

# 追求卓越

——美国杰出企业成功的秘诀



港台经营管理丛书

日报出版社

港台经营管理丛书

# 追 求 卓 越

——美国杰出企业成功的~~秘诀~~

(美) 托马斯·彼得斯 著  
    罗伯特·沃特曼

天 下 译

光明日报出版社

## 作者简介

托马斯·彼得斯 (Thomas J. Peters)

生于美国巴尔地摩市，曾获康奈尔大学土木工程学士及硕士，斯坦福大学企管硕士及商学博士。目前负责自己创办的帕洛·阿尔托咨询公司，并任教斯坦福大学企管学院。他曾任麦金西咨询公司之主要顾问，并常为华尔街日报撰稿。

罗伯特·沃特曼 (Robert H. Waterman)

出生于美国丹佛市。他曾获科罗拉多矿业大学工程学士及斯坦福大学企管硕士。在麦金西咨询公司服务已约二十年，目前任经理职。他曾撰述许多有关企业的文章，并时常在斯坦福大学企管所客座讲学。

# 出版说明

---

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代社会化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代社会化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和

全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

## 序

在美国人深受失业、不景气之苦，听够了“日本第一”、“Z理论”、“日本经营的艺术”等长他人志气的说法时，“追求卓越”这本书适时出现，在出版后的两、三个月内，就攀登《纽约时报》及《时代》杂志的畅销书之列，排名节节上升，报刊杂志佳评如潮。

这本书所以能在短时间内就风行轰动，多少是因为它能使美国人，尤其是美国企业人士，重新拾起已失落的信心。

《追求卓越——美国杰出企业成功的秘诀》一书，是由两位管理顾问，访问了美国历史悠久、最优秀的六十二家大公司，探讨他们成功的原因——如何的鼓舞士气，源源不断的推出新产品，而又都能畅销无阻？

托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼最后又从六十二家优秀的大公司里，以获利能力与成长的快速为准则，挑出了四十三家杰出模范公司，其中包括国际商业机器公司、得尔萨斯仪器公司、休利特—帕卡德公司、麦克唐纳公司、柯达公司、杜邦公司等各行各业中的翘楚。

两位作者与这些特优公司的上上下下深入访谈，详细分析之后，探索出他们所以杰出成功的原因，归纳为企业成功的八大要素。

一、行动至上——不断的尝试去做；起而行，而不是光坐在那儿分析问题。二、接近顾客。三、鼓励创新。四、提高生产力依赖公司内部人心士气。五、领导人以言教、身教来坚定原则，树立企业统一的价值观。六、做自己内行的事，而不盲目投资其他行业。七、组织简单，人员精简。八、宽

严并济，对价值观念、原则的事要坚持到底，其他则可容许各部门较多的自主。

乍看之下，这些条件并不是什么惊人之语。事实上，许多人打心里就了解到这都是应该遵行的原则。这本书与众不同的是，用上百个活泼生动的例子，一一点亮了这些贯穿全书的道理。

譬如，三角洲航空公司不顾一切地贯彻服务顾客的信条。一次，一位美国妇女写信抱怨，因为她搬家而使得原先订的优待折扣票失效了。航空公司怎么处理这封信呢？公司的总经理亲自到机场，将优待票送给这位顾客。

这样的小故事，重复穿插，组成了两位作者所强调的理论——“软就是硬”。也就是企业主管不仅关心如何赚钱，而更应该注重效果和价值观念——鼓舞同心协力努力工作的热情，使部属与职工个个都有成就感。

杰出公司采取许多不同的作法来表达对这些原则的重视。他们公开庆功——国际商业机器公司租了运动场，电动计分板上打出每个行销人员的名字，英雄式的欢迎入场；而且他们容许试验失败，并不处罚。他们不使每个工厂的规模过大，所以能够听取职工的反应，称名道姓；简言之，关怀备至。

这些杰出公司的主管显然很少在办公室里。他们不是象休利特——帕卡德公司风行的“到处走动的管理”——跟工程人员谈谈，到工厂里走走，亲自打电话试着推销产品。或是参加临时组成的专门任务小组，实际行动。

贯穿所有杰出公司的一个共同的特色，就是每个公司都有一个强劲有力的“企业文化”——大家共同遵行的价值

念，也就是所有职工都心悦诚服接受的行事法则——一种“我们公司就是这样做”的自豪的想法。

两位作者指出，企业领导最重要的任务是塑造及维持整个组织共同的价值观念，而这也是为什么有的公司成功，有的公司失败的最重大的分野。设备、技术，或是无微不至的长期计划和策略，都赶不上这种价值观念的影响力大。事实上，一般美国公司都太过重视短期的利益，太信赖数字分析及赚钱第一的经营方式，而忽略了按正规办事的价值观的重要性。

两位作者都是工程师出身，而后在斯坦福大学取得企管硕士学位，曾长期服务于美国著名的麦金西管理咨询公司。在工作中诊断分析了許多有问题的美国公司之后，他们突发奇想：为什么不仔细研究一下美国的杰出企业，探讨追寻他们成功的原因？他们发现，许多一流日本公司遵循的法则，原来在美国的杰出企业里也一样的被认真的执行着。

《追求卓越》这本书指出，成功的秘诀实际上是跨越国界的，同样的道理在日本行得通，在美国也行得通。这也正是我们为什么特地选译这本书，推荐给我国经济界、企业界的主要原因。因为这些做事的原理与精神也可成为我们的借镜。

原著虽然普获好评，但也不是毫无缺点的。正如《纽约时报》的书评指出的，两位作者擅长于归纳、分析及列举出许多生动具体的实例，为一般论管理的书所不及。但其弱处则是前面有三章谈到学术理论的部份过份艰涩难懂，举例有时也稍嫌重复。因此，译者，将前三章有关学术部份尽量浓缩，删减其辩论寻证部份，而仅摘其结论。其他各章在选择



---

时，也曾做过一番去粗取精的功夫，力求忠于原意，而兼顾文章之通顺简洁。

本丛书编者在收入此书时，对部分译文做了校正。

# 目 录

---

作者简介	.....	
序	.....	
引言	.....	1
第一章 美国杰出公司	.....	7
第二章 理性模式	.....	16
第三章 采取行动	.....	23
第四章 接近顾客	.....	41
第五章 独立自主与企业精神	.....	74
第六章 生产力靠人来提高	.....	100
第七章 建立正确价值观	.....	128
第八章 做内行的事	.....	140
第九章 组织单纯、人事精简	.....	147
第十章 宽严并济	.....	156

## 引 言

---

吃过晚饭，我们决定在华盛顿再待上一晚。但是，我们已迁出原来住的旅馆，只好信步走到曾一度停留过的四季旅馆。我们走过大厅时，一面思忖着如何同柜台商量，必须在这里住一宿，也预料会遭到冷面孔，因为这时已很晚了。

出乎意料之外，柜台的接待小姐抬起头，微笑地向我们问好，并叫出我们的名字。这时，我们才恍然大悟为什么四季旅馆成立才一年，就已赢得四颗星的评价，这在旅馆业是少见的。

的确是这样。你也许问，这有什么了不起？我们觉得了不起的是，这些不凡的表现都是由普通的职工努力聚合而成的，这也与我们过去多年来研究卓越公司的心得不谋而合。更重要的是我们可以十分确定，职工的工作表现往往与公司的经济效益和财务成果成正比。

另外再举个例子。我们到一家电器店，想买一架可编程序计算机。售货员很热诚，而且看得出有很深的专业知识。开始交谈后，才发现他不是普通的店员，而是一位年仅二十八岁从休利特—帕卡德公司派来的开发工程师。他需要亲自接触用户，了解他们对产品的意见。我们早已听过休—帕公司对他们“接近顾客”的哲学执行得最彻底，他们雇用企管硕士和工程师后的第一个典型工作，往往要他们实际举办介绍产品的工作。这位热诚不逊于任何售货员的工程师，又让我们对休—帕公司加深了一层认识。

从澳洲、欧洲旅行到日本，我们在每个麦克唐纳快餐公司

的汉堡包快餐店停留后，不得不钦佩他们能在全世界维持其一贯的高水准服务和整齐清洁。不是每个人都喜欢吃汉堡包，很多人也不喜欢麦克唐纳在国外被看成是美国文化的象征。但是，麦克唐纳在全世界都能有这样的服务实在难能可贵（控制质量在服务业最困难）。不象制造业，有质量检验员负责剔除不良产品，但在服务业，顾客当场考验其产品——服务，没有时间修改。所以，公司主持人必须能够确定上下职工皆能达到同样高水准的服务，并深知公司对服务质量的要求。

我们想起了一位同事的话：“最令我惊讶的是，我在麦金西咨询公司工作的七年中，没有碰到过象麦克唐纳公司这么以人（包括消费者和员工）为重心的客户。”

另一位朋友告诉我，他们医院最近装置了一座主要计算机系统。他们选择国际商业机器公司的原因是，“很多其他牌子的技术和产品都比国际商业机器公司前进，”他说，“而且软件也好用多了。但是只有国际商业机器公司的推广人员不厌其烦地访问我们上上下下。他们不说行话，不用高深的电脑知识来吓我们，虽然价格比别人高百分之二十五，但是他们的服务能人人信赖，甚至把我们的电脑和本地一家钢铁公司的电脑连接起来，做为后备之用。如果我们的坏了，就可以用他们的。此外，国际商业机器公司的产品介绍能切中要害，一切看来很成功又有保证的样子，虽然我们的预算很紧，但是我们的决定实在太容易了。”

我们每天都听到日本的公司如何如何——他们有特殊的文化，常高唱公司歌、高喊公司的信条。大家以为美国公司与这无缘，谁能想象美国人会做出这种“部落行为”呢？但是

确有美国公司也这么做，旁人很难想象图波威尔公司（销售塑胶餐具）和玛丽凯公司（销售化妆品）的推销员在庆功会上的热烈喧闹。此外在休一帕公司，每个部门主管定期邀请全公司同仁来一次啤酒狂欢，既联宜又彼此沟通。我们其中之一早年曾在休一帕公司接受过销售训练，每天早上也要唱歌，热切的程度不输于日本工人。

在与客户的研讨会上，我们最喜欢举三角洲航空公司独特的管理风格。我们常旅行的人都知道这家航空公司驻机场的职员，会费尽心力为你安排在最短时间内转机。但是我们听过一个更感人的实例：一位太太因为换了地址，职员隐错阳差，把她的优惠票的期限错过了。她打电话去抱怨，三角洲航空公司的总裁亲自出马，站在登机入口处等她来，交给她一张新机票。

这些故事不胜枚举，而且在我们做研究的过程中，这种故事越挖越多。我们发现这些公司有着和日本公司一样深厚的文化，而且每个公司不断地通过各种途径，加强宣导这些文化，使每个员工都能有同样的价值观，不适合这种文化就会自愿退出。

这种文化的精华——质量高、服务好——不是最高级经理能达成的，而是每个职工的通力合作。所以，杰出公司要求普通人提供杰出的服务。达纳公司（重机械公司）的前任总裁雷内·麦克弗森不断强调公司的关键人物不是少数的害群之马，也不是表现卓越者，而是一群普通人。所以，如何激励、关切这些普通人，是管理者最重要的工作。我们称之为“通过人来提高生产率”，几乎每个公司都口头强调如此，但很少公司真正做到。

最后，我们发觉，并不一定要东渡日本去找些经营范例来攻击美国公司的缺点。有很多美国公司一开始就走对了路线，以与之最息息相关的分子——顾客、员工、股东和社会大众——的观点来经营，而且行之有年。我们只是没有注意而已，更没有尝试分析这些公司出于直觉的种种作法，和科学化理论相吻合的程度。

近年来，管理心理学的探讨着重于X理论或Y理论上，着重于职务扩展的作用和价值上，现在又转移到全面质量管理上。这些都没有深入解释激励日本和美国杰出公司士气的魔钥，但是细细发觉有些理论还是很有用的。例如，心理学家恩斯特·贝克尔就发现了一则被管理分析学家所忽略的理论：人是被“两重性”所驱使的，也就是一个人既希望做胜利团体里的驯顺的一分子，同时又想鹤立鸡群，或为一颗闪亮的明星。

所以，为了塑造或维持胜利的团体，人们愿意每天牺牲八个小时，公司事实上就成了高级俱乐部，是职工身份的象征。

同时，每个人也想在胜利的公司头角峥嵘，每个职工（店员、小职员等）对可以自主的工作，纵使是小部分，总是会全力以赴。

有个实验可证明此点。研究主持人要求成人受试者解答谜题以及做校对的工作，但是周遭环境很嘈杂——西班牙语、亚美尼亚话夹杂着复印机、打字机和计算机操作的声音，以及街道传来的噪音。然后这批成人被分成两组，一组人可以按钮关掉这些杂音，另一组人则否。结果具有控制开关按钮的一组比另一组解答的谜题多了五倍，校对所发生的错误也只

有另一组的几分之一而已。但是更令人惊异的是，有按钮权的组里没有一个人真正按钮关掉噪音，显然只要知道自己有控制权，就可使情况改观。

最佳管理的公司也遵循这些原则。例如，一家公司的销售部门经理辖下有一百位业务员，有一晚他们租了一个在纽泽西州的体育场。工作完毕后，辖下业务员一个个从场外沿着通道跑进广场的跑道，看台上的计分器打出每个人的名字。公司的高级总裁、同业，和家人都在座，大声为他们喝彩。

这个公司是国际商业机器公司，这样做是为了满足人性的两种矛盾欲望——既要属于赢队的一分子，又要能自我表现。国际商业机器公司是在处理一个很棘手的两难情况，杰出公司最可贵的地方是他们处理两难和含糊情况的能力。这些在经济学家看来简直是不可能解决的难题，却成为杰出公司的日常工作。

至于服务的高水准，可见于产制马铃薯片的弗里托一雷公司。再偏远的小店每天也会有他们的业务员来补货，难怪他们的市场占有率如此之高。今天在美国，我们太注重管理工具，而蒙蔽了管理的艺术面。我们太重情于测量、分析，以及可量度成本，但是这些工具并不能测量出梅塔格电器公司高质量的洗衣机，以及弗里托公司的业务员为了一个普通顾客多跑一里路所产生的价值。

内部竞争也是创新泉源。明尼苏达矿业制造公司、数字设备公司、国际商业机器公司和普洛克特—甘布尔公司，都有重复的生产线和部门。很多理论家不赞同如此。他们认为组织表一定要清楚，避免叠床架屋，也认为计划一定要天衣无缝，

不能有犯错的可能，更坚信层层职为管理控制，而且要有庞大的职能管理人员。但以新产品多而著称的王安公司、明尼苏达矿业制造公司职能管理人员却很少。

所以，我们要摆脱传统理论的束缚，去深入了解个人和组织的运作关系，然后修正一些重要的经济常理。例如，企业必须达到经济规模，数据分析是万无一失的。

分析完这些杰出公司后，令人鼓舞。卓越的管理不限于日本，美国也存在。更重要的是，这些公司带给社会很多启示。例如，待职工真诚，期望他们发亮，并制造出高质量产品。这些公司不一味追求达到经济规模，而是建立一群群斗志高昂的小单位，不愿意制作精确细密、希冀盖世发明的研究计划，宁愿有一群孜孜不倦的研究员；他们不极端管制成本，宁愿着重提高质量；他们的职工直呼其名；组织有弹性，不必按照厚厚的规章行事，只要每个人贡献一己心智。

甚至管理工作也变得有趣多了，经理不必在象牙塔里尽玩数学游戏，而是塑造该公司的价值观，诱导职工产生同样的价值观，而共同造出令人珍惜的产品。



# 第一章

## 美国杰出公司

有一次，比利时的超现实主义画家雷内·马格提在画布上画了很多根管子，但是画题却是“这不是管子”。的确，画面上的东西不是真实的东西。同样地，一个组织表不是组织本身，而新策略更不是解决公司问题的万灵药。我们都知道这个道理，但是当发现问题存在时，第一个反应仍然是采取新策略；可能是重组。这种重组往往只限于把组织表上的方格子变变位置，这样不会带来什么变更，可能有阵骚动，旧有的文化终会重现，因为江山易改，本性难移。

我们每个人也深信，使公司运作灵活、生气盎然不止于政策声明、新的策略、计划，或预算、组织表。但是做起来却好象不知道似的，要改革就想到要采新策略或改变公司结构。也许我们已到了必须彻底改革作业方法的时刻了。

于是在这个动机下，一九七七年麦金西咨询公司开始做两组研究：一组是研究公司策略，另一组是组织效能。我们是后者的研究计划主持人。

三年来，我们不断地参观访问各个表现杰出的公司及其经理，研读管理理论，并与商学院教授讨论。我们研究的组织结构是麦金西咨询公司研究中心所设计的组织七要素：结构、系统、风格、员工、技术、策略、共同价值观。其中，结构和策略是硬件，其他五项都是软件（见图）。