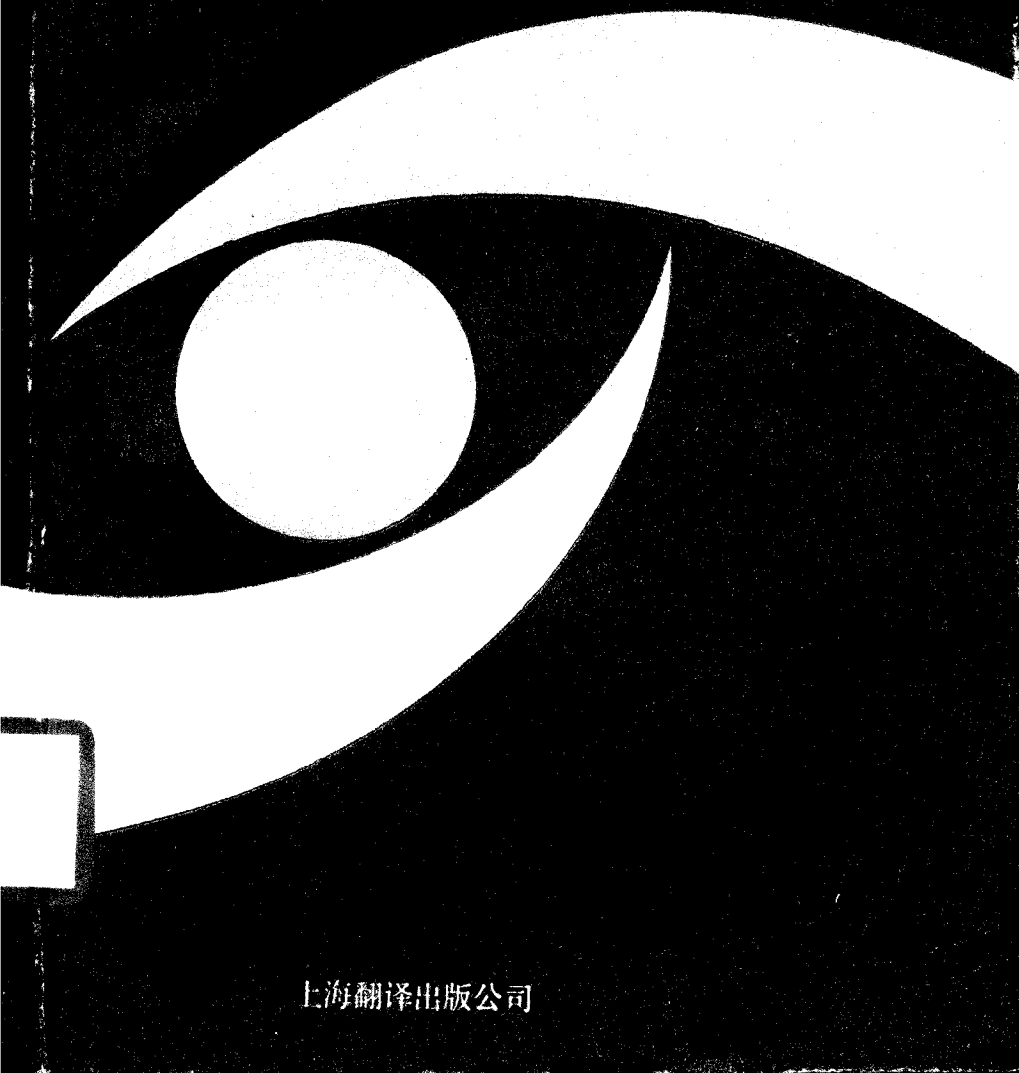


(美) 托马斯·彼德斯 南茜·奥斯汀 著 徐渊 译



上海翻译出版公司

Tom Peters and Nancy Austin

A Passion For Excellence

——The Leadership Difference

Random House, New York, 1987

根据纽约兰登书屋1987年版译出

追求卓越的激情

——美国管理经验荟萃

[美] 托马斯·彼得斯 著
南茜·奥斯汀

徐 渊 译

上海翻译出版公司

(上海复兴中路597号)

本书由上海发行所发行 上海中华印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张22.25 字数493,000

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数 1—5,000

ISBN 7-80514-417-6/F·77 定价: 9.50元

译者的话

提起托马斯·彼得斯这个名字，我国有许多读者，尤其是从事企业管理研究和实践的学者和经理人员，都不会感到陌生。1982年，托马斯·彼得斯曾与罗伯特·沃特曼合作，发表了《追求卓越》(In Search of Excellence，一译《探索企业成功之路》)一书。该书总发行量超过500万册，先后被译成10多种文字，仅中译本便有7种版本，可见其影响之广泛。我今天给读者介绍的《追求卓越的激情》是托马斯·彼得斯继《追求卓越》之后(与南茜·奥斯汀合著)的又一部力作。《追求卓越的激情》不仅深入探讨了《追求卓越》一书中只是点到为止的一些议题，而且又朝着令人振奋的新方向——领导艺术——迈出了一大步。我认为，这部总结美国管理经验的著述既切合实际，又富有启示，值得向我国的读者推荐。

《追求卓越的激情》重点介绍了美国两类经理人员的工作方法和成就：其中一类经理人员在领导艺术上素来独具匠心，颇有建树；而另一类人员则是在振兴公司企业的过程中经受锤炼，增长了才干。当前美国正在展开的企业管理革命方兴未艾，各类公司企业的各级经理人员都面临着一场现实而又严峻的考验：他们怎样才能真正投身这场革命，使自己的企业或部门继续立于不败之地，甚至长期保持优胜？《追求卓越的激情》借助数以百计的具体事例，透彻地论述了在公司企业长期保持优胜的搏斗中起着决定作用的三个条件：

即，为顾客或当事人提供优质产品(优质服务)，不断革新，以及前二项赖以实现的基础——公司企业里每个人经久不衰的创造力。作者同时还列述了各级经理人员在求取卓著实绩的日常工作中采取的领导手法。尤其值得一提的是，作者详细阐述了取得管理成效的基本要素，它们是：以自己所在企业(或部门)为荣并热情为之效力；洗耳恭听顾客的意见；重视顾客对产品(或服务)质量的看法；职工克尽职守的程度及当家作主的精神；组织内部的创业精神(有时亦称事业心)；勇于革新的精神；信任以及目光远大。作者以“深入实际抓管理”作为贯穿全书的主线，全面系统地剖析了领导艺术的实质，突出了“热情”与“真诚”四个字。作者认为，求取卓越，首先就要有热情，要从大处着想，从小处着手，因为只有崇高的目标与热情的实际努力相结合的时候，卓越才可能成为现实；可是，你热情再高，办法再多，如果不以真诚为基础，那末，千百万条办法就没有内聚力，就会使你前功尽弃，一事无成，甚至会落下个“头号伪君子”的臭名声。

有比较才有鉴别，有鉴别才会有发展。这正是我积极向读者推荐《追求卓越的激情》的另一个重要原因。我国目前的形势表明，“改革、开放、搞活”政策日益深入人心，日益显示出巨大的威力。在当前形势下，我们更有必要以正确的态度借鉴他人的成功经验，从中学习有益的东西，为我所用；同时也要汲取他人的失败教训，使自己少走弯路，以期加快我国社会主义初级阶段的建设步伐。这本书虽说是“专为富有创新精神的企业带头人所写，但是，对于企业界和服务行业中任何有志于追求卓越的人，同样具有无可估量的价值。”

《追求卓越的激情》全书约50余万字，1985年由美国兰登

书屋的纽约与多伦多两家分公司同时在美国与加拿大出版发行。该书问世后不久即被列为《纽约时报》十大畅销书之一，并一度位居榜首。我们现在将此书的中译本奉献给读者。在全书的翻译和审校过程中，虽然力求准确表达作者的原意、保持原著的特色，但囿于水平，恐难尽如人意。译文有不当之处，望读者批评指正。参加本书翻译工作的还有林华、孙万彪、江浩等同志。

徐 渊

1987年10月

于复旦大学管理学院

我在文稿中奉献给读者的仅仅是简单的事实、浅显的道理和普通的常识。我也别无他求，愿读者摒弃偏颇和成见，听凭理智与情感去作判断；愿读者承袭，或者说得更确切一点，愿读者不舍弃人的真实特色，放手开拓自己的视野，展望未来。

——《常识》，托马斯·佩恩

前 言

自1982年10月中旬《追求卓越》出版以来，也许有500万人买了这本书，其中包括该书的15种翻译文本。根据以往的经验判断，可能有200—300万人开卷阅读，40—50万人读过4—5个章节，大约10万人通读过全书，有25000人写过读书笔记，其中5000人的笔记写得颇为详尽。（上述数据并非全凭想象所得。托马斯举行过许多次讲演会，每次结束后总有人请他在书上签名留念。然而，令人扫兴的是，书页卷角、书上划满道道横线的却为数不多。）

我们在导言部分要提出的论点是：一场革命正在形成；各个领域的经理人员正在重新考虑那些经试用证明并不十分灵验的管理原则，因为这些原则往往不适用于他们的企业单位。从历史上看，处在革命中心的总是少数人。也许当前这场革命的少数人之中就包括上述在《追求卓越》书中划出要点的5000人。

但是，现在应该跨入另一个阶段了。要有所作为的热切之情已经显露出来；介绍新浪潮的录音带和录像带风靡一时，影响着人们的思想，而且充斥着航空公司杂志的广告栏；人们上千次地举办研讨会，竞相介绍风格迥异的管理方法，这种景象是前所未有的。1982年以来，我们自己就发表过数百次讲演，举办了近500次研讨会，大约有10万至20万人参加上述活动。不过，问题仍然是：谁的作为又有多少是

与众不同的呢？甚至连这个问题也不是最重要的。最重要的问题是：有多少人确认了这股新“潮流”？《追求卓越》提出的见解并无神奇可言。它只是说，接近顾客，深入实际。事实证明，该书提出“要运用常识”的见解虽无神奇之处，然而恰恰是该书畅销的最主要原因。《追求卓越》一书最大的缺憾就在于，书中没有拟出可靠的办法，使深入实际产生成果；书中没有列出“10步”指南，逐一交待如何着手，怎样仿效，尤其是如何使读者学会几十年立于不败之地。再说，如果你既没有董事长的头衔，又不是克劳克或沃森*式的人物，那你怎样实现卓越呢？

《追求卓越的激情》是解答上述问题整个过程中的起始之步。这部著述不是基础知识书籍，也不是理论书籍，而是我们自封的“惠特曼样品集”，专门介绍迄今所发现且为人称道的追求卓越之情。我们遴选的题目实际上是500次研讨会经验的结晶。书中的每一章都载述了人们执著地追求具体目标和梦想的奇事；每一章都列举了大量的实例，而且提出了可供立即付诸实施的行动建议。（一位受人尊敬的同事肯定地说：“如果（看了书）72小时之内仍然没有动静，那你决不会再动了。”）各章的内容基本上自成一体，换句话说，不必按顺序逐章阅读。我们希望，10年后的今天，你能重温此书，按自己勾划的重点要领进行对照，看看你是否真的还在从事自己立志去做的事。

读者中有许多人处在跃跃欲试的状态。你有直感，但是多年来别人告诉你，这些直感都靠不住。“还是回办公室拟

* 克劳克和沃森分别是麦克唐纳快餐公司和国际商用机器公司的董事长。

（译注）

订那份10年计划去吧！”“别浪费时间与顾客周旋了，那在统计上不顶用。”“学着把图表画好点，要不怎么拿得出手？”“是啊，要听取你手下人的意见，不过，你最好还是告诉他们怎么把事情办妥贴，保证不出纰漏。”“失败？不会在这里出现，我们岂能容忍失败！”你知道这些都是荒谬之言。我们希望，我们关于人员问题的章节(其中还颇费周折地介绍了一些大公司的情况)会使你鼓起勇气，为你开创新颖的做法提供切实可行的指导，少走些弯路。

我们是何许人？有些什么经历呢？南茜·奥斯汀早在休利特—帕卡德公司任职期间便开始研究卓越问题。当时她在主办该公司的管理与发展研讨会，参加的对象来自世界各地，尽是些思想异常顽固的经理人员。她还与人合作，著有《做个有主见的女人》，这是该类主题的第一部论著，其目的是帮助妇女采取切实可行的步骤，逐渐养成积极果断的行为习惯。

托马斯·彼得斯为撰写《追求卓越》一书进行调研时还在麦金西公司任职。1981年，当时《追求卓越》才完成一半，他便离开麦金西公司去组建自己的公司。首先建立的是帕洛·阿尔托咨询中心。他与同事鲍勃·勒杜克一起，主要为少数几家“系铃”公司提供服务，诸如苹果计算机公司，人民捷运航空公司，默文公司(戴顿—赫德森公司的一家子公司)，等等。不久，情况便十分明朗：在全国、乃至全世界，人们都如饥似渴地想知晓《追求卓越》所递送的信息。于是，举办了数百次研讨会。此后，为了向四面八方传递信息，另外一些公司也相继成立。南茜·奥斯汀的公司——“非多一”出版公司(Not Just Another Publishing Company)——与设在马萨诸塞州的佳美传播公司携手合作，负责生产录音、录像

和印刷等方面的产品。优质管理培训中心每年举办6、7期讲习班，每期学员为40人，历时4天，讲习班的宗旨是从个人与公司的角度认真评估战略能力的泉源。

整个的努力便是一种攻关公司。“攻关”一词最早见于利尔·阿布纳的一部连环漫画，由洛克希德加利福尼亚公司引入企业界。所谓“攻关”，就是指在企业界前沿开展富有创新、进展迅速而又略带奇异色彩的活动。依我们看，为在美国创立管理新路子而兴起的运动目前尚处在攻关阶段。“攻关”一词从本质上显现了我们和遍布各地（从吉隆坡到都柏林、悉尼、斯德哥尔摩、路易斯维尔）的新同行所热衷的事业。

我们这本书是典型的攻关活动的产物。我们在导言部分要介绍20—30家公司；它们是过去24个月里使我们最感振奋的一部分公司，其中既有令人瞩目的人民捷运航空公司和苹果计算机公司，又有养鸡业巨头珀杜农场和只有独另店铺的乳制品企业斯图·伦纳德公司；不仅有身处屡遭冲击的纺织工业和钢铁工业之中的米利肯公司和沃辛顿工业公司，而且有激流勇进、应顺取消限制之势、创新精神十足的地区性银行——第一银行。

在通用汽车公司，在福特汽车公司，在只有独另店铺的企业，在学校，在“大八”（Big Eight）统计公司——在一个个角落，我们发现了一批又一批开拓者。他们并不是现在刚开始实施我们所提的建议，多年来他们始终满腔热情地这样实践着，并且往往在各自领域做出了显著的成绩。他们取得成就的领域，有的被认为日趋衰落、无可补救，有的被认为处处受制、已无指望。有的被认为毫无生气，还有的则被认为三者兼而有之，别人往往不屑置理。可是，在80年代

初，即大萧条以来最严重的经济衰退时期，他们仍然锲而不舍，一如既往。

1984年9月，我们许多人齐心合力创办了“首届年度开拓者之营”。40名殊途同归的勇敢者在加利福尼亚州聚集一堂，交流心得，回顾战斗历程，追抚蒙受的创伤，畅谈个人在目睹本公司人员获得优胜、改善服务、不断革新……以及由此为股东大量赚钱(或者增进其所在城市的生活质量，或者提高其学校的教育质量)等方面的美好感受和体验。本书就是介绍这些开拓者，一方面介绍他们一度孤军奋战的人生，另一方面介绍他们如今汇集成流的势态。毕竟这是他们的革命，而不是我们的革命。

托马斯·彼得斯

南茜·奥斯汀

1984年12月于加州帕洛·阿尔托

导言 一场革命正在形成

在旧金山，有一次研讨会休息时，某石油大公司的一位副总经理走到托马斯面前，他说：“一年之前我就买了你的书，当时买的人还不多，可我不太爱读。我这次是来听你演讲的，我觉得，你的讲演也不太中听。然而，我们由不得自己啊！”

我们认为，那位副总经理把我们的书看得太高了。《追求卓越》以及现在的《追求卓越的激情》都不是解决美国企业管理问题的“灵丹妙药”。但是，我们这位朋友有一点说对了，我们发现，如今很少见到固步自封的美国经理人员，不管是学校校长，医院院长，工厂厂长，城市管理人员，还是银行经理，人人都在探索。原因何在？

我们认为，要是说我们一直在纸板搭成的房子里过日子，那也并不为过。实际上，在第二次世界大战结束之后的25年里，经理人员要把一家美国公司办糟也颇不容易。威廉·莫里斯在《热情的年代》中说过：“只有那些无才缺德的经理人员才可能把美国人拒于经济繁荣之外。”例如，1946年，美国当时的处境真可谓得天独厚：工业基地完好无损，同时，经济大萧条和第二次世界大战期间消费者的需求积压达17年之久，颇有嗷嗷待哺之势。从1946年至60年代初期，我们广开门路，全力以赴，只是想满足上述国内需求。坦率地说，我们那时制造的产品，质量是不怎么重要的。托

马斯依旧记得1949年他父亲在第二次世界大战之后第一次购买汽车的情景。当时送来的雪佛莱牌汽车，即便没有车轴，他父亲也不会让他们再运回去的，因为他一想到有车就激动不已，什么样的车都行。

60年代初期美国的需求已经过了全盛时期，我们的企业又发现了尚未完全复兴的欧洲。美国的公司企业注意到，他们的盈亏报表很快就显示出，海外销售在数量上占30%或30%以上，而在盈利方面则大大超过总数的一半。

在60年代后期，美国国内和海外有许多人把美国企业管理吹捧为美国可向全世界输出的重要财富。然而，现实却是：石油输出国组织，日本人，社会政治动乱，以环境保护局、职业安全与健康署、就业机会均等委员会等联邦机构为代表的种种变化着的关切与忧虑，一支其需要与以往迥然不同的新兴劳动大军。事实很快表明，自吹自擂的美国企业管理神话仅仅是神话而已。美国企业界在连连遭受冲击的情况下度过了70年代；乃至1981年到1983年的经济衰退时期，差不多每一位美国经理人员都在自叹不如人了。（有谁认为经济复苏即意味着永远摆脱困境吗？）公营部门的企业亦未能幸免；美而言之，它们的实绩也是问题成堆，不消说，其主要原因是：企业管理人员可惜没有多加思索便采纳了工业部门备加赞扬的管理方法。

我国公司企业的败落迹象，不仅见诸于不合格的微型硅片和无法抵御沙土尘埃侵蚀的坦克车，而且见诸于学识才能考试成绩下降和垃圾满地。然而正是这些迹象才使人们开始从根本上重新审查管理本身的问题。我们认为，鲍勃·海斯和已故的比尔·艾伯纳西在《哈佛商业评论》上发表的著名文章《使我们走向经济衰退的管理方法》是这场企业革命的基

石。文章抨击了美国经理人员中单纯追求企业管理硕士数量的思想，也抨击了美国公司漠不关心制造等基本要素的现象。最初发出警报的还有其它一些著述，其中包括：戴维·哈伯斯塔姆审视越南情况的《出类拔萃》以及丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉分析“伟大社会”衰败迹象的《可容许的最大限度误解》。这些著述都侧重于抨击毫无理智的系统分析并且开始审议注重文牍而忽视人员的错误倾向。据我们所知，除《追求卓越》之外，更近期的企业管理著作还有：比尔·大内所著的《Z理论》，理查德·帕斯卡尔与托尼·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》，特里·迪尔和阿伦·肯尼迪合写的《企业文化种种》，罗萨贝思·莫斯·坎特撰写的《变革大师》以及肯·奥赖塔的《企业成功之道》。现在经常有人举办专题讨论会，研究各类公司企业文化，探讨在企业内外重振创业精神等问题。罗伯特·赖克的《美国的下一条战线》和乔治·吉尔德的《财富与贫困》进行了大体一样的调查分析，却得出了迥然不同的结论。不过，统而观之，两本书给人的启示是，左派和右派都感到沮丧。

因此，一场革命正在形成。那是场什么样的革命呢？从广义上来说，这其实是一场“恢复基本要素”的革命。归结起来看，过去1/4世纪里备受推崇的各种管理体系——方法、手段和结构——无不偏离了实现持续增长和公平分配的主体思想。每一种方法体系在当时似乎都在理，每一种方法体系都是由于出现了日渐复杂的情况应运而生的，可结果是，因为我们听信了善意的糊涂话，各个领域的实绩却每况愈下，与此同时，各项基本要素也在这一片迷茫之中失落。我们竟然如此沉迷于自己的办法、手段和计划，以致忘却了人——制造产品、提供服务的人和消费产品、享受服务的人。（我

们赶紧要补充的一点是，我们说“恢复基本要素”，并不是想让人们由此联想到亨利·福特的形象：手持枪枝威胁胆敢罢工的雇员。至于处理同下属人员的关系问题，例如在关心自己的人员、真心听取他们的意见、处理所听到的意见以及完全把他们视为合作者等方面，我们决不主张走“回头”路。不过，正如《追求卓越》中介绍的那样，国际商用机器公司和普罗克特-甘布尔公司数十年来始终在实践着上述这些做法。)

在管理上取得成效有哪些基本要素？最重要的两条是，对本人所在企业有自豪感以及热情为之效力。你即使查遍现有的25种主要的企业管理教科书索引，都找不到其中的任何一条。至于“洗耳恭听顾客意见”、顾客对服务(质量)的看法、雇员克尽职守的程度和物主感、公司内部的创业精神(有时亦称事业心)、勇于革新的精神、信任、远见卓识或“领导”等概念，那些书中也并不多见。

上文所列的最后一个概念“领导”对于当前这场革命是至关重要的，因此我们甚至认为，连“管理”之类的词语都应当加以废除。“管理”往往使人联想到警察、裁判、吹毛求疵者、不偏不倚的分析家、摇头派、空谈家等形象，所以“管理”即意味着管制、安排、贬抑和压缩，而“领导”却意味着解放能量、有所建树、摆脱羁绊和发展成长。在当前“再思”进程中举足轻重的人物沃伦·本尼斯说：“美国的公司企业是管理有余而领导不足。”然而革命尚在进行，我们到处发现希望之岛：我们注意到，有些人素来办事有方，从未因为貌似不可抗拒的外部力量而迷失方向，同时，我们还注意到，数量日渐增多的另一些人确实使其公司企业出现了转机，其原因显然是采用了启发式管理(这是“领导”的又一种

说法)。

核心问题：似非而是论

按照惯常的做法，我们想利用导言部分的篇幅来剖析若干带有普遍性的错误观念。一种有关这场革命的错误观念最为突出：有人认为，我们主张在思想上实现由“硬”转“软”的变革，从关心实在的数据和决算表转而关心价值观念、洞察力和真诚等“软东西”。我们调查发现，若要长期立于不败之地，“软”中才能见“硬”。在我们下面介绍的珀杜农场、巴尔的摩市等单位里，要有所作为的压力往往具有浓重的蛮横气味：在有些单位，彻底的分权管理办法使人们摆脱了束缚，没有办不到的事；在另一些单位，培训是现成的；在又有些单位，由于障碍已经扫除，取得非凡的成果是预料中的常事——这些都是“无可推托”的处所，就连它们用以维护价值观念和使人们有权主宰个人成就的方式也具有某种战斗气息。

我们在本书中列为典范的企业优秀领导人集中体现了似非而是论。在价值体系问题上，他们个个不讲情面，毫不妥协，而与此同时，他们又深切关怀和尊重自己的下属人员，但正是这种关心和尊重使他们能够(从正面)提出要求，让每个人都为革新作出贡献。达纳公司前董事长瑞安·麦克弗森做得更道地，甚至在评价最普通的工作人员时他也几乎完全根据该人员(秘书、职员)对改进本职工作的贡献大小而作定论。不管是在学校，医院，还是在工厂，最出色的主管不会只讲严厉或一味迁就。他们往往两者兼而有之：在价值观念问题上，他们是不讲情面的，然而对于那些为维护上述价值

观念敢冒风险、敢闯新路的人，他们却不乏关切之情，大力给予支持。他们言谈中常提及远见、价值和真诚；他们胸襟开阔、目标远大、思想精细；同时，他们又不厌其烦地关注具体事务。只要有助于认清事物，再小的问题他们也不放过。

我们不得不每天与之打交道的便是围绕领导问题而提出的似非而是之论。参加我们研讨会的学员中，有一部分人恳求我们提供更具体的资料。我们以为已经提供了一大堆材料，可他们要求数量再多些，要求实际例子再多些，要求谈得更细一点：“我现在做什么？”另一部分学员的呼声同样强烈，可他们却向我们提出，这样的细节无关紧要。他们认为，归结起来看，关键无非是信任、真诚和关心，有了这三条，具体问题自然会妥善得到解决。似非而是论：两种说法都一点不错。困难之处：我们大多数人（据我们估计大约为75%）理解（并实践着）其中的一种说法，因而往往采取回避态度，不了了之。

现在在我们再也不能采取这种态度了。如果要在求取卓越方面大有起色，我们必须正视这种似非而是论，承认之，实践之，颂扬之。我们必须培养热情，建立信任，而且还必须不惜一切代价深入研究细节问题。我们具体怎么做呢？，或者最起码，怎么着手去做呢？这就是《追求卓越的激情》所要阐述的全部内容。

局 中 人

如果说《追求卓越》是用粗大的画笔勾勒了一幅43家大型公司企业在8个方面取得卓著业绩的图画，那末，《追求卓