

震惊世界的企业经营管理奇书

[美] 汤姆·彼德斯/著

1997-1998年，汤姆·彼德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。其新著《管理的革命》被《商业周刊》称为“创办、经营、拓展、拯救公司企业的良师诤友。”

MANAGEMENT REVOLUTION

管理的革命

汤姆·彼德斯
讲座



现在只有两条路——变革或灭亡

汤姆·彼德斯的《管理的革命》讲座盛况空前，每课时一千五百美元的天价仍然阻止不了各路商家从世界各地蜂拥而至。

光明日报出版社

Copyright 1994 by Excel/A California Partnership
This translation published by arrangement with
Vintage Books, a division of Random House, Inc.

图书在版编目(CIP)数据

汤姆·彼德斯讲座:管理的革命/(美)彼德斯(Peters, T.)著;
韩金鹏译. - 北京:光明日报出版社, 1999.1

书名原文:Tom Peters Seminar

ISBN 7-80145-099-X/F·2

I. 汤… II. ①彼… ②韩… III. 企业管理 IV. P270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 40261 号

光明日报出版社出版发行

北京永安路 106 号

邮政编码:100050

中国石油报社印刷厂印刷 全国新华书店经销

1998 年 12 月第一版 1998 年 12 月第一次印刷

开本:850×1168 1/32 字数:200 千字 印张:10

印数:1-10000 册 定价:19.80 元

版权所有 翻印必究

译者序

1996年,美国企业家协会评选出一位“信誉最高,对商业精英最有启发的人”,其信誉指数是比尔·盖茨的两倍。这个人就是本书的作者汤姆·彼德斯。

汤姆·波德斯在中国人对现代企业管理茫然无措的时候,已在美国乃至整个西方世界赢得赫名声,被尊为“商界教皇”。彼德斯所著颇丰,80年代完成了《追求卓越》和《乱中求胜》等企业管理经典之作,在美国的经济领域引起了巨大反响,人们为其深邃的洞察力和独特的见解而折服。传统企业家甚至对他产生惊恐之感,说他是现代企业管理的一场“恶梦”。当然,更多的人开始接受并实践他的观点,在企业界发起了一场“哥白尼”式的革命。商界称他是企业主管们最亲密的“良师益友”。

在汤姆·波德斯的第一本书《追求卓越》问世之前,商业书籍很少成为畅销书,更不可能排在发行榜之首。自从此书出版之后,彼德斯的所有新作一直稳稳站在畅销书行列中,并被译成12种以上文字在世界范围内发行。

90年代,汤姆·彼德斯的著作更具有挑战性,如《解放管理》、《汤姆·彼德斯讲座》等世界畅销书。在90年代风暴式的发展中,

他对经济界的看法也随着时代的变革而更加激进。正如入多人开始对世纪末的“混乱”颇感迷惑一样,人们捧着彼德斯的书惶惑不安,因为他让你时时刻刻感到危机四伏,他迫使你不再逃避现实,马上行动,进行前所未有的革新。人们一下子惊异地发现,这位素以睿智冷静著称的人变得年轻而疯狂,以至于你不得不痛苦地调整自己来理解他。他变得很“古怪”,像是倒垂在青天而行。这种印象来自于他的彻底的自我否定,原因在于90年代的世界正在用前所未有的力量来否定自身。传统的,甚至仅仅是昨天还被视为经典的东西如今已被扔进回收站。在彼德斯的眼中,无论人还是企业都脱离了传统的概念:企业中的人和人的空间(企业)都成为一种理念。他呼吁马上进行革新,“再创企业文化”,认为现代的人和企业都要勇敢地拥抱失败,要有强烈的求知欲,热衷于行动,富于好奇心和创造力,乐观激进,永远变革。他对自命不凡固执守旧的人和企业冷眼以待——这是一种纯粹的人的哲学!

更重要的是,他一反以往那种“救世主”的态度,没有自称给企业管理带来包医百病的良方,而是认真地说:“我觉得这本书终于没有犯我在前几本书里的错误。我没有说,我找到了我们这个时代、乃至永恒的答案,我给的不仅仅是一个答案,一个策略,一种典范。如果你勇敢地建立起一个目标,并努力去实现它,结果你成功了——你是否就发现了那个成功的永恒的奥秘?恐怕没有。无论你建造了什么,你最好过一段时间就摧毁它,重新开始。是的,不要改建它,而是彻一底一摧一毁一它!”

这样,彼德斯亲自摧毁了自己精心构建的成功的堡垒,重新开始。因为他知道,一切都在以令人难以置信的速度变化着。80年代的管理环境和市场与90年代相去甚远,已是昨日黄花。这个时代的市场、技术、人才、空间、速度都发生了翻天覆地的巨变。而人只有不断重新开始,用新的思维,新的意识,新的知识和技术——

用全新的自己来面对这个世界,才能在这个时代生存。彼德斯研究了90年代成功公司的制胜法则,更清晰地指出了时代对企业的要求。他反复强调否定的精神,强调人就是在创造和否定自己的过程中体会对世界的把握的。

彼德斯从新的角度探讨了企业的生存途径,追求新奇的想法和激烈的言辞。他称自己是个“令人讨厌的家伙,一个脾气古怪的人,噬血于失败的头士,混乱乾坤的头领,激情的大师,职业大嗓门,公司拉拉队长,市场的情人,是个地道的资本家。”他难以忍受众多企业在这个“疯狂”的世界里畏首畏尾或打着改革的幌子缓慢移动,自寻死路。所以他一改往日刀刀道来劝导的习惯,变得“大嗓门”,“大脾气”,不通“情理”。他是个天才——他天才地发现自我毁灭才是重生的唯一出路。他是个“偏执狂”——他“偏执”地认为“只有偏执狂才能生存”。他是真诚的,他对这个商品化的世界倾注了自己全部的热情。虽然他有时出语令人尴尬,但正像美国《商业周刊》中所说:“喜欢他也好,憎恶他也好,他是继彼得·德拉克之后最优秀、最具影响力的管理学天才。”

人们梦想像比尔·盖茨那样走向自己的未来之路,彼德斯为你实现梦想,把你变成超越比尔·盖茨的人。

限于时间,囿于水平,错漏之处在所难免,诚请读者指教。

1998年3月 北京

目 录

引言：

走向超越

1

第一讲

超越变化：

准备放弃一切

7

第二讲

超越放权：

解散组织以解放想像力

29

第三讲

超越授权：

使每项工作都成生意

71

第四讲

超越忠诚：
像独立承包商一样思考

95

第五讲

超越分解：
把公司变成一张网

127

第六讲

超越策划：
让所有职工都参加

173

第七讲

超越培训：
激发每个人的好奇心

211

第八讲

超越完美：
创造新的奇迹

237

第九讲

再谈超越变化：

永远变革

279

结束语：也许有些疯狂，但毕竟发人深省。

293

引言

走向超越

惊诧于我们的尴尬吗？

1993年10月18日《今日美国》透露了一则消息：金州勇士队和20岁的克里斯·韦伯签定了金额为7440万美元，期限为15年的合同，而他以前从未打过哪怕1分钟的职业篮球。同一天，《金融时报》以大字标题宣称40万欧洲机动车部件工人面临失业挑战。3个月后（1994年1月），《商业周刊》登载的民意测验显示，尽管90%的业主们预见年内销路渐佳，但半数以上的人持谨慎态度；虽然一切看似乐观，他们还是打算维持职员薪金的现有状况，甚至继续精减人员。

世界从未如此荒诞。

1993年夏，几周之内MCI公司与英国电信公司便做成了

一笔大交易。时代华纳公司和西部美国公司联袂,然后时代华纳和格拉菲克斯矽业公司和通用器具公司又携手,紧随其后的是电讯公司、时代华纳和微软公司的合作。于是,正像星系尘埃重新组合成一个新的太阳系一样,一个庞大的数十亿资产的计算机—软件—电缆—电视通讯—出版—娱乐—电子—信息服务集团公司就成立了。真可谓全面出动。

同时,作为一整块大陆和整体文明的亚洲开始崛起。1992年中国经济增长率为14%,人们以为在1993年会降至10%,结果却增至15%。在发展成熟的新加坡,人均收入已超过英国。谈到成熟发展,亚洲的发达的电子组装工业现已遍及中国的台湾、韩国、马来西亚、泰国、中国大陆和印度。

1993年广东省召开中共代表大会,当几位代表坐着奔驰轿车驶入时,当中国国民准备大搞股票生意时,你就不会惊奇,为什么数月之内通用汽车公司、IBM公司、美国快递公司和柯达公司的总裁纷纷被革职了。

从1992年初开始,微软公司的股市收益大增。这个当时只有2亿美元利润的公司,竟超过了利润达120亿美元的通用汽车公司。你也就不会惊奇,为什么波音、柯达、电子计时设备公司、康百、ICI、飞利浦、现代、大众、波士奇等诸家公司纷纷宣称要重新“革命”,恐怕真的要从白领中的白领开始了。

如果惠普公司拥有9000人的喷墨打印机业总部人员只有4位;而众多的公司都是这样飞速扩展,你就不难相信美国最大的劳动力公司有50万人注册。自1982年以来工人人数以250%的速度增长,而国家劳力需求只以20%比率上升。

并且现代许多公司、企业以临时雇佣方式发展,他们进入所谓“网络”公司,这些公司灵活多变,应时而动。

当每天平均有 300 种电脑程序微控器上市时,我知道我们的新型美能达 9xi 型相机已经比我的 1982 年苹果 D 电脑要“聪明”得多啦。尽管 Nintendo 公司以仅 892 名工人创造 55 亿美元价值(平均每个职员创造 600 万美元),而在 1992 年列日本第三位,我们也不会震惊得不知所措的。随着 Nintendo 走向世界,Internet 每月新增 100 万新客户,我的空中杂志的火爆也就不足为怪了。

走向超越

书中九个章节的题目都含有‘超越’之意,如“超越变化”等等。每个章节都向你介绍一种新的模式,以期给你一种对当今世界公司管理方面全新的认识。

是的,本书的观点是全新的,但不会是令你很舒服的。事实上,我正是想要让你觉得不舒服。你会说:“可是,我的公司还实行 80 年代的管理模式。你的观点太难以接受了。”

是吗?你敢打赌?

“只有偏执狂才能生存。”

——安迪·格鲁夫
英特尔公司总裁

现在的目标是：发明一
种新游戏！

——耐克公司总裁 菲尔·奈特



第一讲 超越变化： 准备放弃一切

我们要学会对付一切变化,这样我们才能兴旺发展,这就是今天我们要做的,而且要毫不留情。但这仍不确切。我们必须超越变化;在这一点上,我们要准备放弃一切传统律令。请从你的词汇中抹去“变化”这个词。以“放弃”和“变革”来代替它。

这里将

只有

两种

企业经理——

应时而动的和

已经死亡的

——大卫·怀斯

疯狂的时代需要疯狂的企业管理。让我们在书中研究一下这 6 个词的真正意义,并且对这些字眼中暗示的 3 种人:经理、职员和一线的工人——以指导训示。这些训示会令人惊悚的。

毫无疑问,这个时代是个疯狂的时代,而且将更加疯狂。不管你是银行总裁,还是软件生产商;不管你开个酒店还是做政府要员,你都会这么认为。那么,如果情况果真如此,我们强调疯狂的企业管理还有何意义?但是只要允许我做推论,你就得承认,当今企业管理的首要问题是缺少疯狂——一句话,我们是在用正常的管理手段对付这个不正常的商业世界。

我只是在这 6 个词汇中用了两次“疯狂”字眼,我的论题却并非疯狂。这句话是冷静的、严密的、理智的:疯狂时代——疯狂的企业管理。从 1992 年我写作《解放管理》以来,一种对现状逐渐清楚的认识常常令我彻夜不眠:当今的企业管理手段竟如此陈旧,乏味,毫无生机。然而,我们许多新的企业管理理论却一再忽视创新和激情,虽然它们已经成了经济价值的主要