

THE LITTLE BIG
THINGS
163 WAYS
TO PURSUE EXCELLENCE

追求
卓越

成就卓越的163个细节
做好小事成大业!



汤姆·彼得斯 著
TOM PETERS 魏平 译

THE LITTLE BIG
THINGS
163 WAYS
TO PURSUE EXCELLENCE

追求
卓越

2

汤姆·彼得斯 著
TOM PETERS 魏平 译

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越 2: 成就卓越的 163 个细节 / (美) 彼得斯著;
魏平译. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 10

书名原文: The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence
ISBN 978 - 7 - 80249 - 563 - 0

I. ①追… II. ①彼… ②魏… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 163041 号

The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence

Copyright© 2010 by Thomas J. Peters

Simplified Chinese Translation copyright© 2010 by China Industry & Commerce Associated Press Co. Ltd.

All rights reserved. Published by arrangement with CollinsBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, NY 10022.

本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2010 - 3836 号

追求卓越 2: 成就卓越的 163 个细节

The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence

作 者: 【美】汤姆·彼得斯 (Tom Peters)	发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司
译 者: 魏 平	北京日知图书有限公司
出 品 人: 成与华 李 军	印 制: 廊坊市兰新雅彩印有限公司
责任编辑: 李怀科 于建廷	版 次: 2011 年 01 月第 1 版
特约策划: 杨水秀	印 次: 2011 年 01 月第 1 次印刷
渠道总监: 赵国强 李 圆	开 本: 700mm × 1000mm 1/16
营销企划: 马泽峰 李 莹	字 数: 300 千字
责任审读: 海 鸿	印 张: 22
责任印制: 迈致红 潘代兵	书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 563 - 0
装帧设计: 水玉银文化	定 价: 49.90 元
出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司	

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813 010 - 82082775

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsicbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量
问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

2004年7月28日，我在 tompeters.com 上发表了博客第一帖。内容是关于当时担任伊利诺斯州参议员的贝拉克·奥巴马（Barack Obama）在2004年波士顿民主党大会上的演讲。这篇帖子与政治无关，我在其中提到的是奥巴马的演讲棒极了——这一观点可是来自一位演讲鉴赏高手（也就是我）。自此之后，我已经在博客上发表了1700多篇帖子，而且在朋友们的帮助下博客蒸蒸日上——2007年的时候它甚至荣登访问量500强之列。

2004年9月18日，也就是在开始我的博客之旅的6个星期之后，我在波士顿郊外的纳提克商场（Natick Mall）偶然发现了一家特别混乱的连锁商店。之后我立刻发表了一篇题为“干净整洁的团队！”的帖子，这也是“成功或者赚钱的100种方式”中的第一条。我指出，这家商店令人难以忍受的混乱分明是在大声呼喊：“我们不在乎。”

我还提到，人们在评价商店，甚至会计师事务所时，外貌和内涵一样重要，或者说更加重要。外貌是人们衡量内涵时的重要标准——事实上，它就是内涵的一部分。

我承诺将继续写下100条此类“秘诀”——只有上帝才知道我为什么要这么做。

我很享受这个过程，截至2009年7月，我已经超额完成了自己的承诺——发表了176篇帖子！期间，海佩里恩（Hyperion）出版社的第一任老板、现在负责哈珀工作室（Harper Studio）的鲍勃·米勒（Bob Miller）（网上冲浪时）偶然间发现了这些秘诀，于是与我们取得了联系，说：“您无意间已经写成了一本书。”他发过来一份合同——虽然我曾经发誓自己再也不写书了，但还是在上面签了字。嗨，为什么不呢？可以卖掉一些书，赚一些知名度——还不需要做任何工作！

哈！

其实我是个很挑剔的人，认为只有经历无数次重大修改之后才能成书——本书也不例外。我基本上牺牲了整个2009年的夏天，在佛特蒙的农场一遍遍编辑——成果大家即将看到。

我想说的是，从某种角度来看，这并不是是一本“常规”书籍——也许在2010年这种环境下它就是一本常规书。它来自于博客——虽然已经面目全非。这意味着它的结构并未遵循一条清晰的主线。这是一本关于秘诀、理念、建议或者行动指南的书籍，就像它们最初出现在 tompetters.com 时一样。它们来自于我在旅途中（现在主要是国际旅行）的观察、时事新闻、与成千上万参加过我的研讨会的人们的交流（他们来自世界各地，比如罗马尼亚首都布加勒斯特、上海和爱沙尼亚首都塔林）以及大大小小让我怒不可遏的事情（主要是小事）。我曾多次提到，创新的唯一高效来源就是怒不可遏的人们！因此，保持隐忍并珍惜这些不合时宜的人们吧！事实上，我就一直得到了人们的宽容对待——当然有时也有例外。

这些“秘诀”中的大部分都并非什么惊天动地之事。也就是说，就像本书的书名所提到的那样，它们大多是能够“成就卓越的细节”。比如说我对于一团糟的连锁店的反应，再比如说我对马萨诸塞州吉尔市（Gill）车轮饭店异常整洁的盥洗室（它还装饰有几十年积累下来的家庭老照片）的反应。它们都是“小事”——只是你肯定从未听说过的一个小镇上一家小饭店的盥洗室。但事实上它们同样事关重大。也就是说，车轮饭店的“我们非常在乎”或者连锁店的“我们毫不在乎”、“我们怕麻烦”的态度正是所谓的体验营销的重大思想的核心之所在——而体验营销又是在竞争激烈的市场中提升自身价值以求得生存的核心之所在。

总体来说，我对于能够反映重要思想、短小精悍且通俗易懂的生活事例非常着迷。相比哈佛商学院出版社出版的精英论著中精心设计的例子，我更喜欢此类事例。（我想这种偏好意味着自己已经远远摆脱了工程师教育、MBA教育以及麦肯锡公司的影响——它们都把复杂的分析奉为神明，大家能够理解的“战略视野”都被认为不够恢弘。老天，我觉得自己刚刚已经在无意间解释了打垮你我以及全球经济的问题之所在——超越人们理解能力的超级复杂体系。）但是，尽管偏爱主要采用现实世界中的真实小故事，我一直没有背离在1982年与鲍勃·沃特曼（Robert Waterman）合著的《追求卓越》一书中首次公开阐述的关于高效企业的炽热理念。

现在几乎已经过去了30年，我依然认为《追求卓越》一书的主要思想便是我们奉为座右铭的一句“简单”8字论断：“硬即是软，软即是硬。”

20世纪70年代，日本开始挑战美国的经济霸主地位，并且在汽车市场上把我们打得晕头转向，他们所依靠的不是由MBA精英们进行的“美国市场精确分析”，而是质量上乘的汽车。《追求卓越》一书便是在这种背景下诞生的。我和鲍勃猛烈抨击了“战略为先”的权威专家们，并且提出“硬数字”才是真正的“软柿子”——它们所能够反映的现实十分有限。而诸如“质量”、“人际关系”、“核心价值”、“客户关系”，以及惠普公司提出的漫步式管理之类所谓的“软要素”，才是真正的“硬通

货”——它们并非像麦肯锡公司和商学院们（其中也包括我和鲍勃的母校——著名的哈佛商学院）所说的那样不值一提。（我们两个还都曾是工程师、麦肯锡公司合伙人。）

在这方面我们竭尽了全力——但我必须懊恼地承认——并没有取得多大成效。

2001年由哈佛商学院和麦肯锡公司培养出来的杰夫·斯基林（Jeff Skilling）所引发的安然公司的轰然倒塌正是一个“数字”持续凌驾于“理智”之上的经典案例。而且，2007年以来的大崩溃也正是由虚假数字、故弄玄虚的复杂运算和完全丧失理智所造成的。

本书正是为了纠正航向而再次做出努力的成果。

事实上，过去几年中，“回归基本”的决心一直萦绕在我心头。这部分是对本来可以避免的金融混乱，也是对萦绕在诸如 Google、iPhone、Facebook 和 Twitter 周围的“一切都已改变”氛围的一种反击。

我写博客，非常勤奋地写博客，因此才有了本书。事实上我也使用 Twitter，我非常喜欢它，认为它不仅功能强大、实用性强而且令人愉悦——因此我并非勒德分子（英国 1811 ~ 1816 年以捣毁纺织机械为手段，抗议资本家降低工资和解雇工人的团体成员）。

但是……

奇怪的是，再次点燃对于那些“永恒的基本要素”的热情，可以追溯到我在 2008 年阅读的一本薄薄的小册子——戴维·斯图尔特（David Stewart）的《1787 年夏天》（The Summer of 1787）。当时正值佛特蒙的严冬，而我在新西兰度假。该书详细记录了美国宪法这一人类历史里程碑的伟大撰写过程——它是在一个酷热潮湿的夏天，在费城一个门窗紧闭、空气污浊的房间完成的（我知道自己为什么要强调气候恶劣——我可是在巴尔的摩附近长大的）。我之所以强调高温和潮湿，是因为它们正是对最终结果产生了巨大影响的“小事情”。

代表们经常提前休息以逃避这种恶劣的天气，把一些关键章节的撰写交给小的分委员会，而后者则会跑到酒吧中完成他们（在我们现在看来）具有里程碑意义的工作。分委员会中并没有像老本·富兰克林（Ben Franklin）或者年轻的詹姆斯·麦迪逊（James Madison）之类的大腕。相反，它更有可能是由 4 名不知道来自哪个州也不知道资历如何（许多人的资历并不怎么出众）的成员组成的，他们只是举手包揽了大家都不想做的工作，而这些“不起眼的小工作”所塑造的基础文件，后来造就了世界历史上最为强大的国家。

影响最终结果的不仅是天气这一个“基本要素”。尽管现在我们很难理解，但当时的确有一些州根本就没有派代表前往，因为他们并没有觉得立宪是件大事。而纽约代表团从未出现在会场，因此一票也没有投过。那些派代表前来的州可以自行决定代表团的规模，因此（当时和现在），小小的特拉华州派出了 5 名代表，而且这 5 位代表每天自始至终都出现在了会场。他们还参加了所有的投票，要知道，平均每

天出席的代表只有30名，他们这5名代表就占了1/6，因此他们主动承担了许多关键任务。小小的特拉华州对最终文件的影响不可谓不大。

特拉华州这种“出现在会场”可谓“成就卓越的细节”，另外一种平平常常的“出现”也对最终文件的形成起到了无法估量的决定性作用：代表和代表团带着部分文件的草稿出现在了费城。由于缺乏更好的指导（麦迪逊的慷慨陈词对于如此众多的普通人来说似乎有些不合时宜），大量草稿在稍作整理之后便成为了最终文件的基础。

还有司空见惯、历史悠久的讨价还价，最为强硬、老谋深算的人总会获得最终胜利。从很大程度上说，在这一“永恒的基本要素”上的成功正是奴隶制在最终文件中毫发无损的原因。北方人赢得了口舌之争，而善于讨价还价的南方人，特别是南卡罗莱纳人，更加强硬、顽固，有时甚至更加狡猾。

斯图尔特书中所记载的事件让我几次放声大笑——虽然这些话题都很严肃。它们让我想起了无数能够“成就卓越的细节”（比如出现在会场、参与文件草稿的拟定并且坚持不迟到不早退）在包括起草美国宪法在内的一切事情中的决定性作用。还有一个重要的“细节”就是恰当的态度：一位位高权重的代表并没有起到应有的作用——因为伙伴们认为他只会夸夸其谈，因此拒绝让他加入任何一个分委员会。他们都希望尽快完成工作回家，而不是在8月份困在费城一个小小的密不透气的房间里听别人吹牛。

经济学家和战略大师们通常都不明白这一点的重要性（“这一点”指的是类似上述费城风格的“普普通通的”“软要素”）。因此我决心在此提出有助于工作顺利完成的“真正重要的事情”——也就是能够“成就卓越的细节”。

我和同事们希望大家基本上是坐在马桶上阅读本书的（这是打个比方，不过真的坐在马桶上也无不可）。也就是说，我们无法想象大家屏息凝神从头到尾读完本书——我可不是著名间谍小说家约翰·勒卡雷（John le Carre）或者艾伦·弗斯特（Alan Furst）。相反，我想大家也许可以随便翻翻这条或那条想法——我当然希望其中的几条足以推动你采取行动，去尝试其中的一个能够“成就卓越的细节”，也许最终还可以把它作为你的座右铭。

当然，这并不是说因为这些想法非常“简单”，大家就可以轻而易举地把它们应用到日常生活和工作中。比如说，写完这一前言的那天我还在英格兰的曼彻斯特举行了一次研讨会。其间我与一位拥有工程技术背景的工程服务公司负责人进行了长时间的交流。当时的话题是“表达谢意的威力”，具体来说就是经常说出“谢谢你”以衷心认同对方的价值，不管他是佣人还是经理人。和许许多多的人，特别是男性一样，这位工程师领导者不仅很少使用这3个字，而且根本不知道如何才能说出口。在我看来，他这个“如何才能说出口”的问题很明显是发自肺腑的——而且在公共场合提出这样一个个人情感问题也很勇敢。关键就在于，他了解了这种姿态的重要性，至少在心理上认同了它的重要性。这次讨论相当不错——它不仅强调了“成就

卓越的细节”，而且还说明这是一门真正的学科，一门值得有条不紊的工程师细细思考的学科。作为一位注重事实的工程师，我希望这位工程师朋友一切顺利，而且如果他真的把“感谢”加入自己的座右铭，那么仅仅这一件事就足以让我感觉穿越大西洋往返 6000 英里的旅程物有所值了。

类似的例子还有一些，在把大家送上阅读旅程之前，还有另外两个基本要点需要指出。首先，我希望能够十分清晰地阐明贯穿整本书的灵魂：“软即是硬”与“硬即是软”。诸如表达感谢之类的思想是无与伦比的人性化体现——因此在我看来，此类行为无疑会让你成为更完美的人，成为这个忙碌且混乱的世界中正派的人。但是本书的主要观点是，这种行为还可以大大提高机构的效率，更利于目标的实现；不管这些目标涉及利润还是涉及非营利机构、非政府组织或者政府机构为人们提供服务。感谢的行为是调动员工、合伙人和客户热情的威力无穷甚至可以说无可匹敌的方法，因此也是迅速实施几乎任何事情的威力无穷甚至可以说无可匹敌的方法。也就是说，“软即是硬”这一想法绝对具有实际意义——而且如果得以高效实施，可以大大提高利润！

其次，很显然，大家都是通过不懈的努力和勇敢的尝试学会钓鱼、弹钢琴或者制作橱柜的。那么，进行财务分析或者计划市场营销活动也应如此。在本书中我提出，“真正重要的”是诸如深入倾听以及对所有人的工作和智慧表达感谢之类的事情。我还坚信大家可以学习、实践这些成熟的学科并且成为，比如说，完全合格的“专业倾听者”。比如说，我认为“有效的战略倾听”是维系“持久战略性”客户关系的关键之一，也许还是唯一的关键——因此对于倾听的“专业性”的精通比量化市场分析工作更有威力，不管是对于马萨诸塞州吉尔市的那家小饭店，还是向阿联酋航空公司（Emirates Air）推销空中客车，或是在非洲某个地区消除疟疾时都是如此。

这就是我的故事，我一直坚守的故事。希望大家会喜欢，而且希望大家能够在思索之后勤勉地实践其中一些能够“成就卓越的细节”，因为它们能够决定项目的有效实施、事业的成功、顾客的满意度、员工的状态、企业的利润，甚至美国宪法！

令人炫目的显而易见之事

老天，我承认自己在这个前言的开头就撒了个谎（这可不是个很好的开端）。我说自己是在 2004 年 9 月 18 日开始撰写这些“成功秘诀”（最初名称）的。没错，这些秘诀的确是在那个时候开始动手撰写的，但是本书其实开始于 1966 年 8 月 9 日。这就是动笔之前的 44 年 1 个月零 26 日之前。

1966 年 8 月 9 日，我在加利福尼亚州圣伯纳迪诺县（San Bernardino）登上了美国空军的 C-141 运输机，开始了途经关岛前往越南共和国岷港的旅程。当时我是美国海军“战斗工程师”，或者叫做海军修建营成员。

这是我第一份真正意义上的工作（除了中学和大学 9 年时间的暑期零工，比如在餐厅做服务员）。

本书主题清晰明确——我可是花了44年才完成写作的。博客上许多“秘诀”都是因为“大大小小的事情”有感而发。但是其中的大多数还是来源于我在海军、五角大楼、白宫、美国行政管理和预算局（United States Office of Management and Budget）、斯坦福大学、麦肯锡公司和我自己公司的经历、几十年来断断续续的研究，以及自1980年以来与参加过我的研讨会的67个国家大约300万求知欲极强的人们的交流。

也许我从中学到了很多东西，也许没有。我的确见识了不少东西——也许在这一过程中有些所得。比如说，我接触过很多伟大的领导者——从只有两个人的公司的老板到拥有20多万员工的公司老板到政府机构、小学的领导等等。我也见识过不少真正的垃圾！（这两类人都有助于我的学习。）

尽管接受过工程学教育而且还有德国血统，但我并不怎么习惯线性思维——我的“秘诀”就在于对自己关心的事情极其上心，使之成为“汤姆的激情”（这是我妻子的措辞）之一，并且维持很长一段时间：一年、两年甚至十年、二十年。它们并不像哈佛大学商学院著名教授迈克尔·波特（Michael Porter）的理论那样严格符合某个框架，只是一些“极端重要但人们因为愚蠢无知而忽视的事情”。

在本节开头我又一次撒了谎。“它”并非开始于岷港，而是1946年的马里兰州锡弗纳帕克（Severna Park）——也就是63年前。我的母亲出生于弗吉尼亚州，她一直十分顽固地推崇优雅的举止，我自然而然地也受到一些影响。但是在最近40多年里，我亲身体会到一句“谢谢你”或者“好的，先生”或者“好的，女士”的威力——现在67岁的我依然会对贫民区便利店19岁的店员说：“好的，先生（或者女士）。”（大家将会在本书中读到大量关于文明、体贴和礼貌的论述——这是乔治·华盛顿的特长和“竞争优势”，同样适用于我普普通通的环境。）

20世纪80年代中期，汉堡王公司当时最为出色的特许经营商曼尼·加西亚（Manny Garcia）参加了我的一个“青年总裁协会”研讨会。结束之后他说这次研讨会棒极了，是他所参加的最棒的一次，但他又补充说自己并没有学到什么新东西。他称此为“极度重要且令人炫目的显而易见之事”。

当时我非常喜欢这个表述。现在我依然非常喜欢。

大家即将看到的是我63年以来的经验，从妈妈在切萨皮克（弗吉尼亚州东南部城市）对我的冲击开始，从我的4岁生日开始，来自我的老板、水手、两次前往越南服役时的美国海军陆战队客户的经验，以及在数千次研讨会上来自西伯利亚、爱沙尼亚、印度、中国、奥马哈、阿曼和美国宾夕法尼亚州约克县的300多万人们的洞察力。

是的，它们来了——我很久很久以来一直渴望向大家诉说的事情。

是的，它们是如此显而易见——只要我略加提点，大家就能够心领神会。

尽情享受我们的旅程吧。

前言

第一章 **小事**

1. 都是因为盥洗室 002
2. “小事情”也重要。非常重要! 003
3. 鲜花的威力 004
4. 掌握推动的艺术 004

第二章 **卓越**

5. 不卓越，会如何？此时不卓越，更待何时？ 008
6. 要卓越，不要心不在焉 010
7. “质量”：眼见为实 010
8. 卓越是…… 011

特别章节：领袖之错 013

第三章 **危机**

9. 好花不常开，好景不常在 020
10. 好事成三 022
11. 把中国放在心上！把印度放在心上！ 023

第四章

机遇

- 12. 世事艰难？机遇无与伦比！ 026
- 13. 琐事也美丽 027
- 14. “老家伙”统治一切 028
- 15. 打造绿色建筑，不找任何借口拖延！ 029
- 16. 艰难时期的利润：节流不如开源 031

第五章

适应力

- 17. 黑天鹅 034
- 18. “铁饭碗”破碎，大事业初始 037
- 19. “失败”——欢呼吧！ 038
- 20. 世上最糟糕的建议 039

特别章节：衰退 46 条 041

第六章

自我

- 21. 你是自己塑造的产品——完善它 046
- 22. 首要工作：善待自己！ 048
- 23. 身体健康 = 后劲十足 049
- 24. 急需上马的精神体操 049
- 25. 你就是自己所讲述的故事！那么下工夫吧！ 050
- 26. 形成自己的 R. POV8——尽快！ 052

第七章

他人

- 27. 友善是不需要花钱的！ 056
- 28. 文明！文明！文明！ 058
- 29. 听安的话，并且“采取相应行动” 059
- 30. 从外祖父葬礼上学到的东西 060
- 31. 理解他人的辛苦挣扎——体贴的问题 061
- 32. 体贴是不花钱的 062

第八章

联系

- 33. 只要彼此联系 066
- 34. 他们喜欢艾森豪威尔，因为艾森豪威尔喜欢他们 067
- 35. 一贯贴近听众 068
- 36. 实践“改善人际关系的行为” 069

态度

37. 熠熠生辉的眼睛 072
38. 愉悦、关爱、投入——在早晨6点钟! 073
39. 招聘兴高采烈的员工! 074
40. 你挥舞的是什么“旗帜”? 075

业绩

41. 表演时间! 任何时候都是表演时间! 078
42. (拼命) 经营自己的第一印象 079
43. (拼命) 经营自己的谢幕印象 081
44. 经营演讲技巧——17分钟改变世界! 082

工作

45. 关于成为“专业人士” 086
46. 一切都与金融有关 087
47. 议事日程与决定权 088
48. 我们从事的都是推销工作 089

积极主动

49. 打那个“3分钟电话”! 今天! 马上! 092
50. 露面! 093
51. 早起的鸟儿 094
52. 疯狂的公关努力 095

领导力

53. 领导力就是大力帮助他人成功 098
54. 服务他人 099
55. 最近你有没有“款待”优秀员工? 099
56. 神圣的信任 100
57. “小白鼠心理学家”万岁! 101

语言

58. 你的意见如何? 106
59. 谢谢你 107
60. 对不起 107
61. 讲实话——一位小说家的建议 109

第十五章

社交

- 62. 一行代码：从“吹毛求疵者”到“功臣”之间的最短距离 112
- 63. 调动“下层策略”获取成功 114
- 64. 成功公式：内部客户 > 外部客户 115
- 65. 如何评估你的“内部游戏” 117

第十六章

午餐

- 66. 新闻播报：跨部门合作是首要问题 120
- 67. 共进午餐：解决跨部门合作的问题 121

特别章节：“方程式”——一位工程师的执行秘诀 123

第十七章

好的

- 68. 说“好的”！——岳母给我上的一堂课 130
- 69. 纯粹为了乐趣 131

第十八章

不

- 70. “不要做的事情列表”比“需要完成的任务列表”更重要 136
- 71. 有些事情值得去做，但不值得追求完美 137

第十九章

客户

- 72. 现在是上午 11 点钟——今天你给客户打过电话了吗？ 140
- 73. 愤怒的客户是最宝贵的资源 141
- 74. 我们的问题就是没有多多交流 142

第二十章

行动

- 75. 尽自己最大努力！——错误的回答！ 144
- 76. 仅仅关心是不够的！ 145
- 77. “白昼”上校与“黑夜”上校 147
- 78. 临渊羡鱼，不如退而结网 148

第二十一章

变化

- 79. 禅与顺势而变的艺术 152
- 80. 样本推广法 154
- 81. 大变化，一步到位 154
- 82. 短时间，大变化 156
- 83. 耍小聪明？永远不要！ 157

激情

- 84. 我倡导这种情绪! 168
- 85. 一条法则带来黄金万两! 169
- 86. 把握时机 170

亲临现场

- 87. 漫步式管理——一切皆在你身边! 174
- 88. 现场判断力 176
- 89. 把钱包放在家里 177
- 90. 走下圣坛, 警惕笑声! 178
- 91. 大计划? 不, 小步骤 179

人才

- 92. 招聘: 你是否倾注了狂热的激情? 184
- 93. 晋升: 你是否正在打造“一年两个”的“遗产”? 185
- 94. 发展: 寻找、培养一流的一线主管 185
- 95. 你 = 你的培养记录 186

员工

- 96. 一切取决于员工的素质 190
- 97. 以人为本, 提高人力资本预算! 193
- 98. 珍视“最后百分之二爱好者” 194
- 99. 活力定律及员工推论 195

性别

- 100. 人称代词的力量! ——客户就是“她” 198
- 101. 女性领导者 199
- 102. 先生们, 男女有别 201
- 103. 关于坚持的启迪 202

第二十七章

创新

- 104. 研发定律 206
- 105. 灵活的组织机构 207
- 106. 超越卓越——疯狂的标准 208
- 107. 走出阴影——重读“臭鼬工作室” 209
- 108. 活力无限地“四处鬼混” 211
- 109. 最近你提出了何种原型? 211
- 110. 大发雷霆——表扬“和平破坏者” 213
- 111. 我们现在所知道的创新 15 条 214

第二十八章

倾听

- 112. 好好听着！倾听是终极“核心能力” 218
- 113. 你是一位“18 秒经理人”吗？ 220
- 114. 了解别人的故事，表达自己的敬意 221

特别章节：34 条名言 223

第二十九章

求知欲

- 115. 如果不得不问，那就不断提问 228
- 116. 奖励“不知道” 229
- 117. 你的闲谈够多吗？ 230

第三十章

学习

- 118. 爬上陡坡——终身学习必不可少 232
- 119. 在学习上压倒他们！ 233
- 120. 在阅读上压倒他们！ 234
- 121. 在写作上压倒他们！ 235
- 122. 报名参加“人力资源 MBA” 235

第三十一章

时间

- 123. 迟到的后果也许比想象的要严重 240
- 124. 休假，是为了更好地工作 241
- 125. 白日梦时间！ 241
- 126. 掌握设立里程碑的艺术 243

设计

127. 设计无处不在! 246
128. 是否“令人垂涎三尺”? 248
129. 标牌的设计: 你能顺利到达目的地吗? 249
130. 热爱 + 痛恨 = 设计之威力 251

细节

131. 两美分糖果的故事 254
132. 如果信封大小不合适, 扔掉它! 256
133. 泥泞季节 257
134. 在乎与不在乎 258

瑕疵

135. 内部敌人——僵化的代价最为沉重 262
136. 成为放权狂人! 263
137. 伟大的瑕疵剔除游戏 266
138. 1% 训练——45 分钟之内消除“余地” 266
139. 目标, 让“常识”变得更加“平常” 267

企业

140. 服务于人 270
141. 专业服务公司命令: 做对得起自己薪水的工作 272
142. 不要让“敌人”主宰你的生活 273
143. 热爱竞争对手 274

特别章节: 50 个最为重要的“你是否” 277

重新想象

144. 创建一个“大教堂” 284
145. 为他人的梦想插上翅膀 285
146. 启动“雷工程” 286
147. 现实主义? 非我所为! 287

第三十七章

一鸣惊人

- 148. 不惊人，誓不休 290
- 149. “唯一”打败“最佳” 291
- 150. 令人惊叹到大跌眼镜 294
- 151. 检查“公文包” 295

第三十八章

现在

- 152. 欢迎来到代谢式管理时代 298
- 153. “昨日”之墙与“明日”之墙 299
- 154. 虚度生命——不管你是否乐意，工作就是生命！ 300

第三十九章

影响力

- 155. 忘记长寿——转而考虑“戏剧般的疯狂” 302
- 156. 将“愿望清单”换成“行动清单” 304

特别章节：核心商业战略 307

第四十章

成功

- 157. 成功的“3H模式” 322
- 158. 5个词的“完整”“卓越宣言” 323
- 159. 完整版纳尔逊战略：通向卓越的13条经验 324
- 160. 艰难时期（以及其他时期）备忘录 327

第四十一章

大业

- 161. 退休糟透了 330
- 162. 想想遗产！ 331
- 163. 不要忘记自己的初衷！ 332