

- 目标明确，结构精简
- 决策果断
- 授权自主，鼓励创业
- 发挥人的生产性
- 领导深入基层，价值观念领先
- 扬长避短，专心本行
- 体制简单，班子精干
- 刚柔相济，亦张亦弛

# 探索企业成功之路

—— 美国优秀公司的管理经验

上海翻译出版公司

# 探索企业成功之路

——美国优秀公司的管理经验

[美] 托马斯·J·彼得斯 著  
小罗伯特·H·沃特曼  
王延茂 傅念祖 译

上海翻译出版公司

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.

## IN SEARCH OF EXCELLENCE

Lessons from America's

Best-Run Companies

HARPER & ROW PUBLISHERS, NEW YORK

1982

根据纽约哈珀和罗出版公司 1982 年版节译

### 探索企业成功之路

——美国优秀公司的管理经验

[美] 托马斯·J·彼得斯  
小罗伯特·H·沃特曼 著

王延茂 傅念祖 译

上海翻译出版公司出版

(上海福州路 390 号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷四厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.125 字数 173,000

1985 年 4 月第 1 版 1985 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—22,000

统一书号: 4311·9 定价: 1.70 元

## 译者的话

企业成功的奥秘何在？为什么战后以来，日本的企业管理成功非凡，而美国的企业管理却功半事倍？然而硕果仅存，同样的美国公司，为什么这一家干得出类拔萃，而那一家却碌碌无为？问题的症结何在？抚今追昔，美国的“优秀”公司可以为当代的企业家和管理理论家们提供哪些有益的教诫和启迪？托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼通过对一批美国公司的深入考察，对上述问题提出了可资借鉴的一家之说。

作者托马斯·J·彼得斯早年在斯坦福大学获得工商管理硕士和哲学博士学位。他原是美国麦金西（一家著名的企业问题咨询公司）的主要负责人，现主持他自己的一家咨询公司——帕罗阿尔托咨询中心，并执教于斯坦福大学商学院。小罗伯特·H·沃特曼早年在斯坦福大学获得工商管理硕士学位。他与彼得斯长期共事，是一位著名的企业问题专家和撰稿人。

两位作者的这项研究从1977年开始。他们的研究成果最初发表在1980年7月的《商业周刊》上，当即引起了企业界和学术界的巨大反响。在这之后，他们又通过进一步的考察，对最初的研究报告作了重要修改和补充，于1982年出版了本书。

作者认为，企业成功的奥秘在于八个基本方面：1. 强调行动，注重实干；2. 面向顾客；3. 分权自主，鼓励创业；4. 发挥人的生产率；5. 领导深入基层，价值观念领先；6. 扬长避短，专心本行；7. 体制简单，班子精干；8. 刚柔相济，亦张亦

弛。作者从实践上和理论上，对这八个方面如何起作用 and 何以起作用，进行了详细的论述。

实例丰富和经验材料翔实是此书的一个特点。作者将美国“优秀”公司的管理经验从容叙来，举一反三，给人启迪。正如美国花旗银行的托马斯·西奥巴德所说：“每一位经理都能从这本书里找到许多直接有用的经验。”

既述成功经验、也讲失败教训是此书的另一特点。作者揭示和针砭了美国企业管理上的种种弊端。如美国的大部分公司都目光短浅，不能鼓励尝试和创新；管理人员不能参与决策，却又为那些决策所束缚；企业机构臃肿，运转不灵；同时，商学院则脱离实际，崇尚空谈，等等。即使是对那些“优秀”公司，作者也不是隐恶扬善，而是既大处著墨，赞其精妙，亦吹毛求疵，揭其流弊。

摒弃学派门户之见，评述各家理论短长是此书的又一特点。作者对本世纪以来管理思想的演变发展和理论分歧不乏独到见解，尤其是对如何解决理论与实践的矛盾提出了富于哲理的看法。

本书出版之后，旋即成为美国最畅销书之一。《华尔街日报》评论说：“此书既发人深省，又引人入胜。”美国电话电报公司的一位副总经理评论说：“此书将对新企业的成功起根本性的作用。”《知识杂志》提出：“每一所商学院都应该把这本书作为教材。”但是，也有不少评论对此书持否定态度。在某种程度上，可以说这是一本“有争议的”书。我们在不损害原著精萃和体系的前提下，作了部分删节。

草草译出，谬误在所难免，尚祈读者赐教指正。

一九八四年七月

# 目 录

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 前言.....                 | 1   |
| 导论.....                 | 2   |
| 第一篇 硕果仅存.....           | 9   |
| 第一章 成功的美囯公司.....        | 11  |
| 第二篇 走向新的理论.....         | 31  |
| 第二章 理性的模式.....          | 33  |
| 第三章 调动人的积极性.....        | 52  |
| 第三篇 成功之路.....           | 81  |
| 第四章 化相反为相成.....         | 83  |
| 第五章 强调行动 注重实干 .....     | 104 |
| 第六章 面向顾客 .....          | 129 |
| 第七章 分权自主 鼓励创业 .....     | 163 |
| 第八章 发挥人的生产率 .....       | 188 |
| 第九章 领导深入基层 价值观念激励 ..... | 216 |
| 第十章 扬长避短 专心本行 .....     | 226 |
| 第十一章 体制简单 班子精干 .....    | 236 |
| 第十二章 刚柔相济 亦张亦弛 .....    | 245 |

## 前 言

先说那么几点意见，也许于读者不无裨益。我们搜集了使本书据以写成的各种资料，并将其精髓归纳为八个基本方面。也许，有些读者会说，这些调查研究的结果都是些婆婆妈妈的玩艺儿；但是，事实并非如此。诚然，这八个基本方面也许显得有些老生常谈，但那些优秀公司在这八个方面身体力行、成效卓著的做法之有力——尤其是与其竞争对手作一比较的话——却是绝无仅有的，就如在洛杉矶逢上一个没有烟雾笼罩的好天气一样罕见。

我们妄自揣度，第三章和第四章由于讲的主要是理论，也许会令人望而生畏。读者可以撇开这两章（或者放到最后再读），但我们恳切建议读者至少还是浏览一下，并加细心的注意。我们之所以有此恳求，是因为那八项基本的管理经验之所以卓然拔逸，并非仅仅“因为它们灵验，所以它们行之有效”。它们之所以灵验有效，是因为它们自有一套不同凡响的道理。那些优秀公司诱导和发掘出了千千万万个人内心深处的各种要求，它们的成功——有时是不知不觉地——反映了一种坚实的理论基础。看到这种理论是如此饶有趣味和引人入胜，读者也许还会不无惊喜之感呢。但我们还要说一句，这一理论并非标新立异和未经考验；其中大部分乃是经受了时间的科学检验的不刊之论。总之，它不过是一直被管理人员和管理著作的作家们忽视了而已。

## 导 论

用罢晚餐，我们决定要在华盛顿再留一宵了。一天的公务使我们错过了最后一趟合适的班机。我们没有预订旅馆房间，但我们曾经住过的那家新开的四季大饭店就在附近。我们踱将进去，踌躇着怎么解释为何姗姗来晚，准备好碰一鼻子灰。可是事出意料，那位管房抬起头来，笑容可掬，唤出了我们的名字，还向我们寒暄问好。她竟然还记得我们的名字！我们一下子恍然大悟了，怪不得在这短短一年的时间里，四季大饭店就已成了哥伦比亚特区的“旅客之家”，还罕见地跻身于“四星旅馆”之列。

你会觉得：唔，他们是不错，但这又有什么可大事渲染的呢？然而，这件小事对我们来说却是意义重大，因为多年来我们一直在研究优秀公司。对我们来说，这种普普通通的雇员克尽厥责的小事，正是探索优秀公司奥秘的一条主要线索。当我们发现了一大批而不只是一件这种小事的时候，我们相信，我们已摸索到了某种特性。而且，我们相信，我们也一定能在财务成绩方面发现同样的特性。

在华盛顿州，我们同波音公司的一些经理进行了讨论，我们认为，那些优秀公司看来都不畏艰难地孕育、扶植和关怀着所谓“产品尖子人物”——这些人对自己的设想至诚至信，他们勇挑重担、抨击官僚体制、想方设法使他们的项目捱过这种体制而面向顾客。波音公司、明尼苏达矿业制造公司、国际商用机器公司等，这些公司虽然风马牛不相及，但这种模式

却如出一辙：一小批富于竞争性、抨击官僚体制、讲究实际的人，是不断创新的源泉。

再举一例。有一天，我们来到一家电子产品商店，要买一个可编程的计算器。我们一个劲地打破砂锅问到底，那位售货员的产品知识、热情态度和对我们的殷勤令人折服。可他竟然不是这家商店的雇员，而是休列特-帕卡德公司的一位二十八岁的工程师，他在这里是要直接听取用户对休列特-帕卡德公司产品的反映。我们一直闻说，休列特-帕卡德公司对面向顾客颇感自豪，他们委派给一位初出茅庐的工商管理硕士或电气工程师的工作，就是让他投身于包括推销产品在内的实践。

从澳大利亚到欧洲、到日本——无论在何处，我们都能在麦克唐纳公司的汉堡包铺子里看到高度的清洁标准和几十年如一日的服务，这真使人难以忘却。汉堡包并非人人皆爱，麦克唐纳的观念亦非美国文化对全世界的一种表述，但麦克唐纳公司作为一家服务性企业而在全世界获得成功的质量保证，的确是超群绝伦的。（服务业的质量管理特别困难。在制造业，你可以进行抽样检查，剔除废次产品；而在服务业，生产和消费就在同一时间同一地点发生。你必须保证整个公司的千千万万人都牢牢坚持同样的高标准，使他们都认识到本公司的质量观念，并真心实意地去关心质量。）

一位同事则说：“我对麦克唐纳公司感受最深的事情之一，是他们的群众路线。我在麦金西公司供职七年，从未见过对其成员如此关怀备至的公司。”

最近，一位朋友为医院采购了国际商用机器公司生产的计算机系统。为什么要选购国际商用机器公司的产品呢？他说：“在技术方面，有很多公司要比国际商用机器公司更为先

进。但是，只有国际商用机器公司不辞辛劳地来了解我们。他们从上到下进行广泛的访问。他们谈论我们的语言，他们的计算机没有那些晦涩难懂、故弄玄虚的玩艺儿。他们的价格整整高出百分之二十五，但他们提供无与伦比的可靠性和服务的担保。……我们买他们的货，那怕花钱更多，却是真正合算的。”

我们也常听到关于日本公司的种种故事——他们独一无二的文化传统，他们喜欢集会、唱公司之歌和颂公司祷文，等等。凡此种种，人们至今还认为是不切合美国的实际而不屑一顾，我们有谁能在美国的公司里设想这种部落式的行为呢？但是，美国确有其例。对任何一个视而不见的人来说，如塔佩沃尔公司塑料球销售人员每周一次的鼓动和激励确是难以想象的。这种事例也许被认为是为销售某种产品的乖僻行为而未驳一笑。但在休列特-帕卡德公司，定期的啤酒聚会却是每一个部门使人们保持联系的一种正常的做法。我们中的一位当初曾通过了国际商用机器公司的一项销售培训计划，他说：我们每天上午都唱歌，就象日本公司里的工人那样鼓动热情。

我们愈加探索，对那些充满神奇传说的优秀公司就愈有认识。我们开始认识到，这些公司和任何一家日本公司一样具有牢固的文化传统。不管它们干的是哪一行，优秀的文化传统的外部标志看来都是可以认识的。无论哪一行业，这些优秀公司大多是殊途同归，保证所有的雇员都成为其文化传统的一员。

而且，这种文化传统的内容都始终不离开一个强大的主题。无论处在哪一行业，实际上所有的优秀公司都把自己定义为服务性的企业。顾客是至高无上的。它们不是用那种未

经检验的技术或不必要的表面花哨去对待顾客，而是向顾客提供最新的产品和迅捷的服务。

质量和服务是始终不变的标志。当然，为了做到这一点，需要每一个人的合作，而不是最上层二百个人的非凡工作。那些优秀公司要求每一个普通的人都能作出超群拔逸的成绩。（达纳公司前董事长 R·麦斐逊说：少数吃里扒外的懒散之徒或才华横溢的聪敏奇才都无足轻重。他大声疾呼要关心、培养和解放每一个普通的人。）我们把这称之为“发挥人的生产率”。几乎所有的公司都把这句话挂在嘴上，但真正身体力行者却寥寥无几。

最后，我们开始认识到，我们用不着舍近就远去寻求日本人的模式。我们有一批从顾客、雇员、股东和广大公众的立场上来看都无懈可击的美国大公司，只是我们一直未对它们加以足够的注意。我们也一直未曾努力去分析它们的本能行为同扎实的理论完全相一致的程度。

长期以来，管理心理学的讨论一直注重于 X 理论或 Y 理论等等。这些讨论无助于解释日本或美国的优秀公司中的那种跃跃欲试的工作力量的奥秘。但是，有价值的理论确是存在的。例如，心理学家 E·贝克尔曾论证说：人受到一种本质上的“两重性”的驱使，他既需要成为某一事物的一个组成部分，又需要坚持其个性。在一个优胜的集体里，他既需要成为一个顺应大流的成员，又需要成为一颗出类拔萃的璨星。

关于优胜的集体，贝克尔指出：“团体……是一种世俗英雄主义的工具。一个人找到了他生命的意义，就超越了死亡。……人真正害怕的不是死亡，而是毫无意义地泯灭。……”

同时，我们每一个人又都需要坚持出人头地的个性，在一个优胜的集体中尤其如此。所以，我们一再看到，当一个工人

被赋予对自己命运的控制权——哪怕是很有限的控制权时，就会远远超乎那种义务号召而爆发出冲天的干劲来。

国际商用机器公司一再重申其英雄主义的一面(满足个人希望成为某项伟大事业的一员的需要)，同时又不断强调其关心个人自我表现的一面(满足坚持个性的需要)。国际商用机器公司解开了一个明显的悖论。如果说那些优秀公司有一个引人瞩目的特点，那么这一特点就是它们解决矛盾、化相反为相成的能力。理性主义的朋友们告诫我们说不可能做到的事情，在那些优秀公司里都平平常常地做到了。

美国的问题在于，我们对某些管理方法的迷信掩盖了我们对这门艺术的无知。我们的方法偏重衡量与分析。诚然，我们可以衡量成本。但仅以这种方法，我们就不可能真正阐明那种跃跃欲试的工作力量的价值。

更糟糕的是，这些方法迫使我们屈从于理性主义的框框，蔑视那些优秀公司的创新的源泉——如明州矿业制造公司的那些不为理性主义束缚的产品尖子人物、数字计算机公司的产品扩散和重复、普罗克特与甘布尔公司的创名牌经理之间的内部竞争等。早在二十年代，A·斯隆就在通用汽车公司成功地推行了部门交错；为了刺激内部竞争，在国际商用机器公司各部门的产品线之间也一直有着广泛的交错。但几乎没有一个理性主义者对此表示赞同，甚至在今天也还是如此。他们不喜欢交错，而喜欢一刀切。他们不喜欢有错误，而喜欢谨小慎微的规划。他们不喜欢对每个人的工作都不加过问，而喜欢加以控制。

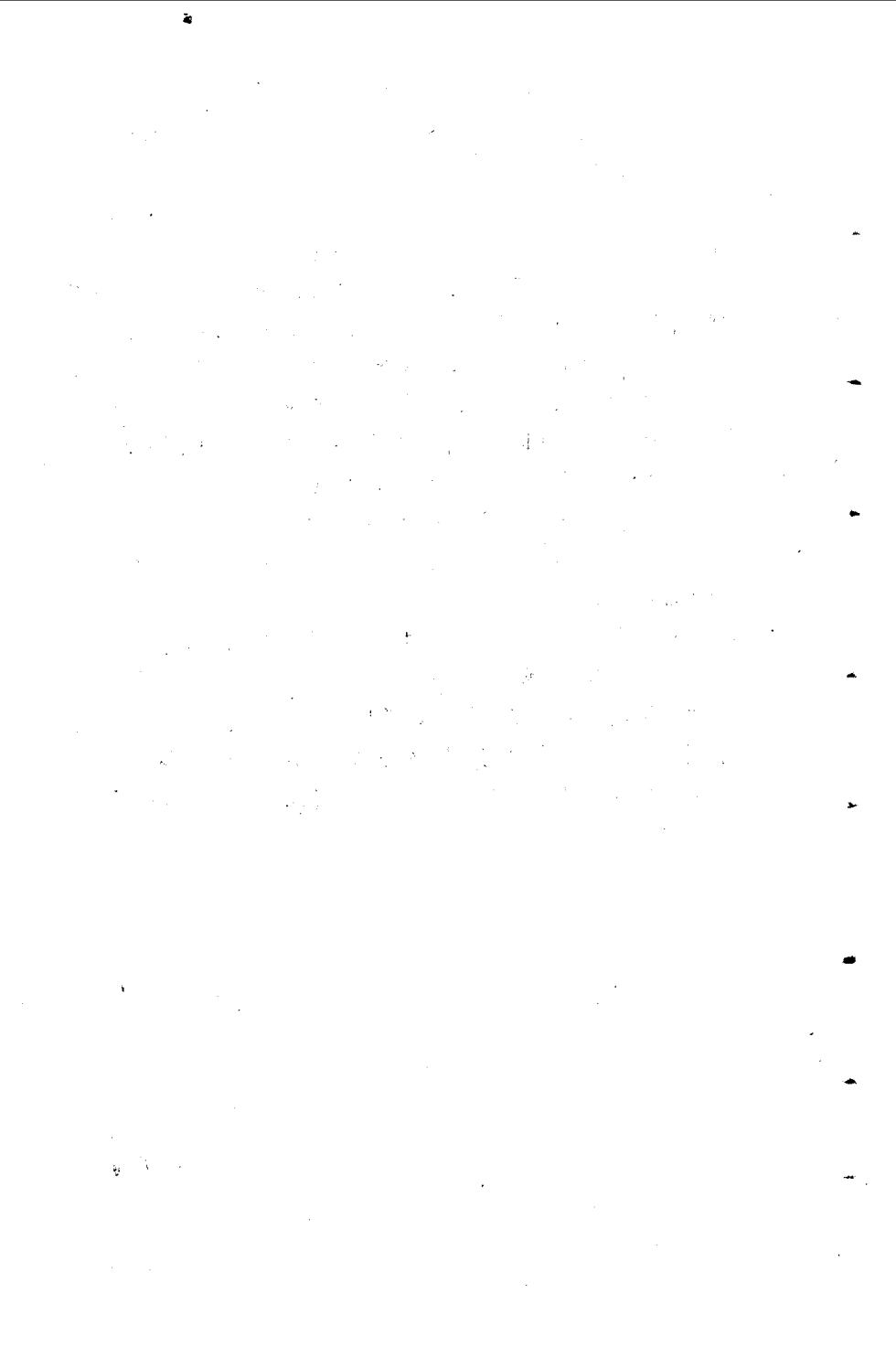
我们反对传统的理论，因为，关于人们作为个人和在大的集体中如何发挥作用的确凿证据，引导我们要去修正某些关于规模(规模经济)、精确性(分析的局限)和依靠普通的人取

得卓越成就(尤其是质量)等方面的经济信条。

我们对那些优秀公司所作的调查研究的结果,不啻是令人振奋的喜讯。这是美国的福音。如今,已不只是日本才有优秀的管理。但更为重要的是,这一福音乃是来自待人以诚以礼、要求人人才华横溢、出人头地,来自生产出有用的东西。规模效益让位于跃跃欲试的人们组成的小型单位。严密规划、旨在搞出一鸣惊人的产品的研究与开发工作,让位于具有献身精神的尖子人物大军。日益麻木的成本目标让位于日益增强的质量目标。森严的等级和陈腐的俗套让位于亲昵的称呼、随和的气氛和以项目为基础的灵活变动。根据一厚本规章制度而工作让位于根据个人的作用贡献而工作。

甚至管理部门的工作也变得更有意思了。它不是在象牙塔里作智力游戏,而是在形成价值观念,并通过在基层进行指导和传播而加强这种价值观念。

对于上述种种,本书将详加阐述。本书将对优秀公司作出定义。根据那些优秀公司的所作所为(别的公司并不如此),本书要归纳出它们的基本特点,并以扎实的社会和经济理论的依据加以论证。本书将采用各种第一手的资料,即来自这些公司本身的各种具体事例,这些资料总是为那些管理学的著作所忽视。



# 第 一 篇

## 硕 果 仅 存

第 一 章

分 支 分 支

## 第一章 成功的美国公司

比利时的超现实主义画家 R·玛格丽特画了一串儿管子，题名为：《这不是管子》。一个事物的画像并非事物本身。同样，一个组织的编制图并非就是一家公司，一项新的战略也并非就是对公司厄难的自然而然的解决。我们人人都懂这个道理；但又好象不懂这个道理。每当麻烦丛生的时候，我们老是乞助于什么新的战略，还可能搞什么改组之类。而当我们进行改组的时候，常常只是变动一下编制图上的单元便作罢了。事情很可能毫无大的变化。我们还会搞得一阵混乱，甚至一度可能是不无好处的混乱，但最终老一套的传统又会卷土重来，老一套的习惯模式依然顽固存在。

要说起来，我们谁都知道，在使一个大型组织保持活力、避免僵化的过程中起作用的因素，远远不止是那些政策报告、新的战略、规划、预算和组织编制图所能囊括。但是，我们的行为却又好象不懂这个道理。想要变化嘛，我们就胡编一通战略，要不就是乱改一通结构。也许，如今已到改变我们这种做法的时候了。

1977年初，人们对管理效果问题的普遍关注，尤其是对战略、结构和管理效果之间关系的本质的普遍关注，促使我们在麦金西公司组织了两个内部的特别工作组。一个考察战略思想，一个考察组织效果。我们是组织效果这一项目的负责人。

我们同世界各地的那些精乖老练和对组织设计问题颇有