

《商业周刊》畅销书排行榜金榜图书
36所著名商学院指定为MBA必读书目



【美】卡尔森·托玛斯 著
汪 洋 译

卓越

如何造就伟大公司的学问

被《福布斯》誉为最有可能影响21世纪的经管著作

哈 尔 滨 出 版 社

【美】卡尔森·托玛斯 著
汪 洋 译

SUPEREXCELLENCE

卓越



B1270536

哈 尔 滨 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

卓越——(美)托马斯著;汪洋译.—哈尔滨:哈尔滨出版社,2003.9

ISBN 7-80699-013-5

I.卓… II.①托…②汪… III.企业管理 IV.C 913.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 066821 号

This book's copyright is owend by Ha Erbin Publishing House,now published in China and registered in CIP(2003,066821).

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic,chemical or mechanical,including photocopying,any information storaye or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

All rights reserved.

责任编辑:关 力

封面设计:左右工作室

卓越

[美]卡尔森·托马斯 著

汪洋 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451—6225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

全国新华书店经销

北京密云红光印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 14 字数 260 千字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第一次印刷

ISBN 7-80699-013-5/F·1

定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451—6225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

目 录

绪 论 追求卓越

优秀是伟大的敌人。这正是世界上伟大的东西这么少的重要原因之一。

——汤姆·彼得斯

- 一、优秀是伟大的敌人 / 3
- 二、汤姆·彼得斯错了吗 / 5

第一章 崇尚行动

当公司主管用充满确定性与权威的语气将他们所认识的世界描述为真实世界时,他们创造了一个无能的假象。

——彼得·圣吉

- 一、快鱼吃慢鱼 / 11
- 二、在不确定性因素中求生存 / 16

第二章 贴近顾客

谁把顾客奉为上帝,以优质的服务赢得顾客,谁就是市场竞争中的强者。

——山姆·沃尔顿

卓越

SUPEREXCELLENCE

- 一、以顾客为起点 / 29
- 二、以顾客消费为导向 / 38
- 三、用情感巩固顾客忠诚度 / 41
- 四、企业——客户互动 / 47
- 五、客户关系管理 / 52

第三章 自主创新

没有任何一家企业有权利永远生存下去，只有通过不懈地努力奋斗，才能够争取。

——路易斯·郭士纳

- 一、创造性破坏 / 67
- 二、个人创新，公司内的变革者 / 75
- 三、学习型组织的变革之舞 / 82

第四章 以人促产

人、财、物、时间、空间诸多因素中，人才是企业发展的关键因素。人是企业的主体，是企业活力之源。

——杰克·韦尔奇

- 一、麦肯锡的 7S 模型 / 97
- 二、文化激励的“革命”——Z 理论 / 100
- 三、薪酬激励 / 109
- 四、股权激励 / 114
- 五、绩效管理 / 121

第五章 价值驱动

任何一家想成功的企业,都必须充分认识到企业文化的必要性和不可估量的巨大作用,在市场竞争中依靠文化来带动生产力,从而提高竞争力。有文化的企业未必都成功,但没有文化的企业注定不会成功。

——吉姆·柯林斯

一、文化飞扬 / 131

二、文化竞争力 / 138

第六章 品牌管理

衡量品牌有三个标准:首先,品牌要有创立能力;其次,在时间上要有持久力;最后,还要在空间上具备扩张能力,不仅在国内是品牌,在国际上也要是品牌。

——约翰·白波

一、品牌价值从管理中来 / 147

二、个性品牌塑造 / 156

三、全球品牌策略 / 164

第七章 高效组织

经济全球化,能够成功的企业,组织管理必定是领先的企业。

——汤姆·彼得斯

一、组织扁平化 / 177

二、六西格玛 / 179

卓 越

SUPEREXCELLENCE

三、知识管理 / 182

四、JIT 制管理 / 186

五、供应链管理 / 190

第八章 危机管理

世事的起伏本来就是波浪式的,人们要是能够乘着高潮勇往直前,一定可以功成名就;要是不能把握时机,就要终生蹉跎,一事无成。我们现在正在涨潮的海上漂浮,倘若不能顺水行舟,我们的事业就会一败涂地。

——威廉·莎士比亚

一、危机管理 / 197

二、危机规避 / 199

三、危机处理 / 211

SUPEREXCELLENCE

绪 论

追求卓越

优秀是伟大的敌人。这正是世界上伟大的东西这么少的重要原因之一。

——汤姆·彼得斯

一、优秀是伟大的敌人

我们没有伟大的学校主要是因为我们优秀的学校；我们没有伟大的政府主要是因为我们优秀的政府；很少人能经历伟大的人生，这主要是因为我们能比较轻松地获得不错的生活。同样，大部分公司没有成为伟大的公司主要是因为它们相对比较优秀，这正是它们的主要问题。

■ 1. 汤姆·彼得斯的伟大发现

“通向伟大公司的唯一道路就是删繁就简和勤奋工作。”汤姆·彼得斯(Thomas Peters)研究了1435家优秀公司过去40年的发展历程后(1435家优秀公司仅有11家最终成为了伟大的公司)，在《从优秀到卓越》(Good to Great)中得出了这样一个似乎太过于寻常的结论。不过，当读过他的《基业长青》(Build to Last)之后，人们知道，汤姆·彼得斯正在接近商业世界的真实。

汤姆·彼得斯对自己五年研究的结果同样吃惊，因为在从优秀公司到伟大公司的转变过程中，根本没有什么“神奇时刻”。成功的唯一道路只是清晰的思路、坚定的行动，而不是所谓的灵感；成功需要我们每个人排除一切干扰，把精力集中在最重要的事情上，全力以赴去实现目标。而吉姆·柯林斯对领导力的结论则具颠覆性：谦虚+意志=领导力，那些带领一家优秀公司转变为伟大公司的领导者往往谦逊，但是有韧性、质朴和无畏。

■ 2. 从优秀到伟大

为什么看上去变化迟迟不发生？可以肯定有过这样的经历。看见母鸡在孵小鸡，头二十几天鸡蛋看起来一点都没有变化，这时一般人不会去注意母鸡和鸡蛋。突然有一天，毛绒绒的雏鸡破壳而出，充满了生命力，你和周围的人肯定会惊叹：

MAF37/03

变化怎么会来得让人意外,鸡蛋仿佛在一夜之间就变成了小鸡。这时我们需要从小鸡的角度来看看事情的来龙去脉。当外人忽视了那个仿佛没有任何变化的鸡蛋时,鸡蛋内部正在悄悄地发生变化,小鸡正在成形、长大,最后一刻的破壳而出只不过是一连串变化的最后一环,它的实质意义不如外界看上去那么大。

人们总是试图寻找导致事物发生变化的“神奇时刻”,但是你如果问问那些把优秀公司改造成伟大公司的 CEO 们,你就会知道事情的真相。他们会告诉你,没有某个关键事件使他们的公司获得巨大的成功,一切成绩的取得都离不开长期的积累和坚持不懈的努力。

以沃尔格林公司为例,30 多年来,它始终保持良好的业绩。从 1975 年 12 月 31 日到 2003 年 1 月 1 日,每在沃尔格林公司股票投资 1 美元获得的收益是英特尔公司股票投资的两倍,是可口可乐公司股票收益的 8 倍。当问到沃尔格林公司是在什么时候从一个优秀公司转变为一个伟大公司时,该公司一个主管说:“在 1971 年到 1980 年之间吧。”(请注意,这个转变过程其实比他说的还要长。)很多伟大的公司都和沃尔格林公司有相似的经历,没有谁在一夜之间成为全球著名的大公司。

■ 3. 变化是怎样发生的

我们生活中有一个“飞轮效应”。为了使静止的飞轮转动起来,一开始你必须使很大的劲,一圈、两圈……每转一圈都很费力,不过飞轮转动得越来越快,在某一时刻(你又不能确切地说出是在哪个时刻),飞轮基本可以依靠自己的重量做推动力,你不需要使更大的劲,但飞轮会加速转动。

如果是在一个正从优秀向伟大转变的公司里,你就能体会到类似的感觉。例如,克罗格公司的总裁吉姆·赫林是怎样让公司的 5 万员工接受他的改革方案的呢?他说他没有试图一蹴而就,也没有打算用煽情的演讲打员工。他的做法是,组建了一个高效的团队来“慢慢地、坚持不懈地转动飞轮”,用实实在在的业绩来证明他的方案是可行的,也是会带来效益的。员工看到了吉姆·赫林的成绩,越来越多的人对改革充满信心,他们以实际行动为改革做贡献,到了某一时刻,公司这个飞轮就基本上能自己转动了。

为什么在公司里也会有“飞轮效应”呢?因为对公司的员工来说,他们都想成

为获胜团队的成员，他们希望自己的劳动不是无用功。当看到自己从事的工作有意义时，他们会感到兴奋。当人们看到明显的效果，感到飞轮开始加速时，他们感到了动力学的魅力，他们团结在一起，更加卖力地推动飞轮。公司的变化就是这样发生的。

如果你是公共汽车司机，在出发之前你要弄明白你要去哪，你怎样到达那里，谁要和你一块去。把公司看做公共汽车，那些把优秀公司改造成伟大公司的领导者首先决定的则是“和谁一块去”，而不是“要去哪里”。他们先把合适的人叫上汽车，让不合适的人下车，并让合适的人有合适的位置。不管情况多么恶劣，他们始终坚持一个信条：首先决定人选，然后决定方向。

那些能把优秀公司改造成伟大公司的领导之所以这样做，是因为他们很清楚三个简单的道理：

第一，如果你首先考虑“和谁一块去”这个问题，你就能更容易适应这个变化着的世界。如果汽车上的人是出于要去某个特定的目的地而上了你的车，那么当你的车开出 10 英里后，发现形势的变化迫使你不得不改变方向时，你会遇到很大的麻烦。相反，如果人们上车主要是因为车上还有其他伟大的人，你就能对变化的形势做出迅速得多的反应；

第二，如果你的车上坐的是合适的人，你不需要花时间来鼓动他们。他们会因自己是能取得巨大成功的团队的一员而充满活力；

第三，如果你车上坐的是不合适的人，那么其他任何东西都于事无补。你的方向可能是对的，但你仍然不能取得伟大的成就。因为由平庸的人来实现宏伟的蓝图，只能产生平庸的结果。

二、汤姆·彼得斯错了吗

管理类书籍在整个销售排行榜上所占的比重最大，其中汤姆·彼得斯的《追求卓越》高居榜首。这本书出版于 1982 年，最开始源自著名的麦肯锡咨询公司的一个内部项目。

■ 1. 谁是商业的拯救者

当时的商业界正备受日本公司咄咄逼人的扩张姿态所困扰,日本公司普遍采用严格的制度化管理让这个战败国的经济迅速崛起。面对强烈个人主义精神的员工,联邦政府的公司领导成了被长期讥笑的低能者。汤姆·彼得斯与罗伯特·沃特曼的《追求卓越》则成了商业的拯救者。此书为管理设定了一个积极的目标,而非强调商业管理面临的难题。

汤姆·彼得斯提出的杰出企业的 8 个特性,几乎为未来 20 年的商业管理奠定了基础。

- 偏好行动而不是沉思;
- 在产品和服务上接近顾客的需求;
- 鼓励自治和放松,而不是紧密监督;
- 对雇员的态度是鼓励其生产力,避免“我们”和“他们”这种对立情绪;
- “走动式管理”保持与大家的紧密接触;
- “专注于自身”以保持商业优势,因此避免了无关的风险;
- 组织结构简洁,人员精干;
- 对目标保持松紧有度的特性,但却不压制创新的控制系统。

■ 2. 汤姆·彼得斯的商业悖论

今日的企业领袖不得不承认深受汤姆·彼得斯原则的影响。《追求卓越》成为第一本销量超过百万的商业书籍,这本书甚至促成了商业书籍出版业的成熟,汤姆·彼得斯也成了一位标志性的明星人物。

但是,汤姆·彼得斯已经失去了最初的光彩,人们甚至开始遗忘他。在《追求卓越》出版 20 周年之际,汤姆·彼得斯亲自撰文,讲述他写这本书的初衷和过程,他的观点对在哪里,错在哪里,他承认当时自己说了一些谎话。对于试图为商界确定未来日程的精英来说,《追求卓越》背后的故事提供了一系列不可多得的教训。此书展示了 20 年来商业世界急剧变化的生动图景。

“我们忘了贴一个警告标签。注意！没有永恒的东西。任何东西吃得太多都会有毒。请记住：商业中所有事情都是悖论。为达到效果必须持之以恒；而当你持之以恒时，你就容易受到攻击。你看，这就是悖论。面对它吧！”这是此书出版 20 年之后汤姆·彼得斯的再一次表白。

“卓越只是一种过于静态的观念，而世界实在变化太快了。”随着新世纪的来临和商务环境的改变，有必要对于这些理论进行一些调整。下面是《商业周刊》对一个公司两个世纪的差距比较。

一个世纪造成的差距有多大

——针对公司的不同看法

特 征	20 世纪的公司	21 世纪的公司
组 织	金字塔型	网站或网络
中心工作	内部	外部
风 格	按部就班	灵活机动
力量源泉	求稳	求变
结 构	自给自足	相互依赖
资 源	原子——有形资产	比特——信息
经 营	垂直整合	虚拟整合
产 品	大规模生产	大规模顾客订制
所及范围	国内市场	全球市场
资金报告	季度报告	实时报告
库 存	月度	小时
策 略	自上而下	自下而上
领导艺术	教条主义	促发灵感
工作人员	雇员	雇员和自由代理
工作预期	安全	个性发展

卓 越

SUPEREXCELLENCE

特 征	20 世纪的公司	21 世纪的公司
动 力	竞争	建设
增 长	渐进式	突破式
质 量	提供最好的	永不妥协

1270536

SUPEREXCELLENCE

第一章

崇尚行动

当公司主管用充满确定性与权威的语气
将他们所认识的世界描述为真实世界时,他
们创造了一个无能的假象。

——彼得·圣吉

