

20世纪最具影响力的20本商业书、管理学圣经《追求卓越》续篇

汤姆·彼得斯——

《财富》杂志：“我们生活在一个汤姆·彼得斯时代”

《经济学人》杂志：“管理大师中的大师”

《商业周刊》：“商务的最佳伙伴和最恐怖的梦魇”

《洛杉矶时报》：“后现代企业之父”

A Passion for Excellence

追求卓越 的 激情

[美] 汤姆·彼得斯 著
南希·奥斯汀



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

A Passion for Excellence

追求卓越 的 激情



燕山大学图书馆藏书

F-272.91/40

05

[美] 汤姆·彼得斯 著
南希·奥斯汀



0684070

D

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越的激情 / [美] 彼得斯等著; 张秀琴译. —北京: 中信出版社, 2003.4

书名原文: A Passion for Excellence: The Leadership Difference

ISBN 7-80073-664-4

I. 追… II. ①彼… ②张… III. 企业管理—领导艺术 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第023609号

A Passion for Excellence: The Leadership Difference

Copyright © 1985 by Thomas J. Peters and Nancy K. Austin.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Random House through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

追求卓越的激情

ZHUIQIU ZHUOYUE DE JIQING

著 者: [美] 汤姆·彼得斯 南希·奥斯汀

译 者: 张秀琴

责任编辑: 袁卫华 杨 松 赵秀芬 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 34.5 字 数: 487千字

版 次: 2003年5月第1版 印 次: 2003年5月第1次印刷

京权图字: 01-2003-3002

书 号: ISBN 7-80073-664-4/F · 470

定 价: 45.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

在接下来的内容里，我所提出的不是别的什么，只是一些

简单的事实、朴实的道理和基本的常识；而且，没有什么开场

白式的客套话要跟读者讲，要告诉你的就是：除了抛弃偏见和

先入之见，并以自己的理性和情感独立决断之外，更要注重人

的本性，说得再确切一点就是不要抹杀人的本性，并大大拓展

自己现有的观念。

——托马斯·潘恩《常识》

目 录

前言	IX
引言：酝酿中的革新	XV
第一部分：常识	1
第1章 盲点就在显而易见处	3
第2章 走动式管理：显而易见的技术	9
第3章 诚信与显而易见的技术	41
第二部分：客户	45
第4章 礼貌待客：阻挡竞争对手的最后一道防线	49
第5章 没有“商品”这种东西	61
第6章 “仅仅是感觉”：论不能克服的客户的人性	85
第7章 质量不是一种技术	117
第8章 捕捉客户的“气息”	127
关于客户问题的优秀读物	133
第三部分：创新	135
第9章 打破创新迷思	139
第10章 三个秘密研发者的故事	199
第11章 创新的环境	209
第12章 创新的“气息”	239
关于创新问题的优秀读物	243
第四部分：员工	245
第13章 深入人心的信念	249
第14章 自主权！	263
第15章 连声喝彩	311

关于员工问题的优秀读物	323
-------------	-----

第五部分：领导	325
----------------	-----

第16章 关注、象征、戏剧、愿景还有爱	327
---------------------	-----

第17章 转型与提高：小胜、废除官僚制以及成就卓越	361
---------------------------	-----

第18章 教练	397
---------	-----

第19章 走动式管理	461
------------	-----

第20章 卓越的学校管理	481
--------------	-----

第21章 卓越价值几何	507
-------------	-----

关于领导艺术问题的优秀读物	513
---------------	-----

致 谢	515
------------	-----

前言

自从1982年10月中旬《追求卓越》一书出版以来，大约有500万人购买，其中包括15种语言的翻译版；假如过去有任何指导作用的话，这其中大约会有200万—300万人或许会打开这本书；大约有4万—5万人会阅读书中的4—5个章节；大约有1万人会从头到尾把它阅读完；会有2.5万人做读书笔记；有5 000人会做详细的读书笔记。（这些并不都是猜测，因为在每次演讲结束后，汤姆通常都会答应给《追求卓越》一书签名，在签名的过程中，汤姆发现读者手中的书折页和画线部分少得可怜。）

在接下来的“引言”部分，我们将讨论正在进行的一场管理领域的革命，美国的各个领域的管理者都在反思自己的管理方式和行为。而且，事实也证明，所谓的管理原则往往无助于他们的机构。从历史上来看，这场革命的核心人物毕竟是少数，或许他们中就有今天我们所说的那5 000个在阅读《追求卓越》一书时做详细读书笔记的人。

但是，现在该是进入另一个阶段的时候了。人们实施管理改革的热情越来越高了，无论是影视音像，还是杂志广告，都充斥着宣传管理变革的东西，有关的研讨会也办得如火如荼，这些研讨会几乎都在讨论全新的、截然不同的管理方法。1982年以来，

我们自己也举办过数百次的演讲和大约200次的研讨会，大约有20万—50万人出席，但是问题依然存在，那就是：谁正在做着完全不同的管理呢？而且，这还不算，最重要的问题还在于：有多少人一直坚持用新的方法进行管理呢？《追求卓越》鼓吹的不是什么魔法，它所说的都是一些简单的东西：贴近客户、走动式管理等。事实证明，正是这些没有魔法的“实践常识”，是本书最有卖点之所在。但是本书最令人困惑的是，没有现成的公式告诉人们该如何进行有效的四处走访，也没有具体的10步指南，更没有告诉你该如何开始、如何去学，以及最重要的——如何自学以保持数十年的成功。还有，如果你的头衔并不是董事长，或者你也不是“克罗克”和“沃森”，你该如何追求卓越呢？

《追求卓越的激情》就是试图回答这些问题的一个初步的尝试。它不是一本“教你怎样做”的入门书，也不是一本理论著作，而是详述并赞美追求卓越的激情的惠特曼式署名范文。其主题都是我们在500多场研讨会上的话题，而且，每一章里都叙述了人们在追求卓越的梦想和现实的细节之中的矛盾和悖论问题；每一章中也都有大量的案例以及具体行动建议，有了这些建议，你几乎可以立即采取行动了。（正如一位受人尊敬的同行所指出的，“如果你在未来的72小时中还没有开始行动，你就再也不会采取行动了。”）每一章又都是相对独立的，也就是说，你不必按顺序去阅读它。我们的希望是，从现在起的10年里，你能够阅读完，重新回头看一看自己在书中所做的那些笔记并答应自己要去做的事情是否都已经予以实施了。

许多人感到困惑。多年来，你一直凭直觉办事，但是你却被告知，这些直觉都是不对的，于是，还是“回到你的办公室中去做你的10年规划吧”；“不要浪费时间浪费在四处走访客户上，它

不具有统计学上的有效性”；“学会把这些组织图表做得更好一些，听讲座并不会给你的管理工作带来多大好处。”“当然，你可以倾听员工的心声，但你最好还是能够告诉他们该如何去做才是正确的，而且要确保他们按照你说的去做。”“失败？这里不允许失败，我不允许。”你知道，这简直是一派胡言。我们希望，我们对员工的重视（在许多大机构里，员工们往往被弄得疲惫不堪）能够引起你们的共鸣，并为你们指引一条直接的创新之路。

我们是谁？我们来自何方？南希·奥斯汀在惠普公司学到了什么是卓越——她在该公司为全世界最为讲求实际的管理者们主办了公司管理与发展研讨会；她还是《女人要自信》（*The Assertive Woman*）一书的合著者，该书是第一本帮助妇女采取实际行动培养自己的自信心和敢作敢为的积极态度的著作。

汤姆·彼得斯曾在麦肯锡公司工作，在该公司的研究成果就是后来的《追求卓越》一书。1981年，他丢下自己写了一半的书，创办了自己的公司，起先该公司名叫“帕洛阿尔托咨询中心”，主要为少数行业领头羊——例如苹果电脑公司、People Express以及默文公司（戴顿-哈德逊集团的子公司）提供咨询服务，该公司是汤姆与鲍勃·利·杜克（Bob Le Duc）合办的。很快，由于世界各地都有人在急切地打听《追求卓越》一书及其相关消息，所以，汤姆开始举办各种研讨会。在这个过程中，汤姆的公司业务范围也越来越宽泛和丰富了。南希·奥斯汀的公司——Not Just Another Publishing Company，同其在马萨诸塞州的姐妹公司Excel/Media一道，负责影视音像电子出版物和印刷品。卓越管理中心（Center for Management Excellence）每年大约要举办6次包括40个人的为期4天的培训班。为来参加培训的个人和组织提高战略竞争力是培训班的目的。

我们采取了类似于“科研重地有限公司”(Skunkworks, Inc.)的工作方式。“科研重地”一词源出美国画家Al Capp的连环漫画《L'il Abner》(该漫画中的重地名称)。它是由洛克希德加州分公司(Lockheed California Company)引入商业界的。^① 它的含义是,在与公司的其他部门相隔离的地方,从事创新活动,行动迅速,行为有些古怪。正如我们所看到的,为美国创设出一种新的管理方法的运动,目前尚处于“秘密研发”阶段。这个词充分体现了我们以及遍及世界各地的新同行(从吉隆坡到都柏林、悉尼、斯德哥尔摩以及路易斯维尔)所要面对的问题的实质。

本书也是典型的类似于洛克希德加州分公司“秘密研发”的产物。在《引言》部分,我们将给你介绍20—30个公司,这些公司在过去的24个月中给我们带来了极大的灵感。它们的行业范围十分广泛,从十分抢眼的Peopel Express、苹果电脑公司,到珀杜农场的鸡肉加工厂和斯图·伦纳德奶制品商店;从米利肯联合公司和沃辛顿工业公司这些在守旧的纺织业和钢铁业中敢于打破常规的公司,到积极实行公司分立和大力提倡创新的第一银行。

在通用汽车公司和福特公司、在专营店、学校、八大会计师事务所等等所有这些地方,我们发现了一个又一个的“秘密研发者”(skunk)。^② 他们并不是在按照我们所建议在采取行动。实际上,他们已经满腔热情地追求卓越多年了,而且,这种行为通常都使他们在自己的行业中独领风骚——即便是在一些不景气的、处于颓势的、古板守旧的或者兼具这三个特征的行业,他们也能够取得惊人的成功。还有,他们从20世纪80年代早期就已

① 该公司注册名为“科研重地”(Skunk Works)。

② 指类似Skunk Works组织的工作人员。

经开始行动了，即便是在经济大萧条时期也没有停止过追求卓越的步伐和减少追求卓越的激情。

这些“秘密研发者”中的许多人都于1984年9月参加了我们所举办的“首届秘密研发者野营年会”(the First Annual Skunk Camp)。40颗勇敢的心在加利福尼亚相聚了，他们在这里共享自己的奋斗故事、惨痛经历以及个人的内心感受。这些故事、经历和感受的主题就是：要让他们的员工成为胜利者、要更好地为客户服务、要不断地创新——同时在这一过程中为自己的股东增加利润（或者是提高自己市民的生活质量，或者是让自己学校的学生享受更好的教育）。本书就是一本描写这些“秘密研发者”的著作，描写他们曾经是如何地忍受着孤独的生活，描写他们现在又是如何地相聚在一起。因此，这场管理革新的发起人是他们，而不是我们。

汤姆·彼得斯
南希·奥斯汀

1984年12月于加利福尼亚州帕洛阿尔托

引言

酝酿中的革新

我们在旧金山举行了一次研讨会，会间休息时，一家大型石油公司的副总裁走到汤姆面前，对他说：“一年前，在你的书还没有畅销之前我就买了它，但我不喜欢；我也曾听过你的讲座，但我发现自己并不十分喜欢你所说的。可是，我别无选择。”

我们认为他实在是过奖了。无论是在《追求卓越》还是在现在的这本《追求卓越的激情》中，我们都无意为美国的管理问题架构最终的“解决方案”。但是，我们的朋友（本书中所涉及的公司总裁和其他管理者）却有其独到之处。今天，我们发现美国的管理者中很少有人满足现状。所有的人都有所追求，无论是学校和医院管理者、城市经理、工厂老板，还是银行经理都是如此。这是为什么呢？

如果说我们今天生活在一个不可靠的社会里，那一点都不为过。事实上，在二战后的25年里，想要把企业搞砸都不容易。威廉·莫里斯在他的《激情时代》（*A Time of Passion*）中指出：“只有极其无能的管理才能使美国人与繁荣无缘。”1946年的美国，有幸拥有完整的工业基础和被大萧条和二战所抑制的持续17年的旺盛的消费需求。从1946年到20世纪60年代初期，为了满足国内市场的需求，美国打开了所有的通道。坦率地说，当时人们并不太

在意产品质量。汤姆还记得父亲在二战后不久的1949年购买第一辆轿车时的情景：即便雪佛莱轿车少了一根车轴，父亲或许也不会退货，因为他太想有一辆自己的车了，哪还顾得上它少没少一根轴。

后来，美国国内消费需求在20世纪60年代初逐渐走向低迷，美国的企业界发现了欧洲市场，这是一个仍有潜力的市场。美国企业的损益表显示，国外市场的销售额占到30%左右，而且其利润也占到一半以上。

20世纪60年代晚期，美国管理方法在国内外都被吹捧为美国贡献给世界的最重要的财产。接着世界就发生了变化：欧佩克（OPEC）的成立、日本的崛起以及社会和政治动荡改变了美国环保署（EPA）、美国职业安全与健康署（OSHA）、美国均等就业机会委员会（EEOC）以及其他联邦机构的关注点，劳动力的需求也与过去大不相同了。人们所吹嘘的美国管理秘诀很快被证明不过如此而已。20世纪70年代以及1981年—1983年期间的经济衰退（有谁又会认为经济复苏就意味着我们永久性地脱离了险境了呢？）对美国经济的重创，大大挫伤了每一个美国管理者的锐气。就连公共部门也未能幸免，至少它们的绩效是很成问题的，而且其中的原因显然是由于它们的管理者几乎都不假思索地采取了业界所大力吹嘘的管理方法。

组织机构管理不善的例子比比皆是，产品毛病百出，员工学习能力下降，道德素质低下，这使我们开始彻底反思美国企业管理模式的现状。在这方面具有里程碑意义的是，鲍勃·海斯发表在《哈佛商业评论》上的文章，它和后来比尔·阿伯内西的文章《控制经济下滑的方法》（*Managing Our Way to Economic Decline*）一起，被认为是企业管理创新的开山之作。这些文章抨击了美国

企业经营者的MBA情结，认为他们只重数据，对像生产这样的基本问题却缺乏必要的认识。其他还有几部著作也可以视为关于美国企业管理模式的警世之作，它们是：戴维·哈伯斯塔姆考察越南战争问题的《最好的和最辉煌的》（*The Best and the Brightest*）以及丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉分析“伟大社会”施政纲领（美国第36任总统约翰逊于1965年提出的以社会福利为主要内容的施政纲领——译者注）之所以失败的《最有可能的误解》（*Maximum Feasible Misunderstanding*）。这些著作都抨击了漫不经心的系统分析方法，并开始反思过去的那种错误的做法，那就是，把重点放在企业或公司的文件材料上，而不是放在企业员工身上。更为近期的管理著作，除了《追求卓越》，还有比尔·乌奇的《Z理论》、理查德·帕斯卡尔和托尼·阿索斯的《日本管理艺术》、特里·迪尔和阿伦·肯尼迪的《企业文化》、罗萨贝斯·莫斯·坎特的《变革大师》，以及肯·奥利塔的《企业成功的艺术》。现在的研讨会大多紧紧围绕企业或组织文化问题，以及公司内部的企业精神复兴等问题。罗伯特·赖克的《美国的下一个边界》以及乔治·吉尔德的《财富与贫困》都提出了相同的观点（尽管这两本书的结论不同，但它们都对管理问题做出了相同的诊断），即左派和右派管理理论的日子都不好过。

因此革新正在酝酿之中。那是一种怎样的革新呢？在很大程度上，它实际上是一种“回归基础”（back to basics）的革新。过去的25年以来所倡导的管理系统、管理规划、管理机制以及管理结构都偏离了主流思想：获取可持续成长和公平。每一种管理方案或许都会在某一个时期内有效，或许看上去仿佛是对复杂的企业成长的恰当反映。但结果却是，在一阵用心良苦的喧嚣中，基础迷失，离卓越愈来愈远。我们都一味地关注技术、机制以及规



划，而忽视了人——生产产品、提供服务的人以及消费产品、接受服务的人。（我们这里所说的“回归基础”并非意指这样的景象，即亨利·福特拿着枪，威胁他的员工不要去罢工。老板们在提及员工问题时，也许会认为要关注自己的员工，要切实地倾听员工的心声，按照员工的要求采取行动，并将自己的员工视为完全的合伙人，即使这样，我们说，这些老板们所做的还不是“回归”基础——尽管正如在《追求卓越》中所讨论的，IBM和宝洁公司几十年来都是这么做的。）

什么才是管理成功的基础呢？其中最重要的两点就是：员工要以自己的组织为荣，并能够热爱自己的本职工作。通览有关管理的主导性的25种教科书，我们发现这些教科书中既没有任何的索引，也没有发现以下这些概念：“无偏见地倾听客户”（naive customer listening）、客户服务或质量观念、雇员参与和自主权、鼓励员工创业以及倡导革新、信任、洞察力和“领导”等。

“领导”概念对时下的企业革新至关重要——它是如此的重要以至我们都认为应该将“组织”和“管理”这些字眼摒弃不用了。“管理”（Management）总是与控制、安排、贬低以及削减等联系在一起（比如让人联想到警察、裁判员、审查官、冷静的分析家、反对者以及宣判员等）。“领导”（Leadership）则与发挥特长、有所建树、自由以及成长联系在一起。正如沃伦·本尼斯，这位现今企业管理反思领域的扛鼎之人所指出的：“美国的组织管理太滥、太差了。”然而，组织革新正在进行，希望无处不在：我们看到有些人做得很好，而且并没有被复杂的外部力量所迷惑；还有许多人已经转变了自己组织的管理方针——显然是一种振奋人心的管理方法（这也是所谓的“领导”的另一种方式）。

领导的核心：悖论

在引言部分，人们往往要澄清认识。关涉这场革新的一个最大的错误观念就是：从重“刚性气质”转向重“柔性气质”，从关注硬性数据和资产负债表转向关注“软因素”——价值观、愿景和诚信。事实上，从长远来看，我们要获取成功，“软件”就是“硬件”。在我们将要讨论的组织中（从珀杜农场到巴尔的摩市），要贯彻这一思想，其阻力不可谓不强大：这些组织环境“无懈可击”。在这里，完全彻底的权力下放措施使员工们能够自由发挥；在这里，员工们训练有素；在这里，因为消除了各种障碍，什么奇迹都有可能发生；在这里，价值观得到捍卫，员工们有权享有自己的成果。

本书介绍的卓越企业领导者就是践行悖论的典范，他们都既在价值体系方面坚如磐石，不可通融，同时又深深地关心和尊重他们的员工；正是出于对员工的尊重，他们要求（按照该词 **demand** 最优美的词义）每一个员工都要为企业创新做出贡献。伦·麦克弗森，这位达纳公司的前任董事长则走得更远，他要求做杂务的员工（比如秘书和办事员）也要在工作中有创新精神。最好的老板（无论在学校、医院还是工厂）既不特别强硬也不特别温和，他们兼具这样的品质：既具有坚定的价值观，又能温和地支持那些敢于冒险去尝试新办法以支持自己的价值观的员工。他们总是关注愿景、价值观和诚信；他们可以包容最为向上的、高尚的以及抽象的观念。同时，他们又能够周到地关注具体的细节性事务。如果能够使观念得到哪怕是一丁点儿的澄清，为此作出的任何努力在他们看来都是值得的。

我们每天都被迫处理领导的悖论问题。在我们的研讨会中，

有一个讨论小组要求我们提供更为具体的数据，而我们认为自己已经提供的够多了，但他们还想要更多的实践案例以及更具体的细节指导，从而使这些东西能告诉他们：“现在该怎么做？”另一组人则告诉我们，这样的细节指导并不重要，他们认为重要的是要具有这样的东西，即信任、诚信和关心，有了这一切，细节问题自然就迎刃而解了。然而，我们知道，这两个方面都很重要，这就是我们所说的悖论。要解决悖论，并不是一件容易的事。我们中的大部分人（根据我们的判断，大约有75%的人）总是片面地理解问题，从而规避悖论。

现在，我们再也不能这样做下去了，我们必须直面悖论，拥有它，体验它，赞美它。如果我们希望我们的工作卓有成效，那就必须这样做。我们必须培养激情和信任，同时，我们还必须认真地探索处理具体细节性事务的方法。我们该如何做？或者至少是如何开始？这正是《追求卓越的激情》所要解决的问题。

演 员

在《追求卓越》中，我们泛泛地描述了43个大型公司8个方面的卓越绩效；《追求卓越的激情》则更为精妙和大胆地刻画了长期卓越的源泉——激情。在《追求卓越的激情》中，我们所描述的高绩效，不是干瘪和空洞的，而是富于激情和充满感情的；我们的关注点也不再局限于董事长和大型公司，我们还给予了各个“层面”的管理者、小型组织和大型公司的分支机构以应有的关照。我们对所列举的例子进行了深入的挖掘，以捕捉我们称之为以客