

世界畅销书丛书



新华出版社

以乱取胜与新的思考

〔美〕汤姆·彼得斯 著



以乱取胜与新的思考

〔美〕汤姆·彼得斯 著

新 华 出 版 社

THRIVING ON CHAOS
Handbook for a management Revolution
SECOND THOUGHTS
TOM PETERS

(世界畅销书丛书)
以乱取胜与新的思考
〔美〕汤姆·彼得斯 著

新华出版社出版发行
新华书店经销
北京彩虹印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 18.25印张 插页2张 418,000字
1990年4月第一版 1990年4月北京第一次印刷
ISBN7-5011-0559-6/F·49 定价: 6.95元

出版说明

(11) 95/13

当今世界发展变化很快，记录和反映这个发展变化的图书也在急剧增加，其中能够引起各国读者兴趣的畅销书，在逐年增多。有计划有选择的翻译出版一些世界各国新出版的畅销书，对人们了解和认识世界，促进各国科学文化交流，是件有意义的事情。基于这种思想，我们决定编辑出版这套《世界畅销书丛书》。该丛书属综合性质的，内容包括政治、经济、军事、教育、科技、文化以及人物传记等各个方面，有公开出版的，也有内部发行的。为了保证丛书的质量，对畅销书的作者将进行必要的筛选，他们应是当今学术界有名望的学者，或是某学科、某方面有建树的专家；对入选图书的内容也须从严要求，应是具有探索和创新精神的作品，要有学术价值、参考价值或史料价值，同时，还要考虑适合我国国情，对促进我国政治、经济体制改革，活跃学术空气，繁荣科学文化事业起积极作用。

本丛书从80年代出版的世界畅销书选译起，陆续出下去。我们希望它能成为中国读者及时了解、认识当今世界的一扇窗口，从而对我国四化建设起推动作用。我们水平有限，经验不

足，诚恳希望得到各界读者、专家指教。

新华出版社编辑部

1988年10月

译者前言

《以乱取胜》在1987年10月初版后，半年内再版了10次，至今在英美仍畅销不衰。我们根据最新的第10次印刷版将它翻译出来奉献给大家。

随着新技术革命的迅猛发展，作者认为昔日经济中的稳定性和可预测性已日渐消亡，取而代之的是外部环境的不断变化和动乱。为此，作者对当代盛行的西方管理学，宏观上从市场开拓分占到战略计划、兼并联营，微观上从倾听的意见到表扬的重点、工长的选拔，等等，作了深刻的剖析，并在此基础上提出一整套“对付未来动乱之世的管理学良策妙计”，其中有不少读来令人惊心动魄，但细细嚼来却又觉得确为良药。

1985年我们翻译的《当代管理学》（新华出版社出版），着重论述了与过去经验相比的当代最新管理学理论和实践；《以乱取胜》则强调与当代相比的未来管理学趋势和做法。两者结合起来阅读，更使人觉得后者“新风扑面”。相信我国从事或喜爱管理学工作及研究的人们，会从本书中获得诸多借鉴与启迪。

在翻译本书的过程中，曾获得我国管理学界的许多前辈、学者和同仁的指教关心，特别是中国科学院研究生院王玉民副院长，亲自校阅了许多章节，并提了许多宝贵意见，在此深致谢意。限于水平，书中译错之处在所难免，请读者多多赐教。

1988年12月

前 言

革命!

我们的销售队伍还没有受到足够重视，对此恐怕很少有人提出异议。但是有多少人愿意考虑将销售队伍增加一倍——就在未来的3年中增加一倍呢？派销售人员出去争取更多的顾客，对此每个人恐怕也会点头同意。但是让销售人员在外推销的时间高达50%，你是否会同意呢？提高质量——我们大家都赞同。但是如果你在未来三年中就将次品率减少90%，你是否能接受这种挑战呢？如果有人提出将（每个人的）收入与工作挂钩，我猜想大部分人都会同意这一提议的。但是如果让你支付的奖金高达基本工资的一半（总收入的1/3），你是否准备实行呢？

革命，这是使搞企业的人感到麻烦的字眼，他们的这种感觉不无道理。但是我们面临的竞争形势是十分严峻的。将雇员人数削减10%、将质量提高20%的时代已成为过去。这种改革现在已经不太够了。

许多读者已经读过了《精益求精》和《赢得优势》两本书，

本书中的某些内容他们将会感到熟悉，但是许多见解对他们来说是全新的。本书列出的乾坤颠倒时代的良策妙计，要求我们进行变革的程度，以及设想目标的大胆程度，都将肯定会使他们感到耳目一新——甚至心惊肉跳。

因此本书论述的是一场革命——一场必要的革命。对我们已知的管理学理论，它全面提出了挑战，还常常对美国100多年来所形成的传统做法提出挑战。我们长期来崇尚大生产和大市场，是建立在相对而言可以预测的环境的基础上的。现在这一环境已经消失，时代要求我们用灵活性和热爱革新来取代上述传统。这是最最重要的一点。

给一本书取名字从来就不是一件容易的事——书名只能用五六个字，而给我的书找名字又确实特别困难。在经过充分讨论后，我决定不管好不好“革命”两字必须是书名的一部分。对书名，争论最多的是“以乱取胜”还是“乱中求胜”。

乱“中”求胜，意思是对付或把握住乱，或尽管是一片混乱，仍能取得成功。这是过分被动地作出反应的态度，决不是本书的原意。我们真正的目标是，承认乱是既成事实，并学会以乱取胜。未来的成功者应以一种进取的态度去看待动乱，将之视为一个扩充市场的良好时机，而不是一个需要避开的难题。对智者来说，动乱和不确定性是（或将是）开拓市场的时机。把握和利用瞬息万变的市場变化，是一家成功企业能取得的最伟大成就。阅读本书时务须牢记不忘。

汤姆·彼得斯

于佛蒙特州西廷麻斯

1987年6月

目 录

前言 革命!	(1)
第一编 乾坤颠倒时代的良策妙计.....	(3)
第一章 迎战革命的需要.....	(3)
第二章 运用对策: 进取性管理的精髓.....	(47)
第二编 创造全面适应顾客的反应能力.....	(58)
第一章 专业化/创造专门化市场/更新换代...	(61)
第二章 提供顾客所希望的高质量产品.....	(76)
第三章 提供优质服务/重视无形因素.....	(108)
第四章 要具有非凡的反应能力.....	(138)
第五章 做国际活动家.....	(154)
第六章 创造特色.....	(165)
第七章 竭诚地倾听意见.....	(173)
第八章 把制造变为销售武器.....	(184)
第九章 让销售和服务人员唱主角.....	(195)
第十章 开展一场为顾客的革命.....	(206)
第三编 追求快速革新.....	(214)

第一章	投资于起步小的应用型项目·····	(217)
第二章	走以小组开发产品和服务的道路·····	(235)
第三章	鼓励一切革新试验·····	(246)
第四章	实施“创造性的拿来主义”·····	(254)
第五章	进行系统的口头销售宣传·····	(263)
第六章	支持有献身精神的革新先锋·····	(267)
第七章	创造新“模式”培养目标紧迫感·····	(275)
第八章	支持迅速的失败·····	(281)
第九章	确定定量化的革新目标·····	(288)
第十章	创造出革新的集体能力·····	(293)
第四编	授权于雇员，获得灵活性·····	(297)
第一章	发挥每个人对一切事情的积极性·····	(300)
第二章	使用自我管理群体·····	(312)
第三章	倾听／庆祝／承认·····	(320)
第四章	在招聘中不惜多花时间·····	(327)
第五章	培训和再培训·····	(334)
第六章	给每个人发激励奖金·····	(345)
第七章	提供就业保证·····	(359)
第八章	精简／减少机构·····	(368)
第九章	重新确定中层管理人员的作用·····	(381)
第十章	取消官僚主义的规章和侮辱性的条件·····	(389)
第五编	学会热爱变革：各级领导应有的一种新观点·····	(401)
第一章	掌握似非而是的论点·····	(404)
第二章	发展鼓舞人心的远景规划·····	(414)
第三章	树典型管理法·····	(428)

第四章	实行看得见的管理·····	(441)
第五章	注意听! (更多地倾听) ·····	(453)
第六章	由一线人员作决定·····	(459)
第七章	下放权力·····	(465)
第八章	摧毁官僚主义, 追求“横向”管理·····	(473)
第九章	根据每人对改革的热爱来评价雇员·····	(477)
第十章	创造紧迫感·····	(482)
第六编	建立乾坤颠倒时代的系统·····	(487)
第一章	只测定重要的东西·····	(489)
第二章	修改主要的控制工具·····	(500)
第三章	分享信息, 分散权力和战略计划·····	(512)
第四章	制定保守的目标·····	(521)
第五章	要求绝对的诚实·····	(528)
续编	新的思考 (1988年6月著) ·····	(535)
一、	技术发展横扫一切·····	(539)
二、	摧毁分级管理体制 (代之以充分受权、不断 接受再教育的生产小组) ·····	(540)
三、	大规模已奄奄一息·····	(545)
四、	太平洋盆地是我们的会合地·····	(549)
五、	式样要摆在首位·····	(551)
	有希望的赛马都上场了 ·····	(553)
	向总司令进言·····	(556)
	现在就制定大胆的目标(而且, 我的确是认真 ·····	(558)
附录:	两种组织机构·····	(561)

以 乱 取 胜

〔美〕汤姆·彼得斯 著
高明 定保 李宋
陈吴廖 张秀珍 译
增 培 校

第一编 乾坤颠倒时代的良策妙计

第一章 迎战革命的需要

不存在优势

不存在占有优势的公司。有一句老话说：“东西没有坏，不要去修补它。”这句话现在需要改正一下。我建议：“东西没有坏，是你看得不够细。”需要修补。

也不存在稳固安全的公司。国际商用机器公司1979年宣布倒闭，1982年又成了最佳公司中的最佳公司，1986年再次倒闭。人民捷运航空公司是“新型面貌”的楷模，而24个月之后却猝然破产。

在1987年以及可以预测的未来，没有一家公司能够对竞争者保持“稳固的”或者甚至是实质性的优势。一切都在变化，无人敢对自己的优势沾沾自喜。“从冠军到败军”的周期正变得越来越短。数字设备公司目前在同行中占有一定优势，这

使得它的计算机系统能够很好地发挥作用。但是，这种“主导性”的优势，最多恐怕也只能持续18个月。

要想持续成功有两种方法。一种近乎疯狂：大胆地买进卖出，以便处于行业发展的前列。这就是通用电气公司的作法：在过去六年中，它耗资120亿美元购买了325家企业，又卖出225家，一进一出获利80亿美元。

第二种是似非而是的方法：为了迎战不确定性而强调采取一系列新的基本战略：提供世界一流质量和服务，通过大大增强灵活性来提高反应力，进行持续的、周期短的革新和改进——其目的是替新产品、成熟产品及其服务创造新的市场。

第二种方法是福特公司的方法。在福特，质量真正成了首要的事情。财会金融部曾一度权倾公司，现在的作用有所下降。而生产部这一与质量关系最大的部门，在公司内部的地位不再处于末流。人们谈论的是产品发展技术，以及组织陶鲁斯小组进行革新攻关的方法。这种攻关方法虽与传统作法不同，但却十分奏效。攻关小组的成员从一开始起就包括了供应商、工人、经销商和顾客在内。

如果将来还使用“优势”一词的话，那么，必须对其进行彻底的重新定义。或许应是这样的：“占有优势的公司不相信优势，而只相信不断的改进和不断的变化。”也就是说，明天占有优势的公司将会喜欢变化，并且会以乱取胜。

美国的衰落在加速

稍加留意便可发现种种引人警觉的迹象：

1. 我们的平均生产率的年增长率，从1950年到1965年是3%，从1965年到1973年是2%，而从1973年以来勉强够1%。生产

制造业的生产率更糟糕。从1950年到1985年,年增长率为2.5%,而同期日本是8.4%,德国和意大利是5.5%,法国是5.3%,加拿大是3.5%,就连经济上困难重重的英国也达到3.1%。

2. 人均国民生产总值的水平在某些人看来,是一个国家在世界上的经济地位的最准确标志。1986年,美国在这方面已屈居日本之后,也落在一些欧洲国家,如西德、瑞士、瑞典、丹麦之后。

3. 对白人男工来说,从1973年到1983年,25岁至34岁年龄组的平均工资,以不变美元价值计算下降了26%。35岁至44岁年龄组的情况稍好些,下降幅度为14%。这一数字比其它数字更能说明问题。只是在妇女就业人数增加的情况下,美国家庭的总收入才慢慢上升了一些。白人男工个人的经济状况今天仍然是进步(或没有进步)的最基本指示参数。

4. 美国国民储蓄率长期以来在工业化的国家中一直是最底的,现在仍然在下降。尽管货币供应一方采取了一些经济刺激措施,比如1981年的免税法案,但是个人收入中用作储蓄的部分仍然从1981年的7.5%降到了1986年的3.9%,到1986年底,更只有2.8%。我们曾是世界上主要的债权国,现在成了首要的债务国——正是这一根本性的转变,才使美国保持了投资额的上升。

5. 1986年,有138家银行倒闭。这是自“大萧条”年代以来,一年中银行倒闭最多的年份。1987年的银行倒闭数又超过了1986年。1981年只倒闭了10家,形成鲜明对照。

6. 经济学家们估计,在过去10年中,制造业约有多达3,000万人因“改组”而失去了工作。自从1980年以来,《幸福》杂志所列的500家公司已减少了高达280万个职业。