

解放型管理

无结构时代的脑件事业

汤姆·彼得斯 著
张岩贵等 译

全球《财富》500强
高级主管必读书。继《追求卓越》十年后，又一颠覆传统管理学力作

A man with short brown hair, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie, is pointing his right index finger towards the viewer. He is standing with his left hand on his hip.

LIBERATION
MANAGEMENT

企管咨询大师汤姆·彼得斯以6万美金出场费为各企业总裁充电

21 世纪企业生存之道

解放型管理 (上)

无结构时代的脑件事业

作者——**汤姆·彼得斯** 总译校——**张岩贵**

内蒙古人民出版社

福布斯国际广告商务译丛

编委会名单

主 编： 刘立宾 丁俊杰 孙福有
执行主编： 武 齐
编 委： 黄升民 方 晓 卢泰宏
金定海 路盛章 刘文革
陈慧仁 刘传志 鹏 程
市场总监： 鹏 程
制 作： 张江锋 张 勇 赵海凤

ABB53 / 05

Liberation Management

Chinese translation Copyright 1998 by Anoplf Publications Co., Ltd. ALL RIGHTS RESERVED. No part of this book may be reproduce or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing form original publisher.

版权所有 请勿翻印

译者前言

本书的英语标题是“Liberation Management”，作者为中国读者熟知的美国当代管理学大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）。彼得斯是康乃尔大学土木工程学士，斯坦福大学企管硕士、博士。曾任白宫药物滥用顾问、著名的麦肯锡顾问公司的咨询师。目前他负责自己创办的咨询公司——汤姆·彼得斯集团，该公司每年举办多次演讲和企业研讨会。汤姆·彼得斯曾与人合著《追求卓越》一书，畅销美国，轰动一时，该书的中文译本也走俏大陆及港台。彼得斯的其他代表作有《酷爱卓越》和《混沌中的生机》。本书则是继《追求卓越》问世 10 年后以知识经济为背景，力图颠覆传统管理经济学的革命性力作。

在本书中，汤姆·彼得斯对传统的管理思想体系和微观经济学提出一系列既富真实性又具根本性和启发性的质疑与挑战，从而为 21 世纪的世界各国企业的组织生存之道构筑了新观念。诸如有：

1. 在 90 年代变动迅速的环境中，传统的金字塔层级组织，其所承受的解体压力甚大，并且，其所受解体的压力大小与其企业规模大小成正比。大型企业像动作迟钝、尾大不掉的大鲸鱼，必然通过瓦解而变成一群动作敏捷的鲨鱼。

2. 巨型企业相对变小的趋势。在大多数案例中，巨型公司

2 解放型管理

的竞争优势处于不利的地位。……巨型企业的解体意味着这些企业在摆脱官僚、层级组织结构的桎梏，意味着彻底的企业再造。

3. 知识经济和知识工作者时代的降临。在今日的信息社会，知识与创新的重要性远远超过了劳动力与天然资源。在这一社会，最成功的组织经营方式将会是那些提供专业服务的公司，如投资银行、咨询公司和广告公司等，每个组织都是在创造知识这一“软件”，所谓的“硬件”也只是“软件”的外部包装而已。

4. 项目式流程导向。该书指出，每个制造业实质上无异是一种服务业，因为客户买产品是一种手段，其最终目的还是使用该产品来满足某种需要。经济体中的价值创造大部分是以知识与脑力工作为基础的，这种价值创造是在上千人的大团队中无法低成本地完成的。于是，扁平的或近乎水平式的组织结构——这是项目式跨职能小组型的流程导向的组织结构——将日渐取代按职能划分的那些传统式官僚、层级组织。这种新的组织结构既有弹性、又有效率，是最适应 21 世纪的企业组织。

5. 嘉年华组织。该书指出，企业组织不应该设计得像由石头垒成的金字塔，而应该像一个嘉年华式的聚会场所，或是即兴表演的剧场那样有活力和想像力。在瞬息万变的竞争环境中，只讲究组织结构的稳定，不啻一池死水，不可能适应未来的需求。

6. 失败未必是成功之母，而成功可能是失败之父。由于时代背景的不同，企业要成功就必须和过去不一样，企业未必能从不断的失败经验中积累成功的经验。反之，依靠过去的成功经验干下去，那将要失败，就是说，成功可能已成为失败之父。该书还进一步指出，在变动时代，成功的关键在于不断扬弃昔日成功的经验，为下一轮竞争准备新出击。

7. 与其追求理性计划，不如靠造化……。该书深入挖掘自由主义经济学家哈耶克和弗里德曼关于市场胜于计划的思想，推崇“狂乱”的市场。

8.

该书所述的思想，在近几年的欧美文献中也渐见不断增多的反映，但像本书这样系统地予以创新，予以大胆明确的论述，对现存的传统旧理念予以深刻的鞭挞，无论在美国，还是在全世界，汤姆·彼得斯可谓第一人。在这里，因篇幅限制，我们只能撷取援引上述若干观点。

该书资料广博翔实，运用灵活贴切，立论高瞻远瞩，分析深入浅出。总体上，全书运笔气势磅礴，行文似潮如海；微观处，又不失概念新颖准确，风格亦庄亦谐，读起来令人目眩神迷，读罢令人掩卷长思。这是一本将对世界（包括中国）经济学和管理学思维方式产生深远影响的巨著。当然，对于处在企业改革过程中的我国企业经理、管理人员和员工、政府经贸干部和研究人員、财经专业大学生、研究生和教师来说，要想全面深入了解此书和得到教益，非得亲读此书不可。

在译成中文的过程中，为了便于阅读，我们在不妨碍原著思想观念表述的前提下，于一些小地方作了技术性处理和增删。

张岩贵

1998年6月10日

作者自序：将管理学的观念 方法颠倒过来

对《追求卓越》的反思

继拙作《追求卓越》（In Search of Excellence）问世 10 年之后，《解放型管理》（Liberation Management）终于出来了。不少读者以为，《追求卓越》是在全美国推崇日本式管理的背景下，我们起而为美国式管理实践作辩护的著述。这些读者的意见未免有失偏颇。《追求卓越》不遗余力地批判了西方管理思想中到处泛滥的“理性模式”和“企业战略”典范，并建议企业应该重新返回至若干重要原则：诸如注重客户和接近客户；任何时候都重视人力资源，通过人发挥生产力；以及行动至上，不断地在错误的尝试中摸索学习。

《追求卓越》的另一作者鲍伯·沃特曼和我讲的东西，无论是谈管理，或是涉及其它方面的内容，其有关观点均需予以正本清源，坦言之，该书字里行间包含着很大的失误：我们在鞭挞毫无人情味、滥用了的“现代管理实务”的同时，却鼓吹崇尚巨型制造业公司。

在那本书中，我们为当时的 IBM 公司和通用汽车公司唱赞歌，在客观上起到了认同美国规模庞大的技术官僚企业的作用。

经济学家J·G·加尔布雷思和企业史专家小艾尔弗雷德·D·钱德勒在前不久还说，要完成美国的必然使命，这些大企业是接近十全十美的执行工具。当然，成长于50~60年代的沃特曼和我都曾是加尔布雷思和钱德勒观点的信徒。

《追求卓越》问世5年后，我在另一部拙作《混沌中的生机》(Thriving on Chaos)中宣称，在现实世界并不能找到一家所谓的卓越公司，并指出时间（而且是较短暂的时间）并没有有利于《追求卓越》所说的接近十全十美的工具。我在深思熟虑之后，提出21世纪企业可以注意“弹性”这一词。

我认为我的新观点挺不错。不过又过了一段不长的时间，我就发现，要使自己的观点完全有新意，我必须踏上比设想的要漫长和曲折的征途。虽然《混沌中的生机》一书的副标题有“革命”一词（管理革命手册），现在回顾之下，倒不觉得那是一部革命性著作，尽管许多读者认为那是革命性的书。当然，对一事的评判离不开当时的环境，在1982年，《追求卓越》稍微呼喊着要多接近客户，就会被视为这种观念挺革命的了。——这次出了这本书《解放型管理》，我深切企盼它会被视为革命性著述。

真正的革命

所谓革命，其新定义是什么？让我们来看本书第一部分：“组织解体：新范例篇”中，我们叙述了巴那维克这个人。他在将两家公司合并成为艾波比公司后，很快就把前公司中的一个管理总部4000名员工裁到只剩200人。这就是说，该前公司总部每40个职员中竟然有38个是多余的。真有这种现象？的确如此！

本书首先谈到的是“组织机构”，客户放在最后。而在《追求卓越》、《酷爱卓越》(A Passion for Excellence)和《混沌中的生机》这些书中，“组织机构”约占20%篇幅，但在本书占了

50%以上。这是否意味着客户已不是我跟踪信息的重要对象了？

我并没有想冷落客户这方面内容的意思，我始终重视接近客户方面的信息。不过，我的前三本书有其根本的弱点：即使你根据前三本书所说的接近客户的方法去做了，仍然还不能保证距今5年后你会比现在“更接近”客户。你只有像巴那维克那样，无情地砍掉企业庞然的组织机构，你才有可能真正做到接近客户。你只有像联合太平洋铁路公司前总经理迈克·沃尔什（见第7章）那样用100天左右的时间快速地把3万人组织解体，你才有办法更接近客户。由此可见，只有首先去做这些有胆识的人所干的事情，然后才能谈接近客户。

本书因为“时尚”这一名词而具有活力。电子计算机和中央处理器的生命周期已经由几年时间缩短为几个月。每周大约有300种新的杂货（日用商品）和药品登上美国零售商的货架。连材料、化学业、制造业也走向高度的时尚化，为了捕捉客户不断变化的、日趋狭窄的需求，这些行业不断地推出新产品。

这些发展都表明，我们和客户打成一片的程度，和众多临时性“网络”伙伴打成一片的程度，远比10年前我所认为的“共生”程度高。这是更接近客户的另一种形式。但是一家公司要出类拔萃，则必须“吾日三省吾身”，还要借鉴全球各地合作伙伴奇怪的想法，以便创造惊人的产品和服务，满足客户自己都未曾想过的需求。这些惊人的产品和服务，是通过最好的“市场调研”也做不到的。因此，从这一点来看，有时我有一种想法，一种真正的革命性想法：即不愿建议一家公司完全听取客户的心声。既然如此，那么上段所言“然后才能谈接近客户”就成了既对、又不完全对的概念了。

本书即将叙述的时尚之风使传统的管理人员坐立不安。要适应全球市场的时尚风，就必须超越管理常规，自我解放，每个人都不要怕撞上大忌大错，开发自己的敏锐的第六感觉和大胆高超

的技能，藉此向成功迈进。从实质看，我们都置身于米兰的时装业和好莱坞的电影业之中。因此，就像以前大侃杜邦或通用汽车等老明星公司一样，现在本书大侃特侃着 CNN（有线电视新闻）等组织。

脑件事业

从另一个角度看，时尚也有“超越常规”的涵义。由于客户的需求很短时间内就可能发生大变化，要针对客户的需要提供“量身订做”般的解决方法，那末，企业的产品线应有及时应变的高超能力，企业的员工须有“偷拿”和豁出去拼一把的能耐，应该尽全力发挥每个员工的想象力。一句话：随着服务业和制造业的服务性工作所占比例日趋提高，我们每个人从事的逐渐变得都是“脑件事业”（Brainware Business）。

《解放型管理》要献给汤姆·史特兰奇（Strange）和乔·提利等人。他们是重工业线上的作业员，也是工作团队的成员。他们的角色不仅止于此。他们最重要的贡献，是凭着“脑件”为工作增添附加值。他们的工作和我 15 年前离开的麦肯锡公司的顾问小组大同小异。他们不是黑手工人，而是合格的专业服务小组。他们已经完全超越旧标准，是和微软公司的程序设计师一样的脑力工作者；他们又和信息系统的 EDS（见第 2 章）众多 10 人小组一样，十分独立自主和自负全责。

以脑力为基础的公司和往日（例如 1982 年）的公司相比，更容易发挥某些特点，更具有弹性。计时的钟表在这里毫无用处，公司总部越不经常派人检查则越好。史特兰奇和提利如同微软、EDS 和 CNN 的员工，亦如同协助出版本书的克诺夫/蓝登书屋的小组成员，在应增加工作价值的地方努力工作。没有发号施令者，有的是强烈的求知欲，昂扬的积极性和任凭你的想像力驰骋纵横的空间。

25 年来，我一直在研究 1300 平方英里的硅谷。在世界经济中，这是如同嘉年华会般的最佳的一方沃土。在我观察硅谷的活力时，原先我对组织所作的各个假设，一一被瓦解消除了。硅谷在这个星球上之所以占有重要的一席之地，是因为硅谷众多企业的一而再、再而三的失败而争得的成功。在硅谷企业的这一过程中，失败的次数远超过成功的次数；可以说，成功是惨败之后的副产品。让我们来看看硅谷如何引发革命：在这里，许多人在经营管理的思想上摆脱了桎梏，而且，组织解体程度高得惊人。在硅谷，我不得不下定决心，是扬弃旧印象的时候了。我在写《追求卓越》时，注意力仍放在东部（如底特律等地），放在昔日的大制造商。现在，我的目光转了，因而看见了 CNN、英国疯狂的想象力公司（见第 11 章）以及形形色色狂乱和模棱两可的工商活动，这些活动给发达经济体创造绝大部分经济价值。

写本书时，一方面，我脑海中始终洋溢着因探究纷纭无序的市场经济所致的愉悦，另一方面，心中不免时有传统观念袭来之莫名痛苦。今日，我终因摆脱了 30 年来传统之思绪而深感欣慰。

这个系统的推动者是疯子们和梦想家们，这个系统之中，失败多于成功，而这个系统就是市场经济。

读者诸君阅后，如若与笔者笔耕后一样，有一种获得摆脱羁绊之感，则笔者会深感灯火辛勤的日子没白过。

但愿随后展述的行行页页，能带领你我踏上颠覆传统管理理念之征途。

汤姆·彼得斯

1992 年 10 月于
加利福尼亚 帕洛阿尔托

什么是「解放型管理」？

- 推崇混乱，学习乐于冒险
- 四大短命——短命组织、短命组合、短命产品、短命市场
- 五人原则——每十亿美元营收，幕僚不超过五人
- 不要时钟，不要办公室，只要绩效
- 解放员工，鼓励释放创业活力
- 先简化，再谈电脑化
- 组织解体，走向人人做项目之路
- 垂直整合再见，欢迎网络结盟

◆作者简介

汤姆·彼得斯 (Tom Peters)

康乃尔大学土木工程学士、硕士，
斯坦福大学企管硕士、博士，曾任白宫
防止药物滥用顾问，麦肯锡公司顾问师。

目前负责自己创办的企管咨询公司汤姆彼得斯集团，每年举办多次演讲、企管研讨会。

F-2
解放

《解放型管理》是当代管理大师汤姆·彼得斯在出版《追求卓越》十年后，突破自我思考窠臼的革命性巨作。他花四分之一世纪专心研究由一群疯子和梦想家驱动的硅谷活力，从他们身上归纳出21世纪企业成功药方，包括：一再的失败是被允许，自由的代价是高绩效。中级经理人是组织削减人力的首要目标。裁员有科学化公式可循。外包工作是家常便饭。不要查勤，解放员工。员工要有剽窃、频繁跳槽的本事。

“旧大”企业因肥胖致死，“新大”网络结盟应时而生。资讯、知识、智慧将取代土地、原料、资金成为生产最重要因素……作者一再引用成功实例印证这些先进的管理趋势，教导企业和个人学习推崇混乱失控，乐于创新冒险，视个个员工为独立“脑件事业”，才能应付流行成风的全球市场。

责任编辑 王月林
策划编辑 武 齐
封面设计 卫 芳

目 录

上 篇

译者前言	(1)
作者自序:将管理学的观念方法颠倒过来	(5)

组织解体:新范例篇

1.面向短暂、易变的时尚	(3)
时尚就是一切!	(4)
向软件时代转变	(6)
不可思议的疯狂组织	(10)
神奇的数字	
专业的服务公司是榜样“组织”	
■ 想象力缺乏的时候	
总而言之	
结构问题	
唯市场之马首是瞻	(17)
如果开公司像举行流动集市或嘉年华会	(20)
走向头脑灵活的时代	(23)

■ 暴风雨中没有避风港

2. EDS:世界最活跃行业的龙头	(25)
为何要读 EDS?	(25)
EDS 是什么样的公司?	(26)
EDS 代表性的一年	
EDS 的哲学观	
做生意:项目	(31)
靠沟通交流求得人才	
松散和灵活	
EDS 典型的一天	
整合、学习及发挥所长	(34)
水平型战略性事业单位(SBUs)	
服务中心	
相关集团	
可以获得成功!	(38)
3. CNN:时尚是信息,公司像流动集市或嘉年	
华节的狂欢宴会	(39)
重视观众要求的新闻	(40)
特纳的不屈不挠	(41)
概述	
幸运的开播	
一天的全部工作	(42)
CNN 实况	(45)
热爱 CNN 就是热爱疯狂	(47)
赚大钱却不奢侈	(49)
概述	

人人都是企业家	
受控制,不受控制,自我控制	
发展方向:CNN的星球	
像一场嘉年华会般的 CNN	(52)
■ 双脚起跳	
4. 艾波比:小企业群,重工业公司	(55)
5000 个小型利润中心	(56)
保持 ABB 的整体性	(57)
■ 与众不同的矩阵式组织结构	
优化组合但不扼杀竞争	(59)
精确的裁员论	(61)
全年不休的信息交流	(63)
下一步:T50	(65)
T50	
T50:不仅讲求速度	
动如脱兔篇	
前言:迅速行动者和被淘汰者	(71)
5. 关闭电脑,解放员工,做了再说	(75)
1988 年的泰特弗雷	(76)
今日的泰特弗雷	(77)
“做了再说”	(79)
员工一心求变	(82)
员工求变	
人际关系革命	
速率!	(84)