

小罗伯特·H·沃特曼
托马斯·J·彼得斯

In Search of Excellence

成功之路

*Lessons from America's
Best-Run Companies*

美国最佳管理企业的经验

IN SEARCH OF EXCELLENCE

Lessons from America's Best-Run Companies
by

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.

HARPER & ROW, PUBLISHERS,
New York, 1982

责任编辑：朱光喜

责任校对：李玉英

封面设计：林胜利

成功之路

—— 美国最佳管理企业的经验 ——

中国对外翻译出版公司出版

(北京太平桥大街4号)

新华书店北京发行所发行

北京第二新华印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 12.5印张 字数330(千)

1985年3月第一版 1985年3月第一次印刷

印数：40,000

统一书号：40220·24

定价：2.15元

译者前言

《成功之路》一书,按原书本来书名直译,应是《对超群出众的探求》,副题为《美国管理最佳公司的经验》。

此书初版于1982年,立即引起美国企业界与有关学术界的密切注意与广泛兴趣,成为该年全美最畅销书,销量超过《大趋势》。

此书系美国学者托马斯·彼得斯及小罗伯特·沃特曼合作写成。前者原习土木工程,后者本习地球物理工程,但后来先后深造于斯坦福管理学院,又多年任职于著名企业咨询组织麦肯齐公司,接触过众多的企业,对美国企业界管理实践中经验教训及问题与动态知之甚详,这些都为写作此书准备了良好条件。彼得斯现在在斯坦福管理学院执教并领导自己的咨询公司;沃特曼则留任于麦肯齐,并担任斯坦福客座教授,两人均常在报刊撰写有关企业界的文章。

下面简单谈谈本书之写作背景。工业革命虽源于美国,但美国却以其得天独厚之地理历史条件而后来居上。其工业发展速度,在上一世纪末即已远出诸国之上,现代管理之雏型,即随之形成;以泰罗为代表之“科学管理”运动发祥于此,以哈佛商学院为代表之高级管理教育制度也由此首创。尤其二次大战后,美国挟其经济、军事优势,称霸一时。其企业管理的理论与实践亦蜚声西方企业界。

但自七十年代初始,美国在世界市场上屡遭败绩,颓势日显。一方面是面对自战后废墟中复兴的日、欧等第二世界国家的强大竞争,另一方面是刚崛起的许多第三世界国家的挑战。美国企业界有识之士,忧心忡忡。许多人惊叹在美国素所擅长且借以发家

并屡克难关的大规模生产方面,已无法与人力、原料资源雄厚低廉之新兴国家匹敌,频频举起“保护主义”免战旗,战略上似只有招架之功。欲改弦更张,另辟蹊径,又积重难返。反观日本,则成绩斐然,对造成日本“奇迹”的“东方魔术”啧啧称奇,颇感惊羨。于是出现了七十年代后期的美日比较管理学研究热潮,许多美国学者从“一般管理学”角度,细致对比了日美两国企业管理中基本观点、体制、风格上的差异,发现典型的日本管理制度,与美国的一般管理实践,确实大相径庭;日本已成功地将外国先进管理经验与本国传统及特点揉合,创造出一种独特的有效管理体制来。学者们认为,日、美管理体制的不同,源于两国历史、地理、文化、思想方法与观点等方面的深刻差异,因此不可能照搬。虽然有人试图将日本成功管理中可为美国接受的特点加以改造并与美国某些原有特点结合,从而另辟新途径,但实际响应者寥寥,收效甚微。同时还有一些学者未尽服输,以为偌大美国,大小企业何止万千,岂无自己管理界之佼佼?与其东土就教,不如本地寻珍。在此背景下,才有《成功之路》一书的酝酿与问世。

本书作者意欲从一般管理学角度出发,总结作为美国企业界精华的出色企业的共同成功经验。为此,首先要确定“出色”二字的定义与标准。作者认为,出色企业除需有长期优异经营实效,即良好财务状况外,首要在于具有高度革新精神;此处之革新精神,不可仅囿于“能研制出新品种之产品或服务”这种狭义的理解,必须更广义地理解为“能对迅猛变化之环境十分敏感,能灵活敏捷作出有效之反应”;作者认为,这是企业在当今竞争剧烈之市场中得以生存与发展之首要条件。据此,作者从美国企业筛选出43家据认为符合上述“出色”条件的企业,作为调研的取样对象。这些企业都是分布于不同行业的一些大公司,据认为具有足够代表性。作者们带领麦肯齐公司的一个工作组,对这些企业作了深入而全面的详细调查,然后作了整理、归纳。经过一年多努力,归纳出出色

企业共有的八条品质和基本经验,写成本书。在书中,作者以大量丰富、生动的实例,逐章介绍和阐明了这“八大原则”。

值得指出的是,贯穿此书始终的一条显眼的经线,是对作为美国企业界思潮主流的纯理性主义的批判。美国管理思想学术界流派甚多,但究其根本,可粗略认为是沿两种思想发展而来:一条是诞生于上世纪末,以泰罗的“科学管理”为主要内容的古典管理流派。此学派企图将管理还原成一种接近精密科学的学问,通过时间——动作研究等科学方法,找出“最佳操作方式”,并辅以一定的经济刺激手段,确曾在本世纪初对美国乃至世界工业生产的发展起过推动作用。另一条则是本世纪二、三十年代,当工人们的觉悟、文化与组织程度已大见提高,泰罗制“胡萝卜加大棒”的体制局限性日显,肇端于梅奥所组织的著名的“霍桑实验”而诞生的“人际关系学派”。它强调不应将工人视为机器及单纯依赖规章制度与经济刺激,而应重视职工的感情与心理因素,满足职工各方面的复杂需要,以调动其积极性。至第二次大战后,随着运筹学、控制论、系统工程、决策论、计算技术、财务控制等各种学科的飞速发展,大量新的科学方法被引入到管理中来,出现了“管理科学学派”。但是,正如许多著名管理学家所指出的:“在许多方面,管理科学是科学管理运动的一种继续,……”(凯思脱与罗森茨韦克),“……与科学管理在其原理上,并无差异,……”(西蒙)。虽然与人际关系运动一脉相承的“行为学派”也得到了很大发展,但前者在美国无疑一直居主导地位。《成功之路》的作者们认为,美国一般企业落后的基本原因,在于过分拘泥于以理性主义为基石的“科学管理”思想方法,这导致了一般管理界那种过分依赖解析的、定量的方法,以及唯有数据才过硬和可信的偏颇之见,只相信复杂的结构、周密的计划、严格的规章、自上而下的控制、明确的分工、经济的大规模生产等“科学的”、“理性的”手段。作者们认为,管理不仅涉及到物,也涉及到人,而人按其本性而言,决非纯理性的,感情因素的比

重不容忽视。理性主义想把管理当作一门纯粹的科学来看待，但管理不仅是科学，还是一门艺术；它不仅要靠逻辑与推理，还要靠直觉和热情。作者们表明，他们并不反对理性主义，不否认解析手段与技术方法的作用；他们否认自己是“回到人际关系”观点去；他们只是反对过分的单纯理性主义观点，反对对“理性化”的迷信和滥用。为此，作者们在本书第一章中即介绍了他们首创的一种全面观察与思考管理问题的框架——所谓“麦肯齐 7-S 模型”，提醒人们在分析管理问题时，不仅要看到“硬件”方面（战略与结构），还要看到“软件”方面（制度、技能、人员、作风与共有价值观）。作者们还在书中一再提及一个我们较为陌生的概念和术语，即企业的“文化”；它与我们通常理解的作为社会意识形态及其相应的组织和制度总和的社会、国家或民族的文化不尽相同，指的是一个企业独特的价值观、传统、习惯和作风；作者们认为这与企业的盛衰、成败关系至大。作者们所发现这些寥若晨星的少数出色企业的成功之路，与居绝大多数的一般美国企业的实践判然有别，却在许多方面意外地与日本的成功经验不谋而合，这说明了某种共同规律的存在。

美国企业界在普遍肯定此书的同时，也有人指出它本身也有矫枉过正，过甚其辞的片面性；有人指出书中所选中的出色企业中有极个别几家近两年处境恶化，即是另一极端片面性的后果。还有人怀疑作者所选对象的典型性，因为多集中于发展迅速行业中，如高技术性行业与服务业。关于后一点，我们认为，这也许正反映了目前正在孕育着的新技术革命所将产生的未来型企业的特点，不容忽视。

我们想，本书于我们最大的借鉴意义就在于在分析与处理管理问题时，必须树立如下三种基本观点：

第一，系统的观点。亦即应将管理体系视作一个完整的开放系统，不但要看到此系统中各层次与外界环境间的交流与制约作

用，而且要看组成此系统之各层次的子系统及其相互联系与作用。那种认为管理现代化只不过是采纳几种先进管理技术如网络技术、全面质量管理、价值工程等，或仅添置计算机等若干先进设备而已的观点，显然是不完整的。管理现代化，手段与技术的现代化固不可缺，而更重要的却是观点、组织、制度、人员的现代化。长处与弱点、理性与感性、远期与近期、战略与战术等的对立统一必须兼顾，防止任何片面性。

第二，权变的观点。亦即因地制宜，具体分析。日本体制无法照搬于美国，美国或任何外国管理体制亦无法照搬于中国。日本的成就正在于把别国先进经验与日本传统及具体条件融为一体。

第三，发展的观点。亦即动态的、转化的观点。今日之长，可能成明日之短；眼前平安无事，难保日后不问题丛生；反之亦然。美国大规模生产技术，由拿手变为包袱，可为殷鉴。所以管理者必须深谋远虑，未雨绸缪。发展观还说明，“现代化”并无绝对标准，当今最先进，转瞬已落伍，竞争中后来居上者，俯拾即是。

我们希望，在读罢本书后，读者们会更意识到，要加快我国“四化”速度，“科技进步”与“管理现代化”这两个车轮要同时推进，不可偏废。愿我们共同努力，在借鉴外国经验时，本着“以我为主，博采众长，融汇提炼，自成一家”的方针，尽快创造出适合我国国情、具有我国独特风格的、先进的、社会主义的现代化管理体制来。

本书是由中国工业科技管理大连培训中心余凯成、钱冬生、张湛合译；钱冬生对译稿作了初步整理与校核，张湛作了再次校勘，余凯成则作了最后全面校改及文字润色加工等工作。“译者前言”由余凯成执笔。

原文中使用了大量企业界流行的专用术语，译时颇费周折。由于阅读此书需许多有关美国企业界的背景知识，所以我们不但保留了原书的全部注释，而且适当增加了若干译注，以求有助于读者对正文的理解。

本书在翻译时，曾由中国对外翻译出版公司李朝增等同志提供了部分初稿。翻译过程中，大连管理培训中心美国教学团的许多教授与专家，曾给予许多答疑与咨询性帮助。对此，我们谨表示由衷的谢忱。

译好此书，不仅需要中、英文方面深厚的功力，而且需要十分广博的知识。但由于我们能力与经验都颇为有限，不仅未尽如意，错误之处，在所难免。敬希各界读者，不吝赐教，俾使再版时得有所提高。

译 者

1984年10月20日于大连

目 录

序言	1
引言	3

第一篇 未泯灭的希望

第 一 章 成功的美国企业	17
---------------------	----

第二篇 迈向新理论

第 二 章 理性模型	47
第 三 章 人待激励	76

第三篇 返回根本

第 四 章 在含混与矛盾的情况中进行管理	115
第 五 章 贵在行动	147
第 六 章 紧靠顾客	189
第 七 章 行自主，倡创业	239
第 八 章 以人促产	282
第 九 章 深入现场，价值观为动力	333
第 十 章 不离本行	348
第十一章 精兵简政	364
第十二章 紧中有松，松中有紧	377

序 言

有几点意见对读者阅读以后章节时可能不无裨益。我们搜集了本书引为基础的那些资料并将它们提炼为八条基本发现。有些读者可能会说这些发现是老生常谈，其实不然。每条发现本身看来似乎是陈词滥调(紧靠顾客、以人促产等)，不过出色的公司在贯彻执行这八条原则时的那种认真而彻底的程度，却象洛杉矶没有烟雾的明朗天气一样稀罕，尤其是跟它们的竞争对手们比起来更是这样。

其次，我们使第三和第四章变得可能有点吓唬人，因为这两章都谈了大量理论。可以把它们跳过去(或留待最后再读)。不过我们确实想建议读者诸君至少把它们浏览一遍，并考虑认真地看待。我们敦促各位这样做，是因为出色管理的八项基本原则之所以能起作用，并不是由于“它们本来就能起这些作用”的缘故。它们起作用是因为它们有不同一般的意义。出色公司开拓了成千上万人最深刻的需要，如果你愿意，也可以说是利用了这种需要，而它们的成功却反映了一种健全的理论基础，尽管有时它们并不知道这一点。此外，我们想读者们可能会惊喜地发现，这理论原来竟这样有趣。我们要补充说，这并不是什么新见解，也不是未经检测过的；八项基本原则的绝大部分都已经历过时间的科学检验，并且是不怕人家驳倒的。它们只不过是多多少少地被经理们和管理界的撰稿者们所忽略了而已。

在这里，我们还想说明一点情况，就是大多数这类优秀公司并非麦肯齐公司的客户。麦肯齐公司是赞助这项研究和本书的写作的，但是它并未影响我们对公司的挑选。

引 言

晚饭后,我们决定在华盛顿再过一夜。忙了一整天,竟错过了最末一班合适的班机。事先又没订妥旅馆,不过好在当时我们距新开的“四季饭店”不远。这家饭店,我们以前住过一次,挺喜欢的。我们穿过前厅,心里一边琢磨着以什么样的理由去要房间最好,一边强打精神,准备看晚来的人常常要看的那种冷面孔。可是出乎意料,那位接待员抬头一看,竟莞尔一笑,并亲热地叫着我们的名字,打起招呼来。想不到她还记得我们的姓名!这使我们一下子明白了一个道理,知道为什么在短短一年之中,“四季饭店”就成了华盛顿旅客们竞相下榻之所;为什么开办不过一年,它就能达到人人说好的第一流水平,而这种情况是并不多见的。

你们会想,“四季”确实不错,可是有什么值得大做文章的呢?这件事确使我们颇有感触,因为过去几年以来我们一直在研究着企业怎么才能经营得出色的问题。在我们看来,企业能办得出类拔萃,一个重要的标志正是:那些显然颇为平凡的普通职工,却能做出颇不寻常的努力。如果我们在某家公司所看到的这情况不是一起两起而是很多起,那我们就有相当把握说,这是一家不同寻常的公司。而且,我们还有相当把握断言,这家公司里,不但职工的表现不比一般,其长期财务状况准也是非常好的。

我们的脑海中浮现出一些其他的形象。那是在另一个华盛顿,不是华盛顿特区,而是华盛顿州,正跟那里的波音公司的一批经理们讨论着我们所做的研究。我们对他们说,出色的公司似乎对于我们称之为“产品革新闯将”们的这一类人,总是不遗余力地精心栽培扶植和百般照顾关切的——我们所指的是那种对自己的

想法坚信不疑，勇于冲破僵死的层层机构所设置的繁文褥节的束缚，为他们所搞的项目闯出一条通路而直达用户的人。正说着，有人叫起来了：“去你的什么闯将吧，我们正愁甩不掉他们呢。”于是曾目睹了一切经过的鲍勃·维辛顿，就开始向我们讲起了波音公司怎样真正地争取到后掠翼式 B-47 型飞机的研制合同的始末来。这种飞机后来演变成第一种民用喷气客机波音 707，取得了极大的成功。他还谈到波音公司究竟怎样才真正地赢得 B-52 飞机的研制合同的经过。这种飞机原先本打算采用涡桨式设计，直到波音演示证明了搞喷气式的优点，才改而采纳喷气式设计的。

对我们来说，头一个故事中关于波音公司的一些工程师的动人情节的描述，是颇带传奇色彩的。在同盟国军队攻占纳粹实验室的那天，他们仔细翻阅了德国的档案。在查阅中，他们自己的那种后掠翼设计具有巨大优越性的想法很快就得到了证实。然后就绕过半个地球，赶回西雅图，赶紧在风洞里对后掠翼设计进行验证，结果得到了一项惊人的发现，就是如果发动机不装设在机身里，而是悬挂在机翼前端，则效果最好。后一个故事则说的是一个工程师小组，在戴顿饭店熬过了一个漫长而不眠的周末，在七十二小时之内对 B-52 飞机作了彻底的重新设计，拟出了一份厚达三十三页的建议书，赶在星期一就呈交给了空军。（这套由闯将们组成的精干人马在呈交建议书时，还附上了一只按比例缩小的精巧飞机模型，所用的泡桐木和其他材料，是在那周末花十五美元在一家航模店里买来的。）这两件事都说的是一小组人员，代表一家不同凡响的公司，不辞辛劳而取得成果的动人故事。然而，波音公司的这套模式，在象明尼苏达采矿制造公司和国际商用机器公司这样与波音迥然不同的公司中，则是司空见惯的。总之，一小群讲求实效而又富于竞争精神，并勇于与僵化的陈规陋习作斗争的人，他们才是公司大量革新的源泉。

再举一个例子。有一天，我们走进路边一家小型计算器与电

子用品商店，想买一台能编制程序的计算器。那位推销员对产品的渊博知识，他那种热情以及对我们的关心，都十分突出，我们自然而然地要一探究竟了。一问之下才知道，原来他根本就不是这家商店的职工，而是惠普公司的一位研制开发工程师。他二十八岁，是来这里收集用户们对该公司产品反映方面的第一手资料的。早就听说，惠普公司颇为自己和用户之间的紧密联系而自豪，它通常总把新聘用来的管理学硕士或电气工程师，分配到与产品引进的实际工作有关的岗位上去。可不是吗，眼前就有这么一位惠普公司的工程师，象你所愿意见到的任何一位售货员一样，正满腔热情地接待着顾客呢。

不论在世界上的哪一个地方，从澳洲到欧洲直到日本，人们对麦克唐纳公司的每个汉堡包经销点的高标准的清洁和处处如一的服务，无不留下深刻的印象。并不是人人都爱吃这种食品的；把麦克唐纳看成是美国文化在全世界的标志，这种想法也不是人人都喜欢的。但麦克唐纳在服务行业中，能在世界范围内保证这么高标准的质量，又确是难能可贵的。（要知道，想在服务业里控制质量，是个特别困难的问题。不象在制造业里，人们可以对生产线上出来的产品进行抽样检查，并拒收次品。在服务业里，生产和消费则是在同时同地进行的。要控制好质量，就得保证公司里几万名职工都要大体上遵循同一种高质量标准，并使他们都理解公司对质量的见解和真正的关切。）

我们想起了在一个风和日丽的春日泛舟于水平如镜的日内瓦湖上时所进行的一次谈话，那还是进行这一调查前好几年以前的事了。我们中间有一位正在洛桑的一所叫做 IMEDE 的管理学院中任教，他当时正来拜访一位老同事。这位老同事所经营的事业使他老得出差，弄得他的妻子很是苦恼，于是他就放弃了那项事业，改而经营起麦克唐纳分设在瑞士的一家连锁店来了。这样一来，他倒是可以呆在家里，用不着总往外跑了，可是却又激起了他那位

出生于日内瓦的妻子的排外情绪。（到瑞士的人也成了麦克唐纳的忠实主顾时，她这种情绪也就消失了。）他对我们谈起他早先对麦克唐纳公司的印象时评论说：“你们知道，我对麦克唐纳印象最深的一点是它对人的重视。我在麦肯齐咨询公司干了七年，从来没见过哪家来找我们咨询的公司对自己的职工有这么关心的。”

另一位朋友则向我们介绍了他最近在为一家医院购置一套大型计算机系统时为什么会选国际商用机器公司的情况。他指出：“要论技术，有好多家公司都比国际商用机器公司的花样多，他们的软件用起来也确实更容易些。不过只有国际商用机器公司肯下功夫来了解我们。他们找我们上上下下全都面谈过。他们说的就是我们的话，不讲关于计算机内部结构的那些叫人莫测高深的玩意。他们要的价可不低，比别家要足足高出百分之二十五。可是他们所保证的可靠性和所提供的服务却是别家无法望其项背的。他们甚至做出这种安排：把我们的计算机跟本地一家钢铁公司的计算机联上了机，以便万一出故障时仍有备用的力量。他们提供的意见可真都恰到好处，是提到了点子上了。他们的一切都能让人感到放心，万无一失。尽管我们的预算挺紧，但是我们却轻而易举地就做出了买谁家的货的决定。”

我们不时会听到人们谈起日本企业的故事，说起它们那种独特的文化传统，喜欢聚在一起开会，唱公司的歌，齐声朗诵公司的训词等等。谈起这些事，总觉得跟美国毫不相干，格格不入似的，因为谁能想象在美国公司里能搞起这套宗族式的玩意来呢？但其实不然，这类玩意在美国并不是根本没有的。没亲眼见过的人，谁也难以想象塔帕怀尔公司那帮推销塑料碗的伙计们每星期一晚上聚会时那种兴高采烈、热闹欢快的场面的。玛丽·凯公司也搞类似的活动，莫利·塞弗在“六十分钟”电视专题节目中有一段表演的就是这个。这些例子，有人可能认为算不了什么，因为这只是为了推销某类产品所特有的做法。可是，另一方面，惠普公司里全体

职工定期欢饮啤酒的聚会，却是它所有的各分部用来使人人都能保持接触和联系的一种常规做法。我们里边有一位，早年曾从头至尾参加过国际商用机器公司的销售训练班；大家每天早上一块唱歌，那股热烈劲头简直跟日本公司里的工人没啥两样（或几乎一样）。

在为我们的客户或学生举办的讲习班里，我们常使用一份根据德尔塔航空公司独特的管理方式而编写的案例。凡是常出门旅行的人，总能说出一、两桩自己某回在最后一分钟匆匆忙忙要求中转时，得到德尔塔检票口处工作人员重要帮助的经历来。上次我们讲这案例时，有位讲习班的经理举手发言说：“让我来谈谈德尔塔的情况究竟是怎么一回事吧。”我们正准备听他对我们所说的主题提出不同的看法，他却谈起一件关于德尔塔公司那种很不一般的服务的故事来了。他讲的这件事使我们讲过的那些事例都显得大为逊色。他说有一回，他的妻子因为已经搬了家，一时大意，使一张特价飞机票过了期，而由于某种技术性原因，那特价票已失效了。她于是打电话去申诉。德尔塔的总裁正好在场，竟躬亲处理，并到检票口去迎候，亲手递给她一张新飞机票。

凡是在普罗克特－甘波尔公司干过牌号经理的人都真心相信，普－甘公司的成功，与其说是靠它那种传奇般的推销技巧，倒不如说是靠它那种对产品质量异乎寻常的负责态度。我们所爱提到的典型例子之一，是关于斯坦福大学的一次暑期经理培训班上见到的情况。有位普－甘公司的经理，曾经涨红着脸激烈地说：“就是市面上的卫生纸，也是普－甘公司生产的最好，决不会因为生产的东西是卫生纸或肥皂，我们普－甘公司就不下功夫去干得比别人更好。”（象大多数出色的公司一样，它的这些基本价值观可说是根深蒂固的。普－甘公司曾拒绝在它所生产的肥皂中采用一种劣质代用原料，尽管这意味着无法满足内战时军队的紧迫需要。）

最后还要谈谈的是我们在弗里托-莱公司听来的一些事迹。这些事也许可信,也许不可信,这并不关紧要。讲的是人们怎样顶风冒雪,水里来泥里去,不辞辛苦,跋涉奔波的故事。这些人这么干并不是去投递邮件,他们是炸土豆片的推销员,为的是力争使服务水平保持在99.5%*。这个服务水平是整个弗里托公司深深引以为荣的,也是其取得无与匹敌的成功的原因。

这类事迹还可以举出许多来,而真正使我们心驰神往的却是:我们调查得越深入,就越认识到出色的公司都具有大量这类事例和形象。我们开始认识到,这些公司都拥有跟任何一家日本公司一样强有力的文化传统。而且不论是在哪种行业里,这种文化传统的出色之处都是不难看出的。不论是在哪一行,这些公司基本上都在干着同样的事情,有时不免有点土里土气,但总是非常认真地干着,并且不厌重复,其目的则是要保证所有的职工都接受它们的文化传统,否则就得请君另谋高就。

而且,从一开始就使我们感到惊奇的是:这种文化的内容总是只限于为数寥寥的几个主题。所有的优秀公司,不论是搞钣金工的,还是煎汉堡包的,或是出租客房的,看来都认为自己实际上是从服务行业的。顾客至高无上。凡未经验证的技术不得向顾客提供,凡属不必要的表面花饰也不能向顾客兜售。他们得到的应该是经久耐用的产品和迅速及时的服务。

因此,质量和服务应是普遍适用的两项标志。要保证实现这两点,当然就需要每一个人的通力合作,而不只限于最高层的两百来位掌权人物的努力。优秀的公司总是需要并且要求所有普通的成员都做出优异的成绩。(达纳公司的前董事长麦克弗森说,成败的关键并不在于那为数甚微的几个害群之马,或者那些寥若晨星的能力出众的尖子人物。相反,他总是要求对普通职工倍加关注,

* 不论是地处蒙大拿州米苏拉镇偏僻的夫妻小店,还是停泊在加州奥克兰港的“平安之路”号旗舰,每天由弗里托的巡回推销员登门售货的机会,都同样是99.5%。