

改变全球商业人士命运的二十部书
全球累计总发行量超过**5亿**册



全球第一财经媒体

福布斯

评出

全球最具影响力
的二十部商业书

王鹏 王娇 编译
海南出版社

全球第一财经媒体

福布斯

评出

**全球最具影响力
的二十部商业书**

玉鹏 玉娇 编译
海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

全球最具影响力的20部商业书/玉鹏玉娇编译

-海口:海南出版社.2003.12

ISBN7-5443-1177-5

I.全... II.吴... III.经济-图书-简介-世界

IV.G236

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第119779号

全球最具影响力的二十部商业书

玉鹏 玉娇 编译

责任编辑 野夫

海南出版社出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)

全国新华书店经销

三河市三佳印刷装订有限公司印刷

2004年1月第1版 2004年1月第一次印刷

开本:787X1092毫米 1/16 印张:16

字数:225千字

书号:ISBN-7-5443-1177-5/F.103

定价:28.00元

序 言

前不久,《福布斯》杂志评出了上个世纪末最具影响力的二十本商业书籍。这些堪称经典的商业书籍对90年代美国经济的高速增长产生了不可忽视的促进作用,造就了一大批商业奇才。在这二十本书中有十三本已译为中文传入国内,都成为炙手可热的畅销品。本书就是将这二十本书进行精炼,取其最精华的部分,以最简练的精华集萃的形式展现给期望以最短的时间投入获得大量的知识营养的商业人士。

这二十本书按类别分为管理类、叙事类、投资类及传记类四种,其中管理类分别为《追求卓越》、《基业长青》、《公司再造》、《竞争优势》、《六西格玛是什么》、《创新者的窘境》、《竞争大未来》、《从优秀到卓越》等八本,另有《Crossing the Chasm》、《Japan Inc》和《The Essential Drucker》、《Seven Habits of Highly Effective People》等四部未译为中文。叙事、传记和投资类分别是《大收购》、《摩根财团》、《巴菲特之路》、《杰克·韦尔奇自传》和《股市大盗》等,另有《The New New Thing》、《Liar's Poker》、《The Tipping Point》等三部未译为中文。这些经典中未译为中文的要译为中文还需要假以时日,因此本书的一个特色就是将这些还未译为中文的西文商业经典中所包含的最新知识介绍给国内读者。

对于这些管理和投资类经典,我们对其中的每一本书都以一章加以介绍与分析。每一章主要由“相关评价”、“内容概述”和“知识核心”三大部分构成。其中“相关评价”主要是介绍海内外媒体及名人学者对该书的评价,以使读者从一个侧面了解该书。而“内容概述”是将该书的主要思想内容加以全面阐述,对这一部分我们力求做到使全书的知识体系保持完整。最具特色的是我们将每本书中最具核心地位的知识在“核心知识”一部分中加以重点的、详细的叙述与分析,这样就使得读者既能从整体上把握全书的思想,又能对一些最具创见的具体知识与操作步骤加以详细的了解,从而就克服了大多数“速读”类书籍常有的语焉不详的毛病。而且将“核心知识”与“内容概述”相结合,将“核心知识”放到全书的整体内容当中去加以理解,从而可以使读者以最短的时间和最少的精力投入获取大量的、最精华的知识。而最后的“商业箴言”是我们选取该书最具哲思的语言摘录给大家,以期为读者在商业活动中提供“箴言”规行之用。

对于叙事和传记类经典,我们在格式上作的调整主要是将《核心知识》改为《精彩情节分析》。这主要是将原书中通过叙事的方法传递的知识信息加以分析,理清其思维逻辑,再介绍给读者,使读者免去需细细品味还不能得其要

领之烦。

本书总的看来共有三大特色，一是所介绍的书籍都是《福布斯》杂志精心挑选的绝对经典的传世之作，具有权威性，并且各书风格各异，可读性强；二是其中相当一部分书尚未译为中文，还不为广大读者所见，而本书以最精炼的形式将这些书的最精华部分介绍给读者，可谓满足读者之急需；三是结构有创新，“知识核心”与“内容概述”相结合，避免了一般“速读”类书籍的通病，“相关评价”与“商业箴言”使作品更具吸引力与实用性。

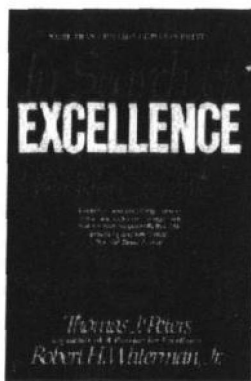
目录

- 5-17 《追求卓越》：美国优秀企业的成功秘诀 →
- 18-29 《基业长青》：高瞻远瞩公司长生不老的秘诀 →
- 30-43 《公司再造》：企业管理革命的宣言 →
- 44-57 《大收购》：华尔街股市兼并风潮 →
- 58-70 《竞争优势》：寻找成功的支点 →
- 71-80 《引爆流行》：改变思维的佳作 →
- 81-92 《Crossing the Chasm》(跨越鸿沟)：高科技创新成功之道 →
- 93-105 《摩根财团》：美国一代银行王朝和现代金融业的崛起 →
- 106-117 《6 σ 管理法》：追求卓越的阶梯 →
- 118-129 《强人的七种习性》：让你成为新强人 →

目录

- 130-139 《说谎者的牌术》：一幅扭曲的罪恶图景 →
- 140-153 《创新者的窘境》：大公司面对突破性技术时引发的失败 →
- 154-162 《Japan Inc. 》：漫画日本经济 →
- 163-174 《股市大盗》：华尔街最大内幕交易案始末 →
- 175-187 《德鲁克精华》：大师中的大师 精华中的精华 →
- 188-200 《竞争大未来》：未来成功的基础 →
- 201-216 《沃伦·巴菲特之路》：投资之王的理念与策略 →
- 217-229 《杰克·韦尔奇自传》：一部CEO的圣经 →
- 230-241 《从优秀到卓越》：迈向成功的巅峰 →
- 242-252 《新新事物：硅谷的故事》：发生在奇迹背后 →

《追求卓越》：美国优秀企业的成功秘诀



《追求卓越：美国最佳管理公司案例》(In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies)——托马斯·皮特斯(Thomas Peters)，罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman)

成书时间：1982年

【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学位，斯坦福大学企业管理硕士和商学博士学位。目前负责自己创办的帕洛·阿尔托咨询公司(Palo Alto Consulting Center)，并任教于斯坦福大学企业管理学院。他曾任麦肯锡等公司顾问，并长期为《华尔街日报》撰稿。

◆罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman)

出生于美国丹佛市，曾获科罗拉多矿业大学工程学士及斯坦福大学企业管理硕士学位。在麦肯锡公司服务已约二十多年，发表了许多有关企业管理方面的文章，并被斯坦福大学企业管理学院聘为兼职教授。

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。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)。

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)。

【相关评价】

这本激动人心的《追求卓越：美国最佳管理公司案例》的全球销量已经达到6000000册！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。它是这样评价的：《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。”

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。

ATLT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使我们的新企业“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。

【内容概述】

二十世纪七、八十年代，美国人饱受了经济不景气、失业的苦恼，同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法，也在努力寻找着适合于本国企业发展振兴的法宝。Thomas J. Peters和 Robert H. Waterman，这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者，访问了美国历史悠久、最优秀的62家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑出了43家杰出的模范公司，其中包括IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的翘楚。他们对这些企业进行了深入调查、并与商学院的教授进行讨论，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称7-S模型）为研究的框架，总结了这些成功企业的一些共同特点，归纳出了优秀公司的经营管理八条原则，写出了《追求卓越：美国最佳管理公司案例》一书，使众多的美国企业重新找回了失落的信心。

《追求卓越》一书共分三个部分，十二章。

导言及第一部分介绍了作者从事优秀公司研究的过程及主要结论。

作者从一般管理学角度出发，总结作为美国企业界精华的杰出企业的共同成功经验。为此，确定了“杰出”二字的定义与标准。作者认为，杰出企业除需有长期优异经营实效、更好财务状况外，首要在于具有高度革新精神：此处讲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“能对迅猛变化的环境十分敏感，能灵活敏捷地做出有效的反应”，作者认为，这是企业在当今竞争激烈的市场环境下得以生存与发展的首要条件。以此为标准，在1979—1980年间，作者选择了六十二家公司。或深入访问，或研读多年来的报告和新闻稿，并以一些不佳的公司作比较，从中筛选出43家符合上述条件的企业，作为调研的取样对象。作者带领的麦肯锡公司的一个工作组，对这些企业做了深入而全面的调查分析，然后做了归纳整理。这些企业都是分布于不同行业的一些大公司，颇具有代表性。经过一年多的努力，作者归纳出杰出公司共有的八条品质和基本经验，写出本书。

在书中，作者首先指出符合不断创新标准的大公司既是：具有创造力的职工，发展出可以上市的新产品和服务；能够不断地对周围环境应变，即公司的方针随顾客口味、政府法令、国际贸易环境的改变而改变，也即是不断创新。这些公司样本有：

高技术工业公司，如数字设备公司、休力特帕卡德公司、英特尔公司、得克萨斯仪器公司。

消费品工业公司，如普洛克特——甘布尔公司、切斯布拉夫——庞德公司、约克逊公司。

一般工业品公司，如凯特皮勒拖拉机公司、丹纳公司、明尼苏达矿业制造公司。

服务业公司，如三角洲航空公司、玛丽奥特公司、麦克唐纳快餐公司、迪斯尼制片公司等。

工程管理公司，如比奇特尔公司、弗卢尔公司等。

原料业公司，如大西洋富田石油公司、道尔化学工业公司、埃克森石油公

司等。

作者以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称7-S模型）为研究的框架对上述公司进行了细致的研究。企业组织七要素包括：结构、系统、风格、员工、技术、策略、共同价值。其中，结构和策略是硬件，另五项是软件。这些要素提醒专业经理们，软件和硬件同样重要。“你们长久以来忽略的人性，如非理性、执著、直觉、喜欢非正式的组织，其实都可以管理。这与你公司的成败息息相关，决不能忽视。我们可以提供一些工具来处理这些问题。”

在此基础上，这部分总结出杰出公司具有以下的八条特征：一、崇尚行动，不断地尝试去做，身体力行，而不是光想不练地分析问题。二、贴近顾客。三、鼓励创新，以变应变。四、以人为本，提高生产力依靠公司内部人心士气，充分重视人的情感因素。五、价值驱动，领导人以言教、身教来坚定原则，树立企业统一的价值观，创造企业自身的独特文化。六、不离本行，做自己内行的事情，不要盲目投资其他行业。七、精兵简政，组织优化。八、宽严并济，原则、价值观的事要坚持到底，其他则给各部门较多自主权。

第二部分先是着重批判了所谓理性模式。

作者指出，这种模式过分强调分析、控制、决策技术、定量化、合理化，导致复杂化及见物不见人的倾向。书中还列出了传统的理性管理模式具有以下特点：

- 大就是好，这样可以达到一定的经济规模。
- 低成本是制胜的武器，顾客总是看价格。
- 把所有的业务都拿来分析。我们可由谨慎的市场分析、资金流转和控制预算来避免错误，所以做得越多越仔细越好。
- 开除扰乱秩序的人，如发明者。我们若计划来一次产品大突破，纵使用上五百个工程师也在所不惜。
- 经理的任务是决策。打关键性的电话、平衡财务报表或合并前景好的公司，至于执行则是次要的。若结果无法彻底执行你的决定，就换掉整个干部群。
- 任何事都要控制。有明确详细的组织结构图，冗长的工作说明书，发展复杂的矩阵结构，发布命令，做不允许例外的决定，视职工为生产要素的一环。
- 只要加薪、给奖金，生产力就会提高。大方重赏表现杰出者，淘汰百分之三十至四十不想工作的人。
- 监督质量管理。质量管理就和其他的事一样，一纸命令就可做好。再不然加上三倍的质量管理人员，直接向总经理负责，要向职工表示这次我们是认真的。
- 职工、产品、服务只是帮助经理得到漂亮财务报表的资源。
- 小心翼翼准备财务报表，使它看来漂亮，尤其不要让每一季度的利润下降。

• 如果停止增长，我们就完了。如果现在从事的行业没有机会，就赶快买进我们不懂的行业，至少我们的营业额和规模都在增长。

虽然这种传统的理性还支配着今天的企业，但它却不能解释杰出公司的成功原因。缺陷在于以下方面：

- 这种注重数字和注重分析的成分有一种内在的保守倾向。降低成本擢居首位，而增加收入却谪居末位。

- 这种唯分析的方法的泛滥，导致了一种抽象的、不近人情的观念。理性方法从生命肌体中抽去了有生命力的元素。

- 狭隘的理性主义常常是消极否定的。

- 当今的理性观念不重视搞实验，也不容许犯错误。其保守主义往往导致无所作为，使研究组好几年不出成果。

- 反对实验的态度不可避免地会导致过分复杂化和失去灵活性。极度小心谨慎和过多的分析所引起的麻痹状态助长了反对实验的倾向。

- 理性主义道路排斥不拘礼节和非正式的做法。

- 理性模式使我们看不到价值观念的重要作用。

- 在理性注意的世界里没有内部竞争的一席之地。

狭隘的理性观念的最大弊端更在于导致了一种对管理的思考方式的显著的不平衡。

斯坦福大学的哈罗德·莱维特（Harold Leavitt）非常精辟地阐释了这一观点。他将管理的过程看作是三种变化因素互相影响和作用的过程。这三种变化因素是：确定目标和方向，做出决策，贯彻实施。理性模式的问题在于，它只提中间的一种因素——做出决策。

很明显，这三种不同类型的工作，三种不同的过程，是密切相联的，只强调其中某一个特点而排斥另两个是危险的。我们的基本看法是，对于经理人员来说，寻求、发现目标和实际执行决策与做出决策相比，至少是同等重要的。三种工作的过程固然各不相同，但它们可以互为补充，互相加强。

寻求和发现目标及方向，基本上要靠人的美学观点和直觉判断，是一个设计性的过程。对于设计问题，总是存在许多可供选择的方案，可能性几乎是无限的；不论设计建筑物还是制定企业的指导思想、经营原则和价值准则，都是如此。由于选择的余地是无限的，会出来很多糟糕的主意，这时候理性分析方法就可以用来筛选这些秕糠。然而，剩下的比较好的设计思想和方案仍然数量很多，不可能用分析的方法从中进行选择，所以最后决策基本上取决于人的判断和口味。

执行和实施过程在很大程度上也与具体的人以及人的个性有关。用理性主义观点进行组织工作碰到的中心难题，在于人并不是非常理性的。我们经常用情节进行推理，决不少于用数据和资料进行推理。

为此，作者们在本书开始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“麦肯锡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。

接着作者们则从研究人的特质和弱点入手,阐明管理的问题从根本上说是人的问题,是内因的推动,自我激励的结果。

我们的行为和表现似乎说明信念起着很重要的作用,但观其行远远胜过听其言。

我们都渴求生活的意义。

由研究得出的结论是尖锐分明的:我们喜欢把自己想像成优胜者。优秀公司的经验证明,我们没有理由不把组织系统设计得能够不断证实、加强这一想法,使大多数人都感觉到他们是优胜者。优秀公司的职工同任何其他数量足够大的人口集合一样,是按正态曲线分布的,区别在于他们的系统强调优胜而不是强调失败。他们的人大都能达到要求的标准和定额,因为这些标准和定额定得(往往是职工自己定的)让人能够达到。

在这个领域里,稍许多一点理性分析方面的训练倒会有所裨益!然而非理性的好处却是:也许只有凭直觉猛跨大步才能在这个复杂的世界里解决几个问题。

从反面进行批评会改变人的行为,但常常是变得奇特,变得不可预料,变得令人不快。正面鼓励也使人的行为发生变化,但通常是往人们所希望的方向变。

另一方面,正面鼓励不但能引导人们的行为,而且教会人们自知自觉。正像佛教的禅宗一样,正面鼓励是一种因势利导的办法,不是围、堵、挡、压。

在研究优秀公司的过程中,我们觉察到人们总是用大量的故事、口号和传闻来描述他们的了不起的公司有哪些特点,这给我留下深刻的印象。从组织的意义上来说,这些故事、传闻、神话显然十分重要,因为它们表达了这个组织的共同的价值观念,即公司文化传统。

事实上,对人生意义的需要如此之强,大部分人都愿意为了自己的组织在相当程度上放弃自己的权利,只要这个组织能给他提供生活的意义。优秀公司以很强的文化观念为标志,它强到这种程度:或者你接受他们的准则和规范;或者你走开,没有折衷的余地。

优秀公司也愿意把工作和任务划分开,把权力一直下放到基层。他们这样做就提供了让人们施展身手的机会;再加上公司独特的哲学和一套强烈的信念,二者绝妙地结合起来,使人觉得生活很有意义,甚至超凡入圣。

优秀公司理解这些要求,考虑到这些要求——可能是有意识地,也可能是无意识地,结果它们为本公司,也为社会创造了如下环境:人们在其中焕发出

光彩，培植起自我尊重，并且在本行业务以及整个社会中都成为情绪高昂的积极分子。但是，为数众多的非优秀公司，目前却在各个方面反其道而行之，甚至到了顽固不化的程度。它们总是让人们感到自己是失败者而不是优胜者，因为它们长于从反面惩戒，而不是从正面鼓励；它们指导人们行动的准则不是共同的信念和理想而是规章制度；到处都能感觉到限制和控制，但几乎感觉不到生活的意义，也没有机会让人们一显身手；它们不能提供真正的领导，有的只是争权夺利。

第三部分作者极大地阐述了卓越管理的各个方面。

先是按照四个阶段的分期介绍了管理学的发展历史，进一步批判了以泰罗和韦伯为代表的科学管理学派粗浅幼稚的理论；但作者也反对以梅奥为代表的“人际关系”学派，认为二者都过于极端，早已被历史抛弃，现在需要创立新的理论。

对作为美国企业界思潮主流的纯理性主义的批判，是贯穿此书始终的一条显眼的红线。

美国管理思想学术界流派甚多，但究其根本，可粗略认为是沿袭两种思想发展而来：一条是诞生于19世纪末，以泰罗的“科学管理”为主要内容的古典管理学派。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，确实在20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20世纪二、三十年代，当工人人们的觉悟、文化与组织程度已大见提高，泰罗制“胡萝卜加大棒”的体制的局限性日显，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，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，……”（凯思托与罗森茨韦克）“……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。《追求卓越》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，以及惟有数据才过硬和可信的偏执之见，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；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。

接下来详细论述了作者研究优秀公司归纳出的经营管理八条原则，这是全书的主要部分。这八条原则是：

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。”

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。

价值驱动——价值观构成企业文化的核心。

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。

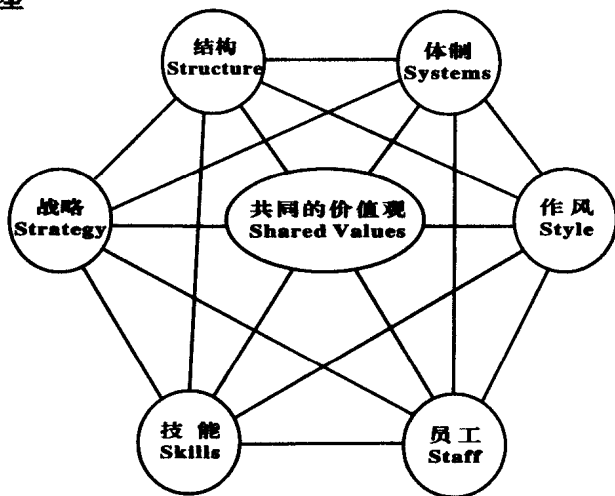
精兵简政——机构臃肿的企业往往人浮于事，体制僵化，官僚主义盛行，不易生存。

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。

这八条并无惊人之之处，优秀公司的特点是极其认真地实行这些原则，将它们发挥得淋漓尽致，登峰造极。

【知识核心】

§ 7-S模型



7-S模型指出了在企业发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括结构、体制、作风、人员、技能、战略、共同的价值观。也就是说，企业不仅要具有明确的战略和深思熟虑的行动计划，而且要考虑到企业还可能会在战略执行过程中失误。因此，战略只是其中的一个要素。

在模型中，战略、结构和体制一般被人们认为是企业成功的硬件，作风、员工、技能和共同的价值观则一般被认为是企业成功经营的软件。麦肯锡的7-S模型使世界各国的经理们认识到软件和硬件同样重要。作者指出，各公司长期

以来忽略的人性包括非理性、执著、直觉、随意的组织等，其实都可以加以管理，这与各公司的成败休戚相关，绝不能等闲视之。

一、硬件要素分析

战略。是企业经营思想的集中体现，同时又是制定企业规划和计划的基础；它是企业根据内外环境及可取得资源的情况，为求得企业生存和长期稳定地发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。这一管理理论是20世纪50年代到60年代由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下，在总结自己的经营管理实践经验的基础上建立起来的。日本经济新闻社在1967年曾进行过专门调查，在63家给予回答的日本大公司中，99%有战略规划。在美国进行的一项调查，有90%以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制定战略规划。可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

结构。战略的实施需要健全的组织结构来保障。组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础；是企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式；是为了形成一个由众多的部门组成的垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体，把企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。如通用电气公司，在20世纪50年代末期，执行的是简单的事业部制，但那时企业已经开始从事大规模经营的战略。到了60年代，该公司的销售额大幅度提高，而行政管理却跟不上，造成多种经营失控，影响了利润的增长。在70年代初，企业重新设计了组织结构，采用了战略经营单位结构，使行政管理滞后的问题得到了解决，妥善地控制了多种经营，利润也相应地得到了提高。由此看出，企业组织结构一定要适应实施企业战略的需要，它是企业战略贯彻实施的组织保证。另外，作者们在研究中发现美国成功企业的组织特点就是：简单明了。这些企业中上层的管理人员尤其少，常常可以见到经营上百亿美元的事业却不到一百个管理人员的公司。

体制。完善的体制是企业的发展和战略实施所需要的保证，而实际上体制又是企业精神和战略思想的具体体现。因此，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的体制，从而防止体制的不配套、不协调，及避免背离战略的体制出现。具有创新精神的3M公司的创新体制是：在3M，一个人只要参加新产品创新事业的开发工作，他在公司里的职位和薪酬自然会随着产品的成绩而改变，即使开始他只是一个生产一线的工程师，如果产品打入市场，就可以提升为产品工程师，如果产品的年销售额达到500万美元时，他就可以成为产品线经理。这种体制极大地激发了员工创新的积极性，促进了企业发展。

二、软件要素分析

作风。作者们发现，杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理作风。一方面他们固执地遵守着几项流传久远的价值观，另一方面又让

生产部门和产品开发部门享有极端自主权。

共同的价值观。虽然战略是企业发展的指导思想，只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动作保证，战略才能得到成功实施。所以，战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上，而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时，要通过各种手段进行宣传，使企业的所有成员都能够理解它、掌握它，并用它来指导自己的行动。日本在经济管理方面的一个重要经验就是注重沟通领导层和执行层的思想，使得领导层制定的战略能够顺利地、迅速地付诸实施。

员工。战略实施还需要充分的人力资源，有时战略实施的成败确系于有无适合的员工去实施，实践证明，人力资源是战略实施的关键。IBM的一个重要原则就是尊重个人，并且花很多时间来执行这个原则。因为，他们坚信员工不论职位高低，都是产生效能的源泉。所以，企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，将他们培训好，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次员工都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。如麦当劳的员工都十分有礼貌地提供微笑服务；IBM的销售工程师技术水平都很高，可以帮助顾客解决技术上的难题；迪斯尼的员工生活态度都十分乐观，他们为顾客带来了欢乐。人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

技能。在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。松下董事长松下幸之助认为，每个人都要经过严格的训练，才能成为优秀的人才，譬如在运动场上驰骋的健将们大显身手，但他们惊人的体质和技术，不是凭空而来的，是长期在生理和精神上严格训练的结果。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬两方面7个要素能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。

§.卓越管理八原则

崇尚行动——“去干，去弄，去试，这是我们爱用的格言。”由于组织结构具有流动性，灵活性，鼓励试验，允许犯错误，领导深入基层，权力下放，所以行动迅速，能适应环境变化。

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。不是一般地面向用户，而是直接接触顾客，服务至上，质量至上，用不同产品适应各种顾客，重视从扩大销售入手开创客源。不把降低成本或技术进步