

汤姆·彼得斯 MBA 自助教程

TOM PETERS

福布斯（香港）企管顾问有限公司 主编

鹏程 武齐 吴英明 陈季修

MBA

混乱管理

CHAOTIC MANAGEMENT

Tom

知识出版社

福布斯(香港)企管顾问有限公司 主编

副程 武齐 吴英明 陈季修

管理

汤姆·彼得斯
MBA 自助教程

知識出版社

总编辑:徐惟诚 社长:田胜立

图书在版编目(CIP)数据

混乱管理/福布斯(香港)企管顾问有限公司主编. —北京:知识出版社,2002.9
(汤姆·彼得斯 MBA 自助教程丛书)
ISBN 7-5015-3642-2

I. 混... II. 福... III. 企业管理—研究生—自学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 069922 号

策划人:朱建毅
责任编辑:简菊玲
责任校对:王丽荣
责任印刷:任其忻
版式设计:童行侃
封面设计:观点传媒
童行侃

知识出版社出版

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码:100037 电话:010-68315609)

<http://www.ecph.com.cn>

东远先行彩色图文中心排版

北京市朝阳区新宏印刷厂印刷

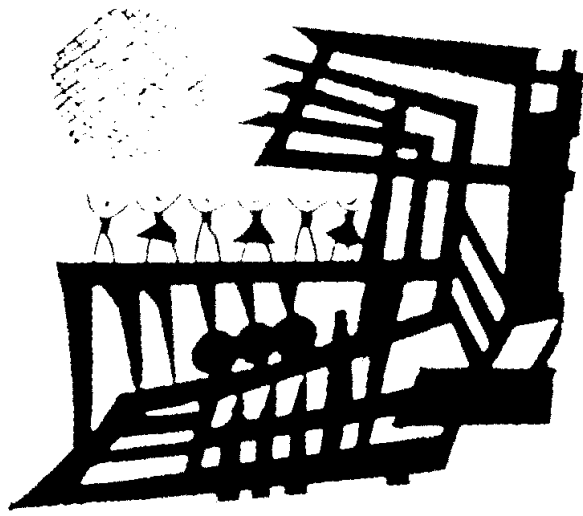
开本:787×1092 1/16 印张:17.25 字数:168 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—3000

ISBN 7-5015-3642-2/F·144

定价:28.00 元



时间与运气是宇宙中的两个原动力。

——库尔特·冯内古特(Kurt Vonnegut)
《咒语》(Hocus Pocus)

大象适应环境难,蟑螂却比其他许多物种活得长。

——彼得·杜拉克(Peter Drucker)接受《福布斯》杂志的采访记录 1991 年 8 月 19 日



“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”

总 介

汤姆·彼得斯(Tom Peters)

生于美国巴尔的摩市，康奈尔大学土木工程学学士及硕士，斯坦福大学企业管理硕士和商学博士，曾任麦肯锡咨询公司顾问师，目前负责经营自己创办的企管顾问公司，同时任教于斯坦福大学企业管理学院。

十几年前，汤姆·彼得斯还只是麦肯锡咨询公司的普通顾问师，后因与罗伯特·沃特曼（Robert H. Waterman）合著《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一书而名噪一时，如日中天，从此步入了世界级企管咨询大师的行列。

汤姆·彼得斯每年在世界各地举办企管类讲座和研讨会，他的演讲充满激情，见解独到，观点犀利，语言风趣，深受公司经理们的欢迎，

出场费高达 6 万美元。有人经统计研究后,将其列为世界排名第三受欢迎的管理类书籍作者。而且汤姆·彼得斯本人也被认为是六大管理思想流派之一的代表人物之一。他的企管类著作主要有《追求卓越》(*In Search of Excellence*)、《混乱生机》(*Thriving on Chaos*)、《汤姆·彼得斯讲座》(*The Tom Peters Seminar*)、《追求巨大成功》(*The Pursuit of Wow*)等,几乎本本畅销,赞誉有加。对于汤姆·彼得斯著作长盛不衰的魅力,美国当代管理学泰斗彼得·杜拉克评论道:

“彼得斯著作的力量就在于他强迫你关注最基本的东西……使管理听起来是出人意料地容易,你所要做的就是把书置于枕下,然后一切就会完成。”

汤姆·彼得斯与传统经济学家大不相同,他思想奇特,文辞激烈,从一个全新的角度去探讨 20 世纪末 21 世纪初企业的制胜法则。他自称是位:

“令人讨厌的家伙,脾气古怪的人,噬血于失败的斗士,混世魔王,激情大师,大嗓门公司啦啦队长,市场的情人,地道的资本家。”

他难以忍受企业的畏首畏尾,因循守旧和拖沓繁冗,力主自我毁灭,打破等级,走专业化生存之路。汤姆·彼得斯的管理思想充满了“偏执狂”般的激情和新颖的高见,影响很大,是位经常在欧美商企界引起强烈“地震”的传奇天才,比尔·盖茨等商企界人物均从汤姆·彼得斯的讲演或著作中获益良多。正因为如此,1997~1998 年,汤姆·彼得斯连续两届被美国企业家协会评为“对商界最有影响的人”,信誉指数居全美之首。《商业周刊》则说:

“喜欢他也好,憎恶他也好,汤姆·彼得斯是继彼得·杜拉克之后最优秀、最具影响力的管理学天才。”

“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”分为《解放经理人》、《超越管理》、

《混乱管理》、《时尚管理》和《智价管理》五分册。其中浓缩了美国著名企业管理咨询大师汤姆·彼得斯管理思想精粹,作者全方位、多角度地进行了深入介绍和剖析,是一部颠覆传统管理学的力作。

汤姆·彼得斯花 25 年潜心研究由一群“疯子”和梦想家驱动的硅谷活力,归纳出了 21 世纪企业成功的妙方。“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”对此进行了详细介绍,如允许一再的失败;中层经理是企业裁员的首要目标;员工应有剽窃、频繁跳槽的本事;不要查勤,解放管理;失败未必是成功之母,而成功经常是失败之父;大企业像行动迟缓、尾大不掉的鲸鱼,必须通过变革而成为一群动作敏捷的鲨鱼;市场胜于计划,推崇混乱,学习乐于冒险;项目管理是最适应的企业结构……本书采用 MBA 案例式教学法的模式来编写,翔实生动,亦庄亦谐。

本书引介了汤姆·彼得斯一系列大胆创新而又富有启发性的观点,对于加入 WTO 后的中国企业的经营管理,十分具有借鉴价值。

本书在编写过程中得到北京大学、清华大学及对外经济贸易大学等高校 MBA 教师的热情指点和帮助。中国大百科全书出版社的滕振微和朱建毅老师,以其专业出版人的特有视角为本书的编写和修改提出了不少宝贵意见,在此特致谢意。

“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”课题组

2002 年 7 月 2 日

《混乱管理》内容简介

市场一片混乱，竞争的输赢取决于对未来市场趋势的预测和对不断变化的消费需求的迅速反应。成功的竞争者行动迅速，从杂乱无序中获取信息，快速地出入某个市场。在这种环境中，策略的中心不再是产品和市场结构，而是公司行为的动态化，乱中求胜。因此，汤姆·彼得斯提出了划时代的混乱管理的管理理论。否定循规蹈矩，崇尚混乱冒险。拆散公司，员工人人都是企业家。

混乱管理理论认为：成功源自运气，成功是失败之母，策划只会碍手碍脚，没有什么节目能在百老汇长演不衰。正确的做法是：把企业放入市场中任其摸爬滚打；从企业内部开始改革，大量引进外部人员；摧毁总部和分部；把绝大部分业务外包出去，保持核心竞争力；顾客不是上帝，在竞争者袭击之前，先进行自我毁灭……

阅读本书，还有更多的精彩高论在等着你！

MBA

目 录

汤姆·彼得斯 MBA 自助教程总介 1

《混乱管理》内容简介 1

1. 推崇混乱,鼓励冒险 1

无秩序的市场 7

市场是混乱复杂且不公平的 7

■ 新事物实现其价值需要时间 7

毁灭自己的公司 8

畅销是没有原因的 10

印第安人的狩猎哲学 10

IBM:瞎猫逮到死耗子 11

完美和毁灭 14

混沌理论 18

■ 管理的结果反而会变得无从管理 20

2. 颠覆市场的策略 25

哈耶克的无秩序理论 28

存在混乱 29

杂乱就是市场 29

硅谷经济的成功与无政府状态有关 34

自由与财富起源于扩展性秩序 36

竞争策略大师的新观点 39

国家竞争优势 40

过多知识产权保护阻碍技术革新的扩散 43

崇尚破坏性竞争 44

■ 激烈竞争使美国成功诞生了智能芯片 48

热电子公司自我袭击 49

不断分裂出上市子公司 49

为什么要自我	51
高层经理互换子公司任职	54
项目朝着子公司和上市	56
子公司热医学公司第一个分裂	58
■ 专精竞赛	62
将研发的核心也分离出去	62
分离战略使鱼翅和熊掌兼得	64
■ 克雷研究公司的自我裂变	65
赛普瑞斯对子公司的混乱管理	67
■ 康体公司稀释股权	74
开放型的泰克内科隆公司模式	75
混乱规则:让市场激励并决定	79
颠覆市场的竞争策略	80

3. 强大的德国中型企业 85

乔勃拉玩具公司	90
产品、产品、产品	90
简洁、新奇、系统的玩具	93
不与反斗城玩具公司正面竞争	96
怎样使设计理念永葆青春	98
品质管理	101
大公司意味着分裂	102
特鲁姆夫:创造完美的机器	104
软件与硬件的结合	104
对德国中型企业的定义	106
持久地力求革新	107
产品是中型企业的血液	109
调整计算机的智慧满足客户	110
没有变成电脑公司	113
神话式德国学徒训练制度	115

重视对工人教育	118
特鲁姆夫美国分公司	119
特鲁姆夫美国分公司坚持高质量	121
强大的德国中型企业的特点	124
■ 更多“德国中型企业”:第三个意大利	131
4. 大未必强	133
企业规模大一定强吗	136
别被全球 500 强排序所糊弄	139
规模与竞争优势大不相干	141
发展小企业	144
■ 灵活的小矮人	152
看不见的手	154
分权式管理	155
解放公司文化束缚	160
高支出授权额度向你的钱包开战	162
■ 每个项目的工程师都是越少越好	163
别轻视小市场	166
■ 从成吉思汗骑兵制胜策略谈起	170
5. 斗胆尝试打破等级	173
不断尝试打破常规	176
■ 失败是成功之母	178
让机器处在它应有的工作环境中	181
■ 用心“观察”	183
撞大运的商业创新游戏	185
■ “无风险”社会果真无风险吗?	186
6. 让狂人和叛逆者经营公司	189

9 个难对付的美国企业领袖 192

拒绝平庸 192

一个讨厌鬼的自白 195

■ 偏执狂可能成功,否则必败 198

美国康体公司的成功秘诀 202

激情和利润 202

从不做广告 204

要找到不墨守成规的人 205

乐趣何在? 206

发扬不拘常规者的精神 207

打破常规 207

最后几句让人泄气的话 210

7. 给企业松绑 213

创办有好奇心的公司 216

国际出版公司不希望员工专心工作 216

爱克莱德公司尊重员工怪癖 218

■ 雇佣优秀的科幻小说家经营公司 219

慰劳假恢复天登公司的活力 220

有计划的合法的“偷盗” 221

创造性剽窃 221

汽车经销商卡尔·休雨 221

■ “偷”自朱客芝士比萨店的方法 222

萨拉李直销公司奖励偷来的好点子 223

狂乱的时代需要狂野的经营策略 227

请提问傻问题 230

■ 50 条寻找幸运的策略 232

8. 创造成功与毁掉适应力 237

残酷的陷阱 240

组织转型:前景不乐观 242

多样性和适应性有机结合 244

组织手段,而非目的 245

使组织生生不息的因素正是抗拒变革的因素 247

生物繁殖策略与企业经营 249

企业结应时而生 253

汤姆·彼得斯谈变革 255

MBA

1

推崇混乱，鼓励冒险

列宁曾经说过,资本家将为自己套上绞索。从某种意义上说,他是对的。如同市场力量和信息时代的兴起最终迫使苏联解体一样,它们也正迫使美国最大的经济组织分解为更有效的小组织。如果你已逐渐习惯于大公司内一种受保护的生活,那么,你会为克里姆林宫内党政官员们的失业而感到惋惜。但是,下一次克里姆林宫式的失败也许会落到你的头上。

——彼得·休伯 (Peter Huber) 《分崩离析的美国》《福布斯》杂志 1992 年 4 月 13 日

英国最大的工业公司——帝国化学工业 (PLC) 当今的报告业绩暗淡,但当该公司宣布自己分为两个公司时,其股价猛涨。

——《纽约时报》1992 年 7 月 31 日

本书传达的信息之间也有不一致之处:人们对独立单位唱赞歌,又同时以至少等量的热情支持网络和联合。总起来说,以往吃香的是“组织之类观念”,但现在则到了强调“组织分解”(《汤姆·彼得斯 MBA 自助教程》)在一个疯狂的经济世界中的重要作用的时候了。

IBM 多次从总部下放权力,与此同时又与这个或那个公司结盟。然而这仍然显得过于缓慢了(而且不能集中精力来解散它臃肿的业务组织)。之所以公司已显出颓势,是因为它 80 年历史的阴影仍阻碍着新创意的发挥。罗伯特·柯林格利(Robert X. Gringely)在《意外成功的电脑王国》一书中写道:

“就如同几乎所有其他 IBM 的新奇产品一样,富有创意的数据库语言 SQL 的研究是秘密地进行的,研究小组直到最后才展示成品给公司中德高望重者看,使他们印象深刻,从而接受事实。”

《华尔街日报》刊发了有关 IBM 1990 年诺贝尔奖——超级技能奖的两位获得者——J. George Bednorz 和 K. Alex Mueller 的一篇惊人的相似的报道:

“两位科学家暗地里进行探索,只透露给上级主管一部分实情,并不把实况告诉好奇的不知内情的访客……”

该报道所述事实如今已成为 IBM 几位领导的一个忌讳。

然而毕竟 SQL 存活下来,而两位悄悄行动的科学

IBM 公司表示,愿与生命科学界的企业紧密合作,为该行业提供新技术,对不断增长的生物和化学数据进行集中和管理。

IBM 名士中有 5 位诺贝尔奖获得者和 4 位“知名国家发明家组织”的成员。

家还拿到了诺贝尔奖。一则更为不利 IBM 的报道出现在 1992 年 5 月的《上方》(Upside) 杂志上, 分析 IBM 为何未能履行使用 Nextstep 电脑公司开创性的“目标导向”作业系统的合同:

这件事是 IBM 高度集权环境下帝国的内部政策……当 Nextstep 公司这笔交易被废时, IBM 工作站系统部门的主管是安得鲁·海勒(Heller), 他对 Nextstep 最支持。在那时, 海勒有接近董事长 John Akers 的很多机会。海勒把 Nextstep 看做是 IBM 长期用户深深喜爱的技术之外的另一种选择。这位董事长对于挑战现存的、利润丰厚的软件系统十分谨慎……按照一位 IBM 局内人士的透露:

“IBM 公司就是无法优先考虑把更好的解决方案置于现行作业系统之上。”

答案何在? 市场! 马里兰大学的朱利安·西蒙(Julian Simon) 教授在对汤姆·彼得斯一篇文章的评论中说, 他觉得 IBM 的组织分解并不彻底。

“IBM 分解成几个独立的部分, 而与此同时却让一位高层经理来监督这些独立的实体部门。”

相比之下, IDG 和艾柯迪亚(Acordia) 公司把属下单位独立出去的做法就相当干脆。但即使是这两家公司也不能符合西蒙的严格标准: 你必须把这个单位卖给经理或公众, 然后让市场决定这个单位的兴衰等一

IBM 的名士计划广泛地在各自的专业领域确定和跟踪项目, 以提升 IBM 的技术领先地位。