

(美) 汤姆·彼得斯著 周瑶明等译

振兴于混乱之 管理革命手册

ZHENXING
YU
HUNLUAN
ZHI
SHANG
GUANLI
GEMING
SHOUCE

(美) 汤姆·彼得斯著 周瑶明等译

振兴于混乱之上

管理革命手册

上海人民出版社

Thriving On Chaos by Tom Peters.
Copyright © 1987 Excel, A California Limited
Partnership. Reprinted by Permission of Alfred A.
Knopf, Inc.

责任编辑 黄明辉
封面装帧 范一辛

振兴于混乱之上
——管理革命手册
[美] 汤姆·彼得斯 著
周瑞明 等 译
上海人民出版社出版、发行
(上海绍兴路 54 号)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 22.25 插页 5 字数 548,000
1990 年 7 月第 1 版 1990 年 7 月第 1 次印刷
印数 1—10,000

ISBN7—208—00756—X/F·156

定价 11.90 元

译者的话

汤姆·彼得斯是美国最负盛名的管理学大师。他与人合著的两本著作《追求卓越》和《志在成功》，在美国的非小说类书籍中，是十分抢手的畅销书。前些年，这两本著作已被介绍到中国，受到我国管理学界和实际经济工作者的热烈欢迎。我们翻译的这本《振兴于混乱之上》，是作者1987年的最新著作。从是年10月到1988年的4月，在短短的6个月中，此书竟重印了11次！一本非消遣性的著作，竟然如此受读者青睐，足见该书见识之非凡，实用价值之巨大。

作者认为，美国的经济正陷入一片混乱。在日本和西欧的攻击下，它的领先地位已不复存在，在世界经济的竞技场上，它正从一个不受竞赛规则支配的“特殊球员”而沦入“充其量不过是主力选手之一罢了”的境地。原因在于，美国的管理理论，美国的传统惯例，已不再适合当今的竞争激烈、日趋多元的世界经济格局。为了重振雄风，美国必须在管理方面来一场彻底的革命。

由此出发，作者从质量、革新、人事、领导层、组织系统等各种角度，开列了5组45条既有特定适用范围，又有内在联系的处方。他认为，如果能按他的处方去做，美国的经济一定能“振兴于混乱之上”。

作者对美国经济情况的熟悉程度，令人惊叹不已。在本书中，他旁征博引，挥洒自如，论述的范围从欧洲到日本，从制造业到服务业，从世界级的巨型公司到名不见经传的小企业；全面而不显庞杂，通俗又充满智慧，称得上是大手笔。

中美两国实行不同的社会制度,但从现代化大生产角度来说,许多经济规律和经验无疑是通行的。尤其重要的是,本书是一本关于管理革命的手册,也就是说,具有鲜明的可操作性。对于我国经济界各行各业各阶层的人士——从厂长经理,到各职能部门的主管,到生产第一线的管理者来说,如果能读一读这本书,一定能顿开茅塞,发现一片崭新的天地。

本书的译事安排如下:第1篇由周瑶明翻译,第2篇由周瑶明和潘国经翻译,第3篇由陈广整翻译,第4篇由林谦翻译,第5篇由徐庆生翻译,第6篇由杨宗麒翻译。周瑶明统校了全书。潘国经、陈广整协助做了一些校阅工作。

本书的原著由美国驻沪领事馆提供给上海人民出版社,译者遵该社之嘱译成。译文经美国领事馆认可。但这绝不是说译文的水平已经很高,我们期待着读者的指正。

我们特别要感谢上海人民出版社的唐继无先生,他对翻译工作作了悉心指导;我们还要感谢本书责任编辑黄明辉先生,他一丝不苟地编辑了全书,提出了很多宝贵的修改意见,使译文多有提高。本书的出版,与他们的鼎力帮助是分不开的。

周瑶明

1988.2.15

G0044/27

献给

罗杰·米利肯

威廉·唐纳德·谢弗

他们的机智灵活、他们对无所事事的深恶痛绝，激发了我所目睹的
最激动人心、最有成果的组织革命。

对选民日益增长的不满意见麻木不仁，
骄傲情绪登峰造极，
自以为地位坚如磐石——
这三种盛行的态度，乃是愚蠢的一贯表现。

芭芭拉·塔奇曼

《愚蠢在行进》

前言

处方：革命！

我们的销售力量未得到足够的重视。对于这一结论，很少有人会表示异议。但是，有多少人会考虑在未来的36个月之内将销售力量增加一倍？在客户众多的情况下，如果要你派营销人员出去，则所有的人都会首肯。但你会不会正式承诺让营销人员用一半时间投入现场工作？改进质量——我们大家也都会赞同这一点。但你会不会接受在36个月之内将毛病减少90%的挑战？我猜测，当有人建议按个人工作表现厘订薪酬时，大多数人都会表示同意。但你是否准备设立相当于基本工资50%（总支付的1/3）的奖金？

革命：这是一个使商界人士感到麻烦的词语，这情有可愿。但是，我们面临的竞争局势十分急迫。将职能人员削减10%、将质量提高20%的时机已经逝去了。这些变化并未尽善尽美。

对于《追求卓越》（*In Search of Excellence*）和《志在成功》（*A passion for Excellence*）的读者来说，本书中的许多思想是新颖的；其余的则为他们所熟知。但是，书中处方所要求的变化幅度、书中所提目标的大胆，却是历久常新——而且惊世骇俗。

因此，本书是关于一场革命——一场必要的革命的。它向我们自认为懂得的关于管理的一切知识提出挑战，也每每向美国长

达 100 多年的传统提出挑战。最重要的是，时代要求我们用灵活性和对变革的钟爱来取代对大生产和大市场的根深蒂固的偏好，这种偏好建立在现已消失了的可预报性环境的基础上。

为一本书命名从来不是一件轻松的事——“起画龙点睛作用的命题”必须用不多于半打的字汇来表达。在这里，要找到恰到好处的书名尤其困难。经过反复讨论，我决定对“革命”毫不动摇，不管它是否合人脾胃。但最激烈的争执发生在对介词“在……之中”和“在……之上”的取舍上。竞争性的局势是混乱的（而且将来仍是如此），所以，“混乱”一词实属易得。确定“振兴”亦非难事。但是，书名是用《振兴于混乱之中》呢，还是用《振兴于混乱之上》？

振兴于混乱之中的意思是应付或认真对待混乱，不顾混乱而获得成功。但这是一个太过灵活的方式，未能抓住要旨。真正的目的是把混乱当作一种既定条件，学会在混乱之上求兴旺。未来的获胜者将会“前摄”^①地应付混乱，将会把混乱本身视为市场优势的来源而不是应当规避的问题。对于智者来说，混乱和动荡就是（而且仍将是）市场机会；利用转瞬即逝的市场异常现象将是成功企业的最伟大成就。正是因为考虑到这一点，我们才必须继续前进。

汤姆·彼得斯

1987年6月

于佛蒙特州西汀茅斯

① 前摄为心理学术语，意思是，对先接触到的东西的印象深于后接触到的东西。如让某人背两张表格上的词，24小时后，某人对第一表上的词的记忆深于第二表的词。这种现象，就称为前摄。——译者注

目 录

前 言	1
-----	---

第 1 篇 为颠倒了的世界开处方	1
------------------	---

1. 正视革命的必要性	3
2. 使用处方:前摄管理的实质	51

第 2 篇 引发全体客户的反应	65
-----------------	----

C-1 专业化/开创市场角落/特色化	71
C-2 提供能被客户感受到的高质量	91
C-3 提供优质服务,强调无形因素	127
C-4 获得特殊的反应	153
C-5 做一个国际商	175
C-6 创造独特性	192
C-7 入迷地倾听	203
C-8 变制造为营销武器	222
C-9 让销售和服务力量成为主角	240
C-10 发起一场客户革命	254

第 3 篇 从事快节奏的革新	261
----------------	-----

I-1 向以应用为导向的小改小革投资	268
I-2 实行以小组为基础的产品/服务开发	289

I-3	鼓励对一切开展小规模试验	301
I-4	从事“创造性的偷窃”	312
I-5	使口头营销系统化	326
I-6	支持矢志革新的骨干	332
I-7	作革新的“表率”，表现“有意识的不耐烦”	342
I-8	支持快速失败	349
I-9	给革新定一个数量指标	361
I-10	创造总体的革新能力	367
第4篇	授权予人以获得灵活性	373
P-1	让所有人参与所有事	380
P-2	使用自我管理小组	395
P-3	倾听、庆贺与赞扬	404
P-4	不惜时间，搞好招募	418
P-5	培训与再培训	428
P-6	为所有的人提供刺激性报酬	440
P-7	提供就业保障	454
P-8	精简机构	468
P-9	重新构想中级经理的作用	484
P-10	废除官僚主义的规章和羞辱人的环境	497
第6篇	学会热爱变革：关于各级领导问题的一种新观点 ...	513
L-1	精通反论	519
L-2	提出振奋人心的远见	530
L-3	推行榜样管理	546
L-4	实施有形管理	561
L-5	注意！（更多地 倾听）	575
L-6	服从第一线	584

L-7	委托	595
L-8	破除官僚主义, 追求横向管理	606
L-9	根据对变革的热爱程度来评价每个人	612
L-10	创造紧迫感	619
 第 6 篇 为颠倒了的世界建立制度		629
S-1	计量重要的因素	635
S-2	改进主要的管理工具	652
S-3	使信息、权力和战略计划的制订非集权化	668
S-4	确定稳健的目标	680
S-5	要求做到完全的廉正	689
 跋		697

第 1 篇

为颠倒了的世界开处方

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408</

正视革命的必要性

美国能成功吗?严重的贸易失衡,日趋下滑的货币、不断下降的实际工资、令人沮丧的生产率纪录。10年之前,这些都是苦苦挣扎的英国经济的标志。今天,它们却成了正同……来自远东的激烈竞争者苦苦相持的美国经济的特点。

《金融时报》(伦敦)

1987年5月9日①

不是卓越

没有卓越的公司。“如果它没有破碎,就不要去修理它”这句古谚,现在需要改一改了。我建议将它改为:“如果它没有破碎,那只是因为你没有仔细地察看。”无论怎样,也得修上一修。

没有哪个公司是安然无恙的。在1979年,国际商用机器公司(IBM)曾被宣告死亡。1982年是它的鼎盛时期,1986年,它又再度濒临死亡。人民捷运公司(People Express)是“新风貌”企业的典范,然而,24个月之后,它却惨遭失败。

在1987年以及可以预见的将来,不存在“坚固”的、甚至也不存在实质性的相对于竞争者而言的领先地位。对于那些自鸣得意

① 参见“Rebuilding the US Model,”*Financial Times*, May 9, 1987, p. 26.

的人来说,变化中的事物实在太多。不仅如此,“从冠军到败将”的周期正变得越来越短——“压倒性”的优势,如计数电脑公司(Digital Equipment)当前在大量电脑互相作用的网络方面的优势,最长大概也只能维持 18 个月左右。

对曾延续不断的卓越时代的终结有两种反应方式。一种是狂热:买进和卖出企业,此举包含的勇敢希望是置身于增长的工业曲线之外。通用电器公司(General Electric)就采取了这种方式:在最近 6 年里,它以 120 亿美元的代价吃进了 325 家企业,同时又抛出了 225 家企业,从中赚到了 80 亿美元。^①

第二种战略有点自相矛盾——通过强调一系列新的基础来应付动荡的局势。这些新的基础是:世界级的质量和服务;通过极大地增强灵活性而提高了的反应能力;旨在为新产品和明显成熟的产品开发新市场的持续而短周期的革新和改进。

后者是福特汽车公司(Ford)采取的改造方式。在福特公司,质量确实成了头等大事。一度全能的财政部门的作用已不那么有支配意义,作为质量的主要源泉的制造部门,在组织的座次排列上也不再位于下层。产品开发技术受到虽不按常规但却取得了广泛成功的“陶勒斯小组”方式的激励;后者从一开始就将供应商、工人、中间商和客户的投入结合在一起。

如欲将“卓越”这个词应用于将来,则它还需要得到全面的重新定义。也许:“卓越的企业并不相信卓越——只相信不断的改进和不断的变化。”这就是说,明天的卓越企业将珍视短暂性——并振兴于混乱之上。

① 参见Edwin A. Finn Jr, “General Eclectic,” *Forbes*, March 23, 1987, p. 75.

美国正在加速衰落

无需多看,你就能发现惊恐的原因:

1. 从1950年到1965年,我们一般企业的生产率每年增长3%。从1965年到1973年,年增长率为2%。1973年以后,它只是以1%的速率在爬行。制造业的生产率更为糟糕。从1950年到1985年间,它每年的增长率为2.5%;相比之下,日本的年增长率为8.4%,联邦德国和意大利为5.5%,法国为5.3%,加拿大为3.5%——连境况十分险恶的英国也达到了3.1%。

2. 在1986年,被一些人称为美国国际经济地位的最真实量度的人均国民生产总值已滑到了日本的人均国民生产总值之下,也低于联邦德国、瑞士、瑞典、丹麦等欧洲国家。

3. 以不变美元价格计算,从1973年到1983年,25—34岁的白人男子的平均工资下降了26%。35—44岁者的可比数字稍稍见好,下降率为14%。这个数字看来比其他数字更为有用。由于妇女投入劳动大军的人数有着一定程度的增长,家庭的总收入缓慢地上升了。但单个白人男子的经济命运仍然是进步(或无进步)的首要指示器。

4. 长期以来一直处在工业化国家的最低水平的国民储蓄率继续下跌。尽管采用了供应学派的刺激政策,如1981年的减税方案,但在1981—1986年间,储蓄在可支配个人收入中所占的份额还是从7.5%猛跌至3.9%。在1986年年底,它则处在2.8%的水平上。只是由于我国从首要的净债权国戏剧性地变为首要的净债务国这一事实,投资才得以维系。

5. 在1986年,宣告破产的银行达到138家,创大萧条以来一年内破产数的最高纪录;1987年的破产步子更大于1986年。相比之下,在1981年,倒闭的银行只有10家。