

世界上最畅销的工商管理书籍，在美国已销售 **6,000,000** 册！1982 年以来美国工商管理的“圣经”！

In Search of Excellence

Lessons from America's Best-Run Companies

(美) 托马斯·彼得斯 罗伯特·沃特曼

北京天下风经济文化研究所 / 译

Thomas Peters

Robert H. Waterman

追求卓越

美国优秀企业的管理圣经

In Search of Excellence

Lessons from America's Best-Run Companies

(美) 托马斯·彼得斯 罗伯特·沃特曼

Thomas Peters

Robert H. Waterman

北京天下风经济文化研究所 / 译

追求

美国优秀企业的管理圣经

卓越

龙向东 戴春平 执笔
顾红杰 彭俊明
彭俊明 审

中央编译出版社

京权：图字01-1999-3204

In Search of excellence: Lessons From America's Best-Run Companies

Copyright ©1982 by Tom Peters and Robert H. Waterman, Jr.

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright ©2000 by Central

Compilation & Translation Press

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA)

through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文版由 Arts & Licensing 国际公司授予中央编译出版社独家出版。版权所有。

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越：美国优秀企业的管理圣经 / (美) 彼得斯 (peters, T.), (美) 沃特曼 (waterman, R.) 著; 戴春平等译. - 北京: 中央编译出版社. 2000.4

书名原文: In search of excellence

ISBN 7-80109-376-3

I. 追 ... II. ①彼 ... ②沃 ... ③戴 ... III. 企业管理 - 经验 - 美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 05090 号

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话：66171396 66163377-618、617

经 销：全国新华书店

印 刷：北京市星月印刷厂

开 本：850 × 1168 毫米 1/32

字 数：260 千字

印 张：11.50

版 次：2001 年 3 月第 1 版

定 价：25.00 元

译者序

这些年,作为管理学的学习和研究者,我们一直关注着国外优秀管理著作在中国的出版。诸如哈佛工商管理译丛、美国 MBA 教程之类的优秀著作确使我们大开眼界。但我们还是有些遗憾,怎么当代世界最有名的工商管理著作给遗漏了呢?这本激动人心的《追求卓越——美国优秀企业的管理圣经》怎么没能在中国出版呢?这本书的全球销量已经达到6,000,000册啊!迄今为止,还没有哪本管理书籍的销量在它之上。

当然销量并不能说明一切,好在专家们对它也甚为器重。

名著《基业长青》的作者科林斯是当今红得发紫的管理学大师和企业顾问,前两年他在美国著名杂志《公司》上撰文,评价半个世纪来美国最有影响的管理学著作,他提到了10本书,其中一本便是《追求卓越》。

美国 Capstone 出版有限公司出版的《管理必读 50 种》(海南出版社,1999 年 9 月),声称要“直接将你带到世界上最伟大的管理思想家面前”,它同样列入了本书(见《管理必读 50 种》第 184 页)。看看它是如何评价这本书的:

“《追求卓越》的价值,或其他什么东西,现在已不可测量。

ENB 1/20

它的名声和成功已远远超过对其意义的客观评价。我们能确定的就是它推动了管理书籍的大量出现,而且,在商业世界中,肯定了顾客服务在形成差异和建立竞争优势的过程中所起的核心作用。”(第 191 页)

美国辛辛那提大学荣誉退休校长沃伦·贝尼斯认为:

“毫无疑问,这是一本里程碑似的书籍;在‘怎样使组织充满效率’这一主题上,它出类拔萃,是一本最重要也最有用的著作。”

再看看媒体和企业家的评价:

《华尔街时报》:既发人深省,又趣味盎然,是一本十分难得的管理类书籍。

《大西洋》詹姆斯·法娄:在相当长的时期里,该书将是最具使用价值的著作之一。

《常识》杂志:彼得斯和沃特曼出版的这本书,应当在全美国的商学院当作教材使用。

《时代》杂志:作者把“美国优秀企业的成功秘诀”公诸于世,乃一件了不起的工作。

AT&T 销售部副总裁阿奇·麦吉尔:该书才华横溢,灵感喷涌,我期待它从根本上促进我们的新企业“美国贝尔”走向成功。我认为,该书不但内容精彩,更重要的是,便于在实践中推行。

花旗银行副主席托马斯·西奥巴德:翻开该书,每一个管理人员都会立即发现许许多多大有裨益的成功妙诀。

本书是托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼合作的结晶。

在写作这本书时,这两位还是麦肯锡顾问公司的普通职员。该书出版后,两人在美国名声大噪,盛极一时。据《管理宗师,世界一流的管理思想》一书中的统计,出版当年即销出1160000册,这个数字是几乎同时出版的《大趋势》当年销量的5倍多!现在彼得斯如日中天,声望极高,是世界著名的管理大师,除了经营自己的咨询公司,讲道于斯坦福大学,还环游世界,指点江山,一场演讲的出场费高达25000美元。英国的安德泽杰·胡克金斯基统计研究后将其列为世界第三受欢迎的管理书籍作者。而且,彼得斯本人也被归结为六大思想流派之一的大师流派代表人物之一。他的主要著作有:《渴望卓越》(A Passion for Excellence,1985)、《混乱中壮大》(Thriving on Chaos,1987)、《管理的解放》(Liberation of Management,1992)、《彼得斯演讲集》(The Tom Peters Seminar,1994)、《追求巨大成功》(The Pursuit of Wow!,1994)。

该书另一作者沃特曼的成就较之彼得斯逊色。他后来的兴趣转到了画画方面,在经营自己在加利福尼亚的一家经营公司的同时,过着悠哉游哉的生活。他另有两本著作问世:《复兴的因素》(The Renewal Factor,1987)和《卓越的尖端》(The Frontiers of Excellence,1994)

本书在美国长盛不衰,许多读者赞誉有加,称之为“1982年以来美国工商管理的‘圣经’”,“经典,畅销,里程碑似的工商管理书籍”,究竟是什么魅力使这本书赢得了这么多读者的芳心呢?

当代管理学泰斗彼得·杜拉克一语道破天机:“彼得斯著

作的力量就在于他强迫你关注最基本的东西……它使管理听起来是令人难以置信地容易。你所要做的就是将这本书放在枕头下，然后一切都会完成。”

这本书出版于日本企业在世界上步步紧逼，美国企业却节节败退的大背景下。当时的美国企业热中于在管理思想界占统治地位的“理性模型”和“企业战略范例”，职业经理人和MBA习惯于计划模型和精确财务分析，高高在上，发号施令，却普遍忽视管理学最基本的原则和品质，失去了对管理本质的把握，从而在相当程度上导致美国企业的惨败和自信心丧失。有鉴于此，作者写作了此书。彼得斯回顾该书时说：“《追求卓越》首次描述了那些行之有效的东西。它的风格是刻意形成的。我承认，这本书的逻辑就是美国式管理已被严重地扭曲。这是对美国式管理和麦肯锡式思维方式猛烈的、面对面的攻击。”

作者的意图很明显，就是要恢复管理学的基本面貌，赋予那些被管理专家们所藐视、所视而不见却在实践中表现出强大生命力的东西以应有的地位。为此，他们利用自己作为麦肯锡咨询公司咨询员的身份，花费数年时间，辗转美国各地，深入企业，调查研究，取得了数百个大小公司的第一手材料。他们力图在那些公司中寻找出优秀的成功企业，并从中发现规律性的管理经验和品质。他们把样本选了又选，筛了又筛，最后确定43家企业作为基本分析样本。样本的涵盖面很宽，涉及制造、信息、服务、销售、交通、食品等诸多行业。在这些样本中，有我们中国读者所熟知的跨国公司，它们一般都进入了世

界500强,如IBM、通用电器、惠普、通用汽车、3M、麦当劳、宝洁、沃尔-玛特、埃克森、波音等等。

作者在研究中表现出了惊人的洞察力。他们发现,尽管每个优秀企业个性不同,但拥有许多共同的品质,也就是八大属性。这些原则久经考验,造就了企业的辉煌成功。每一个企业,不论其大小,只要真正具有这八大属性,就一定能到达成功的彼岸。这八大属性是:

◇ 崇尚行动——“去干,去弄,去试,这是我们爱用的格言。”

◇ 贴近顾客——“优秀的企业实际上和它们的顾客靠得很紧。也就是,其他企业只停留于空谈,而优秀的企业说到做到。”那些所谓的管理者忙着撰写计划书和制定制度,而优秀的企业却老老实实给每一位顾客提供个人化的优质服务。

◇ 自主创新——优秀的企业鼓励和呵护员工的个人主义精神和创新行动。

◇ 以人助产——人是企业最大的资源和财富。尊重和关心每一位员工,并强化其自信和出人头地的心理,是生产率提高的一大关键因素。

◇ 价值驱动——价值观构成企业文化的核心。仅仅让员工加入企业是不够的,要紧的是让员工投入企业所追求的价值目标;只图赢利的企业即使成功也只是暂时的,只有高举特定的价值目标,企业才能活力永存。因而,总经理的真正任务就是,管理好企业的价值观,并使之贯彻到每一位员工的心坎上。

◇ 不离本行——脱离本行的多元化和兼并多半得不偿失；谨慎从事，以本身的优势拓展市场的企业更易成功。

◇ 精兵简政——机构臃肿的企业往往人浮于事，体制僵化，官僚主义盛行，不易生存。小的即是好的。优秀的企业能清楚地认识到保持简单的重要性，善于“肢解”自己，即使面临复杂化的巨大压力。

◇ 宽严并济——松和紧，宽和严，大和小，少和多，软和硬……如何调适和把握？这正是管理的幽门和玄关。

八大属性严格来讲并不是标新立异的东西，相信许多管理人员有同样的感觉。但是，作者从堆积如山的材料中辛辛苦苦提炼出这八大属性，证明了它们的有效性，并赋予其公理般的地位。这是伟大的贡献。每一位从中受惠的读者都应当感谢他们。

八大属性简单而行之有效。在大型企业如此，在中小企业中更是如此。作者用大量从优秀公司实地调查来的事例与数字告诉读者这一点。管理并没有多少诀窍，只要把寻常的事情做得不寻常地好，你也可以了不起！这就是本书要表达的观念。

本书即将出版之际，中国已与美国达成加入 WTO 的协议，中国人一只脚已跨入 WTO 的门槛。想起在上海财富论坛咄咄逼人（甚至有点耀武扬威）的外国商界巨擘不久将对中国市场发起更大的冲击，我们并不成熟的中国企业有何应战准备呢？遑论其他，改进管理、练好内功是必不可少的一环。这也是朱总理苦口婆心强调的一环。惯于“师夷长技以制夷”的

我们,不妨学学人家的管理经验。果如此,这本被称为美国企业管理圣经的书籍或许有些帮助。

北京天下风经济文化研究所

1999年12月15日

致 谢

约翰·考克斯(John Cox)和詹妮弗·富特尼克(Jennifer Futernick)使这本书比原来好读多了。我们最初的手稿冗长而笨拙,约翰删繁就简,使得它像一本书;并且,在最后定稿时,约翰也给了我们很大的帮助。詹妮弗最初被我们聘为这个研究项目的资料员——一个帮助我们立即找到所需资料的人。然而结果表明,詹妮弗对哪些应该写哪些不应该写有一种不寻常的感觉。她不仅在细节的编辑和核对手稿方面给予巨大帮助,更重要的是,她不断提醒我们要注意文章的结构问题,注意那些无根之论的表述方式问题,提醒我们注意哪些部分是多余的,应把它删去,哪些应该保留。詹妮弗将本书视如己出,在这本书的写作过程中,倾注了大量时间和心血。

在我们对优秀公司进行研究的过程中,麦肯锡顾问公司给了我们充足的时间。这方面,他们通情达理。在许多同事的帮助下,我们的结论经过了多次推敲和提炼。在这里,我们要特别地感谢以下诸位。沃伦·坎农(Warren Cannon),一开始就是我们这一研究课题坚定的支持者——曾经孤独的支持者。约恩·卡岑巴赫(Jon Katzenbach)不停地鼓励我们,为我们加油。在紧张的写作过程中,阿伦·肯尼迪(Allan Kennedy)不断地给我们智力上的支持,与他的讨论使我们澄清了一些重要的概念,理顺了思路。当所有现成的思想和方法对问题的解决都无能为力时,他与我们一道,去验证一些极为

怪异的思想。来自慕尼黑的赫布·赫兹勒(Herb Herzler),对我们早期的研究给予了很大的支持和帮助,他一直深信这些研究有很大的实用价值,并在与顾客的实际接触中帮助我们验证一些思想和结论。

同时,朱利恩·菲利普斯(Julien Phillips)、唐·戈格尔(Don Gogel)、吉姆·贝内特(Jim Bennett)、吉姆·巴隆(Jim Ballonn)、拉贾特·古普塔(Rajat Gupta)、比尔·普赖斯(Bill Price)、罗恩·巴罗夫特(Ron Barroft)、戴维·明(David Meen)和麦肯锡顾问公司的比尔·玛塔索尼(Bill Matassoni)也不断地鼓励我们,帮助我们提炼研究的结论。

尤其值得一提的是,我们欠了四位优秀的思想家的智力债。这四位在研究组织效率方面卓有成效,他们是康奈尔大学的卡尔·韦克(Karl Weick)教授、斯坦福大学的吉尼·韦布(Gene Webb)教授和哈尔·莱维特(Hal Leavitt)教授以及卡内基-梅隆大学的赫布·西蒙(Herb Simmon)教授。十几年前,他们就对传统的管理思想提出了质疑。其中韦克、韦布和莱维特教授三人在这方面有许多研究成果,发表了许多文章。与其他许多从事研究的人一样,我们从西蒙教授权威的思想中获益匪浅——尽管我们只是通过书面文字的形式,而未能有机会与他当面交流。

很显然,在我们的研究过程中,给予帮助最大的莫过于在各个公司任职的朋友。在这里,我要特别提到三个人。来自达纳公司(Dana)(现任教于斯坦福大学)的勒内·麦克弗森(Rene McPherson),他是我们灵感的源泉。他曾任达纳公司总裁的经历表明了普通人是可以成就一番事业的。惠普公司的约翰·扬(John Young)在我们考察惠普公司期间抽空作

陪,给予了我们热情洋溢的帮助和鼓励,这种帮助和鼓励是我们开始研究时最需要的。3M 公司(现在联合公司)的泰特·埃尔德(Tait Elder)讲述了许多我们闻所未闻的关于创新的故事。

其他为本书的写作提供较大帮助的人有波音公司的斯坦·利特尔(Stan Little)、西屋电器公司(Westinghouse)的斯坦·艾布拉姆森(Stan Abramson)、埃默森电气公司(Emerson)的阿伦·吉尔伯特(Allan Gilbert)、施乐公司(Xerox)的吉姆·夏皮罗(Jim Shapiro)和肯·斯塔尔(Ken Stahl)、花旗银行(Citibank)的卡里·斯莫尔(Carry Small)和萨克·赫绍恩(Sack Heilshorn)、通用电气公司的杰克·韦尔奇(Jack Welch)和 IBM 的巴克·罗杰斯(Buck Rodgers)。他们认为,我们进行的研究有一些值得讨论的东西,这比他们提供的材料更重要。

同样重要的是那些成百上千的不留姓名的参与者,他们参加了我们进行的两百多次实验,其中有许多人还告诉了我们另一些有关 Digital 公司或 IBM 的事情——他们对我们研究的结论不断地提出肯定的或是否定的意见,修正我们的研究成果。

在这些不留姓名的参与者之中,我们斯坦福大学的许多研究生也包括在其中。写这本书时,我们正好在斯坦福大学商学院任教,工作一段时间之后,我们对那里的教员普遍感到不满,因为他们一点也不关心美国企业的现状,不想办法去解决企业面临的困难。令人高兴的是,斯坦福大学的学生们却对美国企业的管理水平极为关注。斯坦福大学斯隆商学院的加里·贝洛(Gary Bello),这位来自通用汽车公司的学生,对本

书的第八章“以人促产”提出了许多改正意见；他这份关心令人大受鼓舞。

西门子公司(Siemens)的马克斯·巩特尔(Max Gunther)博士和赫尔曼·格拉布赫(Hermann Grabherr)博士,也值得特别提及。他们对我们早期的研究十分着迷,并积极支持我们的调查。而且,他们直言不讳而又雄辩的质疑总是深中肯綮。

我们这样的一本书不仅仅是当前研究和策划的产物,它是终身的结晶。循此思路,汤姆要特别感谢他的母亲——伊夫林·彼得斯(Evelyn Peters)。他的母亲循循善诱他以无穷的好奇,这使他走上研究之路,并有幸遇到重要的启蒙老师——尤其是迪克·安德森(Dick Anderson)、布莱克·范李尔(Blaker Van Leer)以及沃尔特·米尼克(Walter Minnick)。鲍勃(Bob)要特别感谢他的母亲弗吉尼亚·沃特曼(Virginia Waterman)和他的父亲罗伯特·华特曼(Robert Waterman)。是他的母亲使他早就形成了卓越的概念,是他的父亲言传身教,让他懂得了进取心和诚实的重要性。

我们谨以此书向吉恩(Gene)、卢(Lew)和朱迪(Judy)表示不胜感激。斯坦福大学的吉恩·韦布(Gene Webb)鼎力相助汤姆近15载。《商业周刊》的卢·扬(Lew Young)直接关心我们的思想(如果这本书有点意义,则是关心和献身的化身)。朱迪·沃特曼(Judy Waterman)是鲍勃的启蒙老师,教给他热情和“非理性”生活方式的重要性。

至关重要的那些夜以继日地核实原始草稿,寻找事实并将手稿和讲稿用微机敲成大量草稿的人。这些人包括:珍妮特·科利尔(Janet Collier)、南茜·凯勃尔(Nancy Kaible)、

南茜·赖恩德(Nancy Rynd)、帕蒂·布伦纳(Patty Bulenna)以及塞维亚·奥斯特曼(Syvia Osterman)。我们也很高兴地向凯·丹恩(Kay Dann)致谢。她对我们作出了特别的贡献,不仅帮助我们录入文字,并且充当了作者的管理助手,在我们经常性地狂热失控时,她总能保持沉静。

引 言

晚餐后,我们决定在华盛顿再逗留一个晚上。一天忙碌的工作使我们错过了最后一班方便的航班。我们没有预订旅馆,但我们就在四季饭店附近——以前我们在这儿住过,并且有点喜欢它。我们经过大厅并琢磨着怎样把我们的情况说清楚以便住到一个房间,当我们打起精神正准备面对平时对后来者总是很冷淡的面容时,使我们惊异的是,前台小姐抬起头,笑了笑,然后叫了我们名字并问我们为什么在这儿。她竟然记住了我们的名字!一刹那间,我明白了为什么在短短的一年中,四季饭店已经成为这一地区的“旅客之家”,并且崛起成为人人敬佩的四星级饭店。这种情况在以前是很少见的。

或许你还在想,这饭店真好,但你有没有去考虑他们的经营为什么会这么成功呢?这使我们突然想到一些事情,因为在过去的几年里,我们一直在研究公司的优秀问题,怎样才能把公司管理好。在我们看来,公司普通员工这种不寻常的努力,已经成了研究公司优秀问题的主要线索。当我们发现不是一个而是许多这样的事情时,我们相当肯定,我们在追踪一种特殊的情况。更有甚者,我们肯定我们将发现持久的公司财务情况,这些情况同员工的表现一样特殊。

我们脑海中浮现出了另外一个情景。我们在另一个华盛顿,这次是在华盛顿州,与波音公司的经理们谈论我们的研究成果并试图证明优秀的企业可能会采取各种办法来促进、培

育和关注那些我们称为“产品斗士”(product champions)的员工——在这些人的思维中,他们如此强烈地相信,他们承担着谴责官僚主义的责任,并通过公司组织系统调整企业的计划以满足顾客的需要。一些人愤怒地说:“斗士!我们的问题是恨不能杀死他们。”当我们的讨论结束时,鲍勃·威斯顿(Bob Withington)走过来,给我们讲述波音公司是如何真正地赢得后掠翼飞机 B-47 的合同的,后来,这类型号的飞机成为非常成功的第一批商用喷气式飞机——波音 707。同时,他还讲述了波音公司如何真正地获得 B-52 飞机的合同。B-52 飞机开始一直是涡轮螺旋桨飞机,直到波音公司把它改装为喷气式飞机,才把它的优点展示出来。

对我们来说,第一个故事的引人入胜之处是这样一个传奇故事,在纳粹的图书馆被盟军占领的那一天,波音公司的一批工程师正在钻研德国有关这方面的文献资料。通过研究,他们很快就明白了,他们自己的有关后掠翼(swept-wing)的设计思想具有很大的优势。接着,几乎整个世界的目光都聚焦到了西雅图,那里正在用风洞来证实后掠翼设计思想,结果惊奇地发现,如果引擎不能被安装在机体上,它最好是吊在机翼的前面。第二个故事讲述了这样一个不眠的周末,在代顿宾馆,几个工程师几乎是重新设计了 B-52,仅仅是 72 小时后(接下来的周一),他们呈送给空军一份 33 页装订精美的报告。(另外,这一小群斗士,还递交了一份提案,这份提案中附有一架尺度精确的模型。这模型由轻木和别的一些材料做成,是这些工程师们在周末用 15 美元在一家业余爱好店中买来的。)一小队人,代表一个优秀企业,不遗余力地寻找最后答案,这两个故事就是很好的例子。然而,作为企业标准出现的波音模式