



继《追求卓越》全球狂销上千万册之后再掀管理热潮！

[美] 汤姆·彼得斯 著



上

解放型管理

Liberation 无结构时代的企业
Management



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

解放型管理

上

无结构时代的企业

[美] 汤姆·彼得斯 ◎ 著
鲁乐中 ◎ 译

LIBERATION
▶ MANAGEMENT

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

解放型管理 (上) ——无结构时代的企业/[美] 彼得斯著; 鲁乐中译. —北京: 中信出版社, 2006.8

书名原文: Liberation Management

ISBN 7-5086-0684-1

I. 解… II. ①彼…②鲁… III. 企业管理—研究 IV. G270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 066495 号

Liberation Management by Tom Peters

Copyright © 1992 by Excel/, A California Limited Partnership.

Simplified Chinese edition © 2006 by CHINA CITIC PRESS (the former CITIC Publishing House).

This translation published by arrangement with Alfred A. Knoph, a division of Random House Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中译文由时报文化出版企业股份有限公司授权使用。本书仅限于在中国大陆地区出版发行。

解放型管理(上) ——无结构时代的企业

JIEFANGXING GUANLI

著 者: [美] 汤姆·彼得斯

译 者: 鲁乐中

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17.5 字 数: 340 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版 印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-3700

书 号: ISBN 7-5086-0684-1/F·1047

定 价: 35.00 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: 010-85322521

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

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

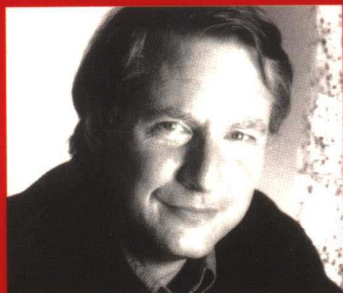
“彼得斯著作的力量就在于他强迫你关注最基本的东西——他会使管理听起来是令人难以置信的容易。你所要做的就是将这本书放在枕头下，然后一切都会完成。”

——彼得·德鲁克

什么是解放型管理？推崇混乱，乐于冒险；四大“短命”——短命组织、短命组合、短命产品、短命市场；五人原则——十亿美元营收，员工不超过五人；不要时钟，不要办公室，只要绩效；解放员工，鼓励释放创业活力；先简化机构，再谈数字化；解体组织，走向人人负责项目之路……

本书是当代管理大师汤姆·彼得斯继《追求卓越》出版之后，又一部突破自我思考束缚的革命性巨著。彼得斯花费二十余年时间，专心研究由一群疯子和梦想家驱动的硅谷活力，从他们身上总结出21世纪企业经营的玄门奥秘：自由的代价是高绩效；中层经理人是组织精简的首要目标；裁员有科学化公式可以遵循；外包工作是家常便饭；彻底解放员工，员工要有频繁跳槽的本事；“旧大”企业因肥胖致死，“新大”网络联盟应时而生。

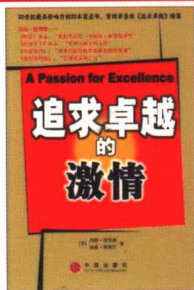
作者一再援引全球知名企业案例，印证这些先进的管理趋势，教导企业只有推崇混乱失控，乐于创新冒险，珍视员工的独立性和创造性，才能在流行成风的全球市场中保持长久不衰。



汤姆·彼得斯，全球最著名的管理学大师之一，在美国乃至整个西方世界被称为“商界教皇”。斯坦福大学工商管理硕士和博士学位，曾任麦肯锡公司顾问，现任汤姆·彼得斯公司董事长。《经济学人》称他为“管理大师中的大师”，《洛杉矶时报》称其为“后现代企业之父”，《商业周刊》根据他那些反传统的观点把他形容为“商业最好的朋友和最可怕的梦魇”。彼得斯自我描述为反叛王子、勇于失败的斗士、令人振奋的公司领导者、市场的拥趸……

汤姆·彼得斯的著述颇丰，而且每一本都是具有世界影响的畅销书。曾与罗伯特·沃特曼合著《追求卓越》一书，轰动一时。其他代表性著作有《追求卓越的激情》、《创新圈》、《疯狂的时代呼唤疯狂的组织》等，一次又一次掀起全球性企业革命的大潮。

汤姆·彼得斯管理经典



敬请期待：
《追求卓越·个人成长版》
《创新圈》
《疯狂的时代呼唤疯狂的组织》

责任编辑 刘君楠 曹爱菊

封面设计 AN 工作室·袁锐

经销 中信联合发行有限责任公司

序

颠覆之旅

《解放型管理》是在《追求卓越》出版 10 年后问世的。许多读者认为，《追求卓越》一书其实是在日式管理蔚为风尚时，为美式管理实务做辩护。我认为这种看法不对。《追求卓越》不遗余力地抨击西方管理思想中泛滥成灾的“理性模式”和“企业战略典范”，建议读者回归几个重要原则：关注顾客，接近顾客；重视员工，通过员工发挥生产力，以及不断在错误的尝试中学习，行动至上。

但是不管我和鲍勃·沃特曼谈的是管理还是其他，还有更重要的事待查清。也就是说，该书字里行间犯了很大的错误：我们虽然大加挞伐不动感情的“现代管理实务”泛滥成灾，却仍推崇大型制造公司。我们赞扬 IBM，对通用汽车公司褒奖有加，无意间等于赞同庞然大物般的美国技术官僚企业。经济学家约翰·肯尼斯·加尔布雷思和企业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒不久前还说，要造就美国不证自明的使命，这些机构是近乎完美的工具。我和沃特曼成长于 20 世纪 50 年代和 60 年代，毫无疑问，是加尔布雷思和钱德勒的信徒。

5 年后，我宣称“找不到一家卓越的公司”（见《混沌中的生机》）一书），而且时间是相当短暂的，并没有善待《追求卓越》中所说近乎完美的工具。经过一番深思，我建议现代的企业可以注意“弹性”这个字眼。

我为此嘉许自己，但没多久，便发现待走的路比想象中长而且曲折。虽然《混沌中的生机》一书副标题出现“革命”一词（管理革命手册），现在再回头看，倒不觉得那是一本革命性著作。（许多读者倒是那么认为。当然，每一件事都必须在当时的环境下观察，1982 年，《追求卓越》稍微呼吁接近顾客，便被视为革命性观念。）但愿《解放型

管理》是革命性著作。

真正的革命

所谓革命，新的定义是什么？本书一开头的“组织解体”部分，我们谈到了珀西·巴内维克这个人。他在合并瑞典的阿西亚（Asca）和瑞士的布朗-勃法瑞（Brown Boveri）两家公司成为ABB公司后，马上把布朗-勃法瑞总部4 000名员工裁为200人（前几年他在阿西亚时也做过同样的事）。每40个员工中就有38个冗员，有这种事？一点不错！

这本书首先谈到的是“组织结构”，顾客摆在最后，在《追求卓越》、《追求卓越的激情》、《混沌中的生机》这些书中，“组织结构”只占约2%篇幅，但在本书占了50%以上。这表示顾客已从我的雷达监视器上溜走了吗？

话不能这么说，接近顾客的信息一如从前般重视。不过，我还是要说：那是我的错。即使前3本拙作中所说接近顾客的方法，你都做了，还是不能保证5年后的你将比现在“更接近”顾客。除非你像巴内维克那样，狠砍庞大的组织结构，否则接近不了顾客。除非你像太平洋联合铁路公司前CEO迈克尔·沃尔什那样，用飞快的速度把3万人的组织解体（沃尔什在100天左右完成这件事），否则没办法更接近顾客。所以，先去做这些大胆人士所做的事，然后再谈接近顾客。

其次再谈接近顾客？对……但也不对。因为有时我有一种想法，不愿建议读者去倾听顾客的心声，而这种想法就是真正的革命。这本书因为“流行”这个名词而有了生命。电脑和中央处理器的生命周期已经从几年缩短为几个月。每星期约有300种新杂货和药品，使美国零售商的货架焕然一新。连材料化学业、制造业也走向高度流行，新产品不断涌现，想抓住顾客不断变化、越来越狭窄的需求。

这些发展都表示，我们和顾客以及为数庞大的临时性“网络”多半打成一片的程度，远胜于10年前我所以为的“共存共荣”。这是更接近顾客的另一种形式。但是想要鹤立鸡群，必须深切自我反省，并参考全球各地合作多半稀奇古怪的想法，创造出惊人的产品和服务，满足连顾客本身想都没想到的需求（连最聪明的“市场研究调查”也做不到这一点）。

我们即将探讨的流行风，令传统经理人坐立不安。要应付流行成风的全球市场，必须自我解放，每个人都要展现敏锐的第六感和艺高人胆大的技能，不怕犯下大错，作为迈向成功的踏脚石。我们全处在米兰的流行时装业和好莱坞的电影业里，因此本书大谈特谈有线电视新闻网CNN等组织，就像以前谈杜邦或通用汽车等老牌明星。

脑力工作

从另一个角度看,流行也有解放的涵养在内。由于顾客的问题瞬息万变,想要提供量身定做的解决方法,产品线上应有迅速应变的高超能力,所有员工要有冲锋陷阵和放手一搏的本事。我们应该全力发挥想象力。简言之,随着服务业及制造业的服务性工作所占比重越来越高,每个人从事的都是“脑力劳动”。

《解放型管理》这本书要献给汤姆·斯特兰奇和乔·蒂利之类的人。他们是重工业线上的作业员,也是工作小组的一员,不过,他们不只扮演这样的角色。他们的雇主,高科技管道制造商泰特弗雷,把500人的企业解体为大约6个80人单位,而且像ABB公司那样,大砍高层管理人员,接单周期从约10个星期减为几天。“快速发展小组”最能表现改头换面后的泰特弗雷;斯特兰奇和蒂利都是小组成员。他们能替波音、GE等公司赶急件,从顾客上门询问到出货,只需三四个小时。在这个过程中,斯特兰奇和蒂利可能扛起一两根管子,但他们最重要的贡献,是通过“脑力”增添工作的价值。依我之见,他们的工作和我15年前离开的麦肯锡客户小组没有太大差别。他们不是徒有双手的工人,而是不折不扣的专业服务小组!

斯特兰奇和蒂利是新的典范、模式、比喻(本书还会提到更多的比喻,像嘉年华、蜘蛛网),他们已彻底从旧标准中解放出来,和微软的程序设计师一样,是脑力劳动者;和IT服务公司EDS约5000个10人小组一样,他们十分独立自主,也须负起全部责任。

以脑力为基础的公司,和1982年的公司相比,有某种容易挥发的特质,使它变得极具弹性。时钟在这里毫无用武之地,总部最好不要常派人来检查。斯特兰奇、蒂利,就像微软、EDS、CNN的员工,以及协助处理本书的兰登书屋克诺夫公司的成员一样,在应创造工作价值的地方,努力尽一己之力。没有人发号施令,只有浓厚的好奇心、积极主动的精神、充分发挥想象力的空间。

25年来,我一直在研究1300平方英里的硅谷,这是全球最富裕的经济所在,犹如一场嘉年华会。我个人对组织持有的各种假设,在观察硅谷的活力时都一一粉碎。硅谷在这个星球占有重要的一席之地,而这全靠一再的失败争得(在这个过程中,失败的次数远多于成功;能够成功,可以说是惨败之后的副产品)。想想硅谷如何引发革命:在这里,许多人得到解放,而且,组织解体程度高得惊人。处身其间,我不得不承认,是扬弃古老印象的时候了。我写《追求卓越》时,目光焦点仍放在美国东部(底特律等地)、放在昨天的大制造商上。现在,我的视线转向了,因此看到CNN、英国疯狂的“想象力公司”,以及各色各样狂热躁动、错综复杂的活动,在发达的经济体中创造绝大部分经济价值。

写这本书可以说相当痛苦,我终于摆脱30年来的传统思考窠臼,并为此而狂喜。我

纵情沉浸在乱成一团的市场经济喜乐中；这个市场经济，是由疯子和梦想家驱动的，其中的失败远多于成功。如果这本书的内容能如书名那样让你在读完后，和我辛勤笔耕时同样有获得解放之感，我将感到十分欣慰。

欢迎上船，但愿随后展开的每一页，带领我们踏上颠覆之旅。

目 录

解放型管理（上）——无结构时代的企业

序 颠覆之旅 VI

第一部分：组织解体

- 1 流行、无常、短命 3
- 2 最疯狂行业的龙头：EDS 14
- 3 信息是流行，公司像嘉年华会：CNN 22
- 4 小而美的重工业巨兽：ABB 31

第二部分：动如脱兔

- 5 拔掉电脑，解放员工，做了再说：泰特弗雷 43
- 6 烤肉、中世纪武士和迅雷项目：英格索兰德 50
- 7 让列车长自由：太平洋联合铁路公司 58

第三部分：信息技术

- 8 放眼所及全是电脑痴 69
- 9 先简化，再谈电脑化 75

第四部分：摆脱层级

- 10 剥离的组织 81
- 11 专业服务公司Ⅰ：追求公分母 98
- 12 专业服务公司Ⅱ：变形虫“组织” 115

13 专业服务公司Ⅲ：转型为意大利面组织	122
14 专业服务公司Ⅳ：走向人人做项目之路	127
15 组织积木Ⅰ：释放员工的创业活力	139
16 组织积木Ⅱ：最先进的自我管理形式	147
17 失落的X因子：信任	156
18 组织积木Ⅲ：神奇的布基伯格	161
19 独立性、全球化、小而强	175
20 网络Ⅰ：垂直整合再见了，欢迎网络结盟	181
21 网络Ⅱ：超级承包商的世界	190
22 网络与市场Ⅰ：积极营销公司功能	198
23 网络与市场Ⅱ：追求力量	203
24 网络化企业的一天	205
25 组织并不存在，是吗	214
26 知识管理结构Ⅰ：组织即大学	220
27 知识管理结构Ⅱ：从空间着手	236
28 知识管理结构Ⅲ：建立知识基地、专家系统	243
29 知识管理结构Ⅳ：开发和运用专家的力量	251
30 走向“水平式升迁”	255
31 值得期待的员工	258
32 摆脱层级制度	263

解放型管理（下）——企业流行与市场创新

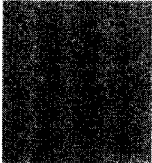
序 颠覆之旅	Ⅵ
第一部分：市场与创新	
1 推崇混乱，乐于冒险	3
2 最重要的准则：让市场去决定	14
3 强大的小鱼：德国中型企业	35
4 唯市场是从Ⅰ：旧大将死，新大崛起！	57
5 唯市场是从Ⅱ：尝试！打破！触摸！	77

6 唯市场是从 III：异议人士与圣牛终结者	82
7 唯市场是从 IV：为自己松绑	94
8 面对大矛盾：定型会成功，也会毁了适应力	106

第二部分：流行

9 天下事，事事在变	121
10 流行、多样化、走向全球	147
11 发光！兴奋！哇！	157
12 使用说明书是谁写的	166
13 盖个“卓越”工厂	170
14 特别个案：全盘性设计观点	188
15 “顾客化”：由顾客自编、自导、自演	199
结 语：创造与毁灭	208

第一部分 组织解体



我特别喜欢提到“四大短命”：
短命的“组织”，加入短命的组合，
为短命的市场，生产短命的产品。

流行、无常、短命

ABB 公司 CEO 巴内维克已经把裁员变成近乎科学行为。

他坚持，任何总部的人力，第一年可以减少 90%：

30% 靠自然淘汰和其他遣散措施，

30% 转调某个 50 人利润中心，

30% 成为独立自主的服务中心。

先是耐克的气垫鞋，锐步的 Pump 继之而来，接着又有彪马 Disc System 运动鞋，不需鞋带和鞋舌。Disc System 标榜“封闭式的一体”，转起来就像滑雪鞋的调节扣一样，也就是以一种“构造分解、预先成型的压缩体”代替鞋舌，同时又有“横向稳定元件”紧缩两侧，让人穿起来更舒适，一双只卖 125 美元。

——约瑟夫·裴瑞拉，《华尔街日报》

西方人认为消费性电子产品是种耐用消费品，也就是可以用很久的东西。消费对他们来说，是每隔一段时间就爆发的行为。日本人的消费形态则是以新产品取代旧产品，持续不断地循环，即每样东西都不断在变，没有什么可以长久存在。我们不追求永存不朽。

——松下公司设计部门主管内藤正世，《金融时报》

我们设法多卖智慧，少卖物质。

——3M 公司策略规划副总裁乔治·赫格，《经济学家》

想象力是微软公司唯一的资产。

——弗雷德·穆迪描述比尔·盖茨，《纽约时报》

20 世纪 80 年代中期，索尼公司董事长盛田昭夫一有机会就挾伐美国人忽略制造业，造成产业空洞化。他讲得头头是道，但是本书所要传递的讯息，也许从“新”盛田昭夫身上最容易看出来。1991 年 3 月，索尼签了一纸合约，可能要付给美国摇滚乐歌星迈克尔·杰克逊 10 亿美元，以电子硬件产品出名的索尼也开始走

向软件业务!事实上,这并不是索尼第一次插足软件业务。1988年,索尼花了20亿美元买下CBS唱片公司。1989年,又投入34亿美元买下哥伦比亚影业公司。索尼这些大手笔行动,马上被另一家日本硬件公司比下去:松下在1990年花了约70亿美元,买下环球公司的MCA。麦肯锡公司的比尔·佩德谈到这件并购案时说:“他们从大型软件业务中赚得的利润,将比传统硬件业务多很多。”

流行是一切!

报章杂志斗大的标题说:“CK秋装即将发布。”1991年9月3日的《华尔街日报》也有新闻标题说:“IBM将发布秋季产品。”除了流行,还能怎么称呼这些行为?

- 《纽约时报》1991年9月谈到新上市食品时,使用的说词是“微波炉用的软件”。

- 经济学家界屋太一在1991年《知识价值革命》一书上说,近10年来,“日本市售啤酒所用容器种类从8种激增到130种以上”。

- 住宅附近的药店里,41种不同的止痛药可能都有卖!《圣荷塞水星报》1991年10月1日一篇题为《设计师老鼠》的文章,报道各种新的“特制”老鼠品种纷纷开发出来,供药品研究之用,同时提到制药公司在寻找和开发药品过程中,更为注重流行、定制等观念,以治疗越来越特定的病痛。在这场生物科技革命中,消费者得到了福祉。

- 原材料也在改头换面,1990年11月26日《时代》杂志一篇文章说,有一堆“功能强化的新型物质,叫做先进材料。这些新颖的积木,将代替目前的金属、玻璃、塑料、陶瓷,成为将来的基本材料。这些材料和传统材料的不同之处,在于添加若干成分,大幅提高性能,或具新特性。比方说,现代的炼金术士混合各种碳素纤维,开发出比传统塑料强10倍的塑料。科学家把铜、锌、铝混合,制造出经扭曲后又会恢复原形,有‘记忆力’的金属。这些新材料通常是在电脑上设计的,因为电脑能够精确分析不同物质的分子如何搭配。因此,我们可以根据特定的工作需求,做出复杂的复合物……这种潜力使材料业成为最炙手可热的高科技领域之一”。

- 1992年3月《移动的办公室》(一本很厚的月刊,供经常在外奔波的现代高级主管和专业人士阅读)第19页有则性感广告。这页广告约90%的画面从肩膀到大腿,呈现一位着亮紫红色泳装曲线玲珑的美女。广告的结语是:“要有这么苗条的身材,请致电Audiovox。”这个广告卖的是超薄以及曲线超级玲珑的移动电话。

- 《华尔街日报》1992年3月20日报道,网格系统公司除了推出携带方便的手提电脑到海湾战争前线外,又上市首台“可佩戴的”手写式电脑,叫做“掌中宝”。这台电脑有一条“腕带,让使用者把电脑戴在手臂上”,而且是“在纽约的‘时装秀’上展示”。真妙!创新专家迈克尔·施拉格1991年在报纸专栏上说过:

“过了某一时点，个人通讯媒体，例如电话、电脑和安排工作生活的工具，将不再只是功能性事物，而是流行性饰物。”

软件潮来了

在政府眼里，巴斯勒电气公司只是生产电压调节器和变压器的制造商，但当巴斯勒副总裁赫伯·罗奇巡视伊利诺伊海兰市的主厂时，看到的却是一箱箱任何人都可以卖的零部件，以及数10位电脑和电机工程师，赋予电阻器和半导体独树一帜的价值。罗奇说，公司“逐渐走向软件之路”。

——《新闻周刊》

总而言之，产品和服务的定义不断在变化，朝软性、更软性、最软性发展，人人追求时髦、流行、一夕数变。新兴竞争对手暴增，发达国家的生活水准日益提高，新科技此起彼伏，领导时尚。

世界上没有哪个角落能免于这股狂热。我家乡的地方报以斗大标题说：“看到食物，才知道这里是超级市场。”加州蒙洛帕克市的醉客思杂货店，花了1000万美元整修后，既像迪士尼乐园，又像蒂芙尼，店内商品反而成了逛醉客思顺便选购的东西。10天后，同一份报纸又以“书店翻开新篇章”为题，报道当地书店提供许多附加价值服务——请名作家演讲，附设咖啡吧、工艺品展览。书店必须提供这些服务，否则很难与人竞争。如此一来，书籍的地位何在？

更高明的是，大力推广加州葡萄干的“加州葡萄干”促销团体，1989年从贩卖圆领衫和其他饰品的特许权收入，比葡萄干农民销售“硬件”产品（葡萄干）所得还多。

这些变迁冲击着每个人，使人无处躲藏。我在准备参加一场冗长研讨会的同一天，恰巧从信箱拿到两本杂志，看了三篇报道。1991年9月14日的《经济学人》说：“可口可乐步履不稳，百事可乐大放异彩。现在可口可乐想靠才华洋溢的好莱坞代理商重回舞台中央……许多世界级大影星的经纪公司，将成为可口可乐全球媒体顾问。”1991年9月23日的《时代》则说：“牛仔明星卡尔文·克莱恩在一本116页的杂志上砸了很多钱，也引起很大争议，却未大谈他的牛仔褲。”杂志上另一个主题也说：“加州梦……全球汽车的点子都来自洛杉矶附近领导风尚的设计公司。”

也就是说，可口可乐认为，为了夺回消费者的心，这场数十亿美元的战争，制胜关键在于能不能更快速地和更多电影明星签约。卡尔文·克莱恩拿出大把银子，提供116页漂亮照片，却没有秀牛仔褲。庞大的汽车市场争霸战，在加州圣莫尼卡山上的设计室开演。加州之梦为我们带来了雷克萨斯（Lexus）和无限（Infiniti）等汽车。

电脑工业大师安迪·拉帕波特和同事施廖尔·哈雷维在1991年7/8月号的《哈佛商业评论》发表一篇《没有电脑的电脑公司》文章，谈到瞬息万变的软件凌驾于硬件之上：“到公元2000年，最成功的电脑公司，将是那些买电脑而非制造电脑的公司。领先厂商会利用便宜得令人难以置信，但功能强大的硬件，创造并交互