



被《财富》和《经济学人》誉为
“管理大师中的管理大师”

Tom Peters THE PROJECT

[美] 汤姆·彼得斯 著 / 彭 萍 译

项目50

50 种方法，将“任务”变成“项目”



世纪出版集团 上海人民出版社

Tom Peters

THE PROJECT

[美] 汤姆·彼得斯 著 / 彭 萍 译

项 目 50

50 种方法，将“任务”变成“项目”

世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目 50 / (美) 彼得斯 (Peters, T.) 著; 彭萍译.

上海: 上海人民出版社, 2004

(工作可以这么酷!)

书名原文: The Project 50

ISBN 7-208-05260-3

I. 项... ①彼... ②彭... III. 企业管理:

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069103 号

出品人 施宏俊

策 划 钱红林

责任编辑 吴 杰 王志毅



世纪文景

项目 50

[美] 汤姆·彼得斯 著

彭 萍 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司

(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)

发 行 世纪出版集团发行中心

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 635 × 965 毫米 1/16

印 张 13

插 页 1

字 数 129,000

版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-05260-3/F · 1183

定 价 19.00 元

本书献给

迪克·安德森，美国海军第九机动修建营指挥官。1966年，他在越南共和国岘港市曾教过我（少尉 T.J. 彼得斯，CEC，USN693355）“可以做！”/WOW 项目”！

詹姆斯·卡维尔，是他创造了最终的富于挑战性的 WOW 项目。

苏珊·萨金特、珀克·珀金斯和梦之队，他们是真正的信徒，不计成败，创建了“猎人公园”和“激情溜冰场”，这是南佛蒙特州最了不起的社区设施。

* 事实上：美国海军修建营的“可以做”比耐克公司的“想做就做”要早 50 年。

我们的所作所为对我们至关重要。工作可能并不是我们生命中最重要或者惟一的事情。我们可能必须去工作，但是我们依然渴望去爱，渴望去感受心中的自豪，渴望自己的所作所为能为我们赢得尊重并发挥我们的影响。

——萨拉·安·弗里德曼，

《工作很重要：妇女关于自己工作和生活的讨论》
(*Work Matters: Women Talk About Their Jobs and Their Lives*)

50 条：

信条

小屋里的奴隶们……砍断你们的绳索……
挣脱你们的镣铐……

工作可以很酷！

工作可以很漂亮！

工作可以很有趣！

工作可以与众不同！

你——可以与众不同！

砸烂小屋的墙壁！

撕碎呆伯特的漫画！

白领革命正在进行！

我们百分之九十的职业正面临着危险！

把握你自己的生活！

颠覆等级制度！

把每个项目都变成 WOW！

要么卓越……要么失败！

这是一个新的世纪：如果现在不去
做……更待何时？

50 条：

系列丛书序言

我们并不是在抨击呆伯特。谁敢呢？但我们的确相信工作可以很酷，工作可以很有意义。

——汤姆·彼得斯

我们今天所知道的工作——你的和我的——10 年以后都会经历巨大的变革。就是如此简单，也如此深远。下面是原因……

那些结实的联邦老兵还会记得，在 1970 年（并不是很久以前的事）卸载一整船的木材要 108 个工人花 5 天的时间。而现在呢？集装箱创造了奇迹：8 个工人，一天。

打谷机发明以后，农场中发生了同样的变化。叉式起重机发明以后配送中心也发生了同样的变化。码头也是如此。

嘿，已经是新的千年了！我们当中有 90% 以上的人——甚至是在所谓的“制造业”公司中——都做白领工作。事实是：我们从未涉及过——或者甚至从未考虑过——白领工作效率。从来没有。直到今天……

这是一个崭新的球类游戏。白领革命开始了！以前扫视码头的工作效率探照灯现在指向了会计“车间”。我想我们应该对新的规则略知一二了吧。

革命涉及以下内容：信息系统、信息技术、企业资源策划系统、内部网络、知识资本管理方案、企业客户管理、网络、全球化、全球范围内的放开等等。所有这些都将引发一场——绝不夸张——100，200，甚至 500 年不遇的革命。

因此我们要读一下这套新的系列丛书——其目的就是对工作进行彻底的改造（我们如何看待工作，承担工作，面对工作）。这次工作改造的革命其实是在我们的机构和生活中获得解放的一次千载难逢的好机会。

本书是第一批出版的 50 条系列丛书中的一本。每本书都描述了新经济中工作的一个不同侧面，每本书都包含 50 条重要的创意。

——编者

50 条

序言：项目为什么如此重要？ 1

I. 创新！17

1. 重构：决不……永远不要！……像预设好的那样接受一个项目 / 使命！ 19
2. 把“你的日常经验”转化成“需要完成的酷料”。 23
 - a. 变成一个标准的傻瓜：把所有发生在自己身上的小事都当作一个绝佳的学习机会。 27
3. 丰富你的词汇！学会喜爱“WOW！”，使用 WOW！“这个词”！ 30
4. 这里没有“小”项目：在每个“不起眼的”形式或程序中，在每个“不起眼的”问题中，往往隐藏着一个大项目！ 37
 - a. 把今天讨厌的杂务变成 WOW！项目。很棒的想法：没有“现成的”事情。 40
5. 装上刹车！不要背叛 WOW！ 45
6. 爱让世界转动！ 48
7. 项目，也就是我们的孩子——漂亮吗？是的，漂亮！ 50
8. 它就是设计。即：整个宇宙中最强的力量之一。 53
9. 项目够新颖吗？（你敢肯定吗？） 56
10. 网络也是项目的要素？从广义上讲？ 58
11. 影响力。亨利·詹姆斯就一位艺术家的作品最后这样问道：“它值得创作吗？” 60
 - a. 最近让某个人（某些人）生气了吗？ 62
12. 疯狂的发烧友！ 65
 - a. 疯狂的女发烧友。妇女沉溺于产品 / 服务——因此，针对妇女

	的项目的“项目可用材料”不同于针对男人的项目。·····	67
13.	公海上的海盗。“我们”肩负着同一使命/卷入了同一运动。我们计划颠覆整个行动·····使之彻底不同。·····	70
14.	如果你能(提示:你能!)创造一个“空间”。也就是说,海盗需要海上的船只和岛屿上的山洞。(间谍故事中的“藏身之处”。)·····	73
15.	把你的项目写入你的简历。马上!设想自己到达了终点。·····	75
16.	想想彩虹!·····	76
17.	思考或者重新思考,或者重构“业务计划”中的概念。·····	79
18.	思考/念念不忘最后期限。疯狂地要求你自己/你叛逆的小团队。·····	81
19.	找一个聪明的朋友。完成 WOW!项目可不轻松!它们会让你紧张,给你压力,还会令你和公司感到恼怒。·····	83
20.	寻找——并培养——几个(就几个)同谋。·····	85
a.	至少找一个用户/同盟。马上。一开始就想着用户。·····	87
21.	记住随身携带一张小卡片,写上: WOW!漂亮!创新!影响力!疯狂发烧友!·····	89

II. 推销! ····· 93

22.	要简洁。用三分钟描述你的项目(它的优势和 WOW!之处)·····	95
a.	象征时代!·····	98
23.	推销意味着出售给每个人!·····	101
24.	嗨: WOW!项目的生命 = 推销。对吗?那么有意识地进行宣传变得令人瞩目并且保持令人瞩目。·····	103
25.	做你的“社团工作”。开始拓展网络!越快越好。·····	105
26.	最后一个和第一个同样重要。只要他们支持你·····那他们就是你的朋友。·····	107

27. 关注团队!永远不要忘记你的朋友!	109
28. 不要试图改变你的敌人。不要在他们身上浪费时间。	112
29. 创建一个团队咨询委员会。	115
30. 做一个靠自己努力而成功的人。首先声明:过多的初始资金是致命的!	118
31. 考虑测试!就像测试网站一样。你需要客户伙伴作为初步原型合格性的测试基础。	122

III . 实施! 125

32. 分割!分割!分割!	127
33. 生活,吃饭,睡觉,呼吸:原型!即:成为一个大胆的原型迷。	129
a. 讲授原型。原型就是一个“企业文化”问题。即:努力创造一种原型文化。	134
34. 玩耍!寻找玩伴!	136
35. 压缩反馈回路。	139
36. 打碎它!玩耍和毁坏都是一些辅助手段。	141
37. 不断吸收新成员!铁律:WOW!项目呼唤WOW!的人。永远不要停止吸收新成员!	143
a. 招聘:宫廷小丑。	145
38. 制作一个大活页夹!这是项目圣经,是主控文档,是宏观地图。	148
39. 清单狂。你要列清单,清单将使你成为全知。(不是开玩笑。)	150
40. 思考(活着/睡觉/吃饭/喘气儿)时间表/重要的事情。	153
a. 需要:最后2%女士!	156

41. 掌握 15 分钟会议的技巧! 你能在 15 分钟内改变(或至少可以组织)世界!	158
42. 庆祝。	160
a. 庆祝失败!	161
43. 播出中断! 这里的主旨是行动。绝对正确! 但是: 不要让你狂热的行动把你赶出了 WOW! / 漂亮! / 创新! / 影响力! / 疯狂追随者! 的正常轨道。	163
44. 项目有自己的个性。它是活生生的。项目 = 生命, 精神, 个性。	165
45. 把网撒得再大一点儿 / 超大。	167
46. 是用户, 笨蛋! 永远不要忽视用户群。	169
47. 策划一个B.M.P 方案 / 宣传管理方案。宣传就是实施。	171

IV. 退出! 177

48. 出售。	178
a. 招聘一位继承人先生, 这位先生要和你一样充满激情! (并且热—爱—管理。)	180
49. 把你的怪人纳入主流, 在主流中, 他们会变成携带你(离奇)观点的变异病毒!	182
50. 详细记录项目的历史。举行盛大的狂欢庆典!	184

跋 186

行动! 187

推荐阅读 189

序言

项目为什么如此重要？

白领革命已经开始了。（终于开始了。）未来 10 年左右，白领革命将波及到 90% 以上的工作者，不管你准备好没有！

而我们绝大多数人都没有准备好。

基本上就是这样，我亲爱的华生。因为我们采用了企业资源规划（ERP）等等正确的方法，所以绝大多数白领工作——就是众所周知的那种工作——将会消失。相信自己的眼睛，伙计：90% 以上，没了，或者说，拜拜了，沙扬那拉。2004 年左右，白领世界将要进行的“重建”的确跟 1994 年左右的重建似乎没有多少差别。

多年来，我一直在思考这件事，一直在为这个问题寻找答案：今天的白领工作者——你和我！——是怎么改变我们自己的呢？就像当年的产业工人和码头工人是怎么改变他们的呢？

以尚未研究过的专业服务公司为例

有一种组织早就把白领工作变成了熠熠生辉的、很赚钱的东西。这种组织就是专业服务公司或者简称为“PSF”，我就是这样称呼它们的。它们包括律师、建筑师、美术设计师、工业设计师、工程服务公司、管理顾问、会计师、广告公司等。他们曾一度处于边缘——而且曾一度，坦率地说，被看作是制造业的寄生虫——可现在，这些家伙成了所谓“知识经济”的先锋和中心，扮演着重要的角色。

（可笑的是：我们对这些公司知之甚少。不知道他们如何

运作，也不知道他们为什么要存在。我们还没有研究过它们，我只能猜测这是因为我们没把它们当回事儿。我们真的把它们当成了寄生虫。）

这些公司有的规模很大，比如安氏公司（如安达信和埃森哲咨询公司）或者 EDS 公司。它们每年的收入上百亿，雇员多达 10 万人。不过，也有单人的服务公司——比如，当地的会计师，就是在他的卧室里上班的。然而，他们都做着相同的事情：利用知识提供服务来赚钱。就是这么回事。

我的（客观的？）结论？白领革命的幸存者——不管你是不是公司员工——将是那些“真正的”专业服务公司中的成员。他们的工作——再说一次，不论他们目前的正式身份是什么——都像是独立承包人。

这让我自然而然却又无可避免地把注意力最终集中在——工作本身上。也就是，集中在项目上。

有特色的项目：这是（惟一可能的）（新的）关键

专业服务公司——不管有 2 个雇员还是 22222 个雇员——都具有一个永恒的共同特点：项目。项目——有开始、结束、客户和交付——就是专业公司所做的工作。真的是。如果你加入了一个专业服务公司，那么即使是第一天上班，到中午的时候，你就会发现自己正置身于一个项目小组之中。（这是我 1974 年 12 月在麦肯锡公司的经历。我 9 点上班，10 点就加入了一个项目小组，对一个价值 2.5 亿美元的农业化学品工厂进行评估。下午 1 点，我就飞往艾奥瓦州的克林顿市拜访客户去了。）在你另谋高就，还有一个小时就要交出大门钥匙的时候，你依然是项目小组中的一员。（这就是 1981 年 12 月，我在麦肯锡公司的经历。实际上，即使在离开之后，我仍然为自己最后负责的项目提供咨询服务。）

现在真正令人感到不可思议的是：我们不但没有研究过专

业服务公司而且也没有研究过项目。没错，我们的确拥有项目工具——条形图、甘特图、计划评审技术（PERT）/关键路线法（CPM），还有许多软件，比如 Microsoft Project。

但是：几乎所有与项目有关的工作都避开了最重要的问题。项目的“它”到底是什么？什么使“它”令人难忘？或者不那么令人难忘？

我花了 30 年的时间来研究企业，当然我也就学了会计学。我赞成会计原则……相信条形图和 PERT 图。（我的第二个建筑工程学位就是关于建筑管理的……我学习了有关 PERT 的所有细节）。但是我的工作实际上投入到了企业的“另”一面——激情、冲动、刺激、梦想以及辉煌的失败。我坚信，新白领革命的成果就在这些地方。

那就是：富有影响力的项目是宝石，是金砖，是基本的原子微粒，新的白领世界就将以它为基础进行建设和/或重建。我的大胆目标：重构项目语言。（在这一过程中重塑工作！）不，我不会扔掉那些软件包。（虽然它们大部分都过于复杂而变得不必要了。“了不起的‘群发邮件’，”一名技术经理对我说，“很简单，就是‘e-mail’。”）可我在本书中关注的东西，我把它称为“被忽视的 98%”，创新、推销、执行的“东西”，值得你夸耀和得意的项目——即使在 10（！）年以后。

收集宝石！

自从我开始研究光彩夺目的项目开始，接受调查的个人和团体已经让我目瞪口呆了。举个例子：只要读一读琼·斯特劳斯在《纽约客》（*New Yorker*）上发表的文章就行了，她为 J.P. 摩根写了一部新传记。已经 1999 年了，难道世界上真的需要这个家伙的另一部新传记吗？哦，斯特劳斯女士说她得到了有关摩根的最新资料。嘿，她阅读这些材料花了 5 年的时间。喜欢这样！够酷的！

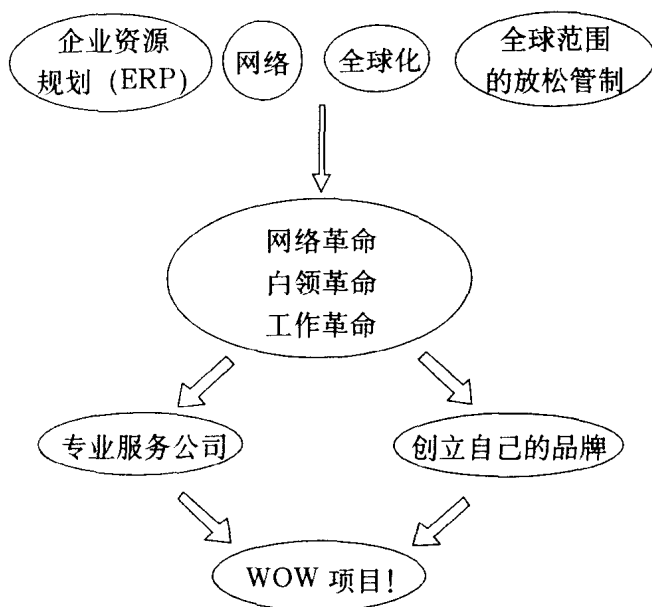
还有彼得·兰德斯曼的第一本小说《乌鸦》(*Raven*)。这本小说描写了缅因州捕虾人的生活(而且……这是怎样的一种生活啊!)。他们严明的纪律、富于权威的命令以及百折不挠的精神令我感到震惊。同时令我感到震惊是那些——在这个悲惨而平淡的故事中所讲述的一切——距离呆伯特的“无所谓”有多远。

更不要说1999年5月30日MASS MoCA(马萨诸塞州当代艺术博物馆)开幕时的赞助者之夜了。马萨诸塞州的北亚当斯是一个传统的制造业城市,正在衰落。然而,借助古根汉(*Guggenheim*)美术馆馆长汤玛斯·克兰兹的神奇设想,一座废弃的斯普雷格电子公司的工厂——在弗兰克·盖瑞等建筑师的指导下——变成了美国最大的当代视觉和行为艺术中心(占地52611平方米,由27座建筑物组成,拥有20438平方米的画廊、剧院、实验剧场和艺术工作室)。这个项目的实施是有无数障碍的,例如,当这个“马萨诸塞奇迹”没有收益时,州里的配套资金也面临着断绝的危险。但是,这个“疯狂的”梦想最终还是变成了光辉的现实。正如《华尔街日报》(*Wall Street Journal*)的评论家对博物馆开幕之夜的评论:“我已经看到了未来,那就是MASS MoCA。”

也就是说:工作可以变得很重要。

我们的“模式”

我们的模式很简单。我们将在本书和该系列丛书的其他书中进行详细描述。下面是该模式的示意图:



这些“东西”——企业资源规划系统（ERP）、电子数据交换、企业内部互联网、Web 等等——促成了一场革命。这是颗千年一遇的流星，它的落点就在：白领身上。

那些幸存者——无论是否在公司打工——都将会抛弃他们曾经学到的（几乎）一切，转而采取 PSF（专业服务公司）的策略/态度。（见前文和本套丛书中的《专业服务公司 50》[Professional Service Firm 50]）。每个人都将像一个独立承包商那样行事，我称之为打造个人品牌（见我们所著的《个人品牌 50》[Brand You 50]）。也就是说，幸存者将“是”一种产品并在某些方面表现得与众不同。

对 PSF、打造个人品牌和白领革命来说，最关键的——根本要素——是：项目（也就是本书的主题）。

就是这些。三大要素。组织：专业服务公司。个人：打造个人品牌。工作：项目。就是这么回事。