

追求卓越

◦ **IN SEARCH OF EXCELLENCE** ◦ Thomas J. Peters Robert H. Waterman ◦ (美) 汤姆·彼得斯 罗伯特·沃特曼◎著◦



中信出版社·CHINA **CITIC** PRESS

IN SEARCH OF EXCELLENCE

追求卓越

► [美] 汤姆·彼得斯 罗伯特·沃特曼◎著 ◀
胡玮珊◎译

图书在版编目（CIP）数据

追求卓越 / (美) 彼得斯, (美) 沃特曼著; 胡玮珊译. —北京: 中信出版社, 2012.9
书名原文 In Search of Excellence
ISBN 978-7-5086-3474-6
I. ① 追… II. ① 彼… ② 沃… ③ 胡… III. 企业管理 IV. F270
中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 179650 号

IN SEARCH OF EXCELLENCE by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.
Copyright © 2004, 1982 by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.
Simplified Chinese Translation copyright © 2012 by China CITIC Press
Published by arrangement with HarperCollins Publishers USA
ALL RIGHTS RESERVED
本书中文译稿由香港天下远见出版股份有限公司授权使用

追求卓越

著 者: [美] 汤姆·彼得斯 罗伯特·沃特曼
译 者: 胡玮珊
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
(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)
承印者: 北京画中画印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印 张 17 字 数 286 千字
版 次 2012 年 9 月第 3 版 印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2012-6235 广告经营许可证 京朝工商广字第 8087 号
书 号 ISBN 978-7-5086-3474-6/F·2696
定 价 68.00 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。
服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000
投稿邮箱: author@citicpub.com

回顾《追求卓越》付梓以来的 20 多年，我们满心欢喜。喜的是本书受到广大读者的喜爱，而且书中的主要论述都经得起考验。

尽管书中介绍的某些公司因为偏离了方向，在这些年日益衰败，不过它们长期以来的成功纪录却是值得效法的，如同正处于巅峰时期的运动员一样，有许多值得学习之处。我们写的不是《永恒的卓越》，这就好像期望伟大的运动员都不会老一样奇怪。（不过宝洁的历久不衰却很值得品味。）在这方面，我们要奉告精打细算的批评者：如果你们在本书发行的时候就买了它，并且一直保留到 2002 年，那么你们的总投资回报率可是 1 300%，道琼斯指数也不过是 800%，标准普尔 500 指数则是 600%。

我们把理论的部分摆在前面几章——“理性模式”、“渴求激励的人”以及“管理充满模糊和矛盾”，还告诉读者可以跳过这几章，不过现在我们可不这么认为。这几章的内容和当今情况依然息息相关，其关联性绝对不亚于本书当初刚发行的那段时间。

简而言之，我们的重点如下（不过可别因此而跳过这几章不看）：

第一，不同于战略、商业和组织所宣扬的，人和组织其实并不“理性”。如果硬把过于简化、易误导他人的理性主义套在管理方式上，会产生很大的风险。你不可能只靠“看着数字”管理，这是连想都不用想的。

第二，大多数管理系统都把人为“生产要素”，就如同工业机械里的小螺

丝钉一样，这样的假设本身就很令人泄气。每个人都有独特之处，而且很复杂。领导者需要勇于放手让员工去做，而不是试图驾驭他们。

第三，这个世界充满了模糊地带，非常令人困惑。管理最大的挑战在于管理“软性的东西”，特别是文化。因此，领导者若未密切注意所谓的软性要素，终究会沦于失败。

我们非常清楚，其他研究人员如果看同样的数据，可能会选出不一样的卓越要素。尽管如此，我们并不打算更改这八大卓越特质。这八大特质非常明确地说明了卓越企业的独到之处：

采取行动。简单来说，就是“起而行”。这个道理就跟科学实验一样，如果不进行实验，自然什么都无从发现。在企业里，如果不多尝试，勇于经历失败，然后再进行尝试，自然什么也学不到。诀窍在于达成共识，明白哪一种失败是可以接受的，哪一种会导致灾难性的后果，要达到这个地步并不容易。不过不要自欺欺人。分析做得再多（特别是市场研究），都无法激发出真正的创新。

接近顾客。这可能是最难做到的一点，也可能是我们研究的卓越企业（例如国际商业机器公司IBM、惠普、凯马特，甚至麦当劳）偏离正轨的地方。这的确很难。公司要注意的细节多如牛毛，实在很难多加关照顾客，如果顾客还包括了经销商和极为不理性的一般使用者，那就更是难上加难了。尽管如此，宝洁却成功地让公司里的每一个人都和顾客保持密切联系，并且具备强大的创新能力，这样的技巧或许是他们基业长青的主要原因。

自主和创业精神。就算企业规模很大，还是要像个小公司般地运作。组织不过是一群人的组合，而这群人很难与大型的抽象实体建立良好关系。如果你们不了解强生、3M（明尼苏达矿务及制造业公司）、沃尔玛，以及原来的惠普是怎么成功的，只要看看它们如何组织成小型、独立的单位，并以共同的目标和文化规范来整合即可明白。

以人为本。说到员工的重要性，大家都会大谈特谈，可是却没有几家公司真正把员工视为不可或缺资产。我们见识过最棒的例子就是达美航空倡导的“家的感觉”；1982年，该公司员工团结起来，自愿将薪资总额减少3 000万美元，好让公司可以买下第一款波音767客机，充分展现出“达美精神”。可惜，达美航空后来和西方航空合并之后，就丧失了这种“家的感觉”。

亲身实践，价值驱动。这个理念其实很简单。搞清楚公司究竟代表什么，哪些事情最能让员工感到自豪，接着积极朝着这样的价值体系发展。不过要记住，获利对企业的重要性，犹如呼吸之于生命。卓越企业不光会赚钱，还会创造意义。

坚持本业。除了沃伦·巴菲特的投资控股公司伯克希尔·哈撒韦公司和杰克·韦尔奇的通用电气等极少数特例之外，多元化经营几乎都行不通。特别要当心“协同”这个词，它听起来好极了——谁不希望一加一等于三？可是我们当时和现在的观察结果显示，大型合并案几乎都无法成功。而且，最容易让成功的企业从此一蹶不振的，就是过度快速扩张。

组织单纯，人事精简。企业本身就相当复杂，但我们不能以叠床架屋的组织框架让情况更加繁复。采取简单可行的结构，人们自然会搞清楚接下来该怎么做。员工人数尽量降到最低，把大部分工作外包处理，或是采取有时间限制、项目导向的工作小组（另一种线型组织的形态）。庞大的人员结构好像总是让公司里真正做事的人觉得碍手碍脚。

宽严并济。这章的标题乍看之下似乎让人难以理解，不过却充分凸显出我们要说的重点。经营得有声有色的企业都不是集权或是分权，而是两者巧妙结合。不论是过去还是现在，卓越企业的大多数层面都是“宽松”的，让人员享有极大的自由，自主做事。与此同时，卓越企业的少数几个关键性层面却又是高度中央集权的：以核心价值观塑造公司文化一两个（优先考虑的或是更多的）战略，以及少数关键性的财务指标。

以上就是我们所述的八大特质，不论是当时还是现在都适用。自从《追求卓越》出版之后我们还写了很多书，以不同的方式呈现我们的观察心得，可是没有任何一本书比《追求卓越》写得更加精辟。特质就是特质，并不是原则。在还没有更明确、更好的东西出现之前，我们还是坚持这八大特质。

汤姆·彼得斯

罗伯特·沃特曼

2003年11月

献给

吉恩·韦伯和卢·扬，他们激发了本书的创作灵感。

献给

朱迪、罗布和肯德尔，他们不断给本书注入灵感。

· 自序 ·

我们在此要提出的几点说明，可能有助于读者稍后阅读本书各章内容。我们根据本书搜集的资料汇整出八大基本特质，有些读者可能觉得这些特质简单得无须一提，但事实并非如此。每个特质看似老生常谈（接近顾客、以人为本），可是真正能够展现这八大特质的卓越企业（特别是和它们的竞争对手相较之下）却犹如洛杉矶没有烟雾遮掩的日子一样稀罕。

第二点要说的是，第三章和第四章的内容大多都是理论，乍看之下可能让人退避三舍。读者可以跳过这几章（或是等到最后再读），不过我们强烈建议读者就算不仔细思考，也要至少看过一遍。我们如此建议，是因为卓越企业的八大特质并非“因为有用所以有用”，而是因为它们“非常有道理”。卓越企业已经对数以万计的人探索过他们最深层的需求，这些企业的成功更反映出这些道理具备稳健的理论基础（有时候连它们也不自知）。而且我们认为，读者可能会很惊讶地发现，这些理论十分有趣。我们要再次强调，这不是崭新或是没有经过验证的理论，而是经过科学验证的，而且经得起考验，只不过大多数管理者和管理学专家都忽略了这些理论而已。

我们也要在此强调，本书介绍的卓越企业大都不是麦肯锡的客户。麦肯锡支持我们的研究和著作，但是它并未影响我们对于卓越企业的选择。

我们吃完晚饭后，决定在华盛顿多待一晚。一整天的行程结束后，连最后一班飞机都没搭上的我们，事前没有预约旅馆，不过正好在四季酒店附近。以前我们曾经住过这家酒店，感觉不错，于是我们信步走进酒店，在大厅思索该怎么跟前台人员商量一下，帮我们腾出一个房间。原以为这家饭店和其他旅馆一样，对没有事前预约的客人往往会冷眼相待。出乎意料的是，前台的接待小姐抬起头，微笑着向我们问好，还叫出我们的名字——她居然记得我们的名字！这时候我们立刻明白了，为什么四季酒店在华盛顿开业才短短一年，就赢得了“最佳酒店”的美誉，获得备受各界推崇的四颗星评价，这在酒店业界是绝无仅有的。

你们可能会想，很好啊，不过有什么了不起？这件事情引起我们的注意，是因为过去几年我们正好在研究卓越企业的成功之道。我们认为，企业能够爬上巅峰，主要原因就在于一般员工愿意为工作全心全意地付出，这并不是偶然的，而是公司内的普遍现象。于是我们更加相信，这是值得关注的企业现象，而且我们非常确定，这些企业的财务绩效一定跟员工的表现一样亮丽。

说到这儿，我们想起其他的情景。有一回我们在华盛顿跟波音的主管谈到我们的研究，当时我们指出，卓越企业似乎都不厌其烦地促进、培养、支持产品推介人，他们深信自己的构想能够成功，于是努力对抗行政体系，全心全意投入开发计划，最后终于成功地在市场上推出产品。这时候有人高声说：“推介人！我们的问题就是没有办法铲除这些家伙。”鲍勃·威辛顿也在场，他接着说

了波音当初如何赢得掠翼B-47合同的故事，该款飞机后来成为极为成功的第一批商用喷气机。他还描述了波音如何赢得B-52的合同。那款飞机之前原本是采用涡轮螺旋桨引擎的设计，直到波音展示B-52作为喷气客机的优点后，一切才为之改观。

我们认为，第一个故事之所以引人入胜，是因为有一小群波音工程师认为掠翼设计具有极大的优点。在盟军占领纳粹实验室那天，他们大规模翻阅德军实验室的档案，证实了他们当初的看法没错。接着，他们在世界另一端的西雅图进行风洞实验之后发现，如果引擎不能放在飞机主体上，悬挂在机翼前面会是最好的设计，因此验证了掠翼设计的优越性。第二个故事里，一小群工程师待在戴顿的一家酒店里，整个周末都没有合眼，夜以继日地重新设计B-52。他们撰写了33页的提案，经过72个小时后，在周一提交给了空军。（而且，这一小群推介人除了提案报告之外，还趁着周末在当地的商店用15美元购买材料，制作了一个精美的模型。）这些故事都说明了少数员工全心投入，为卓越企业缔造出惊人的业绩。3M与IBM等卓越企业与波音的业务虽然大不相同，但模式却非常相似，都是有一小群充满斗志的员工努力对抗行政体系，成为公司创新的源泉。

请看另一个例子。我们有一天到一家电器商店，想买一台可以设计程序的计算机。售货员对产品了如指掌，而且对我们非常有兴趣，充满热情。我们自然也觉得好奇。一问之下我们才发现，他不是这家店的员工，而是惠普科技的开发工程师，28岁，他在这儿是为了直接了解使用者对于惠普产品线的反应。我们先前就听过惠普对其“接近顾客”的程度极为自豪，刚进公司的MBA（工商管理硕士）或是电子工程师，通常会被派去处理产品问世的前线工作。这位惠普工程师的热诚，绝对不亚于任何一个售货员。

我们不论在世界何处，从澳洲乃至欧洲和日本，对麦当劳每一家分店的清洁程度和一贯的服务质量都留下了深刻的印象。并不是每个人都喜欢它们的产品，很多人对于全世界将麦当劳视为美国文化的象征，也颇不以为然。不过，麦当劳在全世界各地实现的质量保证，证明他们确实是服务业的佼佼者。质量控制在服务业特别困难。制造业可以检查生产线最后的产出成品，然后把不合格品淘汰掉。可是在服务业，顾客会当场体验产品——服务，没有时间修改。所以服务业者必须确定公司全体员工都遵守同样的高标准，而且了解公司对质

量的要求。

我们回想起多年前某位同事所说的话。某个春光明媚的日子，这位同事在平静如镜的日内瓦湖上泛舟时，曾和友人有过一段有意思的对话。这位同事在洛桑 IMEDE 商学院教书时，曾去看望一位老朋友。这个朋友因为自己开公司，经常出差，他太太因此相当不高兴。于是他在瑞士开了一家麦当劳分店，虽然因此可以待在瑞士，但也因此与太太离异。（她是在日内瓦出生的，显然无法接受外国的事物。不过后来瑞士人成为麦当劳的忠实顾客，她也终于释怀。）他谈到对麦当劳的最初印象时说：“你知道吗？最让我惊讶的是麦当劳对以人为本的注重程度。我在麦肯锡工作 7 年，从来没有见过任何一家客户对人如此注重。”

另一位朋友告诉我们，他们医院最近采购计算机系统，IBM 脱颖而出的原因是：“虽然很多其他品牌的科技比 IBM 先进，软件也更容易使用，可是只有 IBM 不厌其烦地试图了解我们。IBM 的员工拜访我们全公司上上下下的员工。他们不说高深的计算机专业术语，而是以我们能够了解的方式沟通。IBM 的价格比别人高出 25%，可是它们对于质量和服务的保证，使其他业者无一能望其项背。它们甚至和当地一家钢铁公司联网，让计算机系统万一瘫痪时也有备用系统可用。IBM 的产品演示文稿都能切中要点，它们就是成功的保证。虽然我们的预算很紧，但是我们仍然决定购买他们的产品。”

日本企业的做法经常被各界传颂——它们具有独特的文化，开会时常常高唱公司歌曲，高喊口号。很多人对此嗤之以鼻，认为这不符合美国的文化。谁能想象美国企业搞这种活动？可是的确有美国企业会这么做。餐具制造商特百惠公司（Tupperware）每周一晚上都为业务人员举行表彰大会，会场上人们兴奋、欢呼的情景，没有见过的人实在难以想象。玫琳凯化妆品公司类似的庆祝大会，甚至成为《60 分钟》节目主持人莫利·塞弗报道的主题。有些人可能会说，他们这么做不过是为了刺激某种产品的销售量。此外，在惠普，各部门主管定期邀请同事饮酒狂欢，借此和大家联谊和保持沟通。我们有个同事早年曾经在 IBM 接受过销售培训。他说：“我们每天早上都会唱歌鼓舞士气，就跟日本企业的员工一样充满热忱。”

我们在为客户或是学生举行的研讨会里，经常会以达美航空公司独特的管理风格为例。我们经常说的例子是，在赶搭飞机时，达美航空登机门的员工怎样提供实质性的帮助。有一次我们提到这个故事，在场有位高层主管举手说：

“现在让我来说说达美真正的独到之处。”他所说的故事，令我们举的例子相形失色。他太太因为搬家错过了优惠票的期限，从技术层面来说，那张票已经失效。她却给公司打电话抗议。达美航空的总裁亲自出面，而且还上门双手奉上新的机票。

只要是在宝洁品牌管理部门待过的人，都会相信宝洁成功的秘诀主要在于它们对产品质量的承诺，而不是传奇性的营销能力。我们最津津乐道的例子是，宝洁一位经理人在斯坦福大学夏季企业经理人座谈会上，声嘶力竭地强调，“宝洁出品的卫生纸质量绝对是市场上最棒的。虽然只是卫生纸、肥皂等等，宝洁出品的，就是比其他业者好。”在大多数卓越企业里，这样的基本价值观都是根深蒂固的。宝洁曾经拒绝采用一种比较劣质的肥皂原料，即使因此未能满足军队在战时（美国内战时期）急切的需求，也在所不惜。

最后，且让我们举菲多利（Frito-Lay）的例子。它们有各式各样的故事，实际的来源已不可考，不过这可能并不重要。这些传奇所说的是人们如何在风吹雨淋中坚持工作的，这些人不是邮递员，而是卖薯片的业务人员。菲多利坚持“99.5%的服务水准”，这也正是该公司引以为傲的原则以及在同业中绽放成功光芒的主要力量。

类似的例子不胜枚举。当我们针对卓越企业进行研究时，挖得越多，就越发觉得卓越企业处处都有这样的传奇事迹，这点让我们惊叹不已。我们开始了解，这些企业的公司文化就跟日本企业一样强大，而且不管它们属于什么产业，其做法大致相同，有时候或许有些陈腔滥调，但是它们会不断重复、大力强调这样的文化，员工如果无法心悦诚服，就只得离去。

此外，我们刚开始进行研究时很惊讶地发现，这些卓越企业的文化其实都只有少数几个主题贯穿而已。不论是铸造、制造汉堡包，还是出租房屋，这些卓越企业几乎清一色把自己界定为服务业。顾客才是最重要的。这些卓越企业绝对不会把没有经过测试的技术交给顾客，或是随便哄抬价格；顾客获得的绝对是经久耐用的产品，以及迅速确实的服务质量。

质量和服务是卓越企业一致的特征。企业要达到质量和服务的标准，不能只靠高层主管的努力，必须人人有责，全体员工都要有杰出的表现。（德纳公司前任董事长麦克弗森表示，公司的关键人物不是少数的害群之马，也不是少数佼佼者，而是一般员工，所以如何关怀、支持以及让其发挥潜力，是管理的首

务。)我们称之为“以人为本”。所有的公司都会嘴上说说,真正做到的却寥寥可数。

后来我们发现,不一定非要到日本取经,才能解决美国企业的问题。有许多美国企业是一开始就以顾客、员工、股东以及大众的关怀为出发点,而且始终如一的。我们只是没有注意到它们,也没有试着分析,而这些企业出于直觉的做法和学术理论不谋而合。

近年管理心理学的讨论集中在多种理论和工作丰富化的价值,各种理论大行其道。这些理论固然无法充分解释日本企业或是美国的卓越企业为何能够激发员工士气,不过还是相当实用。譬如心理学家欧内斯特·贝克就曾经提出重要的相关理论,只不过大多数管理分析人员都没有注意到而已。他认为,人类受到“二元论”的驱使,也就是既需要是某个重要组织的一分子,同时又想出人头地。也就是说,一方面是成功团队合群的成员,另一方面自己本身也是个杰出的明星人物。

贝克指出,所谓的成功团队是指“组织……是英雄主义的工具……人们为生命找寻意义,借此超脱死亡……人们所依靠的就是这股强烈的欲望……人不怕死,怕的是死得没有意义……仪式是赋予生命的技巧。人们的自我价值以象征性的方式构成,也就是靠象征和自我价值的抽象概念产生自恋。”他还说:“人们认为,如果要创造自己永恒的价值,就必须付出不自由(衡量服从性的重要指针)的代价。”换句话说,如果人们有崇高的使命感,就算必须戴上朝九晚五的桎梏也甘愿。企业也可以像崇高的团体一样,赋予员工这样的使命感。

不过,每个人都想出类拔萃,在成功的组织中,这种想法更为强烈。我们一再发现,企业只要让员工(工厂工人、业务助理、办公室职员)对自己的命运有些许控制权,就能激发他们强大的动力,死心塌地为公司效力。有个心理学的实验足供佐证。在这项实验中,受试者须解几道谜题和做校对的工作,但是周遭环境很嘈杂:有两个人在说西班牙文,有一个人在说亚美尼亚语,还有一台油印机运作的声音,以及计算器、打字机和街上的噪音。实验人员把受试者分成两组,一组只能照吩咐解谜题和做校对;另一组则可以按按钮把噪音关掉,这是一种控制的象征。可以控制噪音开关钮的受试者,答对谜题的数目是另一组受试者的5倍,校对所发生的错误也只有另一组的几分之一而已。最重要的是,“……可以控制噪音开关钮的那组受试者完全没有用到这个按钮,光是

知道自己有这样的控制权，就足以造成明显的差异”。

卓越企业的做法有异曲同工之妙。譬如，有家公司的业务经理掌管 100 名业务人员。某晚，他们租用新泽西梅多兰兹体育馆，下班之后，业务经理麾下的业务人员从场外鱼贯走入球场，看台上的计分板逐一打出每个人的名字，公司高级主管、其他部门的员工，还有亲朋好友都在场鼓掌叫好。

这家公司就是 IBM。通过这样的做法（其他平庸的公司通常认为这种做法太老套、虚浮），IBM 不但激发个人追求英雄气概（满足个人想归属于某个成功团体的欲望），还满足个人自我表达的需求（也就是出类拔萃）。IBM 成功处理这两种彼此矛盾的需求。卓越企业最可贵的地方，就是化解矛盾的能力。理性的经济学家宣称不可能做到的事情，这些卓越企业却当做家常便饭在执行。

菲多利的薯片和美国第三大家电制造商美泰克（Maytag）的洗衣机都算是普通商品。想要求老店提供 99.5% 的服务标准似乎有点愚蠢，不过只要看看这两家公司的毛利和市场占有率，你就不会这么想了。美国企业的问题在于太注重管理工具，而且这些工具都过度偏向测量和分析。成本是可以衡量的，可是这些工具无法测量出美泰克或是开拓重工公司（Caterpillar）的员工生产高质量产品的价值，或是菲多利的业务员为了一个普通顾客多跑一英里路所产生的价值。

更糟糕的是，这些工具会迫使我们倾向理性主义，进而藐视卓越企业赖以激发创新的源泉：譬如 3M 不理性的产品推介人、DEC（数字设备公司）产品线的扩增和重叠、宝洁品牌经理之间激烈的竞争。阿尔弗雷德·斯隆 20 世纪 20 年代在通用汽车公司成功地施行产品线重叠政策；IBM 故意让各部门产品线大量重叠，借此激发内部竞争，做法也行之有年。可是理性主义者对这种做法嗤之以鼻。他们认为组织一定要清楚，避免叠床架屋；认为计划一定要严谨，不容有错误；喜欢掌握，对所有人 and 事物了如指掌；更深信组织结构的功能，而且要有庞大的员工队伍。可是以快速推出多项新产品著称的王安公司、3M 或是布卢明代尔百货公司（Bloomingdale's）等卓越企业的组织结构却很小。

因为我们的研究证实了个人本身以及在大型团体内的工作方式，所以我们摆脱传统理论的束缚，进而修正一些重要的经济理论，例如公司大小（规模经济）、精确度（局限于分析），以及一般人获得卓越成果的能力（特别是质量）。

这些研究结果传达出一个令人振奋的信息：今天不是只有日本具备卓越的管理经验，美国也有许多卓越的企业值得效法。更重要的是，这些企业善待员

工，鼓励他们出人头地、生产高质量的产品。这些公司不是一味地追求经济规模，而是建立一群群斗志高昂的小单位；不愿意精确规划重大研发计划，宁愿有一群孜孜不倦的推介人；不极端管制成本，宁愿着重提高质量；员工彼此主动直呼其名，卷起袖子埋头苦干，为彼此的成就欢呼喝彩，并以项目小组的形态提高组织的弹性，不必按照厚厚的规章行事，只要每个人主动贡献一己之力。如此一来，连管理工作也变得有趣多了，主管不必在象牙塔里尽玩数学游戏，而是塑造公司的价值观，诱导员工产生同样的价值观，共同创造出令人珍惜的产品。本书将会定义“卓越”，并将逐项诠释。我们会说明卓越企业有别于一般企业的做法，并以社会学和经济理论提供佐证。最后，本书将会提供卓越企业实际的案例，来说明一般管理书籍所忽略的重点。

新版序 再探卓越企业 // VII

自 序 // XIII

导 言 // XV

第一部分 定义“卓越”

01 抱残守缺的成功企业 // 003

成功的标准 // 006

研究对象 // 013

第二部分 迈向新的理论

02 理性模式 // 021

探索数字背后的意义 // 022

缺乏远见 // 026

分析的象牙塔 // 028

理性的误导 // 038

03 渴求激励的人 // 041

如何应对人性的矛盾 // 042

删繁就简 // 047

正面激励 // 050

行动、意义和自我控制 // 053

转化型领导 // 059

第三部分 回归基本面

04 管理充满模糊和矛盾 // 065

理性行为者 // 068

文化的重要性 // 074

进化 // 076

05 采取行动 // 085

组织流动性：走动式管理 // 086

切割划分 // 089

实验型组织 // 095

速度和次数 // 101

廉价学习：无形性以及有漏洞的系统 // 102

实验的背景 // 104

简化系统 // 107

行动导向 // 110

06 接近顾客 // 113

对服务的执著 // 114

对质量的执著 // 124

利基市场 // 133

卓越企业并非都以成本为导向 // 136

倾听使用者的意见 // 142

07 自主与创业精神 // 147

创新的推介人 // 148

容忍失败 // 165