



EVERY PERSON'S GUIDE TO TOPSY-TURVY TIMES

THE PURSUIT OF WOW!

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

——彼得·德鲁克

追求卓越 个人成长版

EVERY PERSON'S GUIDE TO TOPSY-TURVY TIMES

[美] 汤姆·彼得斯 / 著

EVERY PERSON'S GUIDE TO TOPSY-TURVY TIMES EVERY P



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

THE PURSUIT OF WOW!

追求卓越

个人成长版

EVERY PERSON'S GUIDE TO TOPSY-TURVY TIMES

[美] 汤姆·彼得斯 / 著
席玉苹 / 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越·个人成长版/[美] 彼得斯著; 席玉苹译.—北京: 中信出版社, 2006.10
ISBN 7-5086-0719-8

I. 追… II. ①彼… ②席… III. 经济—研究—中国 IV.F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 084267 号

The Pursuit of Wow! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times by Tom Peters

Copyright © 1994 by Excel, /A California Partnership

Simplified Chinese edition © 2006 by China CITIC Press (the former CITIC Publishing House)

This translation published by arrangement with Vintage Anchor Publishing, a division of Random House, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

追求卓越·个人成长版

ZHUIQIU ZHUOYUE · GEREN CHENGZHANGBAN

著 者: [美] 汤姆·彼得斯

译 者: 席玉苹

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: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17.25 字 数: 186 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-3698

书 号: ISBN 7-5086-0719-8/F·1056

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

I N T R O D U C T I O N

前 言

面对我们这个动荡不定，甚至是令人惊讶的时代，个人与企业的回应也该深具弹性。这本书讲的就是这种回应态度，我称它为“卓越210”。

“卓越”（WOW）这个字眼听起来也许有点难以理解，我却不这么想。看看，到处是和其他汽车外形相似的“新”车，天知道有多少新开业的餐厅、新开发却无法打动你的个人电脑，而五星级的服务系统与别的系统其实没什么两样……这些都让我感到吃惊。同时，我也惊讶于多数人是如此怯于反击陈腐，而且还浑然不解：为什么在中层经理人与资深专业人员不断大换血的过程中，自己突然就变成了纸上的统计数字！

为了这本书，我回顾了10年来写的专栏，和数十位成功企业家进行了长谈，并且为美国联邦快递的员工们开过专题研讨会，探讨种族多元化的问题。可是书中大部分的内容还是受我过去25年来天天和企业界为伍的经验所引导，比如说，我搞不懂为什么非要到伦敦去买那种圆圆胖胖的派通牌圆珠笔，为什么收到感谢卡的人总是心怀感谢，为什么成功（无论是个人或是企业的）必然导致动脉硬化。我还想到，为什么今天满街都是面包店（或教堂），某些面包店（或教堂）却显得一枝独秀，能立刻把你吸引过去，而其他那么多家却乏味平平。还有，为什么员工要忍受不信赖员工的公司任意实行药物测试、电话监控等措施。

总之，你在这本书里可以找到210则建议，有的只有一行，有的长达数页，依主题分为长短不一的十三章。它们的共通处就是“卓越”，意思就是在各类公司组织或组织中任何层级中达到卓越。

做个普通人，向来没有多大的吸引力。“宁愿追求高品位而失败，也比做平凡

人好。”虽然我觉得这是个老生常谈的理念，可如今却是迫在眉睫的要务。

印度、中国、阿根廷、墨西哥、巴西、智利、菲律宾、马来西亚、泰国、印尼……还有更多更多的国家都跟上来了。它们有数以亿计的人才、教育良好的劳动力，并且已经生产出精致、高品质，足可与美、日、德等经济强国媲美的产品。要在这一波全球总动员的形势下保持领先，需要个人与公司组织拼命努力，需要个人与公司的“卓越”（以及必要的革新）。我希望本书的理念能够帮助你扯掉遮掩视野的百叶窗，迈出勇敢的步伐。

在整理这些理念的过程中，我感觉很好。现在，我希望你也同样享受这个阅读的过程。我真的认为工作和生意可以既刺激又好玩。它是一种成长经验，一种活到老学到老的过程和不间断的惊喜。可是，坦白说，这些报酬不会属于你，除非你学着利用我称为“卓越”的策略来经营你的人生与企业！祝你好运！

C O N T E N T S

目 录

前 言 / XI

第一章 开跑热身

1. 一分钟卓越 / 2

简单地说，就是去做，自然就做到了。

2. 珍惜你的错误 / 4

要超越别人，就需要新想法。脱茧而出的过程，几乎与犯错没有两样；进化可以视为一种系统的错误管理。

3. 关心 / 4

15% 的客户由于品质问题而离开；

15% 的客户由于价格因素而流失；

70% 的客户掉头而去，是因为他们不喜欢原来供应厂商的人员或服务。

4. 责任 / 5

培养人才有两面的好处，一面是对被培育的人，一面是对培育人才的人。一通电话，一点礼貌，一些温馨的话，都很稀松平常，却能让客户感到愉快。

5. 激励 / 6

所谓授权，不是你对别人或为别人做事，而是把障碍搬开，挪出空间让员工获得他们自己的力量。

6. 没有东西可以刻在石头上 /6

7. “我们唯一的保障，是我们憧憬腾飞的勇气和能力。” /7

8. “我的工作方法是什么？摸索。” /8

9. 开心地微笑，还是出言不逊？ /8

为什么以“请于某月某日前享用”的字眼，而不用一般的“在某月某日前有效”？

10. 诚信与商誉 /10

11. 我爱零售业！ /11

每一种工作，其伟大和平庸的分野，主要就在于你是否每天创新自己的想象力和热情。

12. 彰显个性 /13

西南航空公司的赫伯·凯勒赫鼓励员工经常展现个性，发现大多数人不但胜任愉快，而且获益良多。

13. 鼓励员工跳槽 /13

员工带着专业知识离开，是我最不担心的事。我关心的，是如何创造一种让人才愿意待下去的环境。

14. 得奖人是…… /14

第六名：全方位品质管理。

第五名：企业再造工程。

第四名：平衡的知识。

第三名：好奇而冒险的企业。

第二名：虚拟公司。

第一名：授权。

15. 价值观 /16

16. 沧海一粟 /17

17. 种族多元化有“问题”吗？ /17

种族多元化只会制造出一个东西：机会。

18. 日新月异的21世纪 /18

19. 翻阅流行杂志 / 19

即使不走科技路线，也要借助媒体跟上时代，感受一下信息产业所带来的改变。
每一本书只要花 10 分钟翻翻就够了，可是绝对必要。

20. 喜欢什么就是什么 / 19

不要问我从哪里开始，也不要问我：“商学院第二年该修哪些课程？”
什么让你快乐就去做什么，不要因为统计数字说最好才去做。

21. 解决令你抓狂的无聊事 / 20

写张清单。在清单上半部分列出几项多年来在工作上让你深恶痛绝的事情，然后
在下半部分写出对策。

22. 鞋带绑两个结？ / 20

写篇论文把全方位品质管理应用到总裁的办公套房上，而且吹嘘个人品质评估清单
的用处，说它是达到全品质管理的工具。我不认为已故的品质管理宗师戴明博
士，心目中的“品质”是这种样子。

23. 管理出了什么问题？ / 21

你只要花上 139 美元，可敬的美国管理协会就会让你参加一个 6 小时的课程——
“怎样开除态度不佳的员工而不犯法”。

24. 设计很重要，非常重要 / 22

如果你的产品是无形的，你就必须强调有形的东西，也就是设计使你与众不同。

25. “害怕死的人也害怕生。” / 22**26. 行动！ / 23**

第二章 把事做好

27. 权力 / 26

自古以来，它一直是伟人们（也是贪婪之徒）的激励力量，被称做终极催欲剂。
可是，权力到底是什么？是个代表后台政治，默许不法和秘密交易的肮脏字眼？
还是日常生活中稀松平常的一部分？

28. 权力的累积与运用 / 43

对于管理大师们所说的简易解决方案和“规则”，要谨慎运用。

第三章 牛奶，饼干和管人

29. 把顾客摆在适当位置 / 46

如果你真心想把顾客放在第一位，就必须把员工放在更前面。这是基本法则。

30. 春之仪式 / 46

市场越来越苛求，步调越来越无情，提倡重生变得尤其重要。

31. “平衡就是死亡……要不断寻求非平衡状态。” / 48

32. 魔术数字 153 / 48

如今，150 人也可能再次成为适当的团体规模。连比尔·盖茨也在力抗企业规模惊人的增长，把 200 人视做理想的规模而严格把关。

33. 2—3—9 / 50

34. 养奶牛的要发财了吗？ / 51

卡尔·施密特在一次对银行同业的演讲中，建议我们的企业每天下午吃饼干喝牛奶，也许运作会更有效。

所以，你还等什么呢？

35. “袖珍型” 企业 / 51

开个一人店绝非像公园散步那般轻松。你必须打好地基，想清楚你的特长，准备好应付上百项细节。

36. 学以致用 / 52

37. 新世纪的 3R / 53

声誉 (Reputation)、资历 (Résumé) 和联络簿 (Rolodex)。

38. 千般选择 / 53

如果公司不去利用每位员工的特殊之处，就是自陷于不利。

39. 绝不把临时雇员当做临时雇员 / 55

对公司与雇员双方而言，临时性的工作可以提供双方都满意的弹性。可是公司该如何将忠诚观念与公司文化灌输给他们？

40. 服务，服务！ / 55

那些非常出色的服务性企业，例如沃尔玛，由于掌握的信息较制造业多，实际上决定了制造业者的策略。

41. 夜班员工不可忽视 / 56

42. 更多的女老板 / 56

43. 信息的力量 / 57

你是不是经常有被信息淹没的感觉？没关系，信息超载是有用的，而且无可避免。所以，何不乐在其中？

44. 走出画地为牢的红线 / 57

我最不愿意读公司政策和规章手册。这些手册全都是“不准做”之大成，而这些“不准做”也把创意与想象力挡在门外。

45. 老兄，这样会让你（我）损失不小！ / 58

如果我开一家杂货店、餐厅或是不管什么店，要是任何员工用“他们”的字眼来向任何人解释任何事，被我抓到一定罚他 5 美元。

46. 巧遇策略 / 59

以前我把那一大册英语大辞典放在书架上，每个月大概用两三次。后来我把它搬到每天要经过好多趟的客厅小桌上，现在我每天至少会用到一次。

这是不是会给你的客户管理一些启示？

47. 想得到就能得到 / 60

星期五餐厅想把“气派”当做它的特点。怎么去做？简单：就去找气派。

48. 一生受用不尽的教训 / 60

49. 世上最重要的力量 / 61

让你的客户、员工、供应商得到相关信息，因为信息带给每个人的力量是不可估量的。

50. 错误的事 / 62

我说的重点不是提供面试小秘诀，而是说明面试的重要性。只要慎重对待，并且不断磨砺技巧，面试的效果就会跟着改善。

51. 面试技巧 / 63

52. 自动式策略会议 /65

来者即适者。

该发生的事必然发生。

开始的时机就是最好的时机。

该结束时就结束。

53. 共享的心灵模式 /66

它的意思就是：沟通，沟通，沟通。

54. 渴求转变 /67

我们的生活需要规律，然而明智的经理人会花许多时间帮助员工寻找最新的规律。

55. 口碑 /67

这是自古以来威力最大的广告媒体。

56. 自己的选择 /68

无论公司的规定是什么，你自己有莫大的权力去选择成长，或是萎缩。

57. “正常”的一天 /69

如果没有不断的正面回馈、持续的训练机会，以及各种激励，我们会自限于平庸的成果内，而不是自诩以“超越工作职责之外”为常务。

58. 员工忠诚度 /69

你认为哪种公司的员工忠诚度较高？实体公司，还是虚拟公司？

59. 忠诚源自何方？ /70

奖励精彩的失败，惩处平庸的成功。

60. 控制的自大狂 /70

“你这个幼稚的自大狂，控制是种幻觉！没有人控制得了任何东西。”

61. 企业伦理 /70

无论是否攸关企业，高伦理标准就是正派待人。这表示尊重他人的意见、隐私、背景、自尊，以及成长的自然需求。

62. 荒诞的招聘 /72

现在社会上流行用药物测验作为聘用条件之一，聘用之后也以抽样检查作为续聘条件，你对这现象意见如何？

63. 拒绝样板！ /73

“奖赏员工，要根据他的成绩，不要因为他 是样板。对于那些成天工作忙忙碌碌不知道休息的人，枯燥乏味正是他们应得的报酬。”

64. 细节 /74

每两个月，为你的产品或服务加上 10 项“变化”。

65. 不安分因素 /74

绝对不要雇用完美先生或完美小姐。

66. 一年 100 天 /74

最高明的领导技巧，是发展他人的能力。

67. 加速度 /75**68. 残疾人无能？胡扯！ /75**

这纯粹是态度问题。你的梦魇可能是他人的良机。

69. 要学习，就要失败 /76

如果一件东西不破，你就不会知道它到底有多坚固。

70. 财富之源 /76**71. 活到老，学到老 /77**

第四章 脱颖而出

72. 伦敦的派通牌圆珠笔 /80

从商业与美学的观点来看，良好的设计对日常用品更为重要。

73. 外销明星 /81

明天的市场赢家是谁？外销明星？生化科技？电脑软件？财务管理？

74. 举棋不定 /81

市场调查说，40% 的人对你即将推出的新产品反应是“不喜欢”，可是 10% 的人说“爱上了它”。该抽身还是勇往直前？

75. 安稳牌不安稳 /82**76. 训练 /82**

77. 专业服务 /85

将专业服务当做一般商品看待，无论对两人公司或大会计师事务所而言，这个想法都很可笑。

78. 不同 /85

实在分辨不出来各品牌的车子、法律服务、工程服务有何不同。这句话我听过不下100遍。

79. 惊喜 /85

如果惊喜等于成功，我们可不可能建造一个惊喜工厂，一个不断制造出惊喜的机构？

80. 别让客户伤了你 /85

不要让二流的客户毁了你的事业，甚至一生。把差劲的客户拒于门外，追求可以让你乐在工作中的客户。

81. 开除差劲的客户 /87

82. 朋友，没那么难 /87

83. 转换跑道 /89

只要10~15分钟的努力，就可以把整个运营方向转换到一个崭新的跑道上。

84. 乐在财务服务 /89

85. “为”市场与“身为”市场 /90

关注市场；倾听顾客的想法；花大笔钞票搜集客户资料，甚至能使你把市场大众都看做是私人小众。

86. 后视镜朝着后方 /91

领袖们应该集中心力在领导上，而不是忙着随舆论起舞。

87. 1 000 件小事…… /91

在洗发水瓶上印上大字。

88. 小处不可随便 /92

要重视包装，可是我们当中重视包装的人少得可怜。这是错过机会；事实上，是错过大好良机。

89. 佳能万岁! /92

90. 你会患感冒而死的，班尼顿先生 /93

91. 谁愿意为你的公司效力 /94

92. 不做市场调查的奴隶 /94

93. 种族多元化 /94

94. 小企业的胜算 /95

独特……灵魂……热情……细节……文化……社区……好账簿……好朋友……毅力……创新的滋味……

95. 想法出奇 /97

“任何”事业都可以非常独特。如果代客泊车业务都能如此引人关注，你的公司为什么不能？

96. 不必长大的广播业 /98

97. 没有个性就没有特色 /98

你想要公司精力充沛、热力四射吗？那就雇用精力充沛、热力四射的人，也就是有个性的人。

98. 设计就是…… /98

99. 你打算如何应对上面这份清单？ /104

100. 疯狂的时代呼唤疯狂的组织 /104

101. 用电子显微镜 /105

102. “天马行空”的点子 /106

103. 描绘出不完美的产品 /106

104. 拔掉电脑插头 /107

105. 好小子，约翰！ /107

106. 理想中的人力资源部门 /108

107. 把脸贴在厕所地板上 /108

108. 令人向往的产品 / 109

109. 我爱商业 / 109

第五章 拒绝“千篇一律”，笑纳“自由不羁”

110. 令人着迷的企业 / 114

111. 奔驰车加宝马引擎 / 125

第六章 破茧而出

112. 小店异象 / 128

看似平淡无奇的产品不一定平庸。

113. 通用规模之累 / 129

114. “普通”的索尼公司 / 129

115. 大企业病症 / 129

116. 有灵魂的服务 / 130

“离开爱人有 50 种方法，可是这架飞机的出口只有 6 个……”

117. 安息吧，策略企划！ / 131

白纸黑字的资料不会说话。热衷过程者也是白纸黑字资料的狂热分子，这点不足为奇，而明茨伯格也彻底揭开了这些所谓“翔实”资料的疮疤。

118. 创造 / 135

企业的重点在于创造的乐趣。

119. 回报才是好对象 / 135

资金成本与个别企业多半无关。

120. 放手去做！ / 135

121. 精简之后又如何 / 136

企业的目的是发展，是成长，是随时间增长而增聘人员。问题是，把组织图烧毁、重建新生产网络，要比万丈高楼平地起容易得多。

122. 投资自家公司 / 136

123. 追求不一致 / 137

许多企业之所以成功，是因为他们使每一位顾客都感到人性关怀，唯我独尊，拥有第一线员工的全部注意力。而要做到这一点，唯有让每一位第一线员工转变为庞大企业体系之下的创业家。

124. 言论自由 / 138

许多企业已经因为充耳不闻批评之音而致命。就我的经验，坐在大会议室的美国业界正处于风雨中的宁静；他们拒绝相信危机四伏的鸵鸟态度，实在令人惊心。

125. 仆人式领导 / 139

126. 逻辑？理性？因果关系？ / 140

好莱坞和硅谷是哈耶克理论的最好例证。那里到处是不平衡的狂热分子，对没有测试过的构想怀着不理性的信念。这种混乱正是重点所在！

127. 数字情结 / 141

我们都是在事后努力让数字好看。

128. 竞争差异 / 141

美国、日本与印度一般员工做的事大致相同：差异多半在于竞争优势，也就是精密的产品与服务上，我们一路搭着它们的便车走向相对的成功之路。

129. 嘿，亚洲！ / 142

“你的企业策略反映出经济重心转移的事实了吗？”

130. 如果不及格，就请离开 / 142

你在改造吗？你处理的是新事物吗？如果你发现自己置身于新环境中，会不会因而想出脱胎换骨的方法？

131. 追求意外！ / 142

132. 瓦解！ / 144

这是个讲究技巧、速度与意外的时代。有些人可能很难放弃身经百战得来的既有优势，可是，超级竞争确是当今唯一的竞争形式。

133. 更刻意的瓦解 / 145

井然有序的时代需要井然有序的策略方案，而既然时代不再井然有序，我们的策略方案也不该井然有序。

134. 协力 / 145

研究清楚显示：它很少是经得起考验的。

135. 炸毁！ / 145

巨人赢得了战役，却输掉了战争。几年之后，当新来者从他们创业初期的笨拙技术中铸造出最新武器时，昨日的冠军却由于紧握着旧枪不放，很快就被击溃。

136. 关系营销 / 146

如何创造出客户近乎狂热崇拜的忠诚度呢？那就是从顾客踏进展示间开始，把顾客当成一位朋友，而且是位明智的朋友。

137. 创业不断 / 148

外国移民是美国保存得最好的秘密武器。他们创业的精力无可比拟，也是硅谷成功的重要因素。

138. 异国榜样 / 148

亚洲问题研究专家提醒我们，要关注印尼。有没有计划最近去印尼一趟？没有？为什么？

139. 混凝土的卓越 / 148

即使采用了 ISO 9000 的标准，过程和产品还是可能一团糟。

140. 千百种主管导致的死亡原因 / 149

周二专攻授权，周三全面品质管理，周四再造工程，周五学习组织……这些理念都很重要，可是模糊了组织的主题。

141. 企业美学 / 149

一个威力十足的革新制度也应该包含伦理与美学。

142. 先跳了再看 / 150

创意是市场上最重要的企业主题，而在我看来，创意的首要关键，就是“我没看到我说的事，我怎么知道我在想什么”与“先跳了再看”之间的差别。

143. 死于常识 / 151

多数人死于一种泛滥的常识；等他们发现，惟不会让人后悔的是自己所犯的错误