



★管理大师汤姆·彼得斯继《追求卓越》之后又推力作！

重新想象

激荡年代里的卓越商业



汤姆·彼得斯
Tom Peters
Re-imagine

Business Excellence in a Disruptive Age

重新想象

汤姆·彼得斯 著

向妮 郭新利 译

“不确定性是当今惟一可以确定的事情。”

——花旗集团亚洲区投资总裁亚瑟尼·马赫

“假如你不喜欢变革，那么你将跟这个世界绝缘。”

——美国陆军参谋长埃里克·辛赛克





伦敦 纽约 慕尼黑 墨尔本 德里

A Dorling Kindersley Book

致苏珊

图书在版编目 (CIP) 数据

重新想象：激荡年代里的卓越商业/(美)彼得斯著，
向妮等译.-北京：华夏出版社，2004
ISBN 7-5080-3500-3

I 重... II ①彼...②向... III.商业经济-研究
IV.F7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第049916号

ORIGINAL TITLE:TOM PETERS-RE-IMAGINE
Copyright © 2003 Dorling Kindersley London Ltd
Text Copyright © 2003 Tom Peters
Chinese translation copyright © 2004
Yi Ming Zhi Ji Book Company Ltd.
Published by Hua Xia Publishing House
By arrangement with Dorling Kindersley
ALL RIGHTS RESERVED
版权所有，侵权必究

重新想象

著者：汤姆·彼得斯

译者：向妮 郭新利

责任编辑：梅子 陈默

装帧设计：点石堂

出版发行：华夏出版社

地址：北京市东城区东直门外香河园北里四号

邮编：100028

电话：(010) 64663331

印刷：北京华联印刷有限公司

开本：787×1092 1/16

印张：22

字数：280千字

版次：2004年9月北京第一版

印次：2004年9月北京第一次印刷

ISBN 7-5080-3500-3

定价：58.00元

华夏版图书，版权所有，侵权必究

如有印刷或装订错误，请随时联系

阅读指南

1. 本书的结构……

这本书由两部分组成，一是正文，二是旁边的注解。正文即每章所要阐述的中心论题，注解则主要提供部分实例和观点来充实正文。建议你用心去看一下注解。(按：我是比较喜欢旁边的注解的，但我可绝对不是个按部就班的人。)

2. 图标……

在书中你会发现部分注解上面的红色区域里有很多图标，看一下右边的指南，你就可以了解图标的意义了。

3. 题外话……

当今是疯狂的时代，写这本书主要是想唤起人们“重新想象”的意识，我们已经尽力地在推行这一思想。本书的观点并非最后的断言，我们希望您也能投入进来，或许也被激怒，然后发起行动，加入到我们的辩论中来。

我们的媒体：

www.tompeters.com/reimagine

请给我们发email，并保持联系。在那里畅所欲言吧，甚至是不着边际的话都可以说。让我们来共同分享你的成功，你的失败。在那里我们所探讨的话题都是本书中所要阐述的观点。

4. 满足好奇心……

同样，在tompeters.com/reimagine/notes中你会找到本书中所引用事例及资料的详细情况。在“酷友”站点(tompeters.com/coolfriends)中，你将看到许多有关书中引用人物的采访录。为了更好地了解我最新的文章以及《重新想象》这本书，请浏览tompeters.com/slides或下载站点里的powerpoint文件，这些资料都是我每年所发表的演说内容。

!

感叹号：下面的内容通常是一些小故事，是用来支持正文主要观点的，有时也附带提出一些新的观点。还有部分内容则是通过独立的实例来充实中心论点的。

“”

引号：通常是引用的一些商业界或其他领域里的名人名言。



书：买这本书吧！它对对我的影响挺大的，可能对你也会很有用。



向左的手指：是对前面所讨论过的问题的回顾。



向右的手指：是后面将要讨论的话题的概要。



互相对着指的手指：我们的一些图标放在简短的总结语的上面，主要是起承上启下的作用。

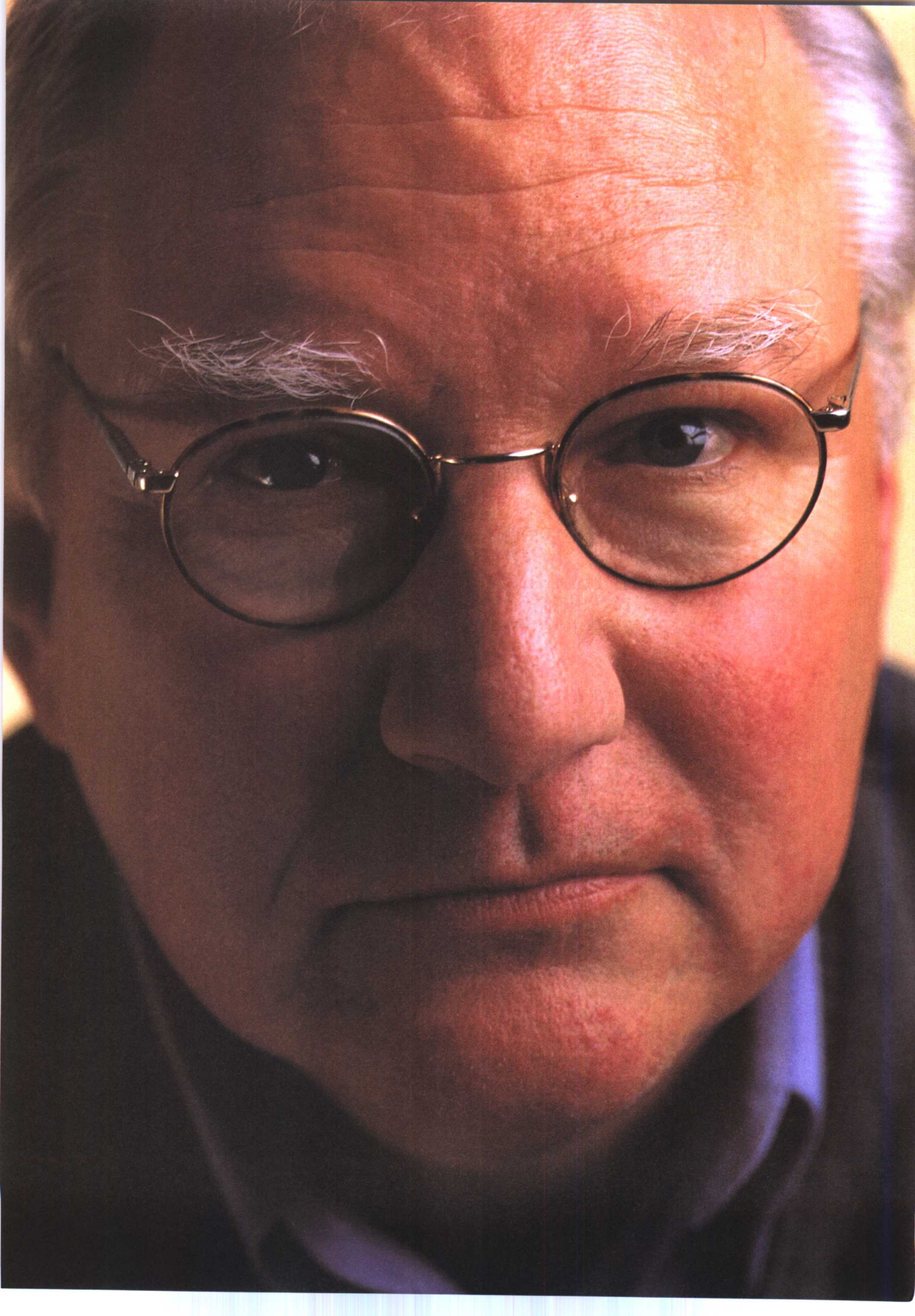
Re-Imagine

重新想象



目 录

6	前言：我怒不可遏
12	内容简介：新战争 新商业
18	第一部分 新商业 新语境
20	第1章 重新想象世界：一切赌注都落空了
30	第2章 删除一切：一个毁灭性命令
46	第二部分 新商业 新技术
48	第3章 交叉火力下的白领阶层
58	第4章 信息技术改变了一切：“搭上车”，或“被抛在下面”
70	第三部分 新商业 新价值
72	第5章 从“成本中心”到“行业明星”——专业服务公司（PSF）的变革历程
84	第6章 PSF就是商业：一个解决方案命令
96	第7章 欢迎来到交叉职能世界：50种解决方案
110	第四部分 新商业 新品牌
112	第8章 诀窍：进行宝贵的新体验
124	第9章 超级体验：激发“梦想”商业
132	第10章 策划：新企业的灵魂
146	第11章 设计的“长燕尾”：完美的系统
154	第12章 终极价值主张：品牌核心
164	第五部分 新商业 新市场
166	第13章 潮流值万亿Ⅰ：关注女性世界
184	第14章 潮流值万亿Ⅱ：关注富裕的中老年阶层
192	第六部分 新商业 新工作
194	第15章 WOW项目使工作更有效
202	第16章 对于力量薄弱者，WOW项目没有局限
210	第17章 老板的工作是：发现人才，证明人才，激发人才
222	第18章 实现WOW项目的25种销售方法
232	第七部分 新商业 新人类
234	第19章 重新想象个人：生活在“打响自我品牌”的世界里
248	第20章 领导艺术之最：发现天才的25条法则
268	第21章 发现新领导：女性统治的世界
276	第22章 正确的开始：开创创造性和自我依靠的教育模式
292	第八部分 新商业 新要求
294	第23章 异想天开是创造更多价值的基础
304	第24章 《追求卓越》，威力不减当年
318	第25章 在混乱年代里追求卓越：50种领导艺术
344	致谢
346	作者简介



弗兰克林·来肯尼·德普来斯(Frank Lekanne Deprez)和瑞尼·特森(Rene Tissen)在《零度空间：超越组织极限》中作了雄辩的阐述：

“我们以往所发明的组织已经成为了现代发展的障碍，这些旧的组织已经控制了我们的手脚，使我们备受束缚，而且不断地制造障碍来阻止我们前进的步伐。旧有的组织已经对我们的商业毫无益处。我们在那张严密的组织结构图上所划的分界线已经变成了一堵墙，使我们无法攀爬，甚至于无法看透它。”

旧组织已经成了一堵墙，成了可恶的障碍，成了暴虐的统治者。

我们能否重新将控制权拿回自己手中呢？

我，我们大家都已经无法再忍受了

如同一堆奶酪掉进了风扇里，结果可想而知。安全问题，诸如世界恐怖主义，包括使用毁灭性武器的可能性已经使我们对自己生存的世界感到了极大的不安。全球化一方面是一件令人高兴的事，同时另一方面又给我们带来了不良的影响。技术的风暴吞没了我们，而且使我们感到困惑。CEO们像流星一样地逝去，并不是因为他们的战略计划太糟了，也不是因为他们渎职，不负责任，不好好地对待工作，而是时代已经变了。有很多人都被卷进去了，包括我们不愿提及的安然公司的例子，有成千上万信任安然公司董事会的人，他们拥有安然公司的资产，但最终还是被410K退休金计划所套牢。

这是一个全新的经济时代。

你愿意与你的祖父换一换位置吗？你想在以前那个伯利恒(Bethlehem)钢铁厂或是1953年左右的福特汽车制造厂一天工作12个小时吗？那将是多么无情的一件事情呀。我是不会的，我也不愿生活在父亲的那个年代，那时候他是在同一个车间里，同一个公司里，同一座房子里一千就是41年，难以想象！

工作的变革已经势在必行。任何一个明智的人都不会将其一生的时间花费在一个公司里。有些人称这种转变为“企业责任心的末路”，而我却不这样认为，我觉得这是新的个人责任心的开始，一个掌握我们自己生活的绝好机会。

从根本上来说，我们需要完全不同的公共政策来确保这一机会的切实可行。比如，医疗卫生保障事业是全体人民的事情，与公司没有任何关系；那些长久的、热心的再培训机构有一部分是由政府资助的；养老金完全是由个人自己支付的，企业对此不再承担任何责任。

重要的是，我们需要耐心、毅力、足够的知识和技能去承担那些降临在我们身上的责任，不管我们是否愿意这样。

“**让我来管！让我来当汤姆公司的主席、CEO、COO吧！**”，这是我的要求。事实上，我乞求能够有这样的机会。

当商业致力于促进经济的发展，提供令顾客和员工满意的服务的时候，商业就是我的最爱。我特别喜欢这个多变年代里的商业，它真的是极具魅力和魔力的，但这样的时代免不了也会有许多令我们害怕和恐惧的时候。

商业很酷：别无选择

我不是一个盲目乐观的人。我也常常会感到彷徨。漂亮的玫瑰色的眼镜早已经被残酷的现实打碎在地上。

然而我充满希望，不是对将来人们会更加和善而充满希望，不是对邪恶即将消失而充满希

望；也不是对贪婪将荡然无存而充满希望，而是对在新经济中，人们将逐步认识到自己在职业中承担责任所带来的巨大力量而充满希望，对那些长期被学校和公司等组织所阻碍的人们发现释放本能所产生创造力时的愉悦而充满希望。

坏消息：别无选择。微处理芯片将克隆所有的机械运动。我们必须努力地发掘我们自己，就像我们当初从农业社会走向工业社会，然后又从工业社会走向了现在的互联网社会一样。

好消息：别无选择（我亲眼目睹的事实）。我们将毫无选择，只能不断地努力，不断地去创造有价值的东西。

本书的每一章开头都有一段“呼吁”文字，后面接着是一个“希望”。

我总的观点是：商业很酷。商业是创造，商业是发明，商业是增长，商业是服务，商业是亚当·斯密所说的“看不见的手”；商业是获诺贝尔桂冠的弗里德里克·哈耶克(Fredrich Hayek)所说的“自发的探索过程”；商业是经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter)所说的“创造性毁灭风暴”。商业的最大贡献是：它所建造的一切使我们的生活比中世纪时代少了很多的负担，使我们摆脱了中世纪时代类似于奴隶一样的生活，使我们结束了工业革命时期前150年里可怜的学徒遭遇，使我们的生活水平达到了前所未有的高度。

是的，商业很酷。

（或至少可能会很酷。）

缤纷的彩虹 暗淡的棕色

温斯顿·丘吉尔有过不光彩的时候，我也一样。西方文明的救世主说：“我无法掩盖这样一个事实：我喜欢亮丽的颜色，非常不喜欢暗淡的颜色。”

阿门。

我喜欢鲜明的颜色，尤其是鲜红色。我们公司的标识就是一个鲜亮的红色感叹号（！），那是用了两年的时间才创作出来的（色标：PANTONE PMS 032）。

我也喜欢鲜明的语言。

但是我所做的事都是符合逻辑的，不带任何个人偏见。

冷酷的逻辑：

- 1.毫无疑问，这是鲜明色彩的时代。从那里可以悟出很多……
- 2.人们需要鲜明的语句，鲜明的观点，鲜明的行动。
- 3.谨此作答。

“权利运动”是针对那些懦弱的人而言的

我将要写一写女性。她们是一块尚未开发的有效的领导资源，同时女性也是市场上最大的消费群体。我不是要提倡“女权运动”，而是建议您马上整合一下您的企业，充分地利用女性的巨大潜力，同时也关注一下巨大的女性消费市场。

看到了吧，我不主张“权利运动”，那是很没意思的事情，我相信大规模的进攻，它能创造大量的机会，这才够丰富多彩。

杰克·韦尔奇领导GE公司度过了光彩夺目的20年，他改变了旧有的规则，他可以称得上是世纪的顶尖人物。他摧毁了官僚主义，然后推行质量管理，最后将我们带进了互联网时代，诸如此类。我认为这些不是“权利运动”，而是他们所进行的伟大的攻击行为，从而创造了巨大的机会。

因此，如果你还不大认同“鲜明的颜色”的话，那么你选错了作者，选错了出版商，选错了书了。

准备好！

看得开心些！

不要做暗淡无味的事！

写这本书也是别无选择

在60岁的时候，我又重新开始了，一个全新的开始，就像我在1982年写《追求卓越》时那样。我这次是和一个新的出版社合作，是英国DK出版社。DK公司是一个不断创新开拓的公司。我们想要共同创作一本商业书籍。

狂妄？是的。

自我？没错。

荒谬？拭目以待。

但这就是我们想要做的。

自从我和鲍勃·沃特曼写《追求卓越》一书到现在已经有20多年了。在这些年里，世界的确已经走过了很长的一段路了，但这只是万里长征的第一步，后面还有很长很长的路要走。当新技术开始施展起令人无法相信的巨大威力时，我们才认识到我们只是刚刚开始探索一些新的管理模式，而旧有的管理早在20世纪80年代时就已经有人提出置疑了。

坦率地说，我相信连你自己有时都认识不到我们现在正处在某种巨大的压力中，非常大的压力！明确点说，我们正面临着一个很大的问题，需要亟待解决的问题。

涉及我们每一个人，每一个组织单位，每一个小型商业，每一个大的公司企业，每一个学校，每一个医院，每一个政府机关……

包括一本不起眼的商业书籍……

于是便有了你手里捧着的这一本很不错的书。我并非非要写这本书不可，但我又必须写这本书。记住：我已经怒不可遏，已经无法忍受了。

写这本书是“别无选择”的。

为什么商业书如此受宠

美国军队在2003年的伊拉克战争中表现非常出色，但是相信我，这始终改变不了的一个事实是：我们每年花费在国防上的费用达到4000亿美元，而受制裁的伊拉克每年花费在军事防御上的费用只有10亿美元。

在二次世界大战中，美国人改变了世界的力量对比关系。伟大的一代人？或许吧？！我个人是很崇拜华盛顿的。但是大型的武器制造商往往诞生于伟大的经济时代。

是的，没错！

在战争中，商业起了很大的作用！

经济起了很大的作用！

来自一个小岛上的英国人统治世界达几百年之久。当我还是个海军士兵的时候，我就特别羡慕英国皇家海军，但我更羡慕经营业绩非凡的英国商业公司，是它成就了皇家海军，是它出

资建造了皇家海军的战船。

在近半个世纪与苏联对抗的过程中，我们的核潜艇所起到的作用是无价的。然而当美国总统里根推出“星球大战”计划时，苏联的戈尔巴乔夫集团由于经济的原因而不能再继续军备竞赛，于是美国便战胜了苏联，苏联再也不能与美国抗衡了。

商业书籍确实很有用，当然了，另一方面它也会起副作用。

但是卓越企业理念却是永无止境的。谁经营得最好，谁就在市场上有竞争力，谁就会占有更大的市场。

不相信吗？

让我们回顾一下历史吧。曾经在历史上处于强国地位的荷兰，最终还是从历史舞台上退出了，所谓“日不落帝国”的英国也不再有昔日的辉煌了，而现在的美国则成了世界第一强国。它们都见证了最近五百多年的历史沉沦。

不要太中庸了

在这里我不希望你认同我所说的一切，而是希望你能有不同的想法，甚至是被激怒。然后你忍无可忍，马上行动起来。

“行动”是这本书的中心观点，前面我已经说过了，不要太过于保守，我们需要鲜活的东西。这也是本书的精华所在，这也是为什么将这本书称为一个“墓碑”的原因。（“精华”和“墓碑”，完全相反的意思，但是当你60岁时，你或许也会考虑这些的）。如果这本书是个墓碑，我最不希望看到的碑文是：

托马斯·J.彼得斯

1942—2003年

**他本来可以成就一些真正非凡的业绩，
但他的老板却不让他那样做**

哦，天哪，千万不要这样的碑文，请在那个“2003”上再加上些年限。

另一方面，我真切地知道我所希望的碑文是什么样子的：

托马斯·J.彼得斯

1942年— 年

他曾经是一个“玩家”

与其说“他很富有”，“他很著名”，“他很成功”，倒不如说“他曾经是一个玩家”。换句话说，他不是冷眼旁观，看着这个世界悄悄地逝去。就像近千年来发生的历史变革，并不是那些袖手旁观的人创造的一样。

不管你是否认同我的观点，假如你还正直，你还有勇气，有活力，有胆量的话，那么你就必须承认：行动起来，登上历史舞台，做个活跃的表演家。除此之外将别无选择。



简介：新战争 新商业

袭击事件

2001年9月11日，一小撮恐怖分子袭击了美国纽约世贸大厦和华盛顿五角大楼。这一事件充分证明，美国的联邦调查局、中央情报局，还有无数的坦克、航空母舰及核潜艇还无法很好地协同作战，无法很好地互通信息，他们的力量甚至还比不上3.19美元的小刀所具有的威力。

恐怖分子创造了一个虚拟组织，他们行动迅速，策略多变，手段灵活。恐怖主义者称：尽管他们有点疏忽大意，但最终还是摧毁了矗立在他们面前的庞然大物。事后，《波士顿环球》发表的一篇文章里说：“在恐怖主义者使用卫星电话和加密电子邮件的时代里，我们美国人手里却还拿着铅笔，做的还是一些文书工作，使用的工具是些不能互通信息的古老的计算机。”

事实上，在我的家乡马里兰州，有一个州警察曾经在9月9日逮到过制造“9.11事件”的一个恐怖分子。但是这个州警察的信息却无法与中央情报局的信息相联，否则，警察就会知道他所逮到的那个违反交通规则的人就是19名恐怖分子中的一个。中央情报局不能与联邦调查局互通信息，这一事实让所有的人都感到惊讶。另外那些在“联邦”机构里工作的人，又有谁愿意屈尊去跟一个马里兰州的小警察说话呢？

袭击事件所引出的

这不是一本写恐怖主义战争的书，但它是一本有关恐怖战争的书，是一本关于旧有时代的组织原则在当今年代失败的书。美国前任参谋长联席会议副主席比尔·欧文斯将军（Admiral Bill Owens）在其文章中写道：“我们军队现有的组织结构实质上还停留在拿破仑时代。”同样，在商业界，除了像戴尔、沃尔玛这样的企业外，组织结构的滞后也是阻碍商业企业发展的一大因素。

在军事上，我们的组织架构在60年代与苏联的抗衡中曾经发挥着巨大的作用，但是在今天与基地组织的斗争中却显得那样的无力。同样，商业领域也一幕幕地上演着相似的镜头。西尔斯百货公司曾经打败了其对手蒙哥马利·沃得（Montgomery Ward），但却对沃尔玛束手无策；IBM曾经将控制数据公司（Control Data）公司推向了死亡之路，但后来还是被比尔·盖茨所战胜；美林公司顶着牛市一路直上，成了经纪行业的领头羊，可是查尔斯·施韦布（Charles Schwab）公司的出现彻底改变了这个摇摇欲坠的行业的所有规则。

这样的例子数不胜数。

要想了解新商业是如何运作的，我们必须首先弄清楚“虚拟组织”这一概念。事实证明了新恐怖主义分子已经很好地把握了这一新概念。我们如何处理商业界新形式的竞争呢？我们如何对付恐怖主义组织呢？两者是同样的道理。

在“9.11事件”发生之前，“虚拟组织”还是大家都极不愿意听到的一个词语，尤其是当网络经济泡沫破灭的时候。但“9.11事件”发生后，“虚拟组织”一词便成了一个全新的，不可回避的事实。

面临的挑战

或许可以这样说：2001年是21世纪的开始。“基地组织代表着一种全新的极度危险的组织，或许可以称之为‘虚拟国家’。9月11日那天，这个虚拟国家向我们证明了这个现代社会是如此地不堪一击。”

“我们已经进入了一个新的时代，在这个时代里，一小撮人在没有公开的国家资助的情况下，使用大量的现代化计算机设备、生化武器、航空武器，还有一些小型的核武器，就可以发掘出这个现代开放社会里很多的脆弱环节。”（《时代》，2002年9月）

国防部长拉姆斯菲尔德称：“对美国而言，来自新对手的致命威胁是其流动性”。恐怖主义网络没有固定的边界，没有司令部，也没有常规部队，他们很容易便能了解到一个国家对于面临的威胁是如何作出反应的，同时他们会很快调整自己以便应付拉姆斯菲尔德将要采取的攻击行动。

“基地组织有自己的领导机构，有自己的预算体系，有自己的指挥控制系统，并且能够制造大的破坏活动，运用常规战争模式是肯定无法打败他们的。”

“五角大楼以前是由砖和水泥建造而成的，而今天五角大楼是防炸弹袭击的，所用的玻璃也是不易被击碎的。在这里工作的拉姆斯菲尔德现在正集中精力进行着现代化的‘钢铁加线路’式的军事演习，以便在对付“虚拟敌人”时美国军队可以做得更好一些。”

拉姆斯菲尔德说：“商业通常是不能进行演习活动的。”他认为应对现代战争就必须找到一种更快速、更灵活、更致命的战争形式。一些大的机构在适应环境时的速度还不够快，在这方面显得特别的愚钝和滞后。但另一方面，在恐怖主义的网罗里变化来得尤其的快，而且是无形的，让我们无法把握。

——《纽约时报》(New York Times, 2002年9月30日)

工业革命是一场大规模的变革，到处是大型的工厂，高耸的大楼，四通八达的铁路网。当时权力都掌握在一些统治者手中，不只是像俾斯麦和迪斯累利这样的人物，也包括希特勒、斯大林等。但是后工业革命中，任何一个拥有便携式电话和一包炸药的人都能够发动一场战争。美国军队的领导人认为，这些新型的敌人不会依照常规的方式发动战争，而是会选择我们最薄弱的地方下手。

——罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan), 《军事政治》

我们的对策

美国陆军参谋长埃里克·辛赛克 (Eric Shinseki) 曾经潜心致力于军事创新与改革，以便增强美国军队在新环境下的战斗力。

军事变革是一件大事，被称作“RMA” (Revolution in Military Affairs, 军事变革)。早在9.11事件发生以前，变革就已经开始了，但是直到恐怖分子制造恐怖事件时，变革的推进速度却仍然非常滞后，变革成了一句空话。而如今，变革已是势在必行了。

我也是潜心致力于变革的人。 美国军队的传统意识太强，他们甚至不愿意进行变革。但现在他们面临着全新的、致命的威胁，改革已经是刻不容缓的事情了。

传统的美国军队需要变革，同样，我们的公司企业，我们的教育，我们的社会保障系统，我们的政府机关等等都迫切需要变革。

埃里克·辛赛克的军事变革，就如同彼得·波尔在《纽约客》杂志中所写的《非常战争》一文里描述的一样（若要更好地了解军事改革，请关注简介后面的对比图）。

1.新战略 很多商业企业在以往的竞争中都是很成功的，同样，美国军队在以往的战争中也战无不胜的，然而当时所运用的战略都是用来对付“冷战”的，那时的基本战略是：我们的强大武器与苏联的强大武器对抗的过程中，往往是我们的实力优于苏联。

“9.11事件”后，一切都变了。

2001年9月11日那天向我们表明了一个铁定的事实：今后的战争已经不是传统意义上的战争了，不再是大型武器之间的较量了。相反地，我们未来面临的命运将是一些不可捉摸的敌人制造的一系列的小冲突。过去我们可以很清楚地知道敌人在哪里，知道敌人的火箭筒有多大……一个“大”字在过去的战争中可以说明一切。而现在的战争中我们不知道敌人在哪儿，不知道敌人是谁，也不知道他们的装备如何……小小的裁纸刀便可以制造毁灭性的灾难。我们所知道的也只是敌人的动机而已。他们的动机跟前苏联在冷战中的“狂热主义”也是不一样的。

2.新手段 在过去，军事战争通常是面对面的冲突，而现在已经从直接转变成了间接的对抗模式。因此，我们必须具备全新的部队编制，将庞大的装甲部队精简为轻巧型的装备，开展秘密的军事行动，避免直接的冲突。用波尔的话说，就是当今战争靠的是信息技术，靠的是激发才智，靠的是提高监视和侦察能力。

现在甚至还有“虚拟坦克”的说法，这或许也是受硅谷思想影响的产物吧？一个“虚拟坦克”包括很多部分，配备的有传感器和武器装备。

这是遥不可及的事情吗？不。我最近看到了一个士兵的照片，他手里拿着一个遥控器在玩一种军事游戏。看起来还像个十几岁的孩子，可他远远地指挥着一辆遥控车进入了阿富汗的一个死穴里。

美国军队已经认识到了变革的必要性，战场的灵活性应该和信息技术更好地结合起来。但是，实施这种变革的难度却是极大的。不是由于技术的原因，更多的是所谓的“文化”原因。

我想对美国军队说的就是穆罕默德·阿里曾经说过的一句话：

“像蝴蝶一样飞舞,像蜜蜂一样执着。”

3.新士兵 美国军队原来的口号是“成为全能的人”，现在已经将其改为“我是一个人的军队”。事实上，在阿富汗冲突中，美国的军事行动跟第一次世界大战时疯狂的战壕式的战争是不一样的，与第二次世界大战时的突然袭击相比也是不同的，现在的战争不需要太多的人来参与。

当今要的就是：“一个人的军队”。

一个将军对波尔说：

“‘用信息技术来代替装甲车’这对一个坦克兵来说肯定是极不愿意听到的话。

士兵将逐步意识到

战场将和装甲车一样被信息技术所替代。”

多么惊人的转变呀！多么惊人的“文化大转变”！有着计算机和传感器装备的军队与大坦克装备的军队截然不同。在对付新的敌人时，坦克是不会起很大作用的，同样，航空母舰和核武器也不会有太大的帮助。

4.新武器 军事通常是和“坦克”和“大炮”联系在一起的，而现在谈到军队说的更多的则是“未来军事系统”（将来，“系统”可就不再是一个简单的词了）。

实在的物体(坦克)VS“系统”(软件)?

仅仅是语义上的不同呢，还是意识上的深刻转变呢？

我想答案应该是后者。

在企业中，UPS（美国联合包裹运送服务公司）的广告语是“让傻子来做。”也就是说，UPS提供了物流的系统服务，而旧有的老式系统已经消失。原来的装备对UPS来说，就如同步枪对于现代军队一样。同样地，GE

(通用电气)公司的电路组也已经变成了GE的“工业系统”。原有的制造业运营模式现在也正在向信息密集型的方向发展,以便满足顾客高层次的需求。

简而言之,“系统”才是解决方案,“软件”将统治世界。

无论是对UPS, GE, 还是美国军队, 这都是个不可避免的事实。

5.新的指挥控制模式 对于新型的敌人来说,我们首要的弱点就是信息交流的繁琐性。陆军、海军和空军之间,中央情报局、联邦调查局与海关之间,信息的交流显得过于复杂,更不用说他们之间的信息组合了。

我们什么时候才能解决这个问题呢?

对我来说,答案非常清楚:当中央情报局的前线工作者与联邦调查局的前线工作者能够通过最新的技术迅速快捷地互通信息,而不必再通过各自机构层层批准与审查时,我们也就实现了新的指挥控制模式。

我们距离那个目标还有很远很远的距离,同样,这不是技术问题,而是老的“传统”所造成的。对于商业界来说,则是所谓的“企业文化”和“内部政治”造成的。

6.新敌人 很多年来,狭隘的政治化的观点和看法往往会影响一些大的变革的进展。比如说国会支持武器扩大化的说法,因此军事变革便被抛在了一边。从理论上讲,每一个人都知道,苏联带来的威胁已经不复存在了,现代军队更需要灵活性和机敏性。但是,事实上,我们还没有关注到任何新的威胁力量。2001年9月11日上午一切都改变了。现在我们知道新敌人的特点了:狂热,难以捉摸,同时又是虚拟的。

竞争的乐趣! 联邦快递(FedEx)的经营状况良好,主要是因为它的对手UPS和DHL也运行得一样良好。同样,在美国与基地组织的战争中,美国军队之所以有进步,主要是因为它的对手也一样凶猛。

风险赌注

我们都很清楚,我们的新军队应该是什么样子的。可问题是:在灾难来临之前,我们能完成军事变革吗?我们能使军队组织实现一个大的转变吗?我们能将那些阻碍我们的官僚主义剔除吗?我们能把我们该做的事情都做了吗?当我们需要领导变革时,我们又能不能很好地控制变革呢?

辛赛克将军很勇敢,他很清楚胆小将会带来的危险。辛赛克的上司国防部长拉姆斯菲尔德也潜心变革,但他发现辛赛克太过张扬了,于是预备将其替换掉。