

THE BEST 美国 MBA 必读管理圣经

SELLERS

of the World

世界金榜畅销书

世界金榜畅销书龙虎榜

龙虎榜

追
求
卓
越

[美] 托马斯·彼得斯
罗伯特·沃特曼等



翻开本书，每一个管理人员都会立即发现许许多多大有裨益的成功秘诀。

P

追求卓越

[美] 托马斯·彼得斯 罗伯特·沃特曼 著

《追求卓越》

作者：(美) 托马斯·彼得斯 罗伯特·沃特曼

出版时间：一九八二年

上榜情况：美国《纽约时报书评》畅销书排行榜
上榜七十周

畅销内幕：

迄今为止，全球最畅销的工商管理学著作就是《追求卓越》。这本激动人心的著作在全球的销量已达到了六百万册，还没有哪本管理类的书籍的销量在它之上。它被评价为“一九八二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”。

在写作这本书时，两位作者托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼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。彼得斯如今已成为世界著名的管理大师，经营自己的咨询公司，在哈佛大学执教，还环游世界，演讲自己的管理业绩，一场演讲的出场费高达两万五千美元。他被胡克金斯统计机构列为世界最受欢迎的五位管理学大师，也被理论界归结为六大思想流派之一的大师流派代表人物之一。美国当今红得发紫的管理学大师和企业顾问科林斯曾撰文，评价半个世纪以来美国最有影响的十部管理

追
求
卓
越

学著作，其中之一就是《追求卓越》；美国 Capstone 出版有限公司出版的《管理必读 50 种》也同样列入了本书。书中写道：“《追求卓越》的价值，或其他什么东西，现在已不可测量。它的名声和成功已远远超过言语所能表达的范畴。我们能确定的就是，他推动了管理书籍的大量出现，它出类拔萃，堪称是一部开山之作。”

《追求卓越》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。当时的美国企业热衷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本质，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，作者写了此书。彼得斯在回顾该书时说：“《追求卓越》首先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管理已被严重的扭曲。这是对美国式管理和麦肯锡思维方式猛烈的、面对面的攻击。”

作者利用自己作为麦肯锡咨询公司咨询员的身份，花费六年的时间，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，最后确定四十三家企业作为基本分析样本。样本的涵盖面很宽，设计制造、信息、服务、销售、交通、食品等诸多行业。在这些样本中，有很多知名的跨国公司，他们一般都进入了世界五百强，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，也就是书中所提出的“八大属性”。这些属性久经考验，造就了企业的辉煌成功。每一个企业，不论其大小，只要真正贯彻了八大基本属性，就一定能达到成功的彼岸。这八大基本属性就是：崇尚行动、贴近顾客、自主创新、以人助产、价值驱动、不离本行、精兵简政、宽严并济。

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同寻常的好，你也可以成功。这就是《追求卓越》要表达的观念。这一观念在企业界人士中都得到了普遍认同：AT&T销售部总裁阿奇·麦吉尔说“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。”《华尔街时报》载文称“既发人深省，又趣味盎然，是一本十分难得的管理类书籍。……应当在美国的商学院当作教材使用。”

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，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惺惺的周末，在代顿宾馆，几个工程师几乎是重新设计了 B-52，仅仅是七十二小时后（接下来的周一），他们呈送给空军一份长达三十三页装订精美的报告（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十五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与 3M 和 IBM 迥然有别：诸种由务实的反官僚主义者组成的富有竞争力的小组，成了创新的源泉。

在这里，我们引用另外一个例子。一天，我们来到一个销售计算器和电子产品的小店，买了一台可编程的计算器。销售人员对产品的了解程度、其热情友好的态度以及对我们的关注是令人难以忘记的。很自然地，我们打听了一下情况，原来，他根本不是这商店的雇员，而是惠普公司一个到这里来了解用户对公司产品反应的二十八岁的工程师。我们曾经听说过惠普一直以与顾客的距离近而自豪。惠普公司分配给新来的 MBA 或者电气工程的工作就包括向用户介绍公司的产品。这就是你一直想见到的售货员，一个惠普的工程师。

不管你在世界的哪个地方，从澳大利亚到欧洲，再从欧洲到日本，我们都对每一个麦当劳汉堡外卖品的一尘不染和服务标准的一致性留下了很深刻的印象。并不是所有人都喜欢麦当劳，麦当劳的理念也不是美国夏化在全世界的表现，但是，看到麦当劳在全世界范围内都达到这种质量保证确实很特别。不像在制造业，在服务行业控制质量是一件很困难的事。在制造行业中，我们可以把生产线上的产品与样品相比较，剔除不合格的产品。而在服务行业中，由于生产和消费是同时进行，这就要求公司成百上千的员工必须严格坚持高标准，真正懂得公司的运作理念，真正关心产品质量。

我们想起了一次会谈。在一个风和日丽的春日里——那时研究还没有开始，在日内瓦湖如镜的水面上，我们坐在一条小船上，详尽地进行了一次交流。我们当中有一个执教于瑞士洛桑 IMEDE 商学院的教授。他经常去各地旅游，这使他的妻子痛苦不堪。因此，他在瑞士开了家麦当劳外卖店，这样，他感到很舒服，但他的生于日内瓦的妻子非常不满（当瑞士人成为麦当劳忠实的顾客时，她也逐渐适应了）。一天，他告诉她他对麦当劳的最初印象，说：“你知道，使我感受最深的是麦当劳以人为本的思想，在我任职于麦肯锡顾问公司的七年里，我从来没看到一个企业是如此地关心顾客。”

另一个朋友向我们讲述了他最近为医院采购计算机系统时，为什么选择了 IBM。他说：“虽然其他许多公司在技术实力上领先于 IBM，但我们不知道他们软件的界面是否友好，软件是否容易使用。只有 IBM 把这麻烦告诉了我们，他们到处检查线路，在谈论计算机内部结构时，他们没有晦涩难懂的术语。尽管 IBM 计算机价格比别处高出百分之二十五，但是他们提供了别的公司无可比拟的可靠性和服务承诺，他们甚至安排当地一家较有实力的公司作我们的技术支持，定期维修，以免我们的计算机系统崩溃。他们提出的看法非常中肯，与他们有关的一切事情都意味着成功和令人放心。即使在很严格的预算压力下，我们的购买决定也非常容易作出。”

我们几乎每隔几天就要听到有关日本公司的情况，他们独特的企业文化，他们对会议的癖好。唱公司歌曲、歌颂公司是员工生活的一部分。如今，这种事情被认为与美国无

关，因为在我们当中谁还能想像得出，在美国的企业里会出现这种在部落里才可见到的行为呢？但是，在美国确实存在这种情况。如同对那些没有见过的人来说，很难想像投物套环游戏是怎么一回事，很难想像得出参加每周一晚上的两便士塑料碗集会的兴奋心情，在节目《60分钟》里也有类似的行为。这些行为或许被认为是出售东西的特殊情况。另一方面，在惠普公司，大家聚在一块喝啤酒聊天，这是使员工保持联系的各种方法中必不可少的一部分。我们当中一些人在职业生涯的早期经历过IBM公司的销售培训计划，在那里，我们每天早上唱企业的歌曲，同日本公司中的员工一样充满激情。

在为客户和学生举行的专题讨论会上，我们经常以德尔塔航空公司独特的管理风格作为例子。如果我们经常旅行，就能很容易讲出一两个关于在飞机起飞前从德尔塔航空公司登机口员工那里获得帮助的故事。在一次讨论会上，一个经理举起手说：“现在，让我来告诉你们德尔塔航空公司真正是怎么回事。”当我们正为如何应付那些显然会对我们的论点构成挑战的事实而发愁时，这个经理却为我们讲述了一个从德尔塔航空公司得到特殊服务的故事，这件事使我们觉得不可思议。他说，由于搬家的原因，他妻子不幸丢失了一张优惠机票，优惠票价不再有效。于是她打电话向德尔塔航空公司抱怨。德尔塔航空公司的总裁亲自干预了这件事，在登机口接见了她并送给她一张新机票。

凡在宝洁公司参与过品牌管理的人都坦诚地认为，宝洁公司的成功，除了传奇性的市场开发外，更主要的是因为他们对产品质量异乎寻常的关注。我们喜欢的一个形象是，在

斯坦福大学夏季经理培训班上，一位宝洁经理面红耳赤，很气愤地对全班学员说：“宝洁公司生产了市场上最好的卫生纸，并不因为产品是卫生纸，我们就放松对产品质量的要求”（在许多优秀企业里，这种价值观深深地根植于企业文化之中。在第一次世界大战中，宝洁公司拒绝更换它们肥皂中的一种没有达到军方规定的成分，尽管这意味着产品不能满足军队迫切的需要）。

最后，在弗里托食品公司（Frito-Lay），我们听到许多故事，它们也许是虚构的，也许不是。这些故事是讲述在恶劣的天气里，一些人顽强地在雨夹雪、泥泞、冰雹、雪和雨的天气里行走。他们不是在送邮件，这些人都是弗里托食品公司土豆片销售人员，他们在维护着“百分之九十九点五的服务水平”这一宗旨。弗里托食品公司为此感到骄傲——这也是他们获得很大成功的一个重要原因。

故事继续进行。当我们开始对优秀企业的调查时，真正吸引我们的是，我们越是不断地挖掘，就越能发现更多的情况。在优秀的企业中，这种故事和情况非常普遍。我们开始意识到，这些公司同日本的企业一样有着浓厚的文化氛围。同时，不管在什么行业里，优秀企业文化的外部特征是可以识别的。不管经营什么，总的来说各个企业是在做同样的事，有时是在不断地重复，而且，公司在做这些事情时总是很紧张地通过这种不断重复的事情，来确定员工是认同本企业的文化，还是不认同。

此外，最初我们觉得意外的是，文化的内容往往被固定于少数主题上。不管是卖易拉罐，卖煎汉堡，还是提供出租房，几乎所有的优秀企业都将其定位为服务性企业。顾客是

上帝。他们不应该把没有经过检验的技术和并非必要的外部装饰卖给顾客，他们是产品的接受者，服务应该周到。

品质和服务是永恒不变的标志，要得到它们，需要每个员工的精诚合作，而不仅仅是公司上层的两百个员工。优秀的企业需要并要求普通员工有突出的表现（达纳公司前主席勒内·麦克弗森说，起关键作用的并不是那些少数的起破坏作用的落后者，也不是那些非常优秀的员工。相反，他强烈要求管理层关心、培养和解放普通员工）。我们给它一个标题，称之为“以人促产”（productivity through people）。但是，所有的公司都只是口头上讲讲，很少有企业做到实处。

最后，我们突然想到，其实没必要总是拿日本的企业作为榜样来批评我们的企业的一些小毛病。我们美国有许多大的企业，从它们的组成成分——客户、员工、股东和一般公众的立场来看，它们做得很对。长年累月，它们就一直这样恰当地处理每一件事。我们只是不怎么注意它们而已，不想去分析它们自然而然的的行为与我们的理论的一致程度。

管理心理学的讨论长期集中在 X 理论、Y 理论工作成就感和品质圈上，但这些并没有很好地解释日本或美国的优秀企业里员工们的行为。但是，有用的理论确实存在。比如说，心理学家欧内斯特·贝克尔（Ernest Becker）已经提出了一个重要的理论见解，尽管这一观点被大多数管理分析者们所忽略。他认为，人是被一种称为自发二重性（essential dualism）的东西所驱使，他既想成为某一优秀组织的一部分，又希望在该组织中不同于常人，非常突出。换句话说，他既希望成为胜利一方的真正一员，又希望是这方的明星人物。

关于这胜利的一方，贝克尔指出：“社会……是现世英

雄主义的一个载体……人类通过寻找生命的价值而超越死亡……希望能有所作为是每个人的强烈的愿望……人们真正担心的，与其说是肉体的消亡，还不如说是无价值地死去。所以说，死并不可怕，可怕的是死得轻于鸿毛，整个一生对社会没有什么贡献……宗教洗礼仪式意味着人的诞生。他的自我价值感象征性地形成，随着这些象征和自我价值的抽象观念的形成，他珍存的自恋情结也随之形成。人类对这些象征性的东西的渴望是无止境的。”他又加了一句说：“为了求得永恒，人们可以放弃自由。”换句话说，如果人们认为他从事的事业有较大的价值，他就会很自觉地遵守上午九点到下午五点的工作制度。就像排他性俱乐部和名誉社团一样，实际上企业也能使人们找到共鸣。

然而同时，每个人又希望在优秀的团体里面很突出——或者说很特别。因此，我们观察到，当员工被赋予对他（她）自己的命运哪怕是些微的控制力量时，他（她）就会倾注比实际工作需要的多得多的精力。心理学上一个实验的结论与这一调查结果相一致，再次论证了这一观点。这个实验是在一嘈杂的、随时发出噪声的环境中进行的。为了典型起见，在这些噪音中，有两个人在说西班牙语，一个人在说亚美尼亚语，一台油印机工作的声音，另外，还有一个桌面计算器，一台打字机工作的声音再加上街道上的声音，这些声音混杂在一起，也没有哪种特别刺耳。实验时，把受测试者分成两组，每组都要求处理一些复杂的事和一些诸如核对的零星小事。一组中的试验者仅仅被要求把事情干完，另一组还配给了可以消除噪音的按钮”。结果发现，配有这种按钮的一组解决的复杂问题数目是没有配备此种按钮的另外一

组的五倍，同时，在校对时犯的错误的比没有配备按钮的少得多。对这一出乎意料的结果，有人解释为：“实际上，有按钮的这一组并没有谁使用过这一按钮，重要的只是他们知道他们可以运用这种控制力量。”

在我们所选择的企业中，那些管理得好的企业（另外还有一些别的公司），其行为与这些理论趋于一致。举例来说，一个管理着一百个销售人员的部门经理为晚上的活动租用了梅德兰兹体育中心。下班后，当销售人员从运动员入场口进入体育场时，电子计分牌上打出他的名字，标准的英雄式入场。来自公司总部的经理，各个部门的员工及其朋友、家属一块出席了这一活动，在一起大声欢呼。

这就是 IBM！通过这一行动（许多并不怎样的企业将会因为这一行动已经过时或者太浪费或者两者兼而有之而取消这一活动），IBM 既重申了谁是公司的英雄（满足人们想成为一优秀团体一部分的需要），同时又重申它对个体自我表现的关注（满足人们希望很突出的需要）。很显然，IBM 是在跨越悖论。如果说凡是优秀的企业都有个很显著的特征的话，那就是处理分歧和悖论的能力。而我们理性的经济学家朋友们告诉我们的是，这些优秀的企业应该不可能处理得得心应手。

弗里托食品公司的土豆片和梅塔格电器公司的洗衣机都是商品；对一个夫妻店来说，百分之九十九点五的服务水平是愚蠢的和不可思议的——直到你看到这两个企业的利润水平和所占的市场份额。在美国，问题是，对管理艺术的明显忽视被我们对管理工具的迷恋所掩盖住了。管理工具偏向于测量和分析。凭着这些工具，我们能够测量出成本。但是，

仅仅凭借这些工具，并不能真正测量出对新事物敏感的梅塔格电器公司或者凯特皮勒机械公司的员工们费力地生产优质产品的价值，并不能真正测量出弗里托食品公司的销售人员为一位普通顾客所多走的路的价值。

更糟糕的是，管理工具使得我们养成这样一种理性的思维定势，对优秀企业中创新的真正源泉，比如说，3M 公司非理性的产品斗士、Digital 公司的产品线扩散和复制以及宝洁公司内部品牌之间的激烈竞争不屑一顾。二十世纪二十年代，艾尔弗雷德·斯隆在通用汽车公司成功地引进了部门间的职能重叠（overlap），以刺激公司内部的竞争。这种广泛的、有目的的职能重叠一直存在于 IBM 决策的产品线上。但是，即使在今天，也很少有理性主义者认同这种制度安排。他们不喜欢职能重叠，他们喜欢整齐划一。他们不喜欢犯错误，而喜欢小心谨慎地计划安排。他们认为他们知道每个人能胜任什么，他们喜欢控制。他们往往建立一个庞大的机构。而就在此时，王安电脑公司、3M 或者布卢明代尔（Bloomington's）已经引进十几种新产品，领先了几个月的时间。

因此，对传统的理论，我们应考虑一些例外情况，主要是因为，不管是个人还是在大的群体中，人类是如何工作的证据促使我们修订了几个重要经济原则。这些原则包括规格（规模经济）、精确性（分析的范围）和借助普通人达到非同寻常的结果（尤其指质量）。

这些来自优秀企业的发现中含有令人乐观的信息。在美国各地，不时有好消息传来。在今天，先进管理方式实践不仅仅局限在日本，但更重要的是，好消息来自于公司尊重员

工、激励员工的行为，来自于通过这种方式进行生产。规模效率已被一小群对新鲜事物敏感的人所代替。过去那种旨在开发具有轰动效应的产品的经过精确计划的研究和开发的努力，现已被一群具有奉献精神的产品斗士所代替，过去是盲目关注成本，现在越来越关注产品质量。等级制度和三层工作服已经被直呼其名、无袖衫、嬉闹和灵活处理问题所代替，严格的工作分配也已被大家的共同工作所代替。

甚至，管理工作也变得更加有趣。与刻板的象牙塔中的脑力游戏不同，它正同工人一道，在这一领域形成新的价值观，并通过教育和辅导加深这种价值观，以更好地发展他们的产品。

这本书将详尽地讲述我们刚才描述的情况，它将给出优秀的定义。我们试图对优秀企业正在做的，而别的企业没有做的事情作一个总结，用系统的社会学和经济学理论来解释我们在优秀企业里所观察到的现象。最后，本书引用一些实地考察资料，这些资料经常被具体的案例分析所忽视。



目 录

引 言	(1)
第一章 成功企业	(1)
第二章 理性歧途	(28)
第三章 期待激励	(57)
第四章 管理魔术	(93)
第五章 崇尚行动	(127)
第六章 贴近顾客	(166)
第七章 自主创新	(214)
第八章 以人促产	(255)
第九章 价值驱动	(314)
第十章 不离本行	(329)
第十一章 精兵简政	(345)
第十二章 宽严并济	(358)

追
求
卓
越

