

追求卓越的激情

[珍藏版]

【美】汤姆·彼得斯
南希·奥斯汀 著

影响管理者一生的经典著作

管理大师汤姆·彼得斯畅销经典

管理学圣经《追求卓越》续篇

世界上无数企业都在共享本书的管理之道

A Passion for
Excellence
The Leadership Difference



中信出版社·CHINACITICPRESS

追求卓越的激情

[珍藏版]

A Passion for
Excellence

The Leadership Difference

影响管理者一生的经典著作

[美] 汤姆·彼得斯
南希·奥斯汀 著

张秀琴 译

F270

B738-23.02

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越的激情 (珍藏版) / (美) 彼得斯, (美) 奥斯汀著; 张秀琴译. —北京: 中信出版社, 2010. 5

书名原文: A Passion for Excellence: The Leadership Difference

ISBN 978-7-5086-1923-1

I. 追… II. ①彼…②奥…③张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 023281 号

A Passion for Excellence: The Leadership Difference by Thomas J. Peters and Nancy K. Austin.

Copyright © 1985 by Thomas J. Peters and Nancy K. Austin.

Simplified Chinese translation edition copyright © 2010 by China CITIC Press.

Published by arrangement with Random House through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

追求卓越的激情 (珍藏版)

ZHUIQIU ZHUOYUE DE JIQING

著 者: [美] 汤姆·彼得斯 南希·奥斯汀

译 者: 张秀琴

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 35 字 数: 487 千字

版 次: 2010 年 5 月第 2 版 印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2003-3002

书 号: ISBN 978-7-5086-1923-1/F · 1901

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

我们生活在一个汤姆·彼得斯的时代。

——《财富》

管理大师中的大师。

——《经济学家》

商业的最佳伙伴和最恐怖的梦魇。

——《商业周刊》

后现代企业之父。

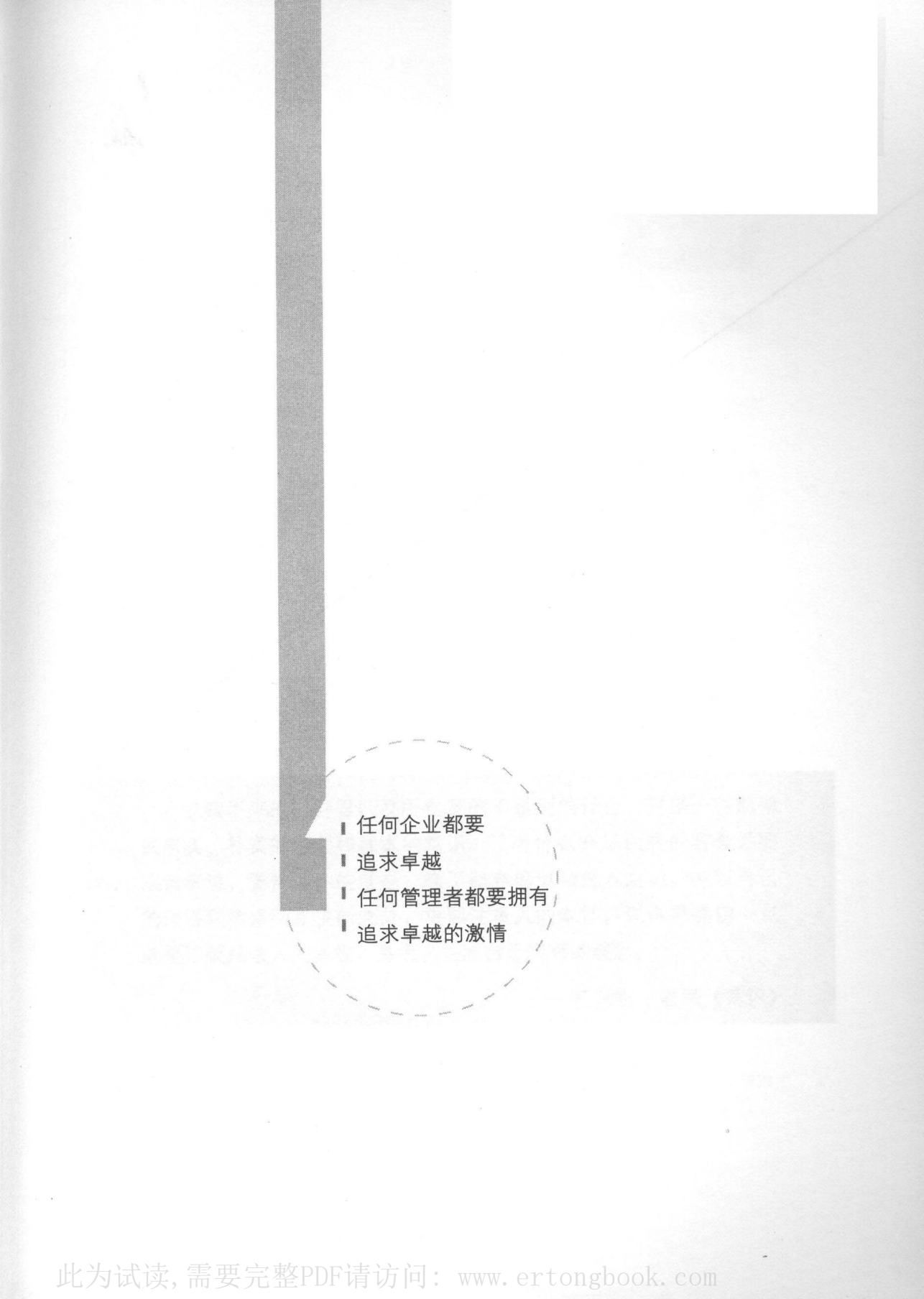
——《洛杉矶时报》

作为一位管理者，你还在凭着自己的直觉管理公司吗？你还在为寻觅不到立竿见影的企业制胜之道而困惑吗？这部影响了无数企业管理者的企业管理哲学，将解决《追求卓越》里没有解决的话题，并带给你管理公司的思考。

《追求卓越的激情》是历史上最畅销的管理图书之一《追求卓越》的续篇。它摒弃了传统的管理教条，通过深入研究数百个案并广泛调查制造业、服务业、零售业、房地产业和金融业等行业，得出了实现创新和卓越的实施原则与方法。

本书不限于关注领导层和大型公司，而是将目标放在来自各层级的领导者；书中描述的高绩效，不是干瘪和空洞的，而是富于激情和人性化的。书中的每一章都阐述了人们追求卓越的梦想和现实的矛盾与悖论，每一章都有详细且实用的建议，它们可以帮助你分析自己所处的位置以及如何达到更高的目标。你不必从头看起，你可以从你关心的任何一个话题切入，直至你找到自己的答案。

书中不乏趣闻逸事，充满了实用而深刻的见解，是每一位希望踏上领导，成功乃至卓越之路的商界人士的必读书。相信在本书的指导下，任何一位普通的企业管理者都能以高昂的激情追求卓越。

- 
- 任何企业都要
 - 追求卓越
 - 任何管理者都要拥有
 - 追求卓越的激情

前言 VIII

引言 蓝图中革新 Xii

第1章 盲点就在显而易见的地方 3

本章引言 4

盲点在哪里 4

第2章 未始过青葱：显而易见的技术 9

本章引言 10

何为显而易见的技术 10

未始过青葱：概述 11

未始过青葱：背景知识、主要事件 11

未始过青葱：主要事件 11

未始过青葱：背景知识 11

第3章 显而易见的技术 21

在接下来的内容里，我所提及的不是别的什么，只是一些简单的事实、朴实的道理和基本的常识。没有什么开场白式的客套话要跟读者讲，要告诉你的就是：除了抛弃偏见和先入之见，并以自己的理性和情感独立决断之外，更要注重人的本性，说得再确切一点就是不要抹杀人的本性，并大大拓展自己现有的观念。

——托马斯·潘恩《常识》

前言

自1982年10月中旬《追求卓越》一书出版以来，全世界大约有500万人购买（包括15种语言的翻译版），或许有200万~300万人会打开这本书，有4万~5万人会阅读书中的4~5章，大约有1万人会从头到尾把它阅读完，有2.5万人会做读书笔记，有5000人会做详细的读书笔记。（这些并不都是猜测，因为在每次演讲结束后，汤姆通常都会答应给《追求卓越》一书签名，在签名的过程中，汤姆发现读者手中的书折页和画线部分少得可怜。）

在引言部分，我们将讨论正在进行的一场管理领域的革命；美国各个领域的管理者都在反思自己的管理方式和行为。事实证明，所谓的管理原则往往无助于他们的机构。从历史上来看，这场革命的核心人物毕竟是少数，或许他们中就有今天我们所说的那5000个在阅读《追求卓越》一书时做详细读书笔记的人。

但是，现在该是进入另一个阶段的时候了。人们实施管理改革的热情越来越高了，无论是影视音像，还是杂志广告，都充斥着宣传管理变革的东西，有关的研讨会也举办得如火如荼，这些研讨会几乎都在讨论全新的、截然不同的管理方法。自1982年以来，我们也举办过数百次的演讲和大约200次的研讨会，有20万~50万人出席，但是问题依然存在，那就是：谁正在做着完全不同的管理呢？除此之外，最重要的问题在于：有多少人一直坚持用新的方法进行管理的呢？《追求卓越》鼓吹的不是什么魔法，它所说的都是一些简单

的东西：贴近客户、走动式管理等。事实证明，这些没有魔法的“实践常识”正是这本书最大卖点之所在。但是这本书最令人困惑的是，没有现成的公式告诉人们该如何进行有效的四处走访，也没有具体的10步指南，更没有告诉你该如何开始、如何去学，以及最重要的——如何自学以延续数十年的成功。还有，如果你的头衔并不是董事长，或者你也不是“克罗克”或“沃森”，你该如何追求卓越呢？

本书就是试图回答这些问题的一个初步尝试。它不是一本“教你怎样去做”的入门书，也不是一本理论著作，而是详述并赞美追求卓越的热情的惠特曼式范文。其主题都是我们在500多场研讨会上的话题，每一章都叙述了人们追求卓越的梦想和现实细节之间的矛盾，每一章也都有大量的案例以及具体行动建议，有了这些建议，你几乎可以立即采取行动了。（正如一位受人尊敬的同行所指出的，“如果你在未来的72小时内还没有开始行动，你就再也不会采取行动了”。）每一章又都是相对独立的，也就是说，你不必按顺序去阅读。我们的希望是，从现在起的10年里你能够阅读完本书，重新回头看一看自己在书中所做的那些笔记，并检查承诺要去做的事情是否都已经予以实施了。

多年来，你一直凭直觉办事，但是你却被告知这些直觉都是不对的，还是“回到办公室中去做你的10年规划吧”，“不要把时间浪费在四处走访客户上，它不具有统计学上的有效性”；“学会把这些组织图表做得更好一些，听讲座并不会给你的管理工作带来多大好处”；“当然，你可以倾听员工的心声，但你最好还是能够告诉他们该如何去做，而且要确保他们按照你说的去做”；“失败？这里不允许失败，绝不允许”。你知道，这简直是一派胡言。我们希望，我们对员工的重视（在许多大机构里，员工们往往被弄得疲惫不堪）能够引起你的共鸣，并为你指引一条畅通的创新之路。

我们是谁？我们来自何方？南希·奥斯汀在惠普公司学到了什么是卓越——她在该公司为全世界最讲求实际的管理者主办了公司

管理与发展研讨会；她还是《女人干吗要自信》(The Assertive Woman)^①一书的合著者，该书是第一本帮助女性采取实际行动培养自信心和敢作敢为的积极态度的著作。

汤姆·彼得斯曾在麦肯锡公司工作，在该公司的研究成果就是《追求卓越》一书。1981年他丢下写了一半的书，创办了自己的公司——帕洛阿尔托研究中心，主要为少数行业领军企业（例如苹果电脑、人民捷运以及默文公司）提供咨询服务，该公司是汤姆与鲍勃·李·杜克（Bob Le Duc）合办的。很快，由于世界各地都有人在急切地打听《追求卓越》一书及其相关消息，所以汤姆开始举办各种研讨会。在这个过程中，汤姆的公司业务范围也越来越广了。南希·奥斯汀的公司——Not Just Another Publishing Company，同其在马萨诸塞州的姐妹公司 Excel/Media 一道，负责音像电子出版物和印刷品。卓越管理中心（Center for Management Excellence）每年大约要举办6次包括40个人的为期4天的培训班，旨在为参加培训的個人和组织提高战略竞争力。

我们采取了类似于“科研组有限公司”（Skunkworks, Inc.）的工作方式。“科研组”一词源自美国画家阿尔·凯普（Al Capp）的连环漫画《L'il Abner》，是由洛克希德加州分公司（Lockheed California Company）引入商界的。^②它的含义是，在与公司的其他部门相隔离的地方从事创新活动，行动迅速，行为有些古怪。正如我们所看到的，为美国创设一种新的管理方法的运动尚处于“秘密研发”阶段。这个词充分体现了我们以及世界各地的新同行（从吉隆坡到都柏林、悉尼、斯德哥尔摩以及路易斯维尔）所要面对的问题的实质。

本书也是典型的类似于洛克希德加州分公司“秘密研发”的产物。在引言部分，我们将给你介绍20~30家公司，这些公司在过去

① 《女人干吗要自信》一书中文版已由中信出版社于2003年9月出版。——译者注

② 洛克希德加州分公司注册名为“科研组”。

的24个月中给我们带来了极大的灵感。它们的行业范围十分广泛，从十分抢眼的人民捷运、苹果电脑，到珀杜农场的鸡肉加工厂和斯图·伦纳德奶制品商店；从美利肯公司和沃辛顿工业公司这些在传统的纺织业和钢铁业中敢于打破常规的公司，到积极实行公司分立和大力提倡创新的第一银行。

在通用汽车、福特汽车、专营店、学校、会计师事务所等地方，我们发现了一个又一个的“秘密研发者”。^①他们并不是在按照我们的建议采取行动。实际上，他们已经满腔热情地追求卓越多年了，而且这种行为通常都使他们在自己的行业中独领风骚——即便是在一些不景气的、处于颓势的、古板守旧的或者兼具这三个特征的行业中，他们也能够取得惊人的成功。还有，他们从20世纪80年代早期就已经开始行动了，即便是在经济大萧条时期也没有停止过追求卓越的步伐或减少追求卓越的激情。

这些“秘密研发者”中的许多人都参加了我们举办的“首届秘密研发者野营年会”。40颗勇敢的心在加利福尼亚相聚了，他们在这里共享自己的奋斗故事、惨痛经历以及个人的内心感受。这些故事、经历和感受的主题就是：要让他们的员工成为胜利者、要更好地为客户服务、要不断地创新——同时在这一过程中为自己的股东增加利润（或者是提高自己市民的生活质量，或者是让自己学校的学生接受更好的教育）。本书就是一本描写这些“秘密研发者”的著作，描写他们曾经如何忍受孤独的生活，描写他们现在又是如何相聚在一起。因此，这场管理革新的发起人是他们，而不是我们。

汤姆·彼得斯

南希·奥斯汀

① 秘密研发者类似于科研组公司的工作人员。

引言

酝酿中的革新

我们在旧金山举行了一次研讨会，会间休息时，一家大型石油公司的副总裁走到汤姆面前，对他说：“一年前，在你的书还没有畅销时我就买了它，但我不喜欢看；我也曾听过你的讲座，但我发现自己并不十分喜欢你所说的。可是，我别无选择。”

我们认为他实在是过奖了。无论是在《追求卓越》还是在本书中，我们都无意为美国的管理问题提供最终“解决方案”，但是我们的朋友（本书中所涉及的公司总裁和其他管理者）却有其独到之处。今天，我们发现美国的管理者中很少有人满足于现状。所有人都有所追求，无论是校长、医院管理者、公司主管、工厂老板，还是银行经理，都是如此。这是为什么呢？

如果说我们今天生活在一个不可靠的社会里，那一点儿都不为过。事实上，在第二次世界大战后的25年里，想要把企业搞砸都不容易。威廉·莫里斯在他的《激情时代》（*A Time of Passion*）中指出：“只有极其无能的管理才能使美国人与繁荣无缘。”1946年的美国，有幸拥有完整的工业基础和被大萧条与第二次世界大战抑制的持续17年的旺盛的消费需求。从1946年到20世纪60年代初期，为了满足国内市场的需求，美国打开了所有的通道。坦率地说，当时人们并不太在意产品质量。汤姆还记得父亲在1949年购买第一辆轿车时的情景：即便雪佛兰

轿车少了一根车轴，父亲或许也不会退货，因为他太想拥有一辆自己的车了，哪还顾得上它少没少一根轴。

后来，美国国内消费需求在20世纪60年代初期逐渐走向低迷，美国的企业界发现了欧洲市场，这是一个仍有潜力的市场。美国企业的利润表显示，出口销售额占到30%左右，而且其利润也占到一半以上。

20世纪60年代晚期，美国管理方法在国内外都被吹捧为美国贡献给世界的最重要的财产。接着世界就发生了变化：欧佩克（OPEC）的成立、日本的崛起以及社会和政治动荡，改变了美国环保署（EPA）、美国职业安全与健康管理局（OSHA）、美国均等就业机会委员会（EEOC）以及其他联邦机构的关注点，劳动力的需求也与过去大不相同了。人们所吹嘘的美国管理秘诀很快被证明不过如此而已。20世纪70年代以及1981~1983年的经济衰退对美国经济的重创，大大挫伤了每一个美国管理者的锐气。就连公共部门也未能幸免，至少它们的绩效是很成问题的，而且显然是由于它们的管理者几乎都不假思索地采取了业界所大力吹嘘的管理方法。

组织机构管理不善的例子比比皆是，产品毛病百出、员工学习能力下降、道德素质低下，这使我们开始彻底反思美国企业管理模式的现状。在这方面具有里程碑意义的是鲍勃·海斯发表在《哈佛商业评论》上的文章，它和后来比尔·阿伯内西的文章《控制经济下滑的方法》（*Managing Our Way to Economic Decline*）一起，被认为是企业管理创新的开山之作。这些文章抨击了美国企业经营者的MBA情结，认为他们只重数据，对像生产这样的基本问题缺乏必要的认识。其他还有几部著作也可以视为关于美国企业管理模式的警世之作，它们是：戴维·哈伯斯塔姆考察越南战争问题的《最好的和最辉煌的》（*The Best and the Brightest*）以及丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉分析“伟大社会”施政纲领^①之所以失败的《最有可能的误解》（*Maximum Feasible Misunderstanding*）。这些著作都抨击了漫不经心的系统分析方法，并开始反思过去那种错误的做法，即把重点放在企业或公司的文件材料上，而不是放在企

① 美国第36任总统约翰逊于1965年提出的以社会福利为主要内容的施政纲领。——译者注

业员工身上。更为近期的管理著作，除了《追求卓越》，还有比尔·乌奇的《Z理论》、理查德·帕斯卡尔和托尼·阿索斯的《日本管理艺术》、特里·迪尔和阿伦·肯尼迪的《企业文化》、罗萨贝斯·莫斯·坎特的《变革大师》，以及肯·奥利塔的《企业成功的艺术》。许多研讨会紧紧围绕企业或组织文化，以及公司内外的企业精神复兴等问题。罗伯特·赖克的《美国的下一个边界》以及乔治·吉尔德的《财富与贫困》都提出了相同的观点（尽管这两本书的结论不同，但它们都对管理问题作出了相同的诊断），即左派和右派管理理论的日子都不好过。

革新正在酝酿之中。那是一种怎样的革新呢？在很大程度上，它是一种“回归基础”（back to basics）的革新。过去25年来所倡导的管理系统、管理规划、管理机制以及管理结构都偏离了主流思想：获取可持续成长和公平。每一种管理方案或许都会在某一个时期内有效，或许看上去仿佛是对复杂的企业成长的恰当反映。但结果却是，在一阵用心良苦的喧嚣中，基础迷失，离卓越越来越远。我们都一味地关注技术、机制以及规划，而忽视了人——生产产品、提供服务的人，以及消费产品、接受服务的人。（我们这里所说的“回归基础”并非意指这样的景象，即亨利·福特拿着枪，威胁他的员工不要去罢工。老板们在提及员工问题时，也许会认为要关注自己的员工，切实地倾听员工的心声，按照员工的要求采取行动，并将自己的员工视为完全的合伙人，即使这样，我们说这些老板们所做的还不是“回归基础”——尽管正如在《追求卓越》中所讨论的，IBM和宝洁公司几十年来都是这么做的。）

什么才是管理成功的基础呢？其中最重要的两点就是：员工要以自己的组织为荣，并热爱自己的本职工作。通览有关管理的25种主流教科书，我们发现这些教科书中没有任何索引，也没有发现以下这些概念：“无偏见地倾听客户”（naive customer listening）、客户服务或质量观念、员工参与和自主权、鼓励员工创业和倡导革新、信任、洞察力、领导等。

“领导”这一概念对时下的企业革新至关重要——它是如此重要以至于我们都认为应该将“组织”和“管理”这些字眼摒弃不用了。“管理”（Management）总是与控制、安排、贬低以及削减等联系在一起

(比如让人联想到警察、裁判、审计人员、冷静的分析家、反对者以及法官等)。“领导”(Leadership)则与发挥特长、有所建树、自由以及成长联系在一起。正如沃伦·本尼斯这位现今企业管理反思领域的扛鼎之人所指出的：“美国的组织管理太滥、太差了。”然而，组织革新正在进行，希望无处不在：我们看到有些人做得很好，没有被复杂的外部力量迷惑；还有许多人已经转变了自己组织的管理方针，这显然是一种振奋人心的管理方法（这也是所谓的“领导”的另一种方式）。

领导的核心：悖论

在引言部分，人们往往要澄清认识。涉及这场革新的一个最大的错误观念就是：从重“刚性气质”转向重“柔性气质”，从关注硬数据和资产负债表转向关注“软因素”——价值观、愿景和诚信。事实上，从长远来看，我们要获取成功，“软件”就是“硬件”。在我们将要讨论的组织中（从珀杜农场到巴尔的摩市），要贯彻这一思想，其阻力不可谓不强大：这些组织环境“无懈可击”。在这里，完全彻底的权力下放措施使员工们能够自由发挥；在这里，员工们训练有素；在这里，因为消除了各种障碍，什么奇迹都有可能发生；在这里，价值观得到捍卫，员工们有权享有自己的成果。

本书介绍的卓越企业领导者就是践行悖论的典范，他们都既在价值体系方面坚如磐石，不可通融，同时又深深地关心和尊重他们的员工；正是出于对员工的尊重，他们要求每一位员工都要为企业创新作出贡献。达纳公司的前任董事长伦·麦克弗森则走得更远，他要求做杂务的员工（比如秘书和办事员）也要在工作中有创新精神。最好的老板（无论在学校、医院，还是在工厂）既不特别强硬也不特别温和，他们兼具这样的品质：既具有坚定的价值观，又能温和地支持那些敢于冒险去尝试新办法以支持自己的价值观的员工。他们总是关注愿景、价值观和诚信；他们可以包容最为向上的、高尚的以及抽象的观念。同时，他们又能够周到地关注具体的细节性事务。如果能够使观念得到哪怕是一丁点儿的澄清，为此付出的任何努力在他们看来都是值得的。

我们每天都被迫处理领导的悖论问题。在我们的研讨会中，有一个讨论小组要求我们提供更为具体的数据，而我们认为自己已经提供得够多了，但他们还想要更多的实践案例以及更具体的细节指导，从而让他们明白：“现在该怎么做？”另一组人则告诉我们，这样的细节指导并不重要，他们认为重要的是要具有这样的东西，即信任、诚信和关心，有了这一切，细节问题自然就迎刃而解了。然而，我们知道这两个方面都很重要，这就是我们所说的悖论。要解决悖论，并不是一件容易的事。我们中的大多数人（根据我们的判断，大约有75%的人）总是片面地理解问题，从而规避悖论。

现在我们再也不能这样做下去了，我们必须直面悖论，拥有它，体验它，赞美它。如果我们希望工作卓有成效，那就必须这样做。我们必须培养激情和信任，同时还必须认真地探索处理细节性事务的方法。我们该如何做？或者至少是如何开始？这正是本书所要解决的问题。

演员

在《追求卓越》中，我们泛泛地描述了43家大型公司8个方面的卓越绩效；本书则更为精妙和大胆地刻画了长期卓越的源泉——激情。在本书中，我们所描述的高绩效不是干瘪和空洞的，而是富于激情和充满感情的；我们的关注点也不再局限于董事长和大型公司，我们还给予了各个“层面”的管理者、小型组织和大型公司的分支机构以应有的关照。我们对所列举的例子进行了深入的挖掘，以捕捉我们称之为以客户或创新为导向的公司的“气息”。而且，在本书的每一章里几乎都有一系列实用的问题和建议，它们可以帮助你分析现状及其来龙去脉。特别值得一提的是，它们还可以帮助你现在就在你的管辖范围内着手架构易于制定且严于执行的卓越平台。

在过去的几年中，我们在美国以及世界的其他各个角落都发现了卓越的管理模式。以下就是我们在这一发现过程中所结交的朋友。

首先是康涅狄格州诺沃克的斯图·伦纳德，他经营着价值8500万美元的生意，他创办的斯图·伦纳德奶制品商店主要出售牛奶、奶酪、

面包卷和鸡蛋。人们觉得在他这里购物是一种享受，而这一切要归功于创新和卓越的管理模式。

斯图的主要供应商是弗兰克·珀杜，即珀杜农场的董事长。珀杜把鸡变成了滚滚财源。他的经营活动从马里兰的索尔兹伯里转移到经济不景气的德尔马瓦半岛，他在德尔马瓦建立了价值8亿美元的企业，并为当地提供了7 000个就业机会。质量、创造力（以及利润）是他的企业成功的关键。

在2年的调查中，我们发现服务业已经在发挥其重要作用了。在《追求卓越》中我们很少讨论服务领域的问题，但是在本书中它将占据较大篇幅。前面提到的斯图·伦纳德奶制品商店就属于服务商，另一个服务商是达美乐比萨。在短短的8年中，汤姆·莫纳汉（Tom Monaghan）就建立了一个价值3亿美元的比萨帝国——达美乐比萨，它是仅次于必胜客的第二大比萨公司。它只做外卖业务，其服务水平之高，可谓前所未有，因此令人难以置信地吸引了大量的青年男女，并使他们兴奋不已。

说到令人兴奋不已和快速成长的服务公司，你首先一定会想到人民捷运公司。在某种程度上，它被认为是美国商业史上成长最快的公司。人民捷运公司不仅提供低价位的航空运输服务，而且拥有年轻、精力充沛且工作态度热忱的员工（它的员工可以持有本公司的股份），这些员工为人们提供了其他一些“卓越公司”难以企及的高质量服务。在本书中，唐·伯尔的人民捷运公司将会格外引人注目。

莱德系统公司（Ryder System）是佛罗里达州的卡车租赁公司。该公司快速成长为价值25亿美元的公司，其快速成长和高利润得益于管制的解除。它所提供的具有较高附加值的服务已经使另外一家视价格为唯一变量的公司摒弃了“商品”一词。

还有一个服务业的新成员来自大西洋彼岸，它就是由简·卡尔松精心经营的北欧航空公司（SAS），它也是我们发现的管理模式发生显著转变的公司。1981~1983年，经济衰退击垮了大部分航空公司，而卡尔松的公司年营业额高达20亿美元，从每年损失1 000万美元转变为每年赢利7 000万美元。原因是：在卡尔松的大胆领导下，该公司回归了传

统的卓越服务方式。

零售业也是我们的考察对象。Limited 公司就是其中的一家，它位于俄亥俄州。该公司取得了惊人的成就，公司老板莱斯·韦克斯纳为他的股东带来了35%的股票利润。另外，位于西雅图的零售商——诺斯通公司也取得了惊人的业绩。它们的管理原则是什么呢？那就是回到简单而为人们所熟悉的服务方式，这种回归堪称零售业之最。10年后，这样的服务方式竟然仍被其他公司视为不经济的服务方式。零售业的另一颗新星是默文公司，它是无与伦比的戴顿-哈德逊集团中的佼佼者。默文公司在1周之内就能完成它的竞争对手需要13周才能完成的全面系统的购物任务。而且，从其他销售链改投默文公司的店员们都会有这样的感觉：“这里简直是购物的天堂。”对于服务的关注也体现在大型食品供应领域，华盛顿特区的巨人食品公司（Giant Food）就是一例，该公司可能是公开上市的食品公司股票市值最高的公司。位于佛罗里达的零售商——Publix 公司也引入了全面的员工股份制。可以说，它是早在其他公司这样做（直到今天仍有公司并不这么做）之前就已经开始了。所以说，它是又一家关注员工并在让员工以自己的公司为荣方面做得很好的公司。

今天，英国并不是卓越管理的故乡，但它也拥有管理模式卓越的公司。比如，马克斯-思班塞公司（Marks & Spencer）就是全球少有的实施卓越管理的零售公司，且享有最好的声誉。该公司以人为本，官僚气息较少，也就是说，它将官僚习气降到了最低。我们将在本书中详细介绍它的管理魔法。

我们的考察范围还包括房地产业和金融业。在《追求卓越》中，我们有意识地忽略了金融业，在本书中，我们将考察金融业巨星——花旗银行。花旗银行几乎每年都被《财富》杂志列为美国最具有创新精神的公司，我们认为这一荣誉是名副其实的。我们还将在书中讨论为什么要在银行业实行创新。由于金融管制的解除，银行业会成为动荡的中心。正如在产业界中所发生的那样，银行业的创新往往也始于令人意想不到的地方：位于俄亥俄州哥伦布的第一银行早在花旗银行实施创新前几十年就已经开始了创新活动。