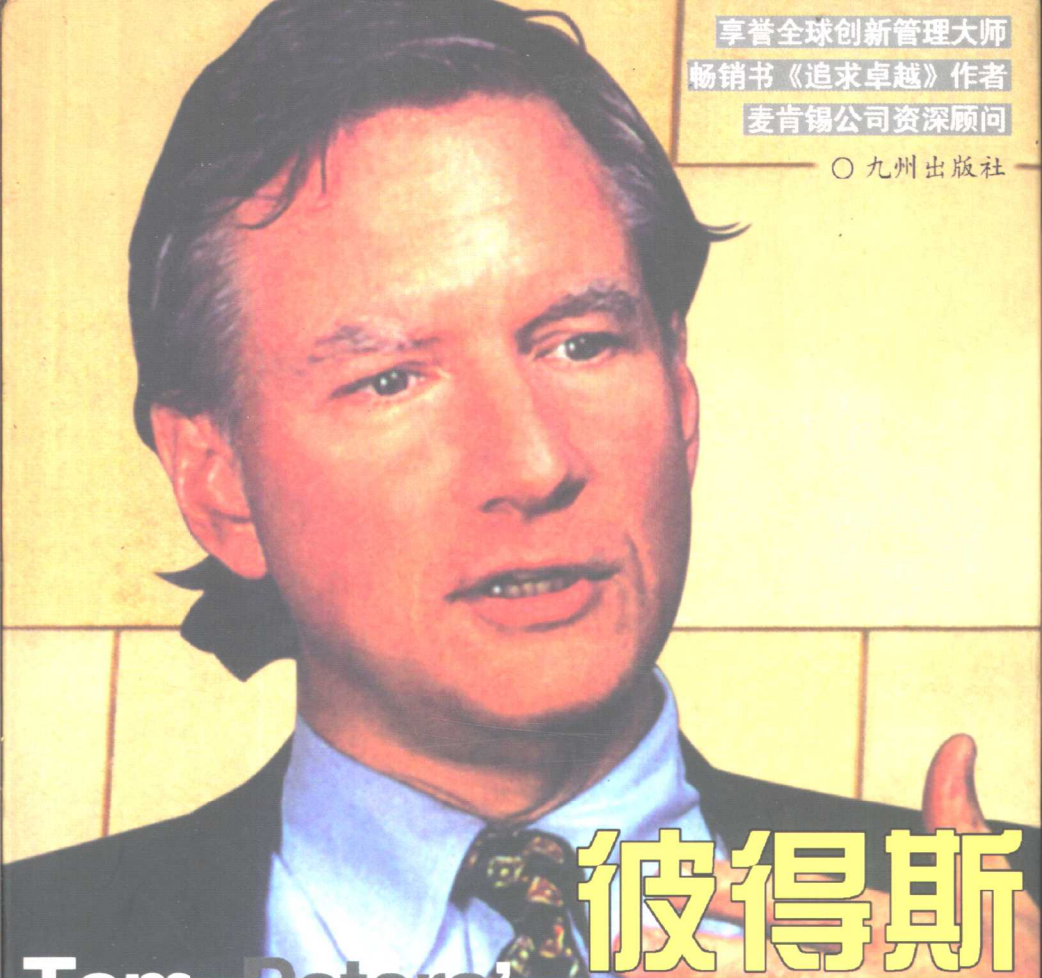


享誉全球创新管理大师

畅销书《追求卓越》作者

麦肯锡公司资深顾问

○九州出版社



彼得斯

Tom Peters' Innovation
Theory of

创新理念全书

[美] 彼得斯 / 原著
成 明 / 编译

管理大师书系

彼得斯创新 理念全书

〔美〕彼得斯/原著
成 明/编译

汤姆·彼得斯 (Tom J. Peters)，美国著名的企业管理大师，麦肯锡咨询公司顾问。他在企业管理方面的许多著作中高举批判大旗，提出许多振聋发聩的创新主张。他与人合著的《追求卓越》一书被译成十余种文字风靡全球，创造了“彼得斯时代”，许多跨国大企业视他的著作为发展创新的经典。

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

彼得斯创新理念全书/ (美) 彼得斯 (Peters, T.) 著;
成明编译. - 北京: 九州出版社, 2002.2

(管理大师书系)

ISBN 7-80114-744-8

I. 彼… II. ①彼… ②成… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 012844 号

彼得斯创新理念全书

[美] 彼得斯原著 成明编译

九州出版社出版

(邮编: 100081 北京海淀区万寿寺甲 4 号)

电话: 68706019

全国新华书店经销

九州财鑫印刷有限公司印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 19 字数 400 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80114-744-8/F·53 定价: 29.80 元

TOM PETERS' THEORY OF INNOVATION

By Tom J. Peters

序：无招胜有招

汤姆·彼得斯 (Tom Peters)，康奈尔大学土木工程学士、硕士、斯坦福商学院企管硕士、组织行为学博士，1972 年受聘于美国麦肯锡顾问公司，负责研究公司管理中的组织层面问题——也就是结构和人员方面的问题，后来创办了自己的顾问公司——汤姆·彼得斯集团。他每年举办多次演讲、企管研讨会。

早在 20 年前，美国的通货膨胀率和失业率高达 10%，联邦主要储蓄利率也骇人听闻 (20%)。此外，美国还面临着日本公司对美国公司的“蚕食”和“鲸吞”，美国经济陷入一片阴霾。但美国文化中惯有危机造就英雄的传统，挺身而出的人正是时任麦肯锡公司的管理顾问汤姆·彼得斯和他的同事罗伯特·沃特曼，他们于 1982 年出版的《追求卓越》(In search of Excellence) 成了美国商业的拯救者和美国商业史上的转折点。

《追求卓越》成了第一本销量超过百万的管理类书籍，在西方，尽管人们对彼得斯的主张各有看法，但彼得斯及其著作对西方管理界产生的重大影响却是不争的事实，当初，美国资深管理权威彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 曾预言彼得斯的《追求卓越》仅 18 个月的寿命，孰料此后的 20 年却成为“汤姆·彼得斯时代”。1986 年，杜拉克也在其《管理的前沿》一书中承认彼得斯的著作已经得到普遍的接受与欢迎，因为它们简单明了，通俗易懂，且“抓住了根本的东西”。

汤姆·彼得斯认为，在这个世界上，从来就没有什么“绝对的真理”，也不会存在永恒不变的规则，只有清新的思想和“妙手偶得”的结论，他呼吁返璞归真，并把管理看着是一种“试验”，“一个过程”，“是流动餐桌上的盛宴”。汤姆·彼得斯从不拘于什么“原则”，因为他知道，任何一个原则都只适用于某一段时间，没有任何东西是可以永恒的，把这些东西当成绝对真理和永恒的规则来“墨守”的是傻瓜，更成功的管理应该是没有固定风格的。大师永远是无招胜有招。因此，他总不断地求新、求好。巴特里马金融管理学院创始人，因憎恨传统思维而出名的迪安·莱贝龙这样评价彼得斯说：“汤姆对自己的批评严于他人。在他的头脑中，思想的更新率比儿童的注意力变化还快。……他的最突出特点是：充满热情的活力，遇到机会，便会随之而动；见到平庸，便会痛心疾首；看到创新，便会欣喜若狂。……”

继《追求卓越》一书之后，彼得斯的另两本著作《赢得优势——领导艺术的较量》（1985年）、《乱中取胜——美国管理革命通鉴》（1987年）又相继问世，还畅销一时。他在这些著作中高举批判的大旗，以相当决绝的态度批判了“见物不见人”的科学管理学派和官制等级行政管理理论；批判了单纯强调管理工具和管理手段的现代化、迷信数字模型和定量分析的技术管理学派；批判了粗浅幼稚的理性主义，并提出了许多振聋发聩的主张。

汤姆·彼得斯主张以人为核心的管理，提倡无为而治，他认为人的因素第一；做事创新要靠人，所有动力从人出发。他提倡，要尊重每一个人，发挥每一个人的积极性，培养每一个人的主人翁感，用崇高的理想和目标激励人，善于凝聚众人的努力于同一个目标。他认为，在实际运作中，人人都可以出一份力，小人物未必就不行，“由于我们努力去做，所以我们做到了”，这就是他所提倡的“无为而治”，他认为，只有无为才能成

功地对员工进行管理和控制。

任何企业的成功，固然靠智慧，但更多的是靠直觉。汤姆·彼得斯就是用直觉去感受企业经营。他认为：“如果你想找到一些具有超凡智慧并且做着不寻常事情的人寻求有用和前沿的原则，开始时就要靠常识的运用，要相信你自己的直觉，要勇于向那些做事有违常规的“怪人”虚心求教……”。汤姆·彼得斯极力主张保持灵活和不断创新，提倡从市场和顾客身上汲取创新的灵感，一有机会，就大胆、果断、迅速地采取行动，他允许失败，不怕犯错，他甚至还有自己犯错误的“定额”，他说：“人总得犯错误，还要犯够一定数量的错误，我承认，我常常犯错误，但是我所犯的严重错误中有 98% 都是因为因循守旧，而不是因为独辟蹊径。”

汤姆·彼得斯鼓励跨部门合作，反对僵化，反对官僚主义，反对扼杀创造精神的繁琐规则。他以其特有的激情和使命感，在西方管理界掀起一股反思的狂涛，对管理理论的演进和企业管理的实践产生了巨大的冲击和深远的影响。

汤姆·彼得斯有时候被人指责为前后矛盾，他确实如此，他相信有存在价值的思想就值得改。汤姆极其珍视矛盾，他说，我现在的話与 20 年前所说的话相互矛盾，我在这里说的话与我在其他地方说的话相矛盾。这有何妨？世界本身就是矛盾。

象所有其他创新者一样，汤姆·彼得斯带领着人们探索，走上发现之路，他许许多多的挫折与成功，为人们指明了道路。他说：我没有自己的理论，对此我一点也不觉得尴尬和惭愧；相反，我感到自豪的正是我写的三部畅销书中没有任何一条主张是我自己发明的理论。我只是一个观察者，我只会观察人们实际上是怎样管理企业的。我死后，希望在我的墓碑上刻有这样的字句：“这里躺着的人没有任何自己的理论，他只是一个优秀的观

察者。”

1985年，彼得斯的第二部著作问世《赢得优势——领导艺术的较量》，在这部著作中，他以“领导”为中枢，举起了职工“主人翁感”的旗帜，提出以“嗅觉”感知市场动向和顾客需求，主张在创新中允许有“越轨”行为；1987年，他又推出第三部著作《乱中取胜——美国管理革命通鉴》，他认为，当前我们面临的是一个颠倒的混乱世界，管理思想正酝酿着一场革命性的突变。在该书中，他从5个方面论述了企业管理的要义，提出了45条对策。总之，贯穿彼得斯三部著作的主题既平凡又新颖。面对愈来愈不确定的世界以及美国正在日趋衰弱的警示，彼得斯有一种强烈的紧迫感，所以他尖锐地提出对以往全部管理思想进行重新思考、重新审议的问题；他拿起批判的武器，呼唤变革，呼唤人性，呼唤文化的再造，呼唤某种崇高圣洁的基督精神的回归。

在他的成名之作《追求卓越》出版20年后的今天，其管理的内容已由当时的人、顾客、行为变成了理念、解放和速度。他说，飞速发展的商业，激情洋溢的点子 and 关注人的人们（解放雇员）构成了新的管理要素，他奉劝我们不要痴心妄想于找到一种最好的管理方法！或永恒不变的真理及包治百病的万灵药。今天一切发展的速度都快得让人窒息，但学习新东西的速度再快也没有人嫌快。为此，彼得斯指出，我们该学的东西太多了，要保持充沛的精力进行学习并吸取教训，多看看别人的成功和失败，检讨自己的缺陷，重复前人的成功经验，别怕失败，失败会叫人越挫越勇。

1988年3月，彼得斯曾偕夫人访华。在北京讲学期间，他写了热情洋溢的“致中国朋友”的贺词，他在贺词中说：“……你们着手进行经济体制改革的探索十分令人振奋。虽然道路是漫

序：无招胜有招

长的，但你们取得的进展实在不同寻常。我们在美国也正在着手一项事业：重新审查我们的管理原则和经济结构。……你们创造出来的成功的解决办法，必须具有中国特色，反映出中国的政治、社会和经济目标及现实情况……虽然中国、美国、日本和西德的情况各不相同，但获得成功的某些基本要求，特别是在出口市场上获得成功的基本要素却是十分清楚的。第一流的质量，准时交货，售后服务，组织上的灵活性和不断改进、不断创新，都是必须做到的，这些‘必须做到的事’反过来又要求进一步摆脱官僚主义的束缚并在企业的‘第一线’实行自主权。……”

管理如同下棋，而研读汤姆·彼得斯的范例譬如研究棋谱，分析棋谱对提高棋艺绝对有益，但研究棋谱不等于墨守棋谱，一旦自己置身于问题的迷宫之中，解决的办法便没有规则可循了，因此，我们在学习彼得斯的创新理念之时，首先就是要象他那样，不断求新、求好，敢于创新，随时调整研究的方向和思路。商场如战场，取胜靠奇招。与中华武术一样，商战招术的最高境界也是“无招胜有招”。正如彼得斯所强调的那样：管理的当务之急是“回到基点”，即做好那些人人皆知的基本工作，而不是热衷于计算机、数字模型等花样翻新的现代化工具和方法。

编者

2002.2

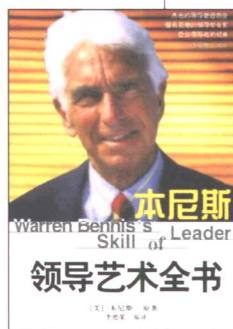
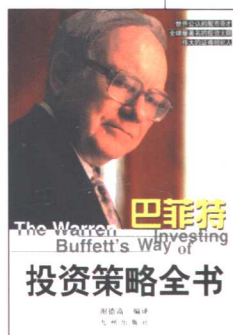
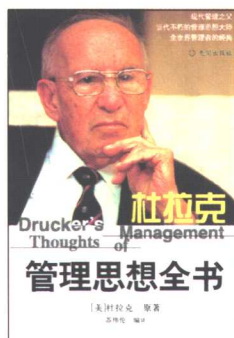
彼得斯简介

汤姆·彼得斯 (Tom J. Peters), 康奈尔大学土木工程学硕士, 斯坦福商学院企管硕士及组织行为学博士。1972年以来任职于麦肯锡顾问公司, 负责研究公司管理中的组织层面问题。每年举办多次演讲, 并为杂志期刊撰写专栏, 也曾受邀主持公共电视节目。1982年与沃特曼合著《追求卓越》一书, 连年荣登《纽约时报》非文学类排行榜, 旋即被译成十几种文字风靡全球。其主要著作还有:《赢得优势》(1985年)、《乱中取胜》(1987年), 以及《寻求企业最佳管理法》和《探索企业成功之路》等。



左图右图

管理大师丛书



责任编辑：王立柱

封面设计：汪 力

目 录

序：无招胜有招	1
---------------	---

第一章 管理不存在一般模式	1
---------------------	---

彼得斯指出，管理根本不存在一般模式，即使有也不是成功的标志，因为企业的成长不可能总是一成不变的，若按昨日旧有的模式运转，今天则注定要失败。当然，管理并非无理可循，它也有一定的规则与原理，但正如有人所说：管理如下棋，管理的规则和范例如棋谱，分析棋谱绝对对棋艺的精进有帮助，但是棋谱不可能重复，一旦自己置身于问题的迷阵之中，解决的方法便没有规则可循了。所以，原则自然要相信它，但应用时就要艺术化，而且要使自己明白没有任何东西是可以永恒的，世上没有最好的管理方法，谁说知道了管理的永恒原则，上帝都会窃笑而已，任何执着于书本和信条的人都是傻瓜。

一、管理不是一门科学 /2

（一）纯理性主义的谬误 /2

1. 狭窄的企业理性 /2

2. 理性的管理制度遭受抨击 /5

3. 缺乏远见 /6

4. 注重分析的错误 /7

5. 泰勒的误导 /8

6. 理性主义的缺点 /10

(二) 没有绝对的真理和永恒的规则 /15

1. 传统的管理方式与新的管理理论 /15

2. 最讨厌的三个权威 /20

(三) 含糊与矛盾的管理 /22

1. 管理理论的回顾 /22

2. 企业文化的重要性 /25

3. 不断提高公司的适应能力 /31

4. 适者生存，不适者淘汰 /33

(四) 忘记规则：墨守规则的是傻瓜 /34

二、正视革命的必要性 /36

(一) 洗脑是必须的 /37

1. 这个世界已变成“地球村” /37

2. 脑件玩家的时代 /38

3. 青年人将领导我们 /39

4. 认知过程的革命 /42

5. 企业不能靠削减而成功 /43

(二) 我们处于“不确定”的变幻时代 /46

1. 疯狂兼并并非致胜法宝 /46

2. 国际化的误区 /49

3. 谁也无法预见未来 /50

4. 技术的影响 /51

5. 消费者的改变 /51

6. 一切赌注都已无效	/52
7. 两种错误的假设	/54
(三) 两大劣根性传统	/55
1. 嗜大癖	/55
2. 轻视劳动者的作用	/67
(四) 新环境要求新思维：向旧观念挑战	/70
1. 渴求激励的人	/70
2. 转化型领导	/77
3. 减少官僚主义	/78
三、不要总把宝押在“管理专家”上	/86
(一) 小人物未必不行	/87
1. 视雇员为行动“自由人”	/88
2. 我们都必须学做企业家	/90
(二) 经验并不是最重要的	/92
1. 世界上没有所谓的“管理专家”	/92
2. 有经验的被赶走，而没经验的站住了脚	/93
3. 了不起的文凭算不了什么	/94
4. “优秀的人员”不等于“优秀的集体”	/95
四、着眼于未来的管理	/96
(一) 公司正在消失	/96
1. 中间环节正在逐步取消	/96
2. 公司的作用已不是雇主，而是组织者	/98
(二) 创造未来的组织形式	/99
1. 高效组织结构的三支柱	/99
2. 压缩管理层次	/101
3. 让职能部门人员到现场去	/102
4. 减少层次的效果：人员少，干活多	/103

第二章 杰出公司的八大基本原则 107

从 1979 ~ 1980 年期间,任职于麦肯锡公司,负责研究公司管理中的组织层面问题的彼得斯,与当时全美甚至全世界最成功的人士交谈,并选择了 62 家公司进行深入访问,他发现:杰出公司认为思考比数字依据更为重要,发挥智慧远优于理性,行动比分析更为迫切。此后,彼得斯总结出杰出公司之所以杰出的八大基本原则。20 年后的今天,彼得斯回顾当年写下的八条原则时,他说,这八条原则我一条都不会更改,只会增加。只有这样才能适应这个高速发展、千奇百怪、难以预测的时代。

一、行动高于一切 /108

(一) 组织流动性 /109

1. 不拘形式地自由沟通 /109
2. 企业成功的因素在于卷起袖子,解决问题 /110

(二) 成立行动小组 /112

1. 谨防组织僵化 /113
2. 杰出行动小组的六大特征 /114

(三) 鼓励事事进行试验 /116

1. 成立试验组织 /117
2. 好主意不要只在原地打转 /118
3. 通过试验开辟成功之路 /120

(四) 重要的是速度与次数 /126

(五) 积极行动,实际试验的益处 /128

(六) 提供宽松的试验环境 /130

(七) 简化制度 /132

二、接近顾客 /133

(一) 追求合适的市场 /134

1. 找出能发挥自身特长的区隔市场 /134

2. 把握关键客户 /136

3. 在体现公司特色方面舍得投资 /137

(二) 接近顾客比控制成本更重要 /138

(三) 接近顾客的有效方式就是做顾客的最佳听众 /141

三、让员工发挥自主性及企业精神 /145

(一) 授权：让员工获得灵活性 /145

1. 向员工授权 /146

2. 为授权建立充分的条件 /153

3. 授权进行“横向”活动 /156

(二) 让全体员工参与一切工作 /156

1. 重要的是管理人员的态度 /157

2. 真正让员工参与，什么事都能办好 /159

3. 工厂和车间管理要有利于员工参与 /163

4. 自发发挥主动性是员工参与的最高境界 /165

(三) 废除官僚主义，实行横向管理 /169

1. 撕毁文件，扔掉档案柜 /169

2. 参与和奖励：打击官僚主义的重要武器 /171

3. 实行“横向型”管理 /172

4. 彻底转变对员工的轻视态度 /174

5. 规章制度较少，成果反而较多 /178

(四) 倾听员工意见，表彰员工成绩 /180

1. 创造重视倾听意见的环境 /181

2. 创造表彰的公共论坛 /184

四、生产力靠人来提高 /189

(一) 重视员工 /190

1. 实实在在地尊重员工 /190

2. 不轻易裁员 /192

(二) 杰出公司共同的主题意识 /193

(三) 组织鼓励群情的活动 /194

(四) 培训和再培训：提高员工素质 /196

1. 通过提高员工技能赢得竞争 /197

2. 要花大力气培训每个员工 /199

3. 一个成功培训计划的十个基本要素 /203

4. 现在比任何时候更需要对管理者进行培训 /206

(五) 与员工共享信息 /207

五、建立正确的价值观 /211

(一) 信念是最高准则 /211

(二) 价值观念的传递方法 /213

(三) 价值观念的共性特点 /215

1. 叙述价值观时以“质”来表示 /215

2. 致力于带动基层员工的士气 /215

3. 认清内部矛盾 /216

4. 不拘形式地培养沟通 /218

(四) 高级主管必须步调一致地推行价值观念 /219

(五) 让工作成为一种乐趣 /220

六、做有把握的事 /220

(一) 购并公司多遭失败 /221

(二) 多角化不一定赚钱 /222