織架構與決策方式的定位，究竟是以攀登隊為主，企業只是單純的經費贊助？或者是以主辦單位為主，攀登隊接受主辦單位的決策與指揮？

在本次的七頂峰計畫中，由於考量攀登隊員對於整個攀登與配合的作業不夠熟悉，便決定以主辦單位為主導的決策模式，帶領整個計畫前進並解決問題。而所謂的主辦單位，基本上包括了最大的贊助者與計畫發起人歐都納公司，以及中華山岳、中華健行與數位頗具經驗資深登山者組成的顧問團。這樣的定位確認之後，優點是由上而下的決策模式可以達到較高的運作效率，並且比較快速地解決問題，剩下的就是執行的問題。不過，缺點卻是主辦單位

必須承受幾乎全部的責任，萬一有任何意外發生，對於企業來說是相當大的風險；同時在由上而下的過程中，隊員容易喪失主動性，如何達到最佳的效果也可能變成問題。

2.4 產品研發合作

攀登隊員將裝備的使用經驗回饋給企業，讓企業可以針對所獲得的第一手資訊與建議，研發設計或改進自己的產品，這是另一項在七頂峰計畫中產業整合的優點。不過由於七頂峰計畫本身規模就已經相當龐大，加上產品的研發生產是一套複雜且牽涉層面廣泛的過程，如果希望發揮更大的作用，企業必須在計畫企劃之初，就要考慮如何在研發流程中刻意加入登山者參與的部份，才有可能獲得更大的實際效益。

2.5 公共關係

本次的七頂峰計畫由於牽涉到企業的贊助效益，因此在公共關係上，委託專門執行運動行銷相關業務的公關公司負責與媒體聯繫等公關相關業務。在整合的過程中常常遇到最大的問題，就是公關公司幾乎對於登山運動或者說海外遠征活動完全沒有概念，因此在合作的初期必須花費相當多的時間，引導公關人員瞭解海外遠征的基本內容、精神與運作模式。所以對於公關公司以及企業來說，都必須經歷過一段不算短的磨合期與學習期，還好本次的計畫歷時三年，在經歷過一次又一次的攀登之後，公關公司也越來越能夠抓到七頂峰計畫的精神與內容。

因此，如果台灣能夠有更多攀登活動的公關作業，讓公關領域的人才更能瞭解登山運動的內容，相信可以讓更多民眾認識海外攀登的精神，進而轉為支持的力量。

2.6 家庭日

由於海外遠征必須面對相當高的風險，主辦單位與贊助企業在追求目標達成的同時，也必須面對風險管裡的問題，而其中比較少被注意的就是與登山者家人的溝通的部份。本次的七頂峰計畫，特別在計畫正式開始之前以及聖母峰攀登之前，舉辦「家庭日」活動，邀請攀登隊員的家人與主辦的歐都納公司進行面對面的說明與溝通，不但由公司方面說明推動七頂峰計畫的意義，更將攀登計畫的詳細安全計畫與風險管理與隊員的家人進行坦承的互動。透過這樣的家庭日活動，不僅隊員家人透過正式的簡報與面對面的討論，可以比較清楚的瞭解主辦單位在執行計畫過程中的嚴謹態度，不但對於企業與攀登計畫有更多的信任，同時也會在無形之中加強了家人對於隊員的支持。畢竟海外遠征不但必須面對生命的風險，更需要投入大量的時間甚至犧牲工作與家人的相處，因此，如何能夠獲得家人的支持，對於隊員日後的實際攀登，將會有莫大的助益。

透過面對面的溝通，主辦單位可以與隊員家人建立直接的關係與瞭解，不僅在危機發生時可以更迅速、明快的做出最適的溝通，另一方面也可以藉由彼此的認識，對於隊員及其家人有



更深入的瞭解，而有利於在攀登過程或危機發生時，做出比較正確的決策與處置。此外，透過家庭日的安排，主辦單位、攀登隊員與隊員家人可以坦承的就相關風險與責任歸屬進行說明與溝通，也可以避免危機發生時可能發生的責任歸屬與心理調適問題。

因此，家庭日的安排，可說是在七頂峰計畫的整合平台之中，另外加入一個重要的範疇，除了與登山者的溝通之外，更將登山者的家人也納入此一整合平台之中，讓攀登計畫與攀登團隊的運作，可以整合進隊員家屬的意見與參與，對於整體戰力的發揮以及危機處理的機制上，都產生重要的影響。

三、非政府部門：界限跨越後的力量

非政府部門是七頂峰計畫除了企業之外，第二項非常重要的力量，主要包括了中華民國山岳協會、中華民國健行登山會、台灣山岳文教協會，以及中華民國山難救助協會提供了主要的協助。由這些民間 NGO 之中，七頂峰計畫另外又邀請了幾位具有豐富海外遠征經驗的資深登山者組成顧問團隊，協助計畫的運作與諮詢。

在原本似乎壁壘分明的民間登山社團之中，此次的七頂峰計畫能夠獲得許多不同社團的大力支援，並且組織、建立一個來自各個不同社團精英的顧問團。大家在七頂峰計畫之中，不但顧問們可以充分交流彼此對於攀登經驗、技術與知識的不同見解，共同解決過程中遭遇的各式問題，更可以在這樣的平台之中，將上一個世代的攀登經驗與想法，自然的傳承給新一代的優秀登山者，其中可能產生的效益相當可貴。

尤其在台灣的民間社團生態之中，各個登山社團似乎缺乏一個正式的溝通管道，對於各自累積的攀登經驗與想法，無法透過正式的整合平台介面相互激盪並累積共識，非常可惜！然而在這次的七頂峰計畫之中，似乎可以隱約看見一個整合平台的雛型。如果能夠在這一次的經驗之上，進一步建立真正可以運作而且常設的溝通平台，有效整合民間對於登山相關議題的意見並尋求共識，獲得最後的決議，這樣的方式才有可能出現真正的共識，也才有可能讓政府聽到登山界的聲音；並且才能累積更多的能量，共同解決長久的問題，推動台灣登山界大步往前。

四、公部門：資源最多，限制也最多？

政府部門一般總被認為是資源最豐富的部門，但其實卻又總是最難申請及獲得，因此常常總是成為幫助最少的一個部門。不過民間發起的活動由民間自己想辦法，可能對於政府單位來說也是天經地義，因此在整個計畫執行的過程之中，嘗試與公部門整合的過程可說是困

難最大，同時也是挫折最多的部份。

由於登山運動並非屬於競技項目的運動，加上媒體習慣性以「浪費社會成本」來污名化許多意外事件，登山運動長期以來就不受政府單位的重視。加上此次七頂峰計畫，雖然是由中華民國山岳協會、中華民國健行登山會二個民間社團與歐都納公司所共同主辦，但是公部門只要看到有民間企業掛名主辦，很容易就以「利益迴避」為由，無法提供太多的支持。

其實在許多運動賽事上，最主要的贊助企業可以獲得該場比賽與活動的「冠名權」，本來就是商業與體育雙贏的運作方式，例如近年來知名度頗高的「ING 台北國際馬拉松」，該活動並不會因為由企業取得冠名權，就影響到台北市政府的合辦與大力支持。如果政府部門可以體諒民間企業贊助體育活動的熱忱與辛苦，而能夠更主動的提供相關資源，甚至加入整合平台之中，一起想辦法推動台灣的登山運動，可能會有更好的成果。

五、學術研究部門：模式有待建立

學術界如果能夠參與海外遠征的活動，無疑地將可大為提昇攀登活動的附加價值與意義。不過由於在目前台灣的登山界與學術界之間似乎尚未有太多的合作先例，要整合這二方面的資源還需要一些突破；不過可喜的是，此次的七頂峰計畫成功地與陽明大學和台大大氣系有初步的合作，或許可以開創未來相關領域更多的合作契機？

5.1 高山醫療與遠距生理傳輸研究

本次在高山醫療與遠距生理傳輸相關領域的整合參與，透過榮總高偉峰醫師的熱心協調，才有一些初步成果，包括：攀登期間生理基本檢測分析、低氧訓練的設計與安排、攀登期間的用藥計畫，以及刷新世界紀錄的遠距即時生理資訊傳輸等等。在整合過程之中，由於專案團隊與相關研究部門並無直接關係，也無能力安排相關的專業合作計畫，如果沒有具熱情的該領域專業者主動提出具體的合作計畫，幾乎沒有任何管道可以獲得相關的資源整合機會；再加上可能高山醫學的相關領域在台灣屬於相對冷門的領域，要在這裡發展出相關的研究合作計畫，可能困難度比較高一點。

至於遠距醫療的領域，目前似乎政府與民間有意投入發展相關醫療生技產業，而且配合的資訊與電信產業又可說是台灣的強項，這一次的初步合作，從開始執行的時程非常緊湊，在非常短的時間之內，能夠完成困難度相當高的即時生理傳輸最高海拔紀錄，表示台灣相關產業在這方面的確是大有可為！或許後續的海外遠征團隊可以繼續嘗試相關領域的合作。

另外值得一提的是，由於遠距即時生理傳輸的技術與相關器材操作，屬於相當專業的高科技技術，剛好在本次七頂峰團隊之中，有一位剛剛拿到美國資訊博士學位的黃致豪，在整個過程提供了非常重要的技術支援，也是此計畫得以成功的非常重要關鍵。因此後續如果還有相關計畫，可能也必須注意攀登團隊在資訊方面的專業能力，才能主動解決在攀登過程中許多非預期發生的資訊技術問題。



5.2 氣象資訊協助

本次七頂峰計畫的最後二座高山「卓奧友峰」與「聖母峰」，攀登隊獲得台大大氣系的林博雄教授協助提供氣象分析，對於整個攀登決策與氣象掌握發揮了非常重要的功能。不過這方面的協助，似乎比較是由林老師單方面提供個人熱心的協助，攀登隊對於相關的氣象研究似乎還無法提供太多的幫助。由於氣象研究單位大多還是以台灣本地的氣象為研究分析對象，海外遠征地的國外山區，國內研究單位似乎還沒有太多的研究興趣。

而在整合過程中，攀登隊在聖母峰出發之前特別安排一場喜馬拉雅山區氣象的講座研習，希望先累積相關的氣象分析基本知識與術語，這也是相當關鍵的一個動作。因為在建立與瞭解了基本的背景知識以及氣象預報的專業術語之後，在實際抵達喜馬拉雅山區後，才能夠對於各方面提供的相關氣象資訊，進行比較正確的研讀與決策，包括風速、氣候模型、大環境的基本氣象型態等等。

由於這樣的合作模式基本上還是屬於個人的熱心協助，如何建立一個比較正式而且彼此互惠的合作方式，可能是之後可以加強的地方。

六、結語

從七頂峰計畫的多元、專業整合狀況來看，其實可以發現一個重大的改變，那就是——現代的海外遠征團隊正在做著許多「不是」一位所謂傳統登山者應該要做的事情。在現代的大型攀登計畫之中，一個攀登團隊可能必須進行更細膩與多元的分工，不只是針對攀登而已，還必須處理與攀登沒有直接相關的事物，包括企業合作、公關效益、資訊傳遞、研究計畫等等；也就是說，身為一位現代的登山者，不能再只是侷限在單純的「體能」與「攀登技術」的自我訓練而已。面對現代社會的特色，登山者必須有能力從社會中獲得更多的資源，同時回饋更多，就在這樣的資源整合過程之中累積更多的能量，才能夠更有機會將台灣的登山運動向前推進。