



**财富首脑** (business masterminds)

将当今世界最优秀的商业理念付诸实践

Tom PETERS

# 汤姆·彼得斯

最富激情的  
管理变革  
传道先知

THE BESTSELLING  
PROPHET OF THE  
MANAGEMENT  
REVOLUTION



**罗伯特·海勒** (Robert Heller)

最受欢迎的商务作家，最优秀的管理诠释者

中国社会科学出版社



# 财富首脑 (business masterminds)

将当今世界最优秀的商业理念付诸实践

“为了能够适应迅速变化的竞争形势的要求，我们必须以过去憎恨变化的程度来热爱变化。”

汤姆·彼得斯

作为当今世界最富创造性的管理学大师，《追求卓越》一书的合作者，汤姆·彼得斯通过其“永久性革命”理论，向企业界指出了如何在一个变化无常的世界中求得生存和成功的道路。

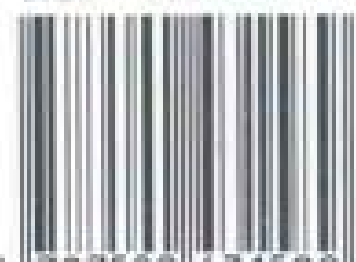
在这本振奋人心的读物中，作者罗伯特·海勒全方位地揭示了汤姆·彼得斯预见的超乎寻常的管理前景，并提供了一系列“大师课堂”，深刻分析了彼得斯的独特见解，引导人们去实践这位管理怪杰的理念：

- ◆ 如何管理混乱
- ◆ 成为让顾客着迷的企业
- ◆ 控制企业规模
- ◆ 创设令人好奇的企业
- ◆ 实施可见的管理方法
- ◆ 找出关键问题
- ◆ 接受“公司永远需要革命”这一观念



在本套译丛中，罗伯特·海勒为我们展现了几位曾经变革商业世界的领袖的商务历程。无论是对富有经验的经理人还是刚刚开始创业生涯的初学者来说，本套译丛都是最佳的管理学热门读物。罗伯特·海勒是《今日管理》杂志的创始人和主编，并且也是多林·金德斯利出版公司的另一套《管理技巧》丛书的作者之一。

ISBN 7-5004-3158-9



9 787500 431589 >

ISBN 7-5004-3158-9/F · 552

定价：25.00 元

本系列中的其他书目

斯蒂芬·科维 彼得·德鲁克 杰克·韦尔奇 比尔·盖茨  
查尔斯·汉迪 沃伦·巴菲特 安德鲁·格鲁夫

# 作者简介



罗伯特·海勒 (Robert Heller) 是一位著作丰富的商务管理图书作家。他的第一本书《赤裸的经理人》(*The Naked Manager*) 出版于1972年，他因此被称为打破传统、涉猎广阔、带领人们走向事业成功的领航人。海勒在他主编英国的首要商务刊物《今日管理》(*Management Today*) 杂志的25年实践中，积累了管理科学和商务运作方面的渊博知识。他的一些著作，包括《管理超人》(*The Supermanagers*)、《决策制定者必读》(*The Decision-makers*) 和最近的《欧洲优秀经理人研究》(*In Search of European Excellence*)，都着重于告诉人们如何抓住关于变化、质量和动力的最新想法而走上成功之路。1990年海勒撰写了《文化震撼》(*Culture Shock*) 一书，成为第一本描述信息技术将如何为管理和商务领域带来翻天覆地变化的书籍。从那以后，作为一位资深作家、演讲家和高级顾问，海勒继续致力于讲述经理人如何“驾驭信息革命”。多林·金德斯利 (Dorling Kindersley) 出版公司出版的由他所著的《管理技巧》(*Essential Managers*) 丛书是一套风靡世界的畅销书。

译丛主编：乔继堂 任 明

袁晶明

译丛审校：朱宇清 孔继萍

营销策划：纪 宏 胡 靖

宣传策划：王 磊 田一珊

责任编辑：任 明

封面设计：唐全梅

当今世界变幻莫测，变革浪潮席卷全球。意欲驾驭变革的机遇与挑战，尽情施展管理才华，创造骄人业绩和巨额财富，是每位商界人士的光荣梦想。

在本套译丛中，最受欢迎的商务作家、最优秀的管理诠释者罗伯特·海勒用行云流水般的笔法真实地描绘了曾经变革商业世界的领袖的传奇历程，生动地展现了商界领袖的绝世风采及其独特魅力。与此同时，作者以独到的见解，入木三分地剖析、总结了管理大师光华四射的管理理念，通过典型案例全面地揭示了企业英豪卓绝超群的营财方略；致力于引导每一位渴望成功的商界人士将当今世界最优秀的经营理念付诸实践，得意于职场，决胜于商海。

无论是对资深的企业巨子、经理人士，还是刚刚开始企业生涯的创业者及白领人士，本套译丛都是阅读、研习的上佳选择。



财富首脑(business masterminds)

# 汤姆 彼得斯



〔英〕罗伯特·海勒 / 著

何悦敏 / 译

中国社会科学出版社



**DORLING KINDERSLEY**

www.dk.com

Copyright© 2000 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright© 2000 Robert Heller

All rights reserved

图字：01-2001-4009号

图书在版编目（CIP）数据

汤姆·彼得斯 / (英) 海勒著, 何悦敏译. —北京: 中国社会科学出版社, 2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文: Tom Peters

ISBN 7-5004-3158-9

I. 汤… II. ①海…②何… III. ①企业管理—经验—美国②汤姆·彼得斯—生平事迹 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 066021 号

责任编辑 任 玥

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

---

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.csspw.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京中煤新大印刷厂

装 订 三河鑫鑫装订厂

版 次 2002 年 1 月第 1 版

印 次 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32

字 数 75 千字

印 张 3.5

印 数 1-12000 册

定 价 25.00 元

---

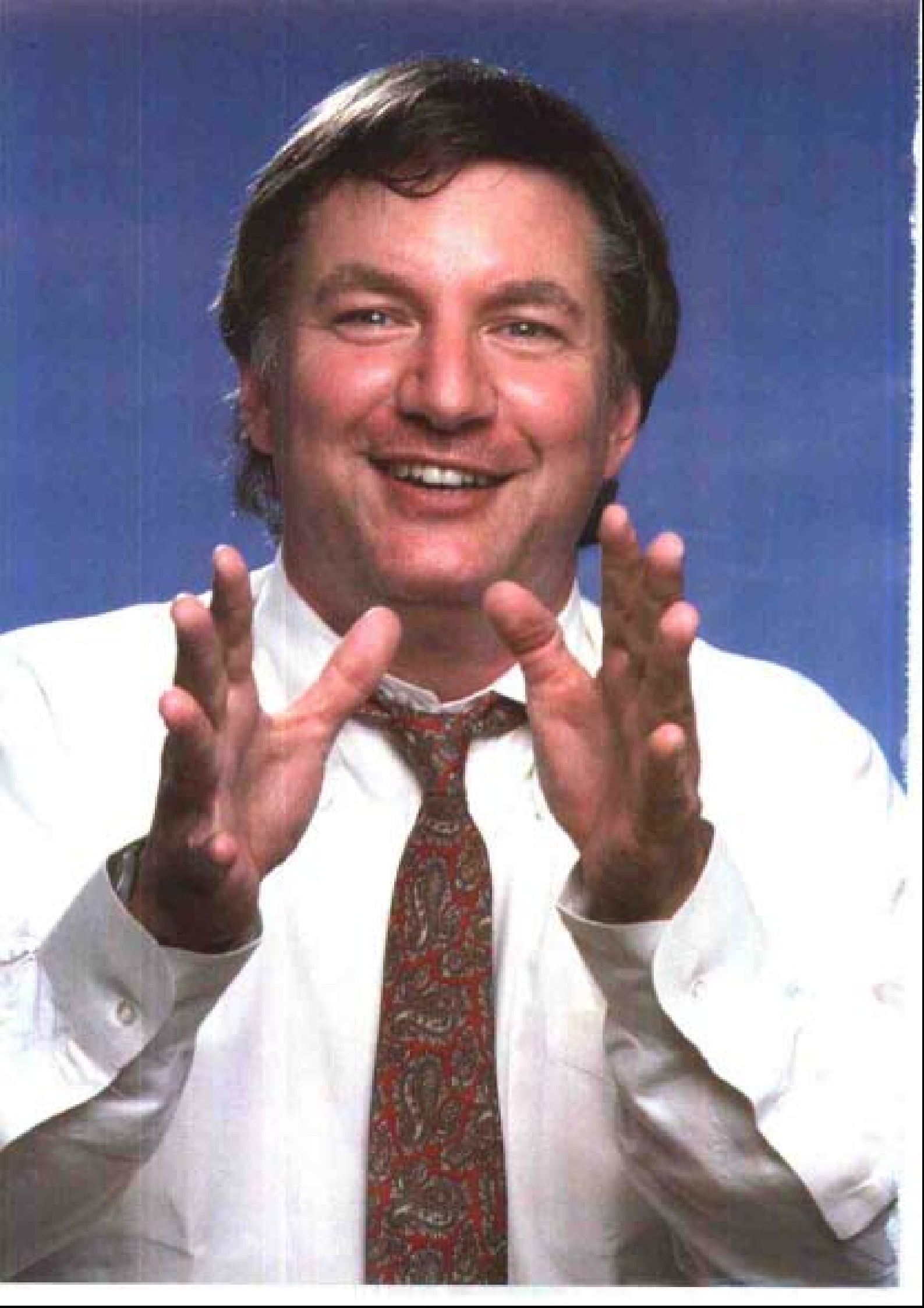
凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

# 目 录

---

管理传道大师	4
大师小传	6
<b>1 发现杰出</b>	<b>12</b>
填补市场空白	28
<b>2 用热情来进行管理</b>	<b>30</b>
大师课堂 1：追求杰出	44
<b>3 实施“混乱”理论</b>	<b>50</b>
建立一个“讨厌鬼”营地	64
大师课堂 2：有灵活性地工作	66
<b>4 小的是完美的</b>	<b>72</b>
<b>5 用“激将法”来管理</b>	<b>86</b>
用“不守规矩”来代替理性	100
大师课堂 3：在疯狂中找到方法	102
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110



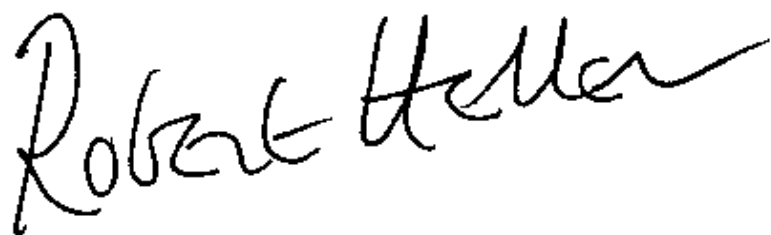


# 管理传道大师

汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 以其发表于1982年的《寻找杰出》(In Search of Excellence, 一译《追求卓越》) 一书建立了他作为狂热的管理学传道大师的声誉。这本书誉盖其他所有管理类著作, 发行达几百万册。彼得斯和其合著者罗伯特·沃特曼 (Robert Waterman) 在书中认为成功的大型企业都有其显著的共同特征。企业主管只要遵循强有力的、简明的、自上而下的政策, 就能有效地管理好企业。

随着企业变得越来越复杂, 彼得斯改变了他的观念。如今他已成为左翼派管理理论的代言人和呼吁进行彻底变革的激进的批评家。他开始鼓励企业领导走出其办公室进行“走来走去的管理”; 进而强调在当今这样的混乱时代, 管理也该是变化无序的, 并认为小企业是更好的企业楷模。

现在彼得斯已成为一名管理上的“调皮的革命者”和新管理理论的托洛茨基 (Trotsky), 他鼓励经理们努力以非传统的、非本分的方式使其兴奋的顾客群发出“哇!”的惊呼反应, 以此来统领其企业。他的管理理论讲座被描绘为是在“用表演艺术来进行管理”。

A handwritten signature in black ink that reads "Robert Heller". The signature is written in a cursive, flowing style with a long, sweeping tail on the final letter.

## 大师小传

**汤**姆·彼得斯有师从著名管理学大师的非同寻常的背景。他出生于1942年，曾经在美国国防部五角大楼工作过两年，在这之前，他就学于康奈尔大学土木工程系。他参加过越南战争，在美国斯坦福大学获得过MBA学位，然后回到华盛顿，在国家管理和预算办公室工作过一段时间。其后，他将其广泛的知识 and 经验带给了麦克金赛公司（McKinsey）——一家著名的管理咨询机构。他作为咨询专家一直工作到1974年，而这是麦克金赛公司一个关键性的时期。

在这一时期，一家更具有竞争力的、年轻咨询公司——波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）开始在管理领域崭露头角。他们发明并出版了自己的管理“模式”理论——通过分析企业的市场占有率而不是市场增长率来评估其产品和经营水平。“波士顿模式”这一单纯化的评估方法，现在虽已不再时髦，但在当时抓住了企业上层管理者的心，他们把它当作有助于明确而迅速地作出战略投资决策的指南。此时，麦克金赛咨询公司便需要一个有竞争性的产品以帮助它力挽狂澜了。

### “杰出公司”计划

**1**977年，彼得斯被分配去从事后来为人们所熟知的“杰出公司”计划的工作，他的主要任务是去找出让企业更加出色的经营管理特点。这项计划还有另外两名麦克金赛公司的咨询专家参与，其中一位是罗伯特·沃特曼。另外还有两名研究员参与——安东尼·阿索斯和一位研究美国和日本公司的学生。

这一研究得出的第一个结果是，他们总结出了分析

一个企业状况的“7S”法。受到一位公司主管的启发，沃特曼和彼得斯开始运用“7S”法对美国43家金融记录显示业绩优良的大企业进行分析。

他们由此所发现的杰出公司所有的八大特点或者说是八大属性，吸引了出版商的兴趣，于是彼得斯和沃特曼开始了繁重的写作工作——他们俩人以前从未写过书。在家中写作时，彼得斯创造了大量的专门词汇。当时没有人想得到，当这本被取名为《寻找杰出》的书在1982年出版时会取得那么大的成功。

## 开始专职写作

**当** 一个又一个的公司把这本书买来送给它们的总裁时，这些公司的销售额都开始急剧攀升。这本书的成功也给咨询公司带来了巨额的版税收入。按咨询公司的合同规定，任何一笔这样的收入都不属于单个咨询专家，而属于公司。幸运的是，彼得斯在此书出版的前一年便离开了这家咨询公司，所以完全合法地获得了该属于他个人的部分版税。这笔版税以及由这本书的巨大成功所带来的声誉，使他成为一名独立、富有、成功的专职作家、咨询专家（他由此拥有了自己的企业——汤姆·彼得斯集团），更重要的是，这使他成了一位具有强烈管理理念的改革者。

他以后的管理观念与《寻找杰出》一书中成功宣扬了的那些观点并不相同。从许多方面来说，彼得斯自打离开麦克金赛咨询公司以后，在管理观念上又来了个360°的大转变，并结束了与沃特曼的合作。

一段时间后，书中推崇的典范公司中有3/4经营相当程度地或是完全地失败了（有些甚至是极快地失败的）。然而在这些最终的失败出现前，彼得斯早已开始了

他作为知名作家、高收入者、拥有众多追随者的演讲人以及奔走四方的咨询专家的新的职业生涯。他在1987年宣称，世界上没有杰出企业，他书中的新主人公现已不再是大企业、而是小公司了。他本人也变成了一名在管理理念方面的反文化的萨佛纳罗拉 (Savonarola, 意大利15世纪的著名宗教改革者)——一名带有强烈批判倾向的、具有煽动性的管理理念传道师，他鼓励他的听众忘却他们在商学院所学到的东西而去拥抱“革新”。

## 狂热的方式

**彼**得斯在其听众面前所显示的强大而有力的能量不是假装出来的，他有时会狂热到耗尽自己全部精力的崩溃边缘。他对自己的材料和听众有全面把握的能力，并且这种能力已经过了多年的实践锤炼。他具有作为演讲者的特殊技巧，这也是他的《寻找杰出》取得惊人成功的原因之一。据说此书出版后的三年内他已给10万乃至20万听众做过“杰出”的演讲，而他的电视演讲节目的听众更多。通过市场运作手段，彼得斯这本有关管理的书沿着公司的管理阶梯发到了热切盼望阅读的各个阶层的经理者手中。

这种布道式的追求在彼得斯还在传播其大公司经验的时候便已开始流行了。他于1984年开始建立“讨厌鬼营地”(Skunk Camp)，这个名词取自“讨厌鬼的工作室”，意指与公司内主体结构组织大相径庭的革新型的小组，它的建立在商界产生了强烈的反响。彼得斯是这样描述“营地”代表成员的：“40个勇敢的精灵，他们以其自行其是的方式带着本人研究的、关注如何由普通人变成成功者的经验，有关如何与传统作战、如何变得伤痕累累的有待交流的故事，相聚于加利福尼亚州。”

## 关注领导能力

**彼**得斯现在正离开董事长的办公室，而走向他的新“战场”。在这个战场中，“讨厌鬼”们正勇敢地与公司规章挑战并减少了公司的管理层次，以使其把关注重点转向顾客、转向创新和转向以专业性的个人领导的魅力来管理员工的方向。这里的关键因素是四个字母：MBWA，即“走来走去的管理（Management by Wandering Around）”。1989年彼得斯又与另一位作者纳西·奥斯汀一起出版了《渴望杰出》（*A Passion for Excellence*）一书，这本书的副标题是“领导方法的差异”，书中所推崇的公司领导已不再是像IBM之类的大公司巨头，而是像珀杜联合农场（Perdue Farms）主弗兰克·珀

## 解放经理人

在1992年，当彼得斯的《解放式的管理》一书出版时，彼得斯鼓励、要求公司放弃等级阶层，接受灵活的、自由流动的组织结构，以此形成庞大而高效率的公司网络结构。



杜 (Frank Perdue) 之类的小企业主了。

他同时也自己实践了自己传播的理论, 位于美国加利福尼亚州硅谷帕洛·奥尔托 (Palo Alto) 的汤姆·彼得斯集团是一家非常活跃的培训企业, 它提供了相当广泛的培训课程, 范围涉及挑战性工场的领导方法 (“如何在企业中完成非同寻常的工作”)、企业文化 (“把全公司的行动与价值观紧密相连”)、顾客服务 (“提供杰出的服务使顾客发出 ‘哇’ 的赞叹声”) 等。彼得斯在这个企业中有 9 名合作者, 他们也能提供 “技巧性地推进工作” 和进行 “策略咨询” 之类的咨询。彼得斯和自己的妻子 (他称她为 “配偶、诗人、出版商和好伙伴”) 凯特·阿贝 (Kate Abbe) 住在位于佛蒙特自己的农庄或呆在帕洛·奥尔托。

汤姆·彼得斯集团显然是一家按汤姆·彼得斯的指令行事的综合性集团。这家企业不仅源源不断地抛出书籍, 同时还抛出了丰富多彩的音像制品。目前那儿还有 20 部音像带, 第一部便是 1985 年推出的《寻找杰出》。尽管彼得斯如此决断地废弃了他原来奉为杰出典范的大公司管理理念, 他还是对自己第一部书的持续不断的品牌价值深有所感, 所以他在 1999 年推出了系列音像带, 同时配有书本, 取名为《杰出的飞翔》(Excellence Aerobics)。不管怎么说, 这本开始了彼得斯管理理念传道生涯的书是他的一件西装和领带, 其后出版的作品则是他的牛仔裤和开领 T 恤衫。

## 革命性的启迪

**彼**得斯后来的理论精髓在其一部名为《不可思议的十大演讲技巧及为什么它们互不相干》(Ten Rules for Giving Incredible Speeches and Why They're

*Irrelevant*) 的音像带中得到了极好的表述, 这部音像带是1990年推出的。他喜欢用似是而非和富含俚语的语句来造成使人惊讶、震动的效果。在《寻找杰出》中出现的许多句子在其1987年出版的《在混乱中求繁荣》(*Thriving on Chaos*) 中已不见踪影, 后者有500多个页码, 包含了不少于45条让经理们遵循的主要规则, 它为彼得斯未来的职业生涯规划了蓝图, 也为彼得斯将来打算鼓励美国公司变革的事业奠定了基础。

用彼得斯自己的观点来说, 尽管其本人在演讲和个人态度上变得越来越走极端, 但《在混乱中求繁荣》及其后来出现的各类相关作品都取得了相当出色的效果。彼得斯在20世纪90年代出版的《“哇!” 的追求》(*The Pursuit of Wow!*, 1994) 被他自称为“当今乱世中每个人的指南针”, 而1994年出版的另一部著作《汤姆·彼得斯研讨会》(*The Tom Peters Seminar*) 则被他称作“疯狂的时代呼唤疯狂的企业”。人们说彼得斯是幸运的, 因为他生逢其时: 《寻找杰出》正好在美式管理受到日式管理侵扰时保护了美式管理; 《在混乱中求繁荣》给由1987年美国股票市场暴跌而受到摧毁的安定信念带来了替代性的新信念。

但彼得斯现象远非生逢佳时就可以说明问题的。当其书在各个方面遭受批评抨击时, 他已经在家中将从新的企业家管理浪潮中总结得来的真理砸烂了。它们已经表明彼得斯所倡导的东西是真实的: 任何时候总存在着一个不同的、更好的, 也许是最根本的管理方法。



THIS NOTE IS LEGAL  
FOR ALL DEBTS. PUBLIC AND PRIVATE

SERIES  
1998

*Mary Ellen Matheson*  
Treasurer of the United States.

E1

SERIES  
1998



---

# 1 发现杰出

- 仿效成功八法，能使你公司的财务管理达到最佳效果
- 43家“杰出公司”是如何在金融上失败的
- 倾听顾客时的外在表现是管理实践的关键点
- 走出办公室，在车间里漫步
- 以采纳更好的管理方法来向企业界挑战
- 寻找报酬激励以外的方法，以此来提高生产率
- 反对采用理性的、高度组织化的、“科学”的管理模式

# 彼

得斯和沃特曼合写《寻找杰出》一书的目的，是在所有同行企业中保持麦克金赛咨询公司在智力上的卓越地位，在这一点上他们可以说是取得了充分成功，尽管学术上和其他方面的一些批评认为批倒或废除这本书不费吹灰之力。事实上，彼得斯和沃特曼采用的、基于对实际公司进行研究而得出结论的那些技术，过去是、现在仍然是从学术上研究管理理念的关键技术。

麦克金赛公司研究所得的第一个结果，即“7S”法，尽管是通过仔细策划、以其引人注目的名称来吸引大众的东西，但与任何别的学术论文一样还是值得人们重视的。它的“7S”战略——结构(structure)、战略(strategy)、体制(systems)、管理风格(style of management)、技巧(skills)、职员(staff)以及共享的价值观(shared values)——给公司提供了一种用非经济性手段、标准来分析公司本身的文化和经营行为的合理的、综合性的指导方法。

研究所选择的43个公司典范，如国际商用机器公司(IBM)、琼森公司(Johnson & Johnson)、埃克森公司(Exxon)、普罗克特和甘布尔公司(Procter & Gamble)，以及通用电器公司(GE)等，在六个方面领先于《财富》(*Fortune*)杂志所列的美国企业500强中的其他企业20年：

- 财产增长额。
- 股票价值增长额。
- 市场价值与账面价值的比率。
- 投资效益。
- 股票收益。
- 销售盈利。

## 成功八法

**在**对成功因素的研究中，彼得斯和沃特曼找出了八条他们认为是所选43家企业共有的法则。和“7S”法一样，这八条法则也都是非经济性的：

- 注重行动。
- 简单的公司组织形式，精干的职员。
- 与顾客保持持续的接触。
- 通过人来改进、提高生产率。
- 用管理上的自治来鼓励职员成为企业家。
- 强调一种关键的企业价值观。
- 强调让雇员做他们懂得最多的工作。
- 松—紧式控制。

要在这些公司中找到上述特点显然并不困难。要显示43家在金融方面已取得相当成功——投资、股票和销售均取得高回报——的公司真的具有诸如“注重行动”等之类的共同特性，也是完全可能的，但这样做并不能表明这种“注重”和回报之间有什么关系。你可以通过研究参加奥运会百米赛跑的金牌得主名单总结出“得主均是黑人”这样一个普遍特点，但那并不能说明非洲血统便是一个必要条件，或者说“非洲血统”是能解释问题的因素之一。

和选择这43家企业作典范的标准不一样，以上八条

---

“我们执著于使用经济手段使我们的工作效率降低了，这或许使我们忽视了去运用那些不那么可触摸的非经济性手段。”

——《在混乱中求繁荣》

中没有一条具有可作为衡量比较的、实实在在的基本准则的特质。你怎样才能测定“强调一种关键的企业价值观”的作用？怎样才能证明A公司比B公司更强调让职员干他们懂得最多的工作？同样，你如何能表明自己所无法衡量的差别对形成任何一种A公司的优点起了作用（这一作用也是你所无法衡量的）？这其中只有金融特性是可以衡量的。你确实可以衡量出生产率的提高，但你如何分得清是通过投资，是通过更高的销售量，还是通过运用了更好的人员管理方法而获得生产率提高的呢？

## 有趣的事例

**用**来论证这八大要素的“事例”主要是一些趣闻轶事，由此得出的结论也就同这些轶事本身一样，不那么实在可信了。它们可能会是好的管理案例，但它们是真正独一无二的例子呢，还是只不过凑巧证明了某个一般的优点而已呢？

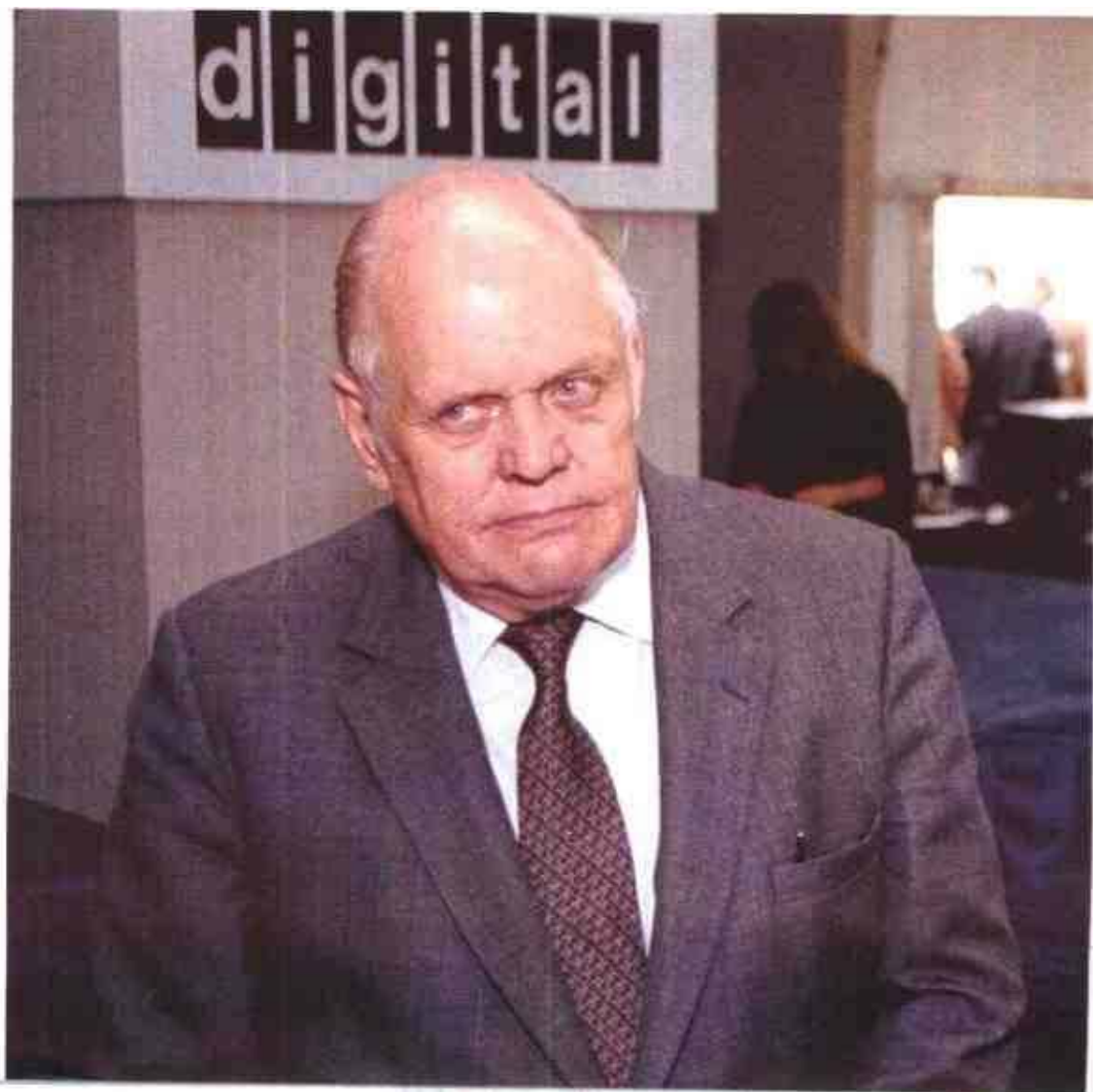
如果彼得斯和沃特曼对这一点抱有怀疑的话，他们就会被有关趣闻轶事报导的浪潮冲扫到一边去了。这正显示了彼得斯的过人之处。他在笔头、口头上生动地谈论着企业和它们的经理们，而在《寻找杰出》一书中提到的趣闻轶事上却都加上了他本人的评语，例如，“数字设备公司（Digital Equipment）通常只用5~25个人来测试有关顾客的意见，而且常常使用廉价的被测试者、只花几个星期的时间，而真正典型的公司常会使用250名人员隔离15个月来测试一个新产品，这样说来，从数字设备公司得出的结论就没有一个是可靠的了。这家公司

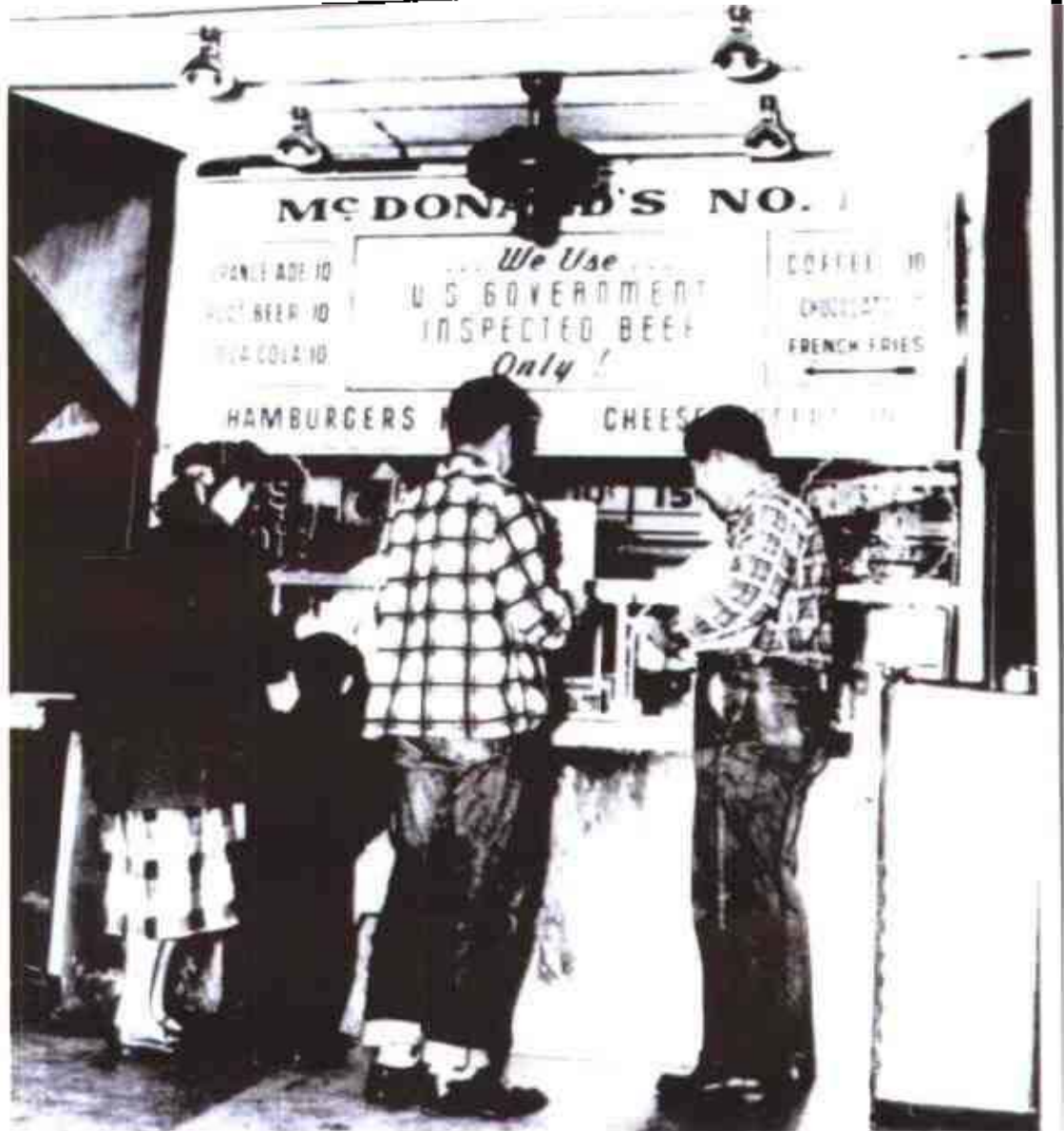
是由一名行为古怪的企业家统治的，他便是肯·奥尔森 (Ken Olsen)，他常以令人痛苦的方法让公司屈从于他的个人意志，他最大的错误是藐视和忽视了个人电脑，这给数字设备公司带来了毁灭性的命运”。这一事例成了《寻找杰出》一书的主角中值得欢呼的失败典型之一。

事实上，《寻找杰出》一书还是指出了奥尔森所使用的管理方法的一大缺陷，其中提到：“在数字设备公司，混乱出现得十分频繁，一位主管说，以至于几乎没人知道他们在为谁工作。”然而，这种混乱被彼得斯和沃

### 数字设备公司的衰败

1957年，肯·奥尔森创建了数字设备公司，他以古怪的管理方式获得巨大的成功，但最终却将公司引向了衰落。1998年，该公司被康柏 (Compaq Computer) 收购。





## 快餐老大哥

1948年，麦当劳公司作为一家汉堡店创建于加利福尼亚的圣伯那丁诺 (San Bernardino)。它是被选中的43家杰出企业之一，多年来，它的业绩及声誉一直良好。

特曼当成了一种可保留的优点，成了八大要素之一：“松—紧式控制”的一部分。书中谈到的宽松由紧控得到了弥补，即被这样一个它所声称的事实得到了弥补：“数字设备公司对可靠性的僵化的重视几乎到了奉若神明的地步，这种倾向比任何外部人员所能想象的要严重得多。”当然此书的作者们自己便是外部人员。但正如通常对所有诸如此类的企业轶事的研究一样，作者们有关数字设备公司的理论并非得之于从外部进行观察，而挑选它只

为说明其理论。如果你选了43家企业来做“杰出”的代表，你就不会看到它们失败的种种迹象。如果他们能更深入地进行一下调查，就能发现他们所选择的公司不仅不具备八大要素中的任何一点，而且还不符合使他们作出这种选择的那条金融标准。

作者从43家公司中选出14家来当作特别的典型：贝克特尔公司 (Bechtel)、波音公司、凯特皮勒卡车公司 (Caterpillar Tractor)、戴纳公司 (Dana)、德尔塔航空公司 (Delta Airlines)、数字设备公司、埃默森电器公司 (Emerson Electric)、弗卢尔公司 (Fluor)、休利特—帕卡德公司 (Hewlett-Packard)、国际商用机器公司、琼森公司、麦当劳公司、普洛克特·甘布尔公司和3M公司。其中的十家公司，它们在1971~1981年《财富》杂志美国500强企业中的平均排位情况为：投资总收入为第243位，每股所得利润增长率为第167位。它们1981年股东股票的净收入和销售净盈利不算太棒，但已有相当改善（特别是销售量）。但其长期业绩而非仅只是一年的业绩，被认为是所选的几个公司中较优秀的。由于其标准和结论都有可疑之处，所以《寻找杰出》一书在许多地方是经不起推敲的。

## “杰出”的要点

**尽**管有上述种种缺陷，尽管彼得斯后来的观点似乎与《寻找杰出》一书中所提的相距甚远，但这项研究还是为彼得斯后来的理论打下了基础。就是在这本书中，为顾客服务的观点第一次被提了出来，作



者以肯定的口气引用了IBM的推销大王弗兰克·罗杰斯(Frank·B.Rogers)的一句话：“在这么多公司中，如果你有幸获得了好的服务的话，那绝对是一个例外。这真是一种耻辱。但在这样的公司中，如果你认真地、经常地倾听，便会发现经理们都知道最佳的产品来自于顾客的认可。”这是否表明IBM实际上并没有做到罗杰斯所希望的那样？不过，这些优点毕竟是应该存在的。

从描述、谈论优点到确定、实践它们，或者说是制定管理公司的“好方法”，只经历了很短的时间（正如彼得斯在《寻找杰出》一书出版以后所做的那样）。其中的一种方法（标志了彼得斯的另一个理论的方法），在此时也被提了出来，即“MBWA”法——“走来走去的管理”（参见第37~38页）。作者赞扬了如麦当劳总裁雷·克罗克(Ray Kroc)一样的老板们，人们知道他们是经常深入工厂车间的。雷·克罗克总是及时而经常地出现在生产第一线，向雇员们强调他奉为至宝的四大要求：提供：“QSC&V式的特色服务”——高质量的产品、周到的服务、干净整洁的环境和物有所值原则(Quality、Service、Cleanliness and Value)。

创新是从头到尾贯穿在彼得斯著作中的另一个主

“许多企业花巨资进行变革，但它们所得到的不过是纷繁杂乱的意大利式的面条调味汁而已。我不认为它们已经获得了通往自由的变革。但企业中许多方面的变革的确必须进行。”

——《“哇！”的追求》

题。他和沃特曼与别的管理理论家一样被 3M 公司所吸引，它由于“极其热衷于创新而使得公司不像是企业，而像是一间松散的联合实验室，和由一群自由驰骋其想象力的狂热的、无所顾忌的创新者和企业家所组成的自由小天地”，它由此而受到了人们过分的关注和欣赏。这一描述读起来有点像不真实的胡言乱语。而在彼得斯的第四大主题中，这种感受似乎更加明显了：即要学到更好的管理方法的途径是去研究其他经理们实际所使用的方法，并且设法适应并采纳他们的方法。

## 一个虚构的现实

上述“八大要素”是企业应该具有的、有价值的特性，它比现行的一般管理标准要远远优越得多。彼得斯和沃特曼毕竟是在为一个倾向于非行动性的企业世界写书，而不是为一个行动性的企业世界写书的。过去的企业决不是结构精简的企业，而是被形式主义、官僚主义和过于臃肿的人员设置所缠绕的企业。它们本能倾向于以生产率为目标，而对顾客、对产品和服务方面的意见、需求不闻不问；由于它们把第一线员工当成没头脑的炮灰，其生产率常因此而受到极大的降低。任何企业家意识和原动力苗头都会被其习惯的干预和缺少自主权的企业文化所窒息，其价值观和策略往往是模糊不清的，并且充满了矛盾。

许多典型的大公司行事不是按“驾轻就熟”的原则，即干它们所最熟悉的行当，而是胡乱驰骋到它们一无所知的领域；在财务和报告制度上，它们也不是用严格的



## 知识员工

技术使人们从办公桌上解放出来，鼓励变革与创新。根据彼得斯的观点，局限于办公室内的管理早已过时了。

控制来纠正、处理“松散”的管理问题，而是把控制体系搞成了禁锢束缚每个经理人员的紧身衣。这一切都是事实，但《寻找杰出》一书之所以成功，原因在于它向人们展示了一个虚构的现实，一个不存在的世界——在这个世界中，美国式的德行取得了辉煌的胜利：

从杰出公司我们找到了惊人的信息，那是来自美国管理领域的好消息，今天管理实践的典范已不只是日本公司才拥有。更重要的是，这类消息来自于温和优雅地对待员工，并使他们因生产了有用的东西而变成杰出人士的公司。规模效应已让位给转向关注人的需求的小单位效应；精心策划的旨在实

施有影响的大项目的有关人力资源方面的努力已被热心奉献者的队伍所代替；麻木关注成本的做法已让位给了强调关注质量的做法；阶层分明的组织结构和非穿西装打领带不可的僵化做法已让位给了直呼其名、穿衬衣、游戏式地干活的做法，并出现了以项目为基础的灵活做法；按厚厚的规则手册来工作的方法已被让每个人自己作贡献的方法所替代。

这是个梦幻的世界，但给美国的主管阶层带来了巨大的轻松感，这使他们现在不仅相信自己的公司正在干一件好事——而且深信是在干一件出色的事——而这全是他自己该干的工作。所有这八大要素都是他的、是他该设法去干的。他可以给员工工作的自主权、与顾客直接接触，“驾轻就熟”地行事而拒绝“开无轨电车”般地行事，把注意力集中于加强公司的真正力量，宣布他所选择的核心价值观，等等。至于如何对付日本公司的竞争（书中很少提到），那没什么关系，因为不仅美国公司会赢——它的主要公司确实都会赢，而且日本公司市场渗透的事实也表明了它们是不值一提的。

## 蹒跚而行的巨人

这部《寻找杰出》的出版正值美国企业渴望找到舒适的时候，也正到了一些企业巨星快要陨落的临界点上。因此，那些不出名的企业亏损记录和企业的衰落便成了此书的典型范例。大量有关凯特皮勒卡车公司、波音公司、数字设备公司、弗卢尔公司、麦当劳和IBM（此书中的明星）都成了普通范例，又成了

特殊范例。随着美国经济的蹒跚而行，公司巨头也开始蹒跚而行了，是先有鸡还是先有蛋——谁先起作用，这已无关紧要了。很可能，任何随意选出的美国大公司会和《寻找杰出》一书中的典范一样走上滑坡的结局。

彼得斯和沃特漫有关美国杰出公司的理论可能促使美国公司产生了得意之感，但在令人兴奋的领头的美式管理后面，存在着一个在美国所有大公司实施的、对意义深远的变化的严肃的检查。老式管理法教管理者们通过注重规模性生产管理来清除臃肿、重复和浪费的现象，它规定做任何事情都要仔细地组织好，它认为大的总是好的。规模经济使企业大步前进，由此成为低成本生产者，它们中的冒尖者便因此自然地成了赢家。

然而，这一陈旧的企业经营模式对顾客以及顾客最可能会有什么样的反应却完全置于不顾。作者在此书中认为，规模经济失去了其应有的最大力量，它的利润会因顾客喜欢、寻求多样化和对质量的要求增强而萎缩。确实如此，质量问题早已不只是一个严格质量检查、严格纪律、加强控制和进行劝告说教的问题了，新的并经由日本人进行了实践的质量观（几乎全由美国人提出）已认为，关注质量是关系到企业生命的新发展途径。

“不管你是部门领导还是公司董事长，如果你明知故犯地忽视细微的懒散服务或质量差错的现象，那么你便是在这一方面损坏了自己的信誉以及对此进行有道德的领导的可能性。”

——《在混乱中求繁荣》

这种类型企业的生命力源自人们对企业的智慧管理，源自获取这类人在继续改进工作中的相互合作。作者对下面这一类陈旧的企业观念已不屑一顾，这类观念是：如果你刺激得法，生产率便会不可避免地增长，而收入意味着全部。而按照新的观念，企业必须运用正确的报酬制度，多劳者必须多得，还得清除30%~40%的“枯树”（那些怎么都不愿意好好工作的人），这样会有助于鼓励人们干好事、聪明地干事。一种新的观念由此替代了一个传统的理念，即由于有知识的员工能出人头地，专业人员会“以自己掌握的知识来确定自己的身份，而不是凭企业给予的报酬”（参见德鲁克《21世纪管理领域面临的挑战》）。

## 拒绝理性化的管理

**企**业世界正在经历的变化与把企业当成一部运转机器的传统观点是截然不相容的。彼得斯和沃特曼反对这一观念，即：分析是最重要的，“科学”、理性的管理永远是最好的方法。这一理性化的观念认为：良好的市场研究有助于企业避免作出愚蠢的决策；研究和开发方面的金融分析对进行风险投资总是有用的；预算对制订长期计划来说是一种明显该用的方式，对前景进行预测显然是至关重要的。似乎只有基于这些预测来确定明确不变的数字化目标，才会是明智之举。

这些理性主义者把上层管理者的工作只看成是作出决策、把决策付诸比较好的实施、使公司收支得以平衡、打入有吸引力的行业等。这样的管理者让其下属来充当

控制者，其工作重点是让一切事务得以顺利进行并避免发生意外。他们在一个详细规划好的公司组织框架中，按清晰列出的书面化的工作要求来工作，保证对每一件可能出现的偶发事件都要作出解释，用白纸黑字写明发布的命令、提出的要求并列出已解决的问题。这样的公司把人当作生产的一个因素和配件。而有效的计划须随着大量人力财力资源的投入一个一个地得以实施。

《寻找杰出》一书摒弃了这一管理模式，尽管作为管理咨询专家的彼得斯和沃特曼同样属于向其顾客推广理性管理并从中挣得面包和黄油（以及许多蜂蜜）的专业人员的一支，他们的批判是直接的、实际的。经济效果并非是企业该重视的惟一因素，所有真正优秀的公司都会有其杰出的公司政策，它们明白分析法显然是很不经济的方法。两个人的这一观点得自于凯特皮勒卡车公司提出的“充分信赖”的论点（即“在世界任何一地提供48小时的地区性服务，或CAT式付款”）。

## 允许犯错误

**彼**得斯开始了他的“疯狂”式管理的演说，并着重强调过于僵化的理性主义会带来问题，认为这种僵化扼杀了有益的实践，并且不允许人们出错。作者指出，IBM360是美国历史上的一个巨大成功，但其发展却变得困难重重。IBM对此的反应是设计一个产品开发系统来防止这样的问题再度发生。然而，结果却正如IBM总裁弗兰克·卡里所说的：“不幸的是，这同时也宣告了我们不可能再发明像IBM360这样的产品了。”

这一预言确实也在个人电脑问题上应验了，并且对 IBM 的打击是巨大的，当然最初那是在 IBM 系统外，在位于美国佛罗里达州博卡·雷顿（Boca Raton）的一个公司里，个人电脑得到了发展。

这一事例形象地说明了《寻找杰出》一书立论的基点：公司的中心难题。在管理领域，谁也无法否认在控制的需要（这是实际的需要）和追求自由的需要（这是创新的关键基础）之间存在着冲突，而在《寻找杰出》一书中，作者企图平衡这两个极端，但并不十分成功。沃特曼在以后的著作中仍在继续其艰苦的努力，但彼得斯却开始另辟蹊径，他对这种努力失去了耐心，因而转向抨击这种平衡，并决然走向了追求自由的一面。

### 付诸实践的理念

- 研究别的经理所实施的方法，设法使自己适应或采纳有效的方法。
- 清除官僚主义、干涉主义与不给员工自主性的公司文化。
- 致力于引导提倡对产品和生产过程、服务过程进行创新。
- 通过以人为本，将业务分解、细化。
- 鼓励员工采取合作的态度，从而不断改进其工作业绩。
- 把满足顾客这一目标放在所有数字性目标和金融性目标之前。
- 避免使用排斥实验、不允许尝试、不允许出错的僵化的管理方式。



## 填补市场空白

1982年,《寻找杰出》一书的惊人成功把彼得斯从一名管理咨询者变成了管理界的明星,尽管他是与其合作者罗伯特·沃特曼一同分享“闪光灯”和荣誉的。

彼得斯给某些东西绘制的华丽光环成了此书销售额成百万地向上攀升的主要因素,用他自己的话来解释,这样的销售额不是偶然的,而是其“非系统化的嘴上运动(演讲)”的结果,他在此书出版两年前便已经开始了。

彼得斯把此书长长的“怀孕期”变成了一个优势,1980年,一份125页的由他列出的“成为此书主要发现理论”的论点出笼,并“偷偷地在企业总裁手中传开”了。他又说,至少有同样数量的影印件在商业性网络中爆炸了。

这俩人同时还“在好几年内尽力寻求企业领导在媒体上对此事发表意见,以求扩大自己的影响”。

按彼得斯的话说,这种花费在他们的书发行后的几天内便获得了回报,他说那使得此书发行后出现了“支持性的评论”,商业网络也开始“匆忙地争购真正的成书,常一捆捆地为其下属员工购进此书”。另一方面,《寻找杰出》一书也引发了大量的、甚至是敌意的反对意见,这使有些书店销售量平平——

直到有一天,突然一家公司的大量购买激起了对此书的抢购浪潮,使此书一下脱销了。

### 有效的营销

彼得斯认为,如果整个推销过程未经周密精心的策划,这本书就不会有这么好的市场效果,但这种成功并非全都由于彼得斯的演讲活动,也由于其幸运地选择了时机——它的出版正好与美国经济迅速上升同步——此书的基本观点也正好与当时大众的单纯喜好相一致。此书主题第一次出现是在美国《商业周刊》(*Business Week*)的一篇文章中,它归纳了使公司杰出的八个方法,更重要的是提到了达到杰出的方法是各个公司都可以学会的:可通过研究高效率的公司是如何做的,使你自己的公司也成为一個杰出的公司。

自那以后,这一点便成了彼得斯商业管理布道及实践的基础,而其批评者认为这一观点过于简单化。管理专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)评论道:《寻找杰出》一书



“当玛丽婶婶要为高校毕业的侄儿送一份礼物时，她选择的是《寻找杰出》这本书。它使你懂得管理已经成为普通文化生活的一部分了。”

——彼得·德鲁克

把管理描述得似乎过于简单了，“所有你该做的只是把此书放到你的枕头底下，一切便已做好了”。当然，那正是此书的秘密所在，它不仅使棘手的难题变得似乎容易了，还向人们承诺了容易获得的结果。与此相同，此书在三年时间内销售500万册，表明了市场中存在着一个巨大的、张开的鸿沟，存在着一种不是源于此书的内容，而是源于其不可思议的幸运效果的需求。

如果彼得斯估计半数以上的购买者根本不会翻开书看一眼，这肯定是真的。他认为其中的50万名买书者只会阅读其中的五个章节，10万多一点的人可能会读完全书。换句话说，市场已被确定，但尚未被充分地挖掘。利用这一缺陷成了彼得斯未来职业发展的动力。



# 2

## 用热情来进行管理

- 彼得斯是如何抨击老式企业英雄、找到新式企业英雄的？
- 抛弃“虚幻夸张的美式管理神话”与“回到最基本点上”
- “在长期努力中获得杰出业绩”的两个方法
- 为什么成功并不是依赖聪明，而是依赖关注细节？
- 走来走去地进行管理
- 为什么只有顾客才能了解真实情况？
- 鼓励“捣蛋鬼”、打破规矩者和个人主义，促进企业创新

# 彼

得斯反对在《寻找杰出》一书中所列出的大公司模式的做法，后来在1982年其书出版后的经营中得到了聪明的矫正。像IBM之类的企业英雄相对意义上的或完全的失败，一直在被人们当作笑谈。它使得彼得斯和沃特曼开始着手搜寻和分析失败的原因。沃特曼仍相信大公司的力量，尤其相信IBM的管理模式，在彼得斯早已改变态度转向反对老式英雄时，他仍一如既往地坚持着自己原有的观点。但事实却已证明彼得斯的转变决非突然而不成熟的。

在彼得斯的下一部书——与纳西·奥斯汀（Nancy Austin）合写的1985年出版的《渴望杰出》中，他仍是忠实于那些“老朋友”的，其中包括IBM、休利特·帕卡德和3M公司等，他还赞扬了一家福特工厂，并在与美国所有杰出公司作比较时列举了一些欧洲公司，如马克斯·斯潘塞（Marks & Spencer）和斯堪的那维亚航空公司（SAS）。但有一些新牌子的美国公司也被列入了这一英雄神殿之中。

彼得斯欣赏的其他新英雄公司可以说是数不胜数，它们包括乔雷泰克斯制造厂（manufacturer of Goretex）、“轻风”人造纤维厂、私营纺织巨头米利肯公司（Milliken Company），以及由自助狂徒汤姆·莫纳汉（Tom Monaghan）创立的多米诺比萨饼公司（Domino's Pizza）等。由于彼得斯的鼓吹宣传，其中的一些新英雄被拉进了久享“优秀管理”盛名的公司行列。不管怎样，《寻找杰出》一书的死亡之吻仍然存在，人民快车航空公司（The airline People Express）曾在某种程度上被列为美国历史上发展

最快的企业，后来终于走向了破产；然后是苹果公司，它的“自由组合式的公司组织和无拘无束的热情将是美国企业界最有生命力的公司管理形式”，然而它虽不像人民快车航空公司那样毁于一旦，苟且幸存下来了，但其无组织性的、缺乏约束的管理方式可以说几乎毁了所有的PC先驱公司。

有着这样明显的例子，彼得斯却仍在坚持其所谓的“夸大的美式管理秘诀”，尽管“它很快被证明只不过是神话而已”。

## 返回基本原则

**彼**得斯认为美国企业在1981~1983年的经济萧条时期采用的“猛击”(battering)战术(这导致了《寻找杰出》一书的出炉)使“每位美国经理感到丢脸”。但在其“用热情来管理”一章中却找不到一丝羞耻的痕迹，取而代之的是修饰性的警示：“是否有人认为经济的复苏，意味着我们就永久性地走出森林了呢？”

但彼得斯认为穿过森林、走上敞亮的高地是有一条路可走的。此时他第一次开始宣扬“革命”说，此举使管理界产生了剧烈震动；尽管如此，他还是又发出了人们熟悉的“返回基本原则”的号召。美国公司在过去一

“普通职员能生产远远超过他目前工作要求的，靠实施‘职员权力’、‘参与管理’和‘多样化工作技巧’式的管理所能带来的效益。”

——《汤姆·彼得斯研讨会》

个世纪的最后25年中由于采用了“管理体系、计划、策略和结构”等管理模式，背离了这些基本原则：

每一个这样的计划体系似乎都是因时而异的，是对当时不断出现的复杂情况的合适答案。但这样做的结果是各个领域一片吵吵嚷嚷的诱惑使我们越来越远地背离了杰出管理，使管理的基本原则全都丧失了。我们变得如此地依附于我们的管理技术、策略和项目，以致忽略了人——生产产品和从事服务的人，以及消费产品和服务的人。

在大部分公司中，上层管理者与两大关键人群——雇员和顾客间的距离实在是太大了。彼得斯强调了加强劳资联系、倾听一线工人心声、认真对待这些心声、把一线员工当成平等的合作伙伴（尽管他错误地采用IBM为例，而IBM在这一点上并非做过什么榜样）等做法的重要性。他强调返回“基本原则”并不意味着让公司走回老路去，而是要让它们不断地向前。

那么，什么是“基本管理原则”呢？公司如何才能获得能维持其生存的经济增长和经济平衡呢？彼得斯在其所列的有关管理的优秀教科书中甚至找不到“一家可以值得骄傲并可对其工作倾注热情的公司”，他也找不到多少其他可称道的关键性管理理念，在领导管理方面也找不到，而他认为这“对现在正在进行的革命是最至关重要的——重要到可使我们对‘管理’和‘管理手段’等概念不屑一顾”。与“控制和安排、贬低员工和减产”等计划管理概念相比，领导管理包含了“释放能量、激发积极性、给予自由以及发展壮大”等新概念。

这似乎像是得让管理者从“铁石心肠”转向“温柔心肠”，听起来有点让人不舒服，对此彼得斯是很清楚的。对那些想要、重视“硬性”经济结果（体现在收支平衡表及效益表上的东西）的经理们来说，价值观、远景规划、忠诚等这些概念是很“柔和”的。所以彼得斯绕了一大圈（可能是绕得太远了）来说他的新英雄榜样，如珀杜联合农场，曾残忍地采用了“以压力促使工作”的手段。确实，压力是“残忍的”。这些都是“没有理由”存在的环境，“这种环境期望的通常是出格的效益结果，因为他们已无所顾忌”。

## 创立一个反论

公司的下级雇员由于已跳出管理控制的油锅而进入了“激进的分散型管理模式”，从“服从—其他”转向“成功—其他”型环境，因而做错了什么都是可被宽恕的。彼得斯对这个模棱两可的问题有较高的悟性，他认为自己所选择的作为新典型的企业已摘取了其中的要点，他坚持认为“所有管理者对其公司的价值体系都该如钉子般坚定不动摇，并且不能妥协。但同时他们也对其手下的人开始有了很深的关切并予以了充分的尊重，他们对手下人的尊重使自己趋向于要求（从最好的意义上来理解）手下每个人都能成为一名有革新精神的奉献者”。

在此，彼得斯落入了两个陷阱：一是重复了在《寻找杰出》一书中表现出的英雄崇拜的错误——错误地相信“上层”主管的特色是可确认的，他们的管理原则和



做法是可传授、可被他人仿效的；二是他想设法把不可调和的矛盾调和起来——调和一个刚愎自用的老板与其被要求自我驱动的雇员间的矛盾。这一模棱两可问题的出现是不可避免的：“我们必须面对这一模棱两可的问题，拥有它、与它共存，并在我们想变成杰出、想取得重大进步时庆幸拥有它。”

与模棱两可的问题共存是一件复杂难缠的事，但彼得斯对其新典型企业本质上的简单特性还是深信不疑的：“许多人认为《寻找杰出》有点过于简单化，我们的结论正好相反，它还是不够简单！”他和奥斯汀减少了他们所发明的有关管理原则的内容，而把须“长期努力的超级管理实践”简化为“两点”：一是“给你的顾客以特别的关注——通过一流的服务和提供一流质量的产品”，二是“经常不断地革新”。他们写道：“那便是一切。”

对此，即使彼得斯本人也意识到有些过于极端了，因为企业同时也需要有对财务强有力的控制和完善的计划安排，彼得斯认为它不是一种侈奢的愿望，而是一种必须。而“倾向于关注人”则是成功的关键。彼得斯也意识到：企业也会受到外部力量的伤害，比如货币过度升值：“不管国际货币汇率怎样变化，给产品增加足够的价值以使它既有盈利又易于销售，这是维持公司运营的一个办法。”这是他对简单化的两种方式进行的一次有意义的修正，但书中未提到这种办法的主要弱点。

“额外关注”、“超级服务”和“超级质量”到底意味着什么？更重要的一点是，怎么才能做到？确实，革新是重要的——但显然它没有革新的本质更重要吧？你打算

选择哪种产品、服务或哪个市场呢？彼得斯在此问题上模仿的是父母教育孩子的做法：要他们做好孩子，孩子对此自然都会同意的。但实际上，具体情况才是最关键的。彼得斯认为这种“好”存在于细节之中，他观察到：“赢者让我们吃惊的不是他们的聪明，而是这样一个事实：企业在每一个小小的方面都显示了比普通做法更好的做法。”无论如何，“魔鬼”同样也隐藏在细节之中。

## 走来走去式管理

**按** 彼得斯的话说，美国企业存在的主要管理效率问题在于：管理者远离具体事务——他们无法接触到手下的员工及顾客。彼得斯对此问题的答案是“显而易见的技术”，在任何管理优秀的企业内，上层管理者使自己的管理变得有效的方法是：MBWA——“走来走去地进行管理（Management by Wandering Around）”，

## 面对面的交流

彼得斯认为，通过走来走去的管理方式（经常性地同员工、顾客及供应商在他们工作的地方进行有效的交流），管理者能成为卓越的领导者。



不管是在学校、医院、银行或商店中，情况都是如此。在《渴望杰出》一书中，彼得斯列出了几个实行“走来走去式管理”的典型，他使用的词语是“打搅顾客”、“天真似地倾听（意思是以一种完全开放的心态倾听）”、“把供货者也当成顾客”，等等。

彼得斯忽略了一大堆互相关联的问题，比如：“召开‘全体’会议的频率该是多少？为什么？你能做得更多些吗？”这几乎与“显而易见的技术”或有关的其他方面根本不相关。彼得斯确实是在为活跃的、走出办公室以外、实施干涉主义的上层管理方法而积极地努力。这种方法的特点（他把它称为“气味”）从以下七条强制性措施中可以很清楚地体会到：

- 公布这样一个事实，即你50%的时间都在车间里走来走去，你的同事们同样在这样做（如果你和他们确实是这样做的话）。
- 注意尽可能在他人的办公室或工作场所开会而不是在你自己的办公室开会。
- 基于经理手下的人对经理的评估（怎么好、怎么样）来直接或部分地评估经理的业绩。
- 裁掉一名不知道其所有手下姓名的主管人员。
- 在工作第一线召开会议并评估工作。
- 开始随意串进办公室的做法，问问在里头的人为什么不去车间。
- 如果你是一个制造商，或一名公司老板、经理等，给自己在工作一线备一间“第二办公室”。

走来走去式管理方法与《寻找杰出》一书中提倡的从上到下的、权力至上的管理方式（如裁掉一名主管人

员)是相冲突的,尽管后来又有了第八条强制性措施建议老板该克制自己监管他人的欲望。彼得斯和奥斯汀明显地感觉到了这个问题是“一个特别难对付的问题。例如,当你急需某个信息,而唯一知道这信息的女士,已外出参加一个会谈去了,你又不能把电话打给一线的她让她马上赶回来报告时,惟一的办法只有等”。虽然如此,“走来走去式管理”中包含的亲自实践的高层管理方式对那些埋头于办公桌的管理者来说是一个很好的选择,尽管这种模式很难支持一整本书(尤其是一本超过400页的书)的理论。

## 采用诚实的管理方法

**彼**得斯和奥斯汀想创立一种企业管理理论,他们认为这种理论渗透于“走来走去式管理”理论之中,但它实际上与“走来走去式管理”这服万灵药很不一样。他们对这一危险问题有清醒的意识,即经理们对他们的说教只会嘴上说照办,并会把它描述为“缺少诚意”的方法。他们意识到“事实上我们所建议的每一种方法都注定会是无用的,除非采用诚实的方法”。尽管彼得斯坚持这一简单化的方式,其观点却变得越来越复杂了:“哦,是的,正是那样,千千万万个方法,每一个都会是重要的——包括采用诚实的方法。”

开始与顾客见面时,经理们被要求运用“普通的礼仪”,以作为“防止竞争者介入的最后屏障”。至于对顾客们所购买到的东西,彼得斯只是平淡地说:商品这东西根本不存在,经理们的工作是去观察“不同兴趣爱好

的表现和有高附加值的产品及服务”，而这一点便使“企业接近了压倒一切的成功”。他们的行为显得好像成本和价格是惟一可变的因素，并可被当成错误因素来进行控制似的。彼得斯同意这个说法，即让“市场占主导地位”与“最低工业成本”相结合是件非常好的事——只要你能做得到。“无论如何”，他强调说，“质量总是一个有驱动作用的因素，并且是该首先得到重视的问题。”

进一步说，质量也是旁观者们——顾客眼中最关键的因素。彼得斯可以说是第一个在管理界强调感知的思想家，他认为能够抓住这些感知是“管理、市场营销以及领导潮流”的关键。质量不是一种技术，而是这样一类经理们——“以热情、坚定性和最最重要的持久性来与质量观念共存，以顾客的感觉来衡量其成功的程度，所作所为在各方面都真正符合‘顾客第一’这一原则”的经理——的产品。当然，作者们也承认这是一个“理想化的描述”，他们知道没有一个公司曾在22个方面做到过符合这一准则。

## 鼓励革新

一个“理想化的描述”同样被运用于《渴望杰出》一书中：彼得斯和奥斯汀在罗列怎样才能“嗅”到“革新味道的方法”（这次是23种）时，重复了他们的否认声明。无能的公司须得与革新的理想相共存，这个问题是不可避免的。这本书把它所描绘的革新之举看做是取得成功的关键。作者认为伟大的革新者，其行为往往是不合逻辑的，他们之所以能取得成功，



## 讨厌鬼的自由地带

大多数拥有宽敞办公室与僵化工作方式的大企业，在鼓励创新方面做的工作很少。彼得斯认为“讨厌鬼工作室”是让新思想遍地开花的摇篮。

是因为他们不拘泥于下列五个“普通神话”而运用与此不同的方法：

- ❶ 神话之一：实在的策略或技术性的计划，会极大地增加公司的效益。
- ❷ 神话之二：完备的技术规格和经过彻底调查的市场计划无疑向成功迈出了第一步。
- ❸ 神话之三：将回顾和思考融进经营过程，对产生创新性的结果是至关重要的。
- ❹ 神话之四：大的团队是迅速攻克一个项目、尤其是复杂项目所必须的。
- ❺ 神话之五：顾客总是只能告诉你昨天的需求。

通过研究，彼得斯强烈地感受到革新所包含的“固有的草率”性，其“获得的先天条件”是一个“杂乱的世界”，而解决方法是互相关联、相互依存的：“实验—集体努力—团队解体”。作者给这三个阶段各起了一个

绰号：“试验，讨厌鬼，讨厌的工作”。讨厌鬼指的是反叛者、打破常规的人，或者是努力想造出新东西却大部分时间受这种努力折磨的人——其努力可能会失败或被解雇。这些人在做令人讨厌的工作时，离群索居、特立独行会更有安全感。管理的任务是创造良好的实验性、创造性和让人自我实现的气氛，这种气氛要求经理们善于利用革新“固有的草率”性。

彼得斯和奥斯汀并未翻来覆去地乱用这些神话般的主张，但其“反主意”思维法提出了一种不同的思维方式。创新者确实是将其工作基础放置于不确定的、模棱两可的实验性的基础之上的，他们是一批靠“现在不妨试一试”这句格言而活着的人，他们采用小团队形式，受到“向前看的（即未来的）顾客”的激励，“通常比其余人超前好几年，是领导潮流的创新的最佳源泉”。作者在此忽视了这样一个事实，即他们时代的伟大革新产品——包括个人电脑及喷气客机等，都是由内在动力促成的，常常并未事先考虑顾客问题。

## 拒绝庞大

**许**多小的革新事例说明，拒绝庞大也是对的。但彼得斯总是为自己和奥斯汀与“当代伟大的企业家”共度的时光而感到兴奋，觉得他们是不会做错事的耀眼明星，有时则干脆把自己的注意力集中于他们外在的业已做好的事情上。同时，他又会否认他们是促使他形成自己思想观念的最重要的人：

最重要的是那些名不见经传、也未出现在这本

书里的人物。成千上万的人参加过我们的讲座，他们常被埋没于平庸的、官僚主义的企业组织之中，但经历了几年的消沉和思想压制之后，他们会有重新再试一下的勇气。他们全力挣脱出来，无所事事地游荡并为这样做而骄傲。“挣脱出来”这一观念培育了讨厌鬼，出来是对其成功的一种欢呼。

彼得斯是吹不同曲调的第一人，声称他和奥斯汀不是《财富》500强杰出总裁的痴迷者，但“是那些大部分处于中型或更小型公司内的、正在促使美国经济增长的人的特别痴迷者”。在与行业领头公司谈话或为它们写作时，彼得斯开始相信自己是在向不可能接受改变，而非已经改变了的人布道。

从这一结论到他的下一个步骤——所谓的“公司革命”，他跨越了很大一步。

### 付诸实践的理念

- 管理他人时要“温柔”，期望其有好的工作表现时要“严格”。
- 运用额外的质量和服务管理方法对顾客予以额外的关注。
- 尽可能多地离开你的办公桌，并始终与你的雇员们保持接触。
- 记住价格和成本在商业中不是惟一的可变因素。
- 记住这一保证质量的信条：与“热情、坚持以及最重要的持续”同生死。
- 创造一种能鼓励反叛者、打破常规者和崇尚个人主义者的氛围。
- 忽视有关革新的神话，依靠“向前看型”的顾客。



## 追求杰出

**汤**姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼的“模仿杰出者”的观点，你可以按之试着做做看。先找出一个杰出的角色榜样，他可以是一个公司也可以是一个人，分析是什么使得他（她或它）如此成功，把他（她或它）的方法与你或你公司的需要相结合。

### 模仿杰出

通过观察其他公司经理的管理并模仿其杰出之处，你可学到一些很有价值的东西——只要你把下列四条原则牢记在心里：

追求杰出的四条原则
1. 杰出的经济结果并不等同于杰出本身：因为其结果不是永久性的，也不一定是由高超的管理所产生的。
2. 你所观察到的须与你的需求和公司实情相联系：要避免死搬硬套盲目跟从，这不会给你的公司增加价值。
3. 避免向顾客提供口头服务。该寻找、采纳并改进适合你和你的公司的方法和道路。
4. 只要能起作用，任何补救措施都是好的，不要奴性地永远投身于一种方法。

### 成功八法

除了记住上述提到的追求杰出的四大原则，还可运用彼得斯和沃特曼（参见第15页）描述的“成功八法”来作为有价值的行为标准，参照并促进自己去追求杰出。这八条也可化为以下几条有高度促进力的个人提问来供你参考对照：

- ☞ 从面对一个问题到对之作出决定，你须用多长时间？从作出决定到对之采取行动，你又须用多长时间？
- ☞ 在最有效的决定中，你是否采用了以最少的人员获得最高效益的方法？
- ☞ 你是否采用了平易近人的方式接触顾客？你是否通过采用这种

方法有效地增加了他们的满足感？

问 你是否是通过改变管理人员的政策来提高生产率以及雇员的满意度的？

问 你是否完全而有效地分派了工作，使你的雇员有充分的自主权来把工作做得最好？

问 你是否采用了一条强有力的领导原则？

问 你是否把精力集中于你真正善于做的事情上了？

问 你是否对公司日常工作采取“严控手段”，但同时又能允许雇员有充分的自由来从事创造性的工作？

你可能会发现自己无法用“是的”来回答所有的八个问题，确实，你和你的公司或你的部门要在这八个方面都做得很完美，这是绝对不可能的。请返回去看一看你回答了“不是”的问题，制定出你该改进的方案，然后采取措施争取把否定的答案转变成肯定的答案。

## 财务指标

以上八法中没有一条与财务结果有关，这是很有意义的，原因是这八条关注的是你作为一名管理者的表现，而财务结果是你的表现所产生的一个结果（或产品），不是表现本身。与此相同，在考虑以上八个关键方法时，还须考虑以下五个有关财务的问题，它们会给你的表现结果提供重要的衡量指标：

五个财务方面的问题
1. 你创造财富了吗？
2. 你的公司的投资率有多高？
3. 你们的资金投资效益有多高？
4. 你使用股东们的钱所获得的效益如何？
5. 你的管理成本及预算的效果如何？它们之间有多大的差距？

平衡是一切。即使你在几个关键的方面管理得很差，你都可能在所有五个方面都取得优异的成绩，但如果你对以上五个问题的回答都是否定的话，那说明你的管理不那么好。记住，杰出的证明是优异的结果——财务上的或非财务上的都一样。

# 1 面对问题

一旦你确定了自己和管理方面或你的部门、公司在业绩方面存在的问题，就该着手去解决它们。别害怕与公司现状进行挑战。

## 失败的原因

失败本身并无价值，但只有当你从失败中得到教训、学到东西并且采取了行动时，它便是有价值的了。对付失败的惟一方法是问一问为什么会失败。

问一问  
失败的原因  
是什么？

不适当地延误了作决定和采取行动的时间的原因是什么？

为什么顾客问题和与顾客的关系问题会被忽视？

谁该对公司超员和人浮于事负责？

为什么人们不能达到他们能够达到的效率？

是什么扼杀了创造性的思想和企业家式的行动？

公司缺乏中心价值观和集中性的行动，谁该对此负责？

是什么因素延长了过分的、不必要的控制？

## 确定根本原因

要找出导致失败的根本原因。对此，你的第一反应可能是觉得问题出在管理上。记住你是管理的一部分，要挖出问题的细节所在。你的解释可能会是：

- 太多的委员会或管理阶层。
- 坚持“我们都是按这种方法做事的”想法，由此抵制了变化和改革。
- 奖金、红利和职业性表彰并未把顾客满意度纳入考虑之中。
- 没有人会采纳雇员的建议来改进其工作。
- 有一种害怕因失败而受到惩罚以及不鼓励创造性的氛围。
- 职员在预测前景或制定计划时没有参与权。
- 规范手册和财务方面的控制手段在管理中占主导地位，因此阻碍了管理取得进展。

## 战胜失败

如果你不是个捣蛋的“讨厌鬼”，一个不守规矩的人，一个革新者和个人主义者，你可能会觉得导致失败的所有根本原因都是你无法控制的，彼得斯却没有任何这样的感觉——他确实是对的。想象一下你为什么不是这种人呢？你任何时候都可以学会变成那样的人的。

### 成为一名“讨厌鬼”

如果必要，你可以打破规章以取得自己想取得的成就。

任何时候都在进行实验以找出最好的工作方法。

目光向外，找到并加入你所喜欢的、有不崇拜偶像心态的人群。

如果看到别人作出了你认为是错误的决定或行动，勇敢地向他们提出挑战。

欢迎变化，让自己成为可带来变化的领头人。

如果你不设法使自己成为一名“讨厌鬼”，那么你就没有权利抱怨你公司的“浓厚的官僚主义作风”。如果你只是等着高层管理者来采取行动，公司（或你的工作）便有可能在大问题出现前便陷入危机之中。

## 激发创造力

官僚主义的反面是创新，这是《寻找杰出》一书提出的另一个主题。接受一些无组织性的东西，设法从彼得斯描述的“非集中化的结合”中找到该做的分工性工作，在这种工作中你能有一定的自由度，而无须在严格的控制中去取得成功。彼得斯确信只要给人以自由，或者遵循无序的规则工作，革新便会取得最好的效果（可以是在一个分开的部门里，也可以是在干“讨厌鬼的工作”时）：

- 珍惜杂乱无序、不稳定和“雄心勃勃”的东西。
- 实验、实验、再实验。
- 现在就试着干。
- 用竞赛来引导小团队的工作。
- 确立“带头的顾客”，与他一道具体着手开展你的革新。

请勇敢一些：记住你是为了将来而出生的。在当今时代，讨厌鬼会更有可能赢得生活——并且被炒鱿鱼的可能性较小。

## 站在最前沿

彼得斯强调了领导而不仅仅是管理，在追求杰出过程中的重要性。在实施管理的过程中，领导和管理者的作用有四个方面的差异，所以得努力完善领导的作用。

领导、管理者在四大功能上的差异			
1. 控制他人上	2. 组织工作上	3. 促使争取成功上	4. 企业建设上

### 是领导者还是管理者？

如果你在功能3和4方面花费更多的时间，那么你是一个领导者；如果你是在功能1和功能2方面占主导，那么你很可能是个管理者。“管理”在企业中起着很大的作用，但领导是公司和个人职业取得成功和显得与众不同的关键因素。

### 平衡各类需求

领导的一大关键作用是决定什么时候该牺牲一个方面的需求而保全另一种需求。例如：你得在使用“强硬”手段来迫使员工取得最佳结果与使用“温柔”手段来鼓励员工自我促进和发挥个人的原创精神两种需求间求得平衡。得学会在某一方面运用压力的方法来获取成功的平衡。

### 利用榜样进行领导

一名热情外向、兴趣深厚、和善友好的领导，一定会对他人产生积极的影响力。

- ☞ 经常表露你对公司、对员工的由衷的骄傲之情。
- ☞ 对你自己和别人想的、做的事要保持热情。
- ☞ 授权给他人并鼓励他们与手下、顾客面对面处理问题。
- ☞ 到同事和顾客所在的地方去拜访他们。
- ☞ 去现场拜访而不是去检查别人，但得了解他们的工作情况并分享他们的工作热情。
- ☞ 当你在自己办公室时，请采用“开门”政策。
- ☞ 经常与现场的或与工作有关的每个人会面交谈。

领导他人不是你一己的活动，领导要取得成功，需依赖手下团队的成功，你与他们必须建立相互尊敬的关系。

## 3 追求完美

汤姆·彼得斯和纳西·奥斯汀曾自豪地承认是他们简化了企业界的成功道路，他们的基本原则只有三点并只需三个词便可表达。请与这些原则共存——尽管你会发现这实在是太简单了——

成功企业该遵循的三大原则		
1. 优良的品质	2. 高质量的服务	3. 经常进行革新

### 关注顾客

要达到成功的目标，得把质量、服务水平和创新结合起来，这样产品才能在顾客眼中产生额外的价值。你是在追求完美，尽管实际上在“关注顾客”方面要做到完善是不大可能的。你可以运用以下八条有关“关注顾客”问题的原则，来向完美的目标靠近：

- 运用数据和质量检查方法来经常性地评估服务质量的水平。
- 致力于持续改进产品和服务的质量。
- 密切关注细节问题，确信别人也在这样做。
- 在工作场所实行走来走去的管理方式。
- 实行围绕顾客、经常在顾客中走动的管理方式。
- 对你的顾客要极其有礼貌并要乐于帮助他们，确信你公司的任何其他人都都在这样做。
- 倾听你的顾客对你说的一切，照他们说的去做。
- 要理解顾客的意见是最重要的：顾客所想的总是有理的，即使你认为他们是错误时也要这么想。

### 产品或服务的价值比价格更重要

上述最后两条规则也有助于促进革新——顾客是改进产品的创意的最佳源泉，并且他们的感觉将决定你的革新是成功还是失败。彼得斯因此极力建议公司追求产品和服务的独特性以及使之拥有更高的附加价值，因为价值是比成本和价格更为重要的因素。研究表明，彼得斯的观点是正确的，顾客会乐意为更高的价值付更多的钱，而这是求得真正的杰出所值得做的。



# 3

## 实施“混乱”理论

- 记住这一点：世上没有“杰出”的公司
- 四大问题：不可预见性、技术的进步、苛求的顾客、过时的设想
- “在一个动荡不宁的世界”中实施管理的五项指导原则
- 把“热爱变化、杂乱甚至混乱”当做生存的先决条件
- 要善于创立定位恰当的市场并使你的产品和服务独具特色
- 问问你自己：你的企业在顾客心目中具有什么位置？
- 如何使经理们投身于其中？



**大**约在80年代中期，彼得斯认为现实情形是公司无法抵御的，这也包括大公司在内。不可抗拒的经济、社会和技术变化潮流已完全改变了世界，并使《寻找杰出》一书中所确立的企业典范全成了过时货，新的需要是寻求彼得斯新著《在混乱中求繁荣》中所提到的可被广泛采纳的公司管理方法和能在混乱中求得繁荣的公司领导。

### “杰出”背后的神话

**在**《在混乱中求繁荣》中，彼得斯发现了“动荡不宁的世界”的关键。他在此前的书中谈到过“革命”这一问题，现在他围绕“革命”这个概念建立了“在混乱中求繁荣”的理念，而这本书由此便成了“管理界革命的手册”。在《寻找杰出》一书中，彼得斯和沃特曼寻找“杰出”；如今，彼得斯又独自一人简明地声称：“杰出并不存在”。彼得斯看着完全由自己打碎的偶像又作出了一个惊人的结论：

不存在杰出的公司。老话说：“即使老的旧的尚未破碎，请别再去修补它”，它需要的是修正而不是修补，而我建议大家：“如果老的尚未破碎，只不过证明你没看得更透而已。”不管如何，要把它修补好，因为没有公司会是安然无恙的。IBM在1979年便被宣布已没落了，但它在1982年（事实上这是彼得斯和沃特曼下的结论）又成了最佳公司中的最佳者，而在1986年它又没落了。人民快车航空公司（这是彼得斯自己选择的）是具有“新面孔”的典范公司，但24个

月后它便走下坡路了。

彼得斯并未用评判这些可悲的事情，因为一个“打不倒的杰出”的时代已走到了尽头，没有人能再度找到结实可靠的“或根本打不倒”的有竞争力的杰出领导了。“大口大块吃肉”的企业经营周期已越来越短了。彼得斯注意到，有些公司对此作出了反应，它们大胆地买进或卖出企业，并勇敢地离开正在增长的工业潮流前沿，以求得自由的生存和发展。但《在混乱中求繁荣》展示了美国制造业和服务行业不断加速“大滑坡”的事实。兼并和散伙在此书中是彼此不相关的事实：彼得斯的惊人裁决是：买进和卖出企业的做法只不过是“浑水摸鱼”，只不过是“疯狂的一部分”而已。

致力于疯狂兼并的经理们实际是走上了解决前述四大问题的虚幻道路。因为首先，不可预见性已是一个过时的问题；第二，技术进步已改变了一切；第三，顾客已变得更加苛刻，并已具有更多样化的口味；第四，由于上述力量相互发生作用，老的设想根本就站不住脚了。彼得斯一个接一个地粉碎了传统观念的柱石。开始是“越大越好，最大最好”，以及“员工应该更加专业化，否则便有可能被淘汰掉”，现在他的结论却是：大企业的创新性及效率从来就比不上小企业。

## 日本的例子

**彼**得斯此前出版的书都忽视了日本，但《在混乱中求繁荣》却承认了日本生产率的高速增长，并认为“日本式热情的时代已经到来”。彼得斯提及

此，意在承认小公司的优越性。彼得斯在一个令人费解的章节详细描述了日本的“折扇、盆栽和茶道”，并认为一种“根基深厚的日本特性”使日本人在小型电子产品生产时代具有一种“内在的优势”，而并未提到日本人是否具有更高超的管理技巧。在讨论用高高在上的态度对待员工的问题时，彼得斯把“悠久的日本传统”与欧洲传统相提并论，他认为欧洲和日本的企业文化都是“较少依赖大规模的，他们依赖的是富有技术与经验的员工”，以及“有助于取得经济成功”的精神。

事实上，日本工业过去是、现在也是由大规模的企业所主宰的，但在大多数方面，日本世界级的公司还是为彼得斯所描绘的未来的成功企业提供了很好的榜样：

- 结构简单（只有很少的公司管理层面）。
- 由更具自主性的小团队组成（较少有作为第二层预测者的领导性职员；在产品介绍和定价方

## 研究日本人

在《在混乱中求繁荣》一书中，彼得斯承认日本顶尖企业在世界经济中的崛起，但书中大部分典范企业还是美国企业。不过，无论怎样，这些美国企业的经营方式还是受到了日本企业的影响。



面也有更多的地方性自主权)。

- 倾向于追求特性、生产或提供具更高附加值的产品或服务、创立更具适应性的市场。
- 有较高的质量意识。
- 有较高的服务意识。
- 革新速度更快。
- 反应更加灵敏。
- 把经过高度训练、有灵活性的人当做产品使用对象，并以此作为增加附加值的主要手段。

## 使工作场所呈现和谐气氛

**对**于管理革新来说，上述特性是一种附加性的限制。任何管理，不管它如何保守，从理论上来说，以上几点是完全可以接受的。彼得斯对传统式的公司管理法似乎更加情有独钟，对他来说，在目前阶段，这类公司的组织结构是不存在什么问题的，因为在它的结构内部存在着人与人之间相互友好亲密的精神，这种精神在不少于45种原则中都有体现，它使得传统型公司能不断变化以跟上颠来倒去的环境变化。这些原则可分为五个方面，或者说是五条基本指导：

- 创立全面的顾客信息体系。
- 在公司各个方面追求快步革新。
- 给与公司有关的所有人自主权，以使其获得管理的灵活性。
- 学会热爱变化（而不是与变化做斗争），以此创立一种令人鼓舞的公司氛围并与之并存。
- 通过建立一种简单的支持（领导）体系，以应付不断变化的世界。

乍一看，这些规则似乎与彼得斯在《渴望杰出》一书中使用的那些规则没什么两样：共同感、顾客、革新，“人、人，还是人”，以及领导方法，但实际上已有很大的不同。令人吃惊的是，“走来走去的管理”方法（这是其早期著作的根本和出发点）在此几乎完全消失了，彼得斯只用了两页来提及“走来走去的管理”方法——其目的只是为了反驳一个很有影响力的批评观点，这一观点认为“走来走去的管理”方法是“目前管理界最荒谬的一种时尚”。然而这一批评观点在一个方面是正确的：“走来走去”是个错误选择的词汇，它暗含着“无目标性”，现在彼得斯大肆宣扬的却是“可见的管理”方法。

彼得斯在其目前的布道宣传中并未将上述五条管理方法作为基本要点，但它们在目前的实践中，却是被当作基本要点来实施的，因为它体现的是“不灵活的工厂、不灵活的体制、不灵活的一线人员——并且更糟的是，还有不灵活的经理”。彼得斯强调灵活性，他在书中大肆鼓吹“要探索通过热爱变化来达到成功”的道路，认为这是至关重要的：“今天，热爱变化、混乱甚至乱哄哄的一团，是获得生存的一个先决条件，让成功待在一边吧！”然而，他的号角发出的召唤却又一次与其实际推荐的革新观念背道而立。

例如，在“财务管理与控制”这一标题下，彼得斯写到了过去和现在的管理界形势：过去意味着“把集中的财务管理人员当做警察”，而将来的需求可定义为（他称此为“肯定会成为”）“分散的，大部分企业财务人员成了‘企业团队成员’，从上到下都是高度奉献型的管理

者”。而从1987年前后企业界的真正情况看，企业在解雇和雇用财务人员方面并未出现革命性的变化。

显然，有些“肯定会成为”的想法纯粹只是宏大的理想，尽管看起来很乐观，但以可衡量的尺度来看，都是不切实际的指导而已。由此，销售人员和服务人员已不再被有些经理看成是传售产品的二等公民了，他们已成为“英雄、联络经理（与每位顾客、甚至是零售业中的顾客）、使产品增值的主要力量和新产品观念得以出现的主要源泉”。而“创造销售英雄”这一观念在彼得斯心目中已成了十大指令中的重要一条。

## 顾客战略

**彼**得斯顾客理论的指导前提是：大众市场总有其空白点，并会继续分化而出现新的空白点，供货者只能以专业化来创造适当的市场，使自己提供的产品与服务不同于其竞争对手而占领空白点。这一前提直接导致了他的“价值增值五大基本策略”的产生：

- 公司必须提供顾客认可的顶尖质量产品。
- 其服务同时也须是最佳的，必须强调“无形”的方面。这里的箴言是“企业无小事，小事意义大”，比如送货后30天内打电话给顾客，察看一下他们是否满意和高兴。
- 公司必须努力去获得最佳的顾客反馈。
- 有必要成为国际主义者，因为“真正的经济全球化”已经到来，在这种情况下，机会对小公司和大公司是一样的。
- 要做到独一无二——企业（或部门）在顾客心

目中具有什么样的地位，是“在一个混乱的市场中取得长期成功”的关键因素。

要实现以上五条策略，需要有“能力建设的基础”，其中一条便是把销售人员转变成英雄、主角。同样，也得把生产转变成对付市场的武器。一个具有倾听能力、尤其是善于听取顾客意见的公司，能“带来一场针对顾客的革命”，并成为“顾客拥有的公司”。彼得斯强调说：

机会现在并不出现在完备的常规道路上，而是存在于善于利用不可见因素的人的手中——那就是，从动荡不定的市场上每天出现的不连续性中寻求机会，要做到这一点，“顾客”这一观念必须在精神与肉体上都渗透进公司——渗透到公司每个部门的每一个体系、每一道程序、每一项措施、每一次会议、每一次决策之中。

对于“快步革新”这一点，彼得斯在《在混乱中求繁荣》一书中花了整整一章来予以阐述，其中也要求重视顾客反馈。他认为革新是“一组游戏”——你试验的道路越多，发现金矿的几率就越大。所以，他强调倾向于关注顾客意见的小型尝试，而不是“过分强调大型的技术飞跃”，认为正确的方法是“以小团队为基础的产品开发”，这一开发须涉及所有关键的内部部门和关键的外部部门，如批发商、零售商和顾客等。革新的主意也能得之于外部渠道，彼得斯把这一点戏称为“创造性的猛击”：你可以从任何地方、包括竞争对手那里获得并采纳革新的主意。要获得这样的主意，你的团队不能“深陷案头去写那些得不到过硬数据支持的冗长建议”，相

反，彼得斯认为应该有许多先驱者——“在有关领域进行迅速的、有实际意义的试验”。他对这个问题的最后建议是：通过系统的口头促销运动来推销新的产品或服务。但他强调说：如果没有深思熟虑管理策略及由此创建的革新氛围，上述战略思想是没有一条能发挥作用的。

革新负责人须发现和支持创新的“持续的、热情的拥护者”，如果做不到这一点，他（或她）就别想“在面临困境和公司受挫时”仍然维持革新。彼得斯号召人们反对任何阻止快速行动的“愚蠢”规则。他觉得经理们应调整其日常事务以保护和支持人们在革新方面的努力，这意味着要支持“有意义的失败”并从中学到东西。如果说这一切显得有点“温柔”，彼得斯实际上不只是在显示“温柔”，他也要求有“强硬”的数字目标，以及适当地衡量，并有目的地使用金钱奖励的制度。

随着《在混乱中求繁荣》流传，彼得斯的“极其灵活、反应积极的公司组织”的新视点也尽人皆知了。他越来越觉得典范公司是进步的大敌，于是把自己的主题转向了人。彼得斯认为，如果全身心地投入，普通人所能达到的成就是无法估量的。所以要最大限度地调动人的力量和积极性。“以人为本的组合”是必要的。

## 投入地工作

**要** 促使员工最大程度地投身到公司的工作中来，彼得斯指示管理人员要随时随地引进并运用他称之为“五大支持”的办法：

■ 创造“一种以每个人的意见能经常获得倾听的



机会、他们的最小成绩能经常得到认可（正式或是非正式的）为标志的氛围”。

- 在招聘时把要求严格限定在公司希望的价值观和人员素质上，比如团队合作的能力等。
- 使培训和再培训制度化以不断提高员工技术。
- 向每个人提供以贡献和工作业绩为衡量基础的、有刺激性的工资报酬。
- 如果员工们工作不错，请向大部分员工提供“某种形式的工作担保（即工作保障）”。

尽管这五个部分的宣言十分特别（有谁能真正认识到员工的“最小成绩”？），它们还是不足以解决全部问题的。要击退前进道路上的敌人，还须搬走以下“三大抑制因素”，这是经理们经常会碰到的问题：

- 摧毁复杂的、层次过多的公司组织结构，以及传统的一线督管式管理形式，停止使用中层经理来充当“警察和监管人”的角色。
- 把中层管理者从官样文章的工作角色转向“一线真正的自主工作和快速行动的促进者”。
- 清除“愚蠢的官僚主义工作程序、极其僵化的工作规则和没有精神价值的工作”。

所有这一切——建立支持系统、消除抑制因素——须“立刻”实行，彼得斯认为这是个“很高的要求”，也正是被称为“工作手册”的《在混乱中求繁荣》一书全书所真正提倡的。该书在各个关键点上都插入了小结、简单图表、无数的指导性事例，设计了许多索引以及如下形式的提问：

- 你是否曾清晰地表达过对有关公司的过度乐观



## 培训课教师

彼得斯认为培训和再培训应该是强制性的，受鼓励通过培训提高其技能的职员通常会在工作上更有动力，作为结果，他们将是公司的最好财富。

的前景预测(即以目的明确的奉迎行为“收买”了那个公司的代表)?

- 你是否设定过较高的工作标准，使员工清楚地了解你所要求的是什么水准的工作业绩?
- 你过去是否在小事上表明过你是相信那位代表的判断的?

彼得斯相信培训和再培训应该制度化，因为受到鼓励去提高其技能的员工会更有工作干劲，结果是，他们将为公司带来更大的财富。

## 不可能实现的要求

**与**分权有关的一系列要求从总体上说问题还很多。对全部要求作一次粗略的分析可以看出，《在混乱中求繁荣》一书真可谓患了消化不良症——它有一大堆的冗长说教和规定，这些说教和规定从整体看

非常杰出并前后一致，但却会使想依此行事的任何一位经理应接不暇，因为彼得斯对公司领导提出了大量不可能做到的要求，甭说那几百条二级要求，一个人干一份工作怎么能应付那45条主要要求呢？然而他巧妙地避开了这一关键问题，把不可能做到的管理方法列为公司领导的核心工作：“问题的核心是……各阶层的所有领导必须竭尽全力去培养（或创造）公司内部的稳定氛围，这样才能鼓励人们去追求不断的创新。”

彼得斯提出的问题不下18条（即使这样，也还只是“冰山一角”），他在书中写道，要用这些问题将陈旧的传统公司观念扭转过来。而事实上，其中许多问题很快就变成了传统、陈旧的了——比如“更多的竞争要求、更多的合作”、“更高的生产率来自拥有较少的批发商”、“可以通过放权获得更严格的控制力”，等等。这一切中真正的难题是，他仍在期望现存的公司和他们的领导能采用新原则来与每一条旧原则进行挑战。

他给新型领导方式订立的标准确实是很普通的：领导者得在自己心中“酝酿一种鼓舞人心的前景”、“通过树立榜样来进行管理”，并“实施具体的、可见结果的管理方式”。“领导”们的老师总给他们提供相同的方法。彼得斯对加强权力所开的方子也是人们十分熟悉的：“要密切关注”、“要亲临第一线”、“要放权”、要彻底扫除官僚主义，以追求“亲情—友情式”的管理方式等。

在他所试验过的真正的管理方式中，荒谬的东西似乎是越来越多了。例如，在“产生灵活性的40个彼此关联的实事”一章中，彼得斯要求公司领导能清楚地看到

变化，要求他们问诸如“你到底改变了什么？”之类最普通的问题，并至少每天问十几次。每个人得以其“是否热爱变化”来被进行评价——这是另一个新的、沉重的、定义错误的负担。

彼得斯有时似乎意识到他的要求有些过分。

但只要翻开《在混乱中求繁荣》这本书，经理们都可以找出对他们自己、对公司都有益处的许多有价值的管理建议。但在教人们如何在混乱中求得繁荣时，彼得斯制定了一份从整体上说显得过于膨胀、只会导致混乱产生的菜单。对这一点，他很快便得出了结论，说这不是他的过错，而是大公司的消费者们的过错。

### 付诸实践的理念

- 以优越的质量、优越的服务和快速的反应来建立“完全的顾客反应机制”。
- 从“动荡的市场上的不连续性”中寻求机会。
- 让许多创造性的计划——迅速和有实际意义的项目试验得以进行。
- 明白这一点：即有关人员所能取得的成就是没有限度的。
- 用五个方面的支持激发人们的参与意识，就从倾听其建议和认可其成绩开始。
- 清除愚蠢的官僚主义程序，降低规章的意义，清除令人沮丧的工作条件。
- 一天几次地问一问人们：“你到底作出了什么改变？”

## 建立一个“讨厌鬼”营地

《追求卓越》一书为彼得斯创立了声誉，使他开始成为一名独立的咨询专家和管理传道者，同时催开了他作为大企业的鞭挞者和企业改革的煽动者的花朵。

在离开了麦克金赛和沃特曼之后，彼得斯再次研究了他在《寻找杰出》一书中的偶像，得出结论说：这些偶像之所以失败，是因为它们在一个剧烈变化的世界中没能随之而改变自己，并且认为迅捷变化的世界需要一种新的、迅捷变化的管理模式。

在他的第二部著作《渴望杰出》一书中，他已停止了对这一革命性信条的鼓吹。但按彼得斯的观点，体现这一信条的是书中的榜样中的一个：科利·约翰逊（Kelly Johnson）。约翰逊在洛克希德（Lockheed）公司首次创意并命名了“讨厌鬼工作”这个词——这是一家“中型品牌公司”，在40多年的时间内创造了41种新型军用飞机，包括更新的U-2机，同时创立的还有其工作模式和生产模式。按彼得斯的话说，约翰逊以其“1/10的预计时间和1/10的预计成本”提供了先进而可靠的产品。约翰逊于是作为“公司的搅乱者”，成了彼得斯《在混乱中求繁荣》一书中的典范。

### 积极分子研讨会

彼得斯认为他的第一本书并非强制性的。在1979年他开始寻找杰出之时，书中的建议是“这样做会更好一些”，到了80年代末，情况就变成了“必须这样做”了，仅仅纸上谈兵是不行的。彼得斯发起了他称为“我和我的同事们为所描述的成功原则的应用所付出的朴实的努力”。行动发起的标志是为期五天的研讨会，会议命名为“寻找杰出执行会议”，绰号为“讨厌鬼营地”。1984年9月的第一次会议便吸引了彼得斯心目中的大部分“英雄”。他们为他们的光临感到惊喜而振奋。他们有来自中小型企业领导及大公司的执行者——比如工厂及部门经理等。

这些典范人物实际上是些“活动家而非理论家”，是“我们到底想干什么？”之类的人。面对“美国并未在任何工业方面独树一帜”的诸多实事，彼得斯的建议从描述前景转向了为问题开药方：“所以说缩短产品开发周期是一个好方法并有很大的优势”，这个周期，即实施一



---

“为了适应迅速变化的竞争形势的要求，我们必须以过去憎恨变化的程度来热爱变化。”

——《在混乱中求繁荣》

---

个75%成熟度的新目标。他将“一个无关痛痒的‘减少管理层次’的口号变成了尖锐明确的‘不超过五个管理层次’以及‘去除所有一线监管人员’”的主张。

彼得斯由此找到了他的革命路程：成为杰出者是不够的，“因为‘成为’两字便意味着‘停滞’”，惟一杰出的公司只能是那些能在新的方向上“迅速进化”的公司；那些“每个人都被训练得像魔鬼一样积极投入，并实施报酬与业绩及知识技能挂钩”的公司。这条激进的公式是公司所迫切需要而且完全有效的，新生的杰出公司都是为了对付“现实”而做这一切的。

## 有灵活性地工作

**你**和你的公司在这一变幻莫测和富于挑战性的时代是否做好了充分的准备?“混乱”极有可能在你的工作场所滋生蔓延,请在你所建立的管理体系以及你的行为和为你工作的人员的行为中将灵活性放在优先位置。

### 你的公司在管理上的灵活性如何?

一个公司的灵活性依赖于其能否满足七个方面的要求,可回答下述问题来评估你自己公司的灵活程度。答案分为五个等级,用数字1~5代替,“5”代表“一贯”,“4”代表“经常”,“3”代表“有时”,“2”代表“偶尔”,“1”代表“从不”,然后把你的结论与以下分析进行比较:

- 公司是否能对顾客的要求作出迅速而完全的反应?
- 公司在各个方面都在革新吗?
- 公司内的革新步伐是否很快?
- 公司内的每个人是否都能得到充分授权?
- 公司和其职员是否都欢迎变化?
- 公司管理层是否能在一个鼓舞人心的前景下相互交流并共享这一前景?
- 公司的支持及控制系统是否简单而有效?

#### 分析

得35分是不大可能的,而28分以下又是不可接受的,它表明公司的管理必须进行改进。看一看你打1~4分的问题,设法努力把它们提高到5分。

#### 公司规模问题

你或许会发现,如彼得斯所建议的那样,你的公司规模越大,便越不可能达到上述七项实现灵活性的要求。当然小公司也并非没有缺陷,待顾客不善、极少改革或改革缓慢、很少放权、抵制变化、没有前景设想地蛮干、对员工过严或强迫性的工作条件、常对员工进行荒谬的控制,是各类小公司的通病。

如果你的理想是在一个有灵活性的环境中工作,你自己就得首先具有灵活性。请对革新抱有开放态度、积极投身于变化、对顾客需求作出积极反应,并努力建立起小而坚固的公司管理基础。

# 1 制定日程

不管你的公司规模是大是小，你得为自己和别人制定好工作日程表。如果你是在一家没有灵活性的公司工作，你肯定会觉得你认为最好的管理方式在那里行不通。所有情形都一样，请尽可能地沿着彼得斯指明的道路前进——

## 从自己开始

你并不一定非要有一种反叛者的个性才能采用自己的方式，看重革新并接纳变化的态度会受到明智的资深员工的鼓励，即使只是通过口头传达也行，除非你完全别无选择，否则请决不要做无效率的工作。

### 制定你自己的日程表

善待你自己的顾客（公司内和公司外的顾客）——倾听他们的诉说、确认他们的要求、完全地满足他们的需求。

寻找做事的新方法并致力于创造新事物——设法干得更快一些。

把每一位与你一同工作的人当成有独立意志的、能真正作出独立贡献的同事来对待。

做变化的促进者，永远欢迎积极的发展并对此提供你的支持，对没好处的事采取明确的反对态度。

对你的工作、职业追求和你负责的部门作一个前景设想。

尽可能地消除愚蠢的规章制度，采纳非正规的、更好的工作方式。

## 放宽你的工作圈

这一点大部分取决于你的同事：找出那些与你有相同见解的人，把他们当作你的同盟。如果是在你的职权范围之内，把你手下的职员尽可能分成最小的小组但仍坚持要最有效、最适当地完成工作任务，如果一个人能从头至尾负责一项特殊的工作，那么这一定是最好的完成工作的方法。这样的人该属于一个更大的组，但请允许他们自己来制定工作日程。





## 让别人也来投身于变化

“让任何人都投入地来干一切事”，彼得斯说。你可以从倾听你手下职员的意见开始。有人请教某人的看法和意见时，他（或她）总能作出很好的答复，从他们的见解中，你肯定能获益匪浅。当然，你除了倾听还得干些别的，你还必须行动，由此去改变现有的不合理的政策和做法。

### 冲破局限

不幸的是，经理们在谈论让人参与、给人授权时最常使用的方法是口头传授，由此你会发现自己正在“违背公司”地工作着，检查一下以下的多少条符合你公司的做法。

- 复杂的组织形式。
- 过多的管理层。
- 传统的一线监管法。
- 令人沮丧的工作条件。
- 功能性的分散主义。
- 官僚主义的程序。
- 无意义的规章制度。

如果有哪条对得上，请问一问你自已，你是否该对采用并坚持了这样的公司管理法负全部责任，并问一问你职员，他们希望看到怎样的改进并请采用他们中最合理、最有用的建议。这样做不仅有助于提高士气和公司的道德意识，同时也会省去不少费用。

让人参与涉及两个方面的过程，以下问题将有助于你把注意力集中到达到目标并促进他人真正投身到要干的工作上来。如果你对这些问题的回答并非全都是“是”，就请你改变自己的工作方法。请帮助他人对此也作出积极的回答，从中得出的结论在心理上、经济上对人都会是有益的：

#### 关注目标

我是否正在提高我的团队工作技能？

我是否在追求必需的专业知识？

我是否抓住了任何一个能使自己做出杰出贡献的机会？

我是否是一个“行动性的”人，能快速地、自愿地“发出火花”并开始新的尝试？

我是否能开放性地寻求或听取他人的建议？

我确切知道自己在干什么——为什么而干吗？

### 3 对顾客需求作出反应

按彼得斯的话说：“对顾客要求作出全面的反应”是很重要的，须把它当作你的主要目标来对待。要做到这一点，你在对付各种情况时都该采取灵活和准备充分的政策，仅靠“完美无缺的日常工作”来应付顾客是不够的——因为例外情况总是不可避免地要发生的，而用标准的反应方式来对付肯定是不合适的。你须尽可能经常地与顾客保持接触，并找出你该为改进相互关系做些什么。请按他们的要求去做。

#### 应对顾客

完成下列问题，查看一下你应对顾客的情况：

- 上一次你与顾客的谈话是在\_\_\_\_\_天以前。
- 我给自己设立的目标是：每个月与\_\_\_\_\_位顾客交谈。
- 我每星期或3天或24小时对顾客的来信回复一次。
- 我每星期或3天或24小时给顾客回一次电话。
- 我经常/有时/从不询问顾客他们是否有什么不满或批评意见。
- 我经常/有时/从不设定改进质量以满足顾客需求的目标。
- 我经常/有时/从不关注能使顾客欢喜的“小事情”或向他们提供这些好处。

这几个问题会有助于你更好地理解对顾客需求作出反应的意义，你还可以更进一步：站到你的顾客的立场上，看看他们是怎么看待你和你的公司的。记住：大部分有理由抱怨的顾客会是一言不发的，但他们会将他们的目光转到别的产品或服务上去。

#### 预测顾客的期望

如果你是一位顾客，你会知道自己期待的是什么。

把自己的目标放在理解顾客的真实感受上。

以假装自己是一个顾客的方式来体验顾客的经历。

在你所发现的错误被纠正前决不要停下不干。

建立一项规定以坚持满足顾客的期望，然后再站在局外人的立场上检查一下。

## 4 保持小规模

许多经理在大公司工作，而大公司由于受其规模的限制，往往不那么具有灵活性。不管你的公司具有什么样的规模，请听从彼得斯建议的模式——保持小规模。

### 把工作细分到小组

很长时间以来，人们一直认为大公司具有优越的管理实践水平，彼得斯扭转了人们的这一看法。在一个由于社会的、经济的和技术方面的力量作用而“翻来覆去变化无穷的世界”中，大公司需要具有小公司特性的第二特性，这样做看起来比实际要容易一些，因为大公司都很自然地细分成了许多小团队，其团队即使再大也不会拥有太多的人员，这里的问题不是指规模的大小或人数的多少，而是指这些团队是否能发挥其“小型”的独立优势。

#### 小的优势

- |                              |
|------------------------------|
| 每个人都对他人有较深的了解，这会使团队工作变得更加容易。 |
| 由于没有逐级下达命令的阶梯，采取行动会迅速得多。     |
| 进行交流及共享信息会变得极为容易。            |
| 人们更易认同团队及其目标。                |
| 每个人都可参与享受决策过程及其他称为“管理”的过程。   |

### 必须努力

上述优势没有一种是毫不费力便可得来的，它们全都要求人们作出积极的努力，所以没有理由不在全公司内部广泛地要求人们作出努力。

- 多交朋友、多认识熟人。这一点很关键，不只对你现有的公司有用，你调动升迁时也会有用。彼得斯极其强调对有用的熟人建立小档案系统，这是你个人资本中很重要的一部分。
- 当行动受到阻碍或没有取得效果时，你必须担起责任，请别只管自己而往后退，任由一切发生，要设法加快工作的进程并促使它向好的方向发展。
- 保持与同事的交谈，注意倾听他们不得不说的话。如果没有

你需要的信息，请别认为你可以这样不了了之地下去，去问别人从而获得它。

- 对团队、团队的任务及其未来要充满热情。
- 不要独自应付一切或孤立自处。在你作决定和工作时，要努力让别人参与进来，并对他们的决定和做法充满兴趣。
- 最后一点是……设立远大目标——但要考虑细小的事情。

## 创立“讨厌鬼”工作室

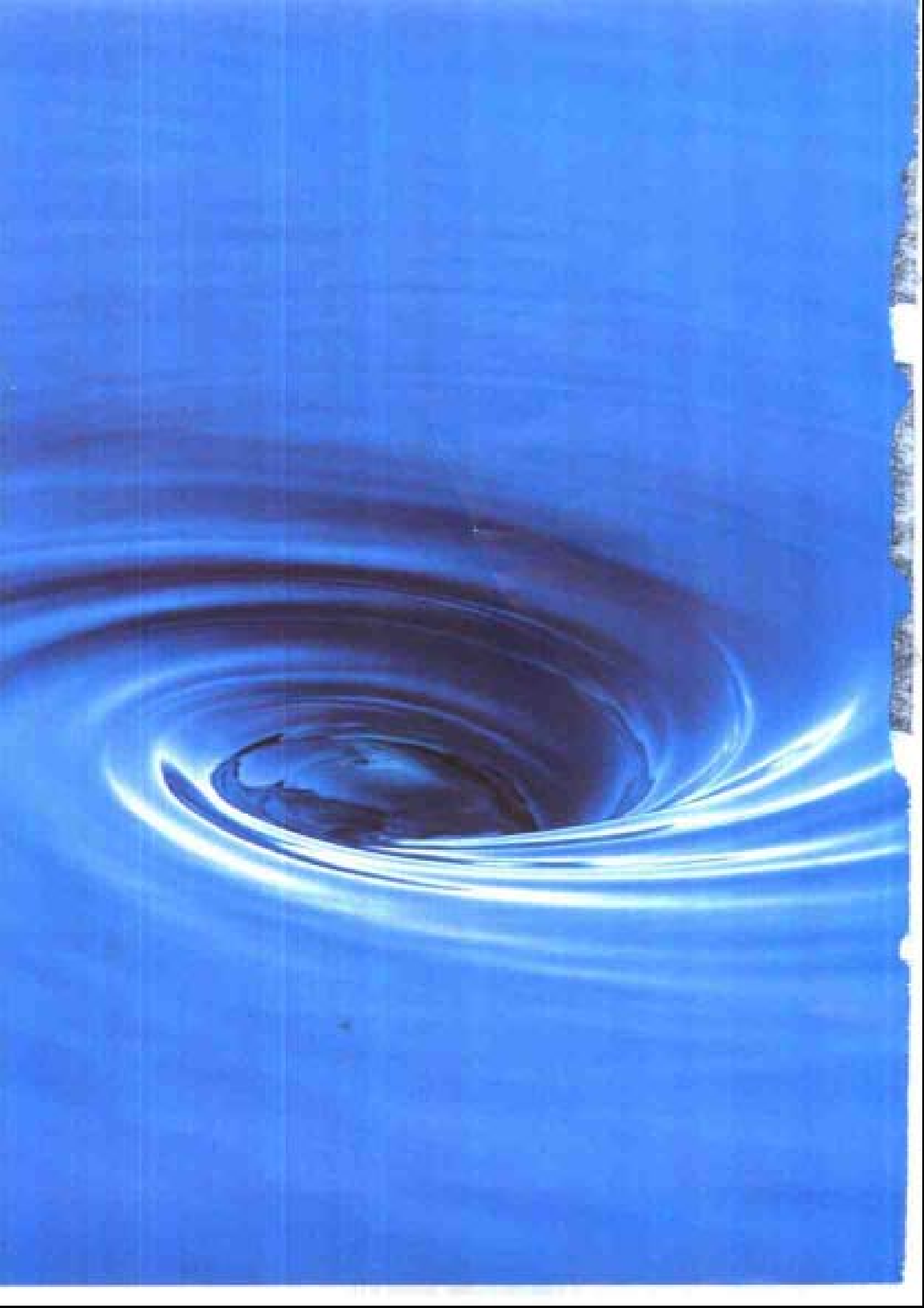
你在一定程度上可以创立彼得斯深深热爱的“讨厌鬼工作室”的氛围。讨厌鬼工作室通常远离工作总部，并由具有创造性和革新精神的人员组成，这些人员从头至尾负责一个特殊的项目，其工作性质不同于公司的主要工作，并对这一项目的成功负全部责任。

遵从彼得斯的原则来创造一个有效的“讨厌鬼”工作室，你可按以下方式来做：

- 仔细招聘新职员，必须确信他们会与团队中的现有成员友好相处，并且是某一特定领域的专家。
- 通过给人以明确的成功机会并为他们的成功而由衷地欢呼的方式，来树立榜样、推出英雄。
- 向团队成员提供额外的、主要与其在团队中取得的特殊成就相关的奖励。
- 在快速作出反应、不断进行培训和技能提高的基础上创造一种“能干”的文化氛围。
- 在“讨厌鬼工作室”内保持对所有问题的充分的、真正的、非正式的相互咨询和讨论。
- 把注意力放在定义明确的、全组人员共享的目标上。

## 必须雄心勃勃

对你的企业采取灵活的政策会使你更容易实现自己的雄心。请从小事做起并从那儿开始发展。彼得斯的建议是：那些“建立小市场的小小开始”须切实可行的目标。他的建议在小公司或大公司中都同样适用，这是体现其著名的口号“保持简单，傻瓜！”的一个新的版本——“保持小巧，傻瓜！”



# 4

## 小的是完美的

- 向大公司传授杰出小企业的经验
- 新型管理理论是如何忽视人的创造性和兴趣热情的
- 从你的词汇中消除“改变”这个词，代之以“抛弃”和“革命”这两个词
- 为什么不断加快的变化步伐要求疯狂的时代要有疯狂的管理方式？
- 创造“无尽的活动旋涡与激动人心的活动”的八点计划
- 学会“新企业的新陈代谢法”
- 为什么雇员应该只对与他们自己有接触的人或事保持忠诚？

**管**理大师一般都是从大公司中总结经验去指导小企业，彼得斯则正好相反，他是向小公司学习，把它们的经验介绍给大公司的管理阶层，即使在《寻找杰出》一书中，彼得斯也曾为小公司的优点唱过赞歌。他和沃特曼那时便认为，小公司的优点可在大公司中实施，他们坚持说：

我们从观察杰出公司中得到的信息大都是相同的，例如，3M公司有小型、独立的创新团队（约100多人）；琼森公司有小型的部门（50亿美元投资及150多人的小公司）；IT公司有90多人的团队；在IBM有进行产品开发竞赛的活动小团队；在GE有“偷偷试验小团队”；数字公司有小而不断变化的部门……所以说小的就是完美的。

这一信息是彼得斯在《寻找杰出》一书中向大公司奉献的“新的定心丸”的一部分，这些大公司当然也是麦克金赛咨询公司的客户。它们可以拥有小公司所有的全部好处，同时可以继续保持大公司的竞争力、声望和回报率，而新的投资团队、小部门和“竞赛性活动”团组只能在统领一切的公司系统内部作贡献，这一机制本身取得的成就微乎其微，它的意义在于让大公司如何运用“小”来显示其不同。彼得斯则越来越强烈、尖锐地批评他们，说他们无法做成大蛋糕，然后小片小片地吃。

## 自由的管理

**遣**责所有大公司、转向小公司还有一项好处，因为在每一行业中小公司的数目总是超过大

公司的。彼得斯通过转身反攻大公司、赞美小公司极大地扩展了他的理论的潜在市场——而这种转向又不会把他的大公司的潜在听众推走。彼得斯不仅向小公司、同时也向大公司的拥有者和经理们提供这类经验，与此同时，大公司的管理者们还向他证实了能够从美国中西管道公司之类的小公司中汲取经验，这使彼得斯的观点得到了有力的验证。

当然，大部分公司并没有运用这一经验，但那并不能说是老师（或者说是布道者）的错。

随着彼得斯一步步远离大公司的世界，他所传授的建议和使用的语言也与任麦克金赛咨询公司咨询员时使用的建议和语言越来越背道而驰了。他在《解放管理》（1992）一书中，建议经理们争取“被炒鱿鱼”、“脱掉你们的鞋子”、“与耗牛赛跑”。此书的题目恰当地概括了彼得斯对身陷囹圄的经理们的感觉，但并未取得《在混乱中求繁荣》那样辉煌的成功。《在混乱中求繁荣》在《纽约时报》畅销书排行榜上待了60个星期。这也许是因为经理们并不想获得解放之故吧。

而这一点，无论从什么程度上说，都成了作者本人的一个结论。“自从写了《解放管理》之后，一直以来使我难以入眠的问题是，我越来越意识到了大部分公司是如何变得停滞不前、暮气沉沉、一蹶不振并缺乏生气的”，他这么说道。彼得斯察看了“管理的各种新理论”，发现它们都令人痛苦地显得不完全。他觉得它们总是一成不变地忽视“创造性、热情与兴趣这一问题”，这意味着扼杀前者、压制后者，尽管这一对宝贝已成为“经济



价值的主要创造者”。明确了鸿沟之所在后，彼得斯义无反顾地直朝它走去，他觉得自己需要一个新的号角、一面新的旗帜了。

## 超越“变化”

**新**的旗帜——“疯狂的时代要求疯狂的公司”——在一个十分温和的主题下出现了，这个主题是出版于1994年的又一本著作——《汤姆·彼得斯研讨会》。“改变管理方式”在其他管理大师的讲座中和许多公司内部已经成为一个讨论的主题，彼得斯则注意到了一种“严酷的克制”，认为公司由此需要学会如何去“对付变化，并在变化中追求繁荣”——他煽动性地瞄准了这一概念：“令人惊奇的是，我们必须走出‘变化’这一概念，坚决抛弃把我们带到这一概念之中的传统词义，把‘变化’这个词从你的词汇中扫出去，代之以‘抛弃’和‘革命’这两个词。”

这一概念来自于五六年前要求企业领导成为“迷恋变化者”，并以“每个人对变化的热爱”程度来评估个人业绩的主张。前后明显的不一致并未使彼得斯陷于困境，他并不是只把变化抛在了后面，他还提出了超越“变化”这一概念，并让公司分散经营、放权，提倡忠诚性、分解、再激励、不断学习以及实施TQM管理（全面质量管理）等新概念、新信条。

大部分公司都未能做到上述概念中的大部分，从这一点来看，彼得斯是在向人们提出最超乎常规的要求，他要求管理者做游戏似地从最新的管理观念处跳开去，

以进入别人尚未谈到的领域。他的思想正在受一种不断加速的变化的控制，这种速度使得七年看起来就像是人生的几个阶段一样，其疯狂的基础便是加速。他自己也注意到了这一点，他在1993年2月竭力推动、在同年6月正式倡导的一个管理理念在同年的12月份便被他抛弃了——而这一点，用20世纪90年代后期的标准来衡量，已是一个很长的生命周期了。

## 疯狂的生命周期

**基**于这样一种背景，彼得斯设计了一种疯狂管理的生命周期。首先是经理们得明白这一点，即疯狂的时代要求公司拥有更多的智慧和想象力，这一点反过来又要求公司有一系列的剧烈发展，这种发展会把经理变成企业家、会把公司变成一个不停旋转的、充满激动人心的活动的旋涡：

- “拆散公司、清除官僚主义的组织结构、把公司细分到各个“讨厌鬼小组”的形式中去。
- 把每个人都造就成商人。
- 在每个人的头脑中树立起“一名独立签约者的意识形态”。
- 创设组织化网络。
- 通过“创建公司内部的演讲形式”来让知识杠杆产生作用。
- 把枯燥乏味的公司变成“好奇的公司”。
- 以“超脱的姿态”观看“已做错的事情 (Things Gone Wrong, 即TGW)”及“做对了的事情 (Things Gone Right, 即TGR)”，由此创造激动人心的事情——哇！

■ 从头再做一遍，接受“公司有必要永远进行革命”的观念。

彼得斯是把他的计划当做一场进化来推出的。随着许多公司从一个管理发展阶段走向另一个发展阶段，它们在攻克又一个老式管理堡垒的同时，在已拆毁的基础上不断进行着建设。此时彼得斯与他原先的表现（或吹嘘）相比已显得不那么激进了，但其语言还常是那么的活泼生动、妙趣横生：一个“必须的小单位”是指一个中等大小的团队，它“通常做一些别的单位不可能做的事……不做那样的努力它便会破产完蛋”……所以它们这么做“是因为它们不得不这样做”。然而彼得斯的大部分著作只是讲了标准化的企业实践，正如彼得斯基于有关案例、引言、轶事和数据而得出的结论一样。

此时，彼得斯已变成劲头十足的古怪物件的收集者和古怪念头的鼓吹者了。他曾这样对参与其讲座的人说：“忘掉你们今日记录的详细笔记，然后拿出一张纸，在上面简单地写上“每一个”、“抛弃”和“一切”这三个词，那便是我要讲的全部内容。当你们回去工作时，把这张纸放进你的台板玻璃下面，每小时都看一遍。

用“抛弃”（这是彼得斯创造的一个词）来代替“变化”只是彼得斯所说的“自我培养”的一部分。彼得斯还有别的一些疯狂举措，比如他曾问读者，他们是否每天都使用像“革命”、“荒唐”、“古怪”、“狂热者”、“狂徒”以及“疯狂”之类的“热性”词？他要求他们明白“新公司的新陈代谢”，并学会“永远在飞翔之中”。在想到“惟有偏执狂才能生存”这句话时，彼得斯若有所思

地说：“说‘惟有偏执的公司才能生存’怎么样？”他发现这“不是个坏主意，也许是个好主意”。

## 看清远景

**生** 活 在 现实 世界 中 的 人 是否 有 谁 真正 领略 到了 彼得 斯 所 描绘 的 远景 ？ 一位 名叫 奥蒂 肯 (Oticon) 的 助听器 制造商 似乎 领悟 了 彼得 斯 的 意思 ， 而 丹尼斯 (Danish) 公司 也 看到 了 其中 的 意义 。 《寻找 杰出 》 出版 以来 ， 彼得 斯 在 书 中 加入 了 越来越 多 的 外国 公司 的 例子 ， 他的 榜样 花名册 上 主要 是 欧洲 公司 。 在 拉斯 · 科林 德 (Lars Kolind) 的 领导 下 ， 奥蒂 肯 建成 了 一家 独具 特色 的 “意大利 面条 式 的 公司” ， 全盘 摆脱 了 正规 的 管理机构 (即 部门 、 经理 头衔 、 秘书 、 官样 文章 等 诸如此 类 的 东西) ， “创造 了 一个 百分 之百 的 项目 导向 实体 ， 在这个 实体 中 ， 是 雇员 们 自己 创设 需完成 的 任务 ， 然后 根据

## 创造偏执狂

*Intel* 总裁 安德鲁 · 格罗夫 创造 了 这样 一句 话 ： “惟有 偏执 狂 才能 生存 。” 彼得 斯 十分 赞同 这 一点 ， 把 这 句 话 用 到 了 其 书 中 。



他们自己的判断，在物质上做好适合于完成这项任务的安排”。

和奥蒂肯的公司一样，许多公司得到建议去进行“自毁（并从新开始）”。彼得斯没能摆脱其乱开药方、内容庞杂的老毛病，这些内容现在都挂上了标签（如“东亚小矮人的时代”等），却没有给出具体指导。彼得斯把公司的组织模式看做是最重要的东西，他想让它不是分散化，而是像原子似地裂变为“生机勃勃的、通常是小型的、根据雇员的个性而组成的、由‘平民’主管带领的小单元团队”。后者将会是“企业化的、能从事公司内每一项业务的”团队。彼得斯甚至自制了一份把一份工作“企业化、商业化”的处方，具体如下：

- 交叉型培训——培训雇员拥有所有需要的技能，从而能从头至尾地进行一项工作。
- 进行预算——对工作过程、对工作的监察及改进预算工作实行责任制。
- 实行质量控制——对质量衡量、质量监督、质量提高过程的控制。
- 自主自制——在一个重新组合的公司内有一块属于雇员个人自己拥有的、有权作出决定——包括无须走程序征得各级上级同意而调配使用实质性资源（包括金钱）的决定的天地。

“企业要参与竞争，不仅需要分散化并且必须进行重组，但重组的理论上的、必然的障碍是企业化——企业一体化。”

——《汤姆·彼得斯研讨会》

- 多与专家接触——从经常在你身边的公司内部专业人员到需要时来公司的外部咨询专家。
- 拥有自己真正的顾客。不管来自公司内部还是外部，他们有助于强化企业职员的主人意识。
- 一份（无限制的）旅游出差预算。

上述最后一项包括以下四点：首先，你想要并需要员工们出差；第二，如果他们被授权去干一件大事，你怎么能在小事上剥夺他们获得这种权力？第三，通过放开旅游出差的控制，你实际清除了相当数量的官僚主义行为；第四，记住这一点：“信任他们，否则你就会破产”；“如果你对雇员失去了信任（真诚坦率的、由衷的尊重），那么在动荡变化的90年代请让上帝帮助你、帮助你的事业、帮助你的公司吧！”然而，像上面那么做，对于公司内部的传统黏合剂——忠诚性来说，会发生怎样的影响呢？对此，彼得斯的解决方法是：把它忘掉。

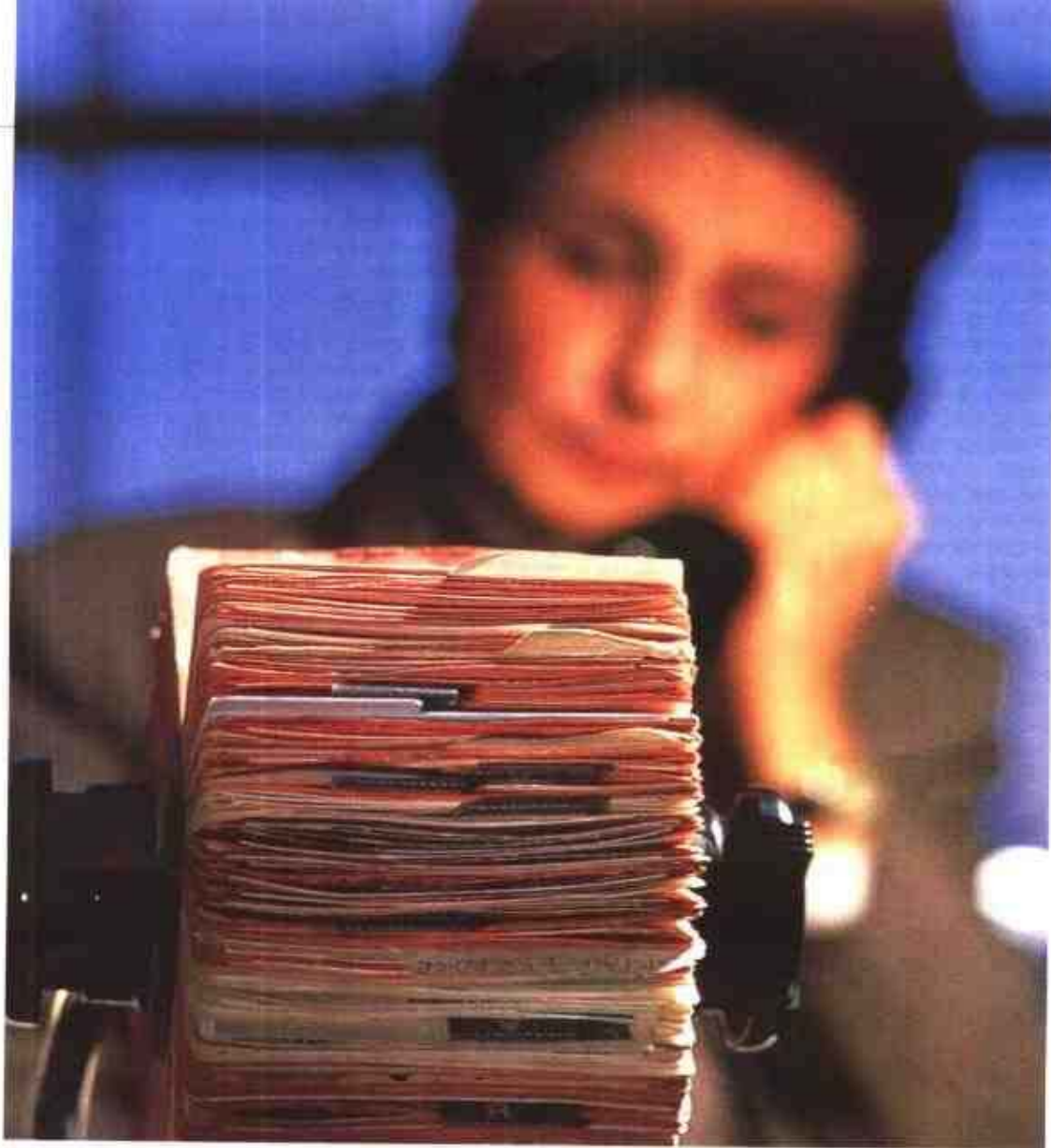
## 解放个人

**过**去，雇员们总是设法只忠诚于他（或她）的公司、忠诚于他（或她）的公司内部与外部有工作接触的人际网络。要想做一名“独立的签约者”，你会遇到这样一个矛盾的问题，即为了“保留”今日拥有的在大公司的工作（如果你想这么做的话）而“下大赌注”（即作出巨大的个人牺牲），请注意括号里的话。在思考公司发展问题时，彼得斯对大公司兴趣日减，而越来越关注如何解放公司内个人的智力、想象力和精力。他建议经理们经常问问自己那些求职简历上要回答的问题：

- 我到底想干什么？
- 我以前干过什么？
- 我的顾客中会有谁来对这一问题作证？
- 能显示我的天赋技能的证据在哪儿？
- 在远离公司的地方，有谁是我新认识的、将有助于我对付“寒冷世界”的人？
- 我今年底写的个人简历是否会不同于去年底写的那份简历？

普通中层管理者或专业管理人员都不能较好地回答上述提问，彼得斯对此感到有些悲哀。然而这种通过个人简历来铺设的常规职业发展道路并不意味着它有助于人们获得标准化的垂直的晋升。彼得斯这样告诉经理们，“行动步骤、符合规范、意想不到的转折、转机、‘水平’调动等观念都是至关重要的……”职业“在今天意味着向四处跳跃，从旁道向上升或偶尔的降级”。在变化无穷的市场经济中，所有一切每时每刻都在发生变化，彼得斯觉得这不是一个令人舒心的信息，“这或许有些可怕，但从某种意义上说也是一种解放”。如何对付这种让人感到不舒服的状况呢？一切取决于你自己——取决于一个人的观念。

你需要别人，别人也需要你——来共同完成网络内的工作，彼得斯把这描述成“重组被摧毁的公司以及自由精神回归的过程”。这种新的、重新组合的公司不会是一根“垂直的石柱”：每一年的工作都不会再与以前相同了；雇员们不会“只是被动地在整个项目期限内乱转”。他们会为每个项目准备好所需的才识，就像好莱坞制片商征聘演员班子、工作人员和制片人员来制作一部电影



## 复印机公司的忠诚性

彼得斯用罗洛迪克斯复印机公司作榜样，以阐述有关雇员的观点。他倡导人们，就像罗洛迪克斯公司的档案一样忠诚于其工作所接触的人际网络，而不是忠诚于其企业。

一样。彼得斯热诚地鼓励人们采用“外向征聘”的做法，认为这一做法会使迫切的征聘者得到大批他们想要的人才，当然，非常关键、机密的内部核心活动除外。

彼得斯把罗洛迪克斯（Rolodex）公司当做典范来阐述他有关雇员忠诚度的观点，他建议人们忠诚于自己工作接触网络内的人和事，而不是忠诚于公司本身。

彼得斯问人们：“在你的部门内有多少人是一星期



至少有一天在家工作的？”这个问题中的含义是很清楚的：越多越好。你所聘用的不是人们的出勤率，而是他们的智慧和知识。所以你得干更多的事：“我们需要学会在散乱的、稍纵即逝的网络中学习、分享知识，以及思索其过程，并对其具有敏感性，否则我们终将走向灭亡。”彼得斯完全相信这一类型的进步正在使人们走向“把公司带进后工业社会以及互享知识的信息社会”，当然有关“知识化管理”的新理论对他来说仍是很难信守遵从的——这对别人来说也一样。

## 未及回答的问题

**彼**得斯在书中写道：“具有广博知识的天才人物总是那些首先承认他们仍有许多问题而不是拥有很多答案的人”，他也同样如此。但彼得斯总是为自己具有煽动性的思想并能促使人们提出诸如此类的问题而深感高兴——“如果他的观点不完全正确，会怎么样？如果他只在某一程度上正确，他会承认自己是不那么确定的。比如，他发明的“好奇的公司”至今仍不见踪影，对此，他只能抱歉地列出一张并不十分特别的清单，以说明其可能性：

- 聘用有好奇心的人。
- 聘用几个真正能突破常规的天才人物。
- 去掉蠢人，培养狂热者。
- 聘用年轻人。
- 坚持每个人都有假期的做法。
- 慷慨支持让人们享受周期性的休息的建议。
- 鼓励新的内部交流形式。

- ❁ 建立俱乐部，把外部人员带进来，支持让雇员学习不熟悉的知识的再教育或培训项目。
- ❁ 衡量人的好奇心。
- ❁ 寻找非永久性的独特工作。
- ❁ 经常照照镜子（审视一下自己）。
- ❁ 培养人们的好奇心。
- ❁ 把一切做得有趣些。
- ❁ 改变一下工作的地方。

正如作者所说的那样，这一行动清单并没有什么特别之处。《汤姆·彼得斯研讨会》一书是个进步，它兜售了半成熟的、或许是永远不会完全成熟的观念。彼得斯下结论说：“在一个疯狂的世界中，稳定的、理性的公司是没有任何意义的。”然而他自身的问题也是显而易见的：一位宣传“没意义”的管理布道者怎么能使经理们相信他自己的布道讲演是有意义的呢？

### 付诸实践的理念

- ❁ 明白一个疯狂的时代要求人们有更高的智慧和想象力。
- ❁ 通过参与“一个公司内的自由谈话（或讲演）、聚会”，传播知识，并促使知识产生影响力。
- ❁ 培养人人能拥有自己个人风格的、有着“平民”领导者的小团队。
- ❁ 寻求实施决策以及调配使用实质性资源所需的自主权。
- ❁ 即使你不是独立签约人，也要像独立签约人那样思考问题。
- ❁ 寻找同一级别的职业机会，而不是标准化的垂直提升。
- ❁ 习惯于考虑在瞬息万变的网络中与人分享知识。



# 5

## 用“激将法”来管理

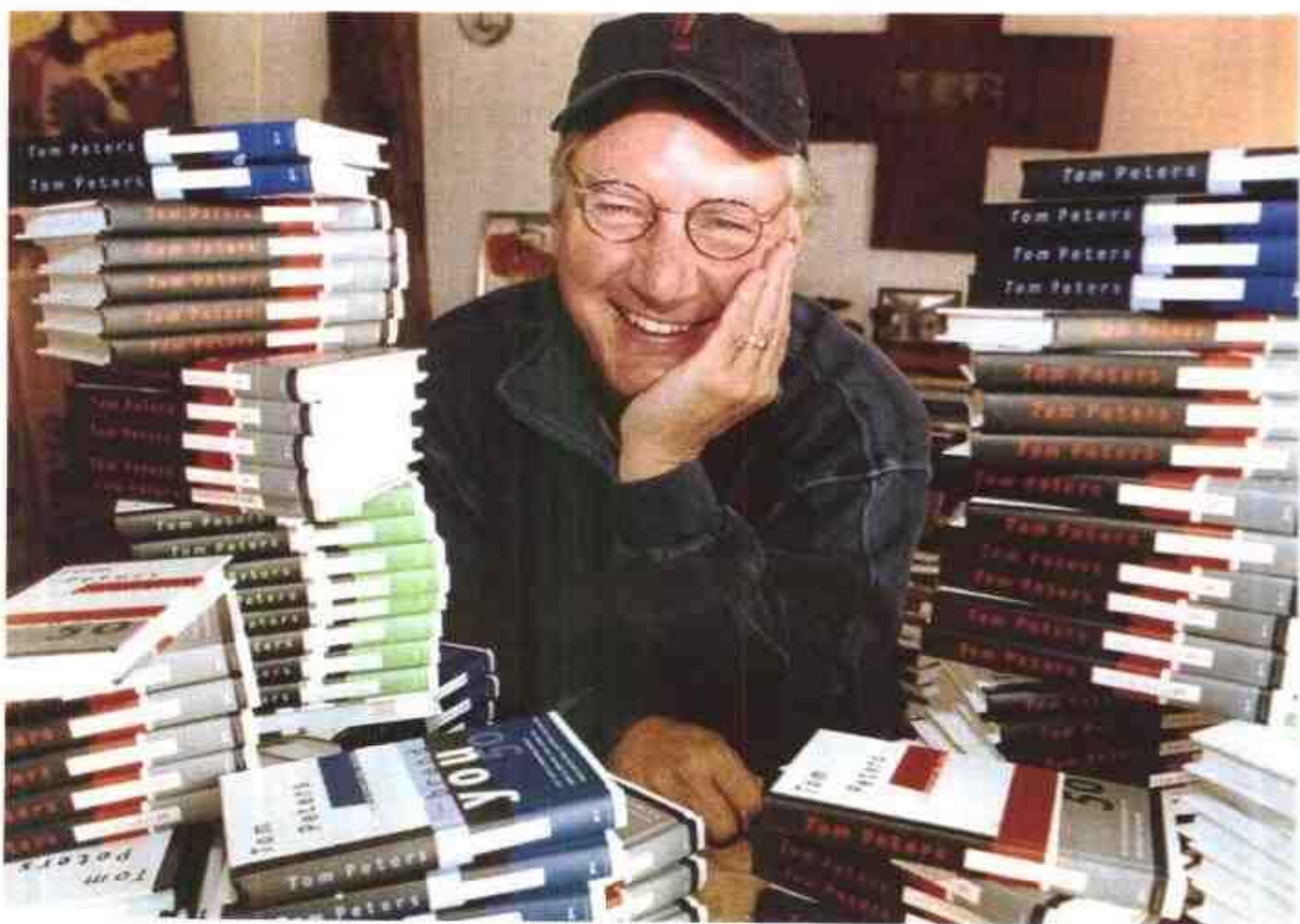
- 激将法可作为一种技巧来刺激经理，以使之作出迅速的改进
- 不是用制度体系，而是用“哇！”的欢迎态度来使顾客满意
- 在产品或服务方面与顾客建立情感纽带
- 坚定不移地提高效率，以此获取顾客的忠诚
- 如何走出“越来越多的彼此相像的人群”
- 为什么说“革命”取代了“变化”和“持续的改良”？
- 通过经常性的行动以及勇敢地拥抱失败来求得向前的发展

# 管

理从以经济手段为中心的理性主义发展到了以人为中心的半控制式的、无固定秩序的状态，彼得斯思索了这一进化过程，开始从一名冷静的咨询专家变成激进的管理学异教徒、热衷于传道式地传播其管理新主张的传道士。他现在要求经理走向“哇！”的境界，并开始鼓励更激进的行为——“疯狂”式管理。而在其商业表演性的布道背后却隐藏着一个健全的观念：不管看起来有多疯狂，经理们需要受到激励，需要把他们从现有的、已成型的、无效的管理方式中猛推出来，然后刺激其求取业务的发展。

这一观点不仅是有道理的，也是可行而有效的。一位马耳他商人会从很远的地方一路跋涉去苏格兰参加彼得斯的讲座并受激励，开始以一种与原来极其不同的方式来处理他的啤酒集团存在的问题。他把他的啤酒厂分散成不超过100人的几个小团队，每个小团队由一位经理统领，由他来负责实现预定的经济指标，同时得到相应的奖惩。他的销售和利润由此都有了巨大的提高。

然而，这一结果实际并非直接得自于彼得斯的讲座，也不能说就是一种“疯狂”式管理。这位大师的贡献在于劝说商人们走到“盒子之外”，不要再试图在其现有管理体系和理念的限制之中来改进其经营。换句话说，一旦有人告诉你要变得疯狂，意思是说你得停止使用无效率的方式来管理企业的疯狂劲了，而这便是《汤姆·彼得斯研讨会》中提到的那个自相矛盾的问题的意义所在：“这是此书中最疯狂的一章，也是此书中最清醒的一章。”这一主题原先也曾由麦克金赛咨询公司最



## 传道教师

汤姆·彼得斯现在已与其原来作为麦克金赛咨询公司咨询员的做法相去甚远。随意的着装和非正统式的演讲已代替了原来过于正统的装束和传统的管理学理论讲座。

保守的咨询者提到过：如何“在一个日益拥挤和活跃的市场中使用更有效的方法来满足‘顾客的需求’”。

## 新的和不同的

**即** 使是因保守而著名的德国经理人员，也无须别人来教他明白以下这个问题：质量并不是全部。“来自世界各地的全都有很强质量意识的新的竞争者，正带着没有缺陷的产品和我们一道洪水般地涌入

同一市场”。要显得与众不同，必须有新的市场策略，不仅仅只是新产品。新产品和质量也并不是全部，它们必须是新颖的、与众不同的才行。

彼得斯指出，1993年有一批研究者对他们测试的一半新产品打上了“D和F的级别”，其中包括像普罗克特-甘布尔这样的大公司的产品。彼得斯还关注到，日本人已经学会了这一课。他引用了一位化妆品老板的话，这位老板提醒人们关注一个问题：依靠先进的技术及高质量的产品是不够的，产品现在还必须具有“个性”才行。

彼得斯在《汤姆·彼得斯研讨会》所提到的清醒的真理，与其在《“哇！”的追求》提出的观点之间有很大的距离。后者是彼得斯在1994年出版的，基本上根据其系列报刊专栏文章编撰而成。在这部书中，彼得斯又把新的正统观念——有关赢得顾客的欢喜和最佳服务声誉，以及公平性的需要——绝对化了，顾客关注你的不同之处，不管是好的还是坏的方面，所以“与众不同”的服务是非传统的，如果你愿意这么想，它可以说是“疯狂”的，彼得斯提到了一家叫做奥克兰（Auckland）的餐馆挂在墙上的镜框中的一封信——不是表扬信，而是抱怨信——中的话。他的注意力经常会被这样的细小事

“……如果雇员们被汹涌而来的来自顾客的实际信息所围困，而不是得到告诫，他们就不可能与顾客保持距离。他们会开始‘思考顾客’——甚至会对顾客抱有幻想。”

——《“哇！”的追求》

情抓住，显然，顾客们也常常是这样的。

彼得斯已不再像《寻找杰出》一书中那样设法把他自己的概念系统化了，因为从定义上说，顾客欢喜与否不是一个系统化的问题，而是一个自发性问题。这次他不是给出具体规定，而是提出了如下的问题：

- 你公司的一般产品能引起顾客的“哇！”的惊叹吗？
- 给质量下明确定义的做法是否让人过分关注产品而忽视了与质量有关的更重要的因素？
- “有趣”原则是否被运用于对待与你公司有业务关系的顾客？
- 爱、爱、爱，你将这个词运用于你的经营了吗？
- 你有否对你的顾客采用勇敢的、积极的、充满爱心的态度？
- 你是否将你的销售预算的20%运用于获取有关顾客的信息？

## 关系式推销

**最**后一个问题来自于另外两位咨询专家——唐·佩帕斯（Don Peppers）和马莎·罗杰斯（Martha Rogers），他俩写了一部在20世纪90年代中期十分有影响的书，提出了“关系式销售”这一理念。在《一对一的未来》（*The One-to-One Future*, 1995）一书中，他们认为，由于新技术的不断涌现，即使是大宗产品推销者也能“估计出小业主的作用，会再一次与个人做生意”。结果是，由于大宗产品推销员对这一观念报以热情的反应，他们会发送出一大堆无聊的邮件，这些邮件只会使顾客感到不满，这正好与彼得斯的打算相反。



他由此意识到关系式销售不是答案的全部：在获得顾客“争先恐后地对你的主要产品和服务说‘哇’”这一问题上，人们还有许多事情要做。

彼得斯承认，要如佩帕斯和罗杰斯所建议的那样，把产品放在继“顾客”之后的第二位，这“几乎很难保证成功”，但它是成功的一个条件。在《寻找杰出》一书中，彼得斯和沃特曼在其“成功八法”中只有一次提到了顾客问题——经理们被要求经常保持“与顾客的接触”，但并未提及如何对待顾客问题。现在，彼得斯把如何对待顾客当成了关键因素。他引用了另一位管理大师罗伯特·彼得森（Robert Peterson）的观念：“对于服务来说，如果从顾客的角度来看，存在着一个很大的“情感性”的因素。要赢得持久的市场（意味着能反复做同一生意），公司就得在顾客和其产品或服务间建立“情感纽带”。

这一观点得到了像彼得斯这样情感丰富的人的赞许。他立即就这一主题拍了一部片子，片名叫做《带着灵魂来提供服务》（*Service with Soul*）。通过一次生动的研讨会所拍成的这部片子为采取全新方式、全身心地关注顾客满意程度，并努力显示其特点的新型企业典范唱响了赞歌。然而，即使在彼得斯充满激情出现的时刻，这些典范公司的管理也没有真正显示出“疯狂”劲，或在一种疯狂的环境中运转。这些公司中包括管道公司和塑料模具公司的批发商们——它们可被称作是“哦、哇”式的公司，但它们大多未受到数字化技术革命、顾客市场的剧烈变化以及变化加速等诸多因素的影响。

## 供应商合伙关系

**彼**得斯对革命性环境以及变化的威胁等因素的强调可以说是他的“刺激程序”的一部分。塑料企业尼泼罗(Nypro)公司采纳了普遍接受的理念和激进的管理策略，彼得斯以它作榜样来刺激其他公司，以显示公司对采纳新观念、抛弃旧观念都具备了相同的成熟条件。尼泼罗公司成了“供应商合伙关系”的主要代表。“供应商合伙关系”是一种迅速普及的商业潮流，做法是有贸易关系的双方在产品生产和服务提供的诸多方面都进行合作。琼森公司的下属公司——威斯泰肯(Vistakon)公司主要生产处置性接触镜，它与尼泼罗公司联合，通过每六个星期开一次为期两天的会议，来共同“评估生产过程、产品质量和生产率”。连接这两家企业的计算机使得位于佛罗里达州的威斯泰肯公司能检查位于马萨诸塞州的尼泼罗公司的“即时工作情况”：“有多少部件正在被生产、废品率是多少，甚至可知道正在运转着的批量加工的可控产品数。”对尼泼罗公司来说，其经理们可运用计算机从威斯泰肯公司获得同样详细的信息资料。通过共同研究共享的、一度曾是各自私有的信息，合作双方获得了额外的收获。

这是一条强硬的企业管理原则，它将整个企业组织的重心放在获取所有产品和生产过程的更高质量上，在这一点上，如运用胡乱地追求“哇”的做法是不会有什效果的。彼得斯这是在把追求工作效率与争取和顾客建立“亲密联系”等同起来。事实上，在这一点上建立与顾客的亲密关系是争取最大效益的惟一途径。同样，

一家称为迪玛 (De-Mar) 的加利福尼亚管道公司也以追求更高的效率作为“其赢得顾客忠诚的主要武器”。迪玛公司的基本做法实际上是很简单的：

- 使用标准化的价格并把它们列出来。
- 24小时、节假无休、随叫随到地提供服务。
- 为一切产品与服务提供为期一年的承诺。

## 顾客服务

**彼**得斯被迪玛公司总裁拉里·哈蒙 (Larry Harmon) 用来达到上述目标的管理方式所吸引，比如早晨六点钟进行培训 (这是其一直坚持的培训的一部分)，通常以哈蒙在“服务咨询者”会议上高喊“我的服务是否至诚并得到了客户的认可”为开场白。他们的工资依赖于对顾客服务六个方面进行衡量的量化评估系统。有关服务咨询者的表扬性电话、表扬性来信，或顾客指定姓名要的咨询者会获得1000点或2000点；顾客抱怨性的电话和来信，或者是顾客“要求下次不要再来的咨询者”通常会被减去1000点或2000点。

哈蒙并不善于招聘员工 (通常一年半后他征用的人便会被炒鱿鱼)，但他基本上可以说是个高效率的经理，

“在这个电子邮件时代，在这个电脑在办公桌上、在因特网上、在嘈杂的地球村中显示了强大威力的时代，仁爱——人类友善的象征——是我们可以给予别人的最好的礼物。”

——《“哇！”的追求》

并很善于激励其雇员。然而，这里我们所熟悉的疑点又出现了：在一家公司、对一位经理或在一种贸易中起作用的方法，是否可被移植到另一家公司、另一位经理身上，或另一种贸易中去呢？彼得斯自己对这一问题的回答很奇怪地竟是：“不。”正相反，公司毕竟需要有其特色才能生存，该“从不断增加的彼此面孔相像的人群中显露出来”。

然而，1994年彼得斯出版的几部书中的观点与他的这一主题是背道而驰的。如果管理不是一个普遍性的主题，彼得斯怎么能把其行为理论化？如果尼泼罗公司和威斯泰肯公司所运用的“顾客—供货商合伙关系”使合作双方都获得了极大的好处，具有不同产品的别的公司就做不到这样了吗？如果像迪玛公司那样的企业，依靠报酬与顾客服务挂钩的方式，能取得在顾客服务方面的杰出成就，为什么这一方法就不能被普遍推广使用呢？彼得斯已经把自己的事业建立在了创造管理模式上，但他现在却认为这一切都是不可能的了；不过，与此同时，他又违背意愿地继续提倡着可被转让、模仿的管理程序。

## 杂乱无章的与分散的

**彼**得斯放弃了解决《“哇！”的追求》一书中出现的矛盾问题的企图。这本书探索了分散瓦解公司组织而形成的所有问题。它几乎未对公司的黏合性发表任何观点。这一点与《汤姆·彼得斯研讨会》中提倡的很不一样，此书结构紧密、各章前后呼应，整体形成了一种管理学上的一体化理论。在《“哇！”的追

求》一书中，彼得斯任由他长期的商务经验带着他的思想自由驰骋，其结果是满书的说教、语录、逸事、典故及管理理念。这一点把人引向了痛苦的思索：“前来参加我讲座的听众大多穿着单调乏味的外套、带着地方口音。当我提出职业自救最有可能成功的道路是争取被炒鱿鱼时，他们都发出了明显可见的颤抖。你简直难以想象他们脸上的表情有多么的沮丧！”

彼得斯从这样的演讲中挣来的丰厚收入没能止住他的痛苦：“即使在我感到无所谓的时候，它也是令人沮丧的”，他抱怨说。他觉得在面对这类不理想的听众时，自己常常得与“一种压抑得想喊叫的冲动搏斗”——“你

### 小的是完善的

佛瑾集团 (Virgin Group) 的理查德·布兰森 (Richard Branson) 被彼得斯看成是一个“小团体”的代表。每当其公司扩大时，他便将其再分成“小团体”。他说“小团体”一旦超过50人到60人，“人们便会在能力的走廊上消失”。



们这些闲散的家伙啊，醒一醒吧！吸口气，让精神振作起来，试着做些什么，随便什么都行啊，看在上帝的份上让自己活起来吧！”这位志愿的鼓动家拥有的是一帮不愿被鼓动的顾客，而他却无法责备他们。在现实世界，人们仍会需要职业，经理们仍对其企业业务是否由有能力、诚实的人管理着负有责任；工作计划仍需有人来起草并让人遵从；中层管理者仍被要求具有不带疯狂目的的各类工作行为。

在现实中，一家公司能变得多疯狂？《巫医》（*The Witch Doctors*）一书的两位合作者约翰·米克尔斯韦特（John Mickelthwait）和阿德里安·伍尔德里奇（Adrian Wooldridge）曾合著《经济学家》批判了彼得斯的极端“反理性主义立场”。他们轻蔑地评述彼得斯的观点：“整个世界都疯狂了，他夸夸其谈、口吐狂言，要对付他，我们也得变成疯子了。”他们责备他错误地要求经理们抛弃科学管理的企图、把他们自己由职业主义者转变成了企业家；他们认为消除企业内的官僚主义和企业等级制度是老生常谈；他们还反对他如下的观点：企业最该做的是抛弃集中控制的企图以释放其员工的能量和原创性——让他们自己想怎么疯就怎么疯——事实上是越疯越好。

这一批评是公正在理的。彼得斯确实常常对理性的、人们普遍接受的主题采取极端主义的态度。他曾用较镇静的口吻写道：“变化和经常性的改良，80年代的灵丹妙药已不够了，一点也不够。”从这一点出发，彼得斯号召企业“进行革命，对那一点进行深入的革命”，他和大多数管理学大师一样，唱起了同样的歌，而这一条

声明中却未包含任何“疯狂”的因素：“只不过是经常性的行动存有偏见（奇怪地回应了在《寻找杰出》所述的“成功八法”），并且勇敢地拥抱大大小小的失败，会有助于公司更好地发展。”

## 经常性地打破平衡

**彼**得斯引用了现代管理界泰斗彼得·德鲁克的话：“最有可能成为现实的假设是：没有一条现阶段行之有效的企业管理理论会在今后十年中继续有效。”彼得斯由此得出结论说，管理者得努力让自己处于“经常性的失去平衡”的状态之中。公司间竞赛的终点线一直在变化着，即使是成功地实践了“五大优点”的公司也不例外。以下是一些引自特别“具变化性的领导”的话，以作为支持性的例子：

- “踏上金属踏板”——把你的脚放到加速器上并坚持待在那里（“公司有能力强当其领导者所给予的更多的任务”）。
- 投入行动（“把我们的头低下来，疯狂地进行管理”）。
- 拥抱失败（“他没把人给炒了……”）。
- 积极热切的反应（“把事情做得最好”）。
- 关注混乱（“你只有12分钟”）。

即使有些商界偶像露出了普通人的“泥脚”，彼得斯仍不会失去对他们的信赖，认为他们总会“一路披荆斩棘，毫不犹豫地发动革命，把公司内的无政府主义者集中到堡垒之中”。这令人很不舒服的“大人物”管理理论与彼得斯所崇拜的自我管理、自我实现的个人主义

（“新创造的文明开始于新创造的你和我”）理论并起并坐，而这便是他自《寻找杰出》出版后所表现的一体化理论。

要获得超乎寻常的结果而在公司上层没有超乎寻常的人是不可能的，并且你还得知道他们是超乎寻常的，因为他们有超乎寻常的业绩。这种罗嗦累赘的话是彼得斯研究和讲座的基本特点，就像任何一位福音传教士一样，他用寓言、小事故等来进行讲演，在其中，信仰比逻辑更重要，热情的分量超过了智慧的分量。然而，彼得斯的思想中蕴含着逻辑与智慧，它们证实了其思想的持久价值。有关公司可能限制并扼杀个人才华和雄心的理论不是个新理论。但彼得斯这位先知预言家却及时地刺激了经理们，使他们开始明白这是怎样的一种愚蠢，然后便努力地改变现况以做得更好。

### 付诸实践的理念

- 考虑“走出铁盒子”，从而从根本上改进企业的体制。
- 用提问方式不断地检查企业业务的各个方面，尤其是服务方面。
- 在基本的、普遍性的客户服务基础之上，找到你自己的“疯狂”的创造性的做法。
- 把顾客和供货商联合起来，共同提高效率。
- 要想取得服务的超级成果，请将员工的报酬与顾客的满意程度结合起来。
- 只要你有机会，请试用激进的、新的、不同的设想。
- 请明白这一点：你的公司能完成比你期望的更多的事。



## 用“不守规矩”来代替理性

在《汤姆·彼得斯研讨会》一书中，彼得斯宣称“我在此书中没有犯在别的一些书中曾犯过的一个错误是：觉得我已达到了用一个答案解决任何问题的地步”。

花1000美元买一张票前去参加彼得斯的讲座，听他阐释他的管理原则并散布其信念——对于这样的人来，事后无疑会对彼得斯所讲的一切感到惊讶。他本人确实相信自己所说的一切，但只是在说的时候。在上世纪90年代初，他认为成功的企业必须大致遵从同一原理：没有什么具有永久性，甚至不会持续太久。他带着赞同地引用了一位名叫罗杰·马丁（Roger Martin）的咨询专家的话：“不管你建立了什么，你所能做的最好的一件事是每隔几年便把它烧毁。……不要去改变它，只是把——它——烧——毁。”

在一个蛮横者变成典范的时代，彼得斯把蛮横也变成了他自己的典范，其彩色拳击照片出现在了《汤姆·彼得斯研讨会》一书的封面上。他在攻击传统管理形式上甚至显得更为激烈。他开始通过讲座、CD光盘等各种媒体鼓吹管理原则，在美国国内敲响了这样一个主题：“疯狂的时代要求有疯狂的企业组织”，这也使他赢得了滚滚的财源和随之而来的对管理学的热情。

### 具超凡魅力的表演者

彼得斯已成为最接近如耶稣般的管理之神地位的人，他的讲座已等同于信仰复兴者的宗教性会议而不是管理学讲座。他已经学会了如何使自己的体力、精力、表现力与其发出的激烈的演讲内容相协调。彼得斯拿着麦克风走进他的听众群，在富有戏剧效果的背景衬托下，对着听众口若悬河地发表演讲，使得他们热烈地拍手，但他们中的大部分人并不会把他的主张付诸于实践。彼得斯现在已经是一名成功的演员，这一点削弱了他作为一名严肃的管理思想家的声望。

彼得斯现居住于美国西部的硅谷，他拥有别人无法获得的机会来观察成功企业的管理方式，它们实践着他喜欢的如轮子般随意转动的、反应敏捷的、高度企业家化的管理风格，开始组织精小型团队、随时细分企业以防止企业发展过大而受到损害。而他在1994年出版的两部书对硅谷的靠微电子技术致富的百万富翁或亿万富翁（如比尔·盖茨等）来说并没有多大的参考价值。

比尔·盖茨之类的人对变化和



“我们正在拆平我们的公司组织形式、摆脱我们官僚主义严重的部分，这是件好事——并且是等待已久的事。但是要说到进入理想的时代，我们几乎还没有入门呢。”

——《汤姆·彼得斯研讨会》

挑战的反应极其迅速、灵活，这正是彼得斯所要求的，但他们不是无政府主义者，他们是具有极高纪律性且能建立企业王国的企业家，他们受逻辑支配，而不是受“哇！”的支配。

在《寻找杰出》一书中，彼得斯提高了大公司业务的地位，他对此一直“忠贞不渝”，尽管在好多年中他为此受到了越来越多的批评。而后他把自己的忠诚转向了中型和小型企业，列出了洋洋洒洒的一大群公司典范。然而，中上型公司的听众并未一直沿着他指引的革命道路向前走。抛弃理性化管理的观点使彼得斯失去了支持者。为了改变困境，让跟从者仍对他充满崇拜，彼得斯仍一直在努力着。当然，那儿已经没有了教堂，有的只是一位感情热烈的传道士，不知疲倦地传授着容易被人遗忘的教导。

## 在疯狂中找到方法

**彼**得斯的预言“疯狂的时代要求有疯狂的公司组织”本身就显得有些疯狂，但作者本人却是绝对心智健全的。他的话中包含着一条所有经理人员都须重视的告诫：要准备好重新设计你自己，并学会拥抱变化。

### 新的正统做法

照彼得斯的话说，没有什么是永久性的。传统本身便在经历着变化，所以要想在管理中取胜，你该走向新的正统做法——或者说是当前的正统做法。经理们已开始学习如何在这样一种公司（即已决断地从传统性的垂直〔纵向〕管理结构走向平行性〔横向〕管理结构的公司）中工作。在这种更具灵活性的公司内部，自主性部门或者说是暂时性的部门，将是建筑公司的最关键的砖块。

### 提高技能

新的正统管理方法要求经理人员具有全面的企业管理能力，你得像一名独立签约人一样博学多才，而这是许多人已经做到了的。还有，你对公司内外人际关系网的依赖，已远远超过原先几代人了。另外，你的日常工作和你最终须生产和销售东西，会涉及到更多的知识（或者说是“软件”）及相对较少的“硬件”。

### 变化的确定性

这种“高技术、高智慧含量”的产品是现在的市场所需求的，它极大地强调了“什么是新的”这一点，它要求你必须智慧的、好奇的、善于询问的、有效率的。

有效地进行管理是很重要的，但现在这已经不够了。在今日的环境形势下，惟一确定的因素是社会在持续地发生着变化，要迎接这种挑战，人们得加倍努力以达到更高水平的效率和适应性。

### 革命化的管理

彼得斯把这一过程称作是“永久性的革命”。要对付这种新的形势，彼得斯认为你就得成为一名特别有效率的、有成就的企业管理者，并且具有革命性。

# 1 理解企业的意义

要掌握企业的原则非得变得疯狂不可。彼得斯强调说，所有经理必须“懂得企业”，你不仅得努力全面地理解你自己的职责，而且得全面了解你的企业。

## 了解企业

了解企业意味着理解你自己的行动带来的经济和金融结果，意味着理解整个公司的经济状况。要做到这一点，你需要有以下几项技能：

基本企业管理技能
了解并能够写出一份企业经营计划。
了解并能够写出一份预算报告。
能够区分直接成本和非直接成本。
能够区分利润和投入。
能够分析边际成本。
重视“机会成本”的概念。
能够确定并实施标准的金融措施，比如资本回报率、股票回报率、资金流通情况，以及总边际利润等。
知道如何运用佩雷托法则 (Pareto's Law)

能提供给你的信息是无限的，但除非你拥有并善于运用上述所列的基本技能来弄懂你的企业及相关设施，否则你便会陷于效率极其低下的境地。

## 运用知识

通过运用这些技能，你便已处于将彼得斯的观点付诸实施的良好处境了。举个例子说，佩雷托法则划分了“无意义的多种做法”与“有意义的几种做法”之间的界限。这是一条20/80的法则，即你的顾客中有20%给你带来80%的销售额和利润。要成为一名有效率的经理，你必须把你的大部分精力放在有意义的1/5的顾客身上，并找到以比较低的成本为其余顾客服务的方式。效率低下的经理才会对所有顾客一视同仁。

### 附加价值

有关金融方面的技能是保证你获得真正利润并改善你的资金收益状况的基本工具。以有关非直接成本或企业日常开支方面的技能为例，企业日常开支与销售收入之比越大，企业获得利润便会越难。理想的做法是订一个最有可能的好价格，同时对成本保持严格的控制。

然而，彼得斯强调说，成本削减不是惟一必须首先考虑的条件。有些费用是必须的，比如革新方面的费用，质量和顾客服务方面须花费的费用等。会损害顾客对你公司的看法的任何做法，肯定会有损于你的企业。所以追求杰出意味着不断努力以增加企业的价值。

### 实施控制

经理们常被要求必须将公司看做是自己的，要有主人翁责任感。问一问你自己，如果企业真是你自己的，你会怎么做？你可以按自己的意愿来组织管理它：

#### 自我思考

你个人将担当的是什么任务？

你如何衡量自己是否成功？

你会如何做来使你的顾客满意？

你会需要或须加强什么样的额外技能？

你会组成怎样的人际网络？

你想使企业在一年内达到怎样的位置？

### 知识就是力量

如果你真的成了一名独立签约人，你肯定得回答上述这些问题——这是今日越来越流行的做法。你要不断地向自己问这些问题，直到这些问题成为你的自觉行动。与此同时，你要利用一切机会增加自己的知识积累——并且不要让自己停止这样做。管理界的“公开书本”做法使每个人都能通过查询资料掌握关键数据、结果和企业计划，而每个人对有关企业的知识了解得越多，他们便能把更多的知识运用于实践之中，从而使整体操作更加有效。

## 与变化共存

你现在生活在一个动荡不定、不断变化的世界中。在这个世界中变化显然是常事。你可花一分钟时间列一张你最近做的最有意义的采购以及你目前所获得的利润清单，想一想它们中有多少会在十年前也被列上同样的清单？五年以前呢？去年呢？即使采购的东西和利润与现在一样，你购买或获取它们的方式可以说肯定已发生了变化。

### 以不同的方式思考

这些变化同样也会影响你的顾客，因为他们总是在寻找新的、不同的东西。彼得斯强调了以新的、不同的方式思考的必要性，他要求你为自己培养一种新的精神或心态：

- 列出你公司提供的产品和服务清单，问一问“它们是否是闪亮诱人的、令人目眩的？”
- 公司在向注重服务、注重知识能力的方向转变，你和你的同事须清楚自己对此是赞同的，要调整你的工作重点，使之反映出这些“软性产品”的重要性。
- 要充分发挥想象力。
- 使管理过程和产品服务持续化，运用客观的监管法，去除过时的管理方法。

### 采用不同的行动方式

除非你对变化采取开放的态度，否则你无法对日益变化的市场需求作出及时的反应。你要采用新方法来自适应新形势。

#### 鼓励 新思

把你的大部分时间花在办公室以外。

尽可能地与新同事一同工作。

运用电脑网络来拓宽你的个人接触面。

在为你的新项目招兵买马时，先看外部，而不是内部。

还有最重要的一点是，你要为你的同事和你的顾客创造激动人心的工作氛围。彼得斯要求你问一问自己：“用1~10的打分标准衡量一下你的部门、你的公司、你最近的竞争对手有多沉闷枯燥？你自己又有多么沉闷？”要如实地回答——然后下大决心去彻底改变这种局面。

## 3 管好你的职业

不管你是否选择待在企业界，你都有责任干好、发展好自己的职业——别把这个任务留给你的公司。彼得斯对此的建议是：“要独立地思考。”

### 管理你自己

要有计划地使工作和公司都得到发展，争取每六个月更新一次你的个人简历。请听从彼得斯的建议，控制好你自己的命运：

#### 对自己的职业负责

把培训当成自己个人研究和个人发展的必需。

学会在家中有效率地工作。

每天都要在你的联系人名单上加进有用的或可能有用的人的名字。

接受这一点，即首先要对你自己忠诚。

由于终身制的工作保障已成为过去，你得学会在今日乱哄哄的市场形势下求得生存，要尽可能完备地装备好你自己，以求得一个“非一次性的、机会主义”的好职业。

### 能力是关键

彼得斯提出了一个很关键的问题：“你要出名为了什么？”答案应该是“提高能力”。你要真正实现自己的职业理想，得备好各种各样的能力，获取并善于运用那些能力同时也会使别人认同你的工作，因为这表现了你是如何对他们履行自己的责任的，所以要利用一切机会提高你的能力。

- 起草一份学习计划并严格照它来做，要每三个月检查一次。
- 设计好自己的工作（尽你所能）。
- 只要有可能，按自己的意愿行动。
- 从同事处学习其成功的秘密。

更重要的一点是，你要自己寻找职业发展的机会，而不只是等待必然的提升，这样你会学到“新的、特殊的东西”。要让自己多与有才华的人接触，要敢于迎接将会面临的各种挑战。

## 4 用刺激性方法来管理

彼得斯之所以采用外向、实际主义的做法有一个很清醒的理由——惊人的策略得能够刺激行动才行。要在混乱中求得繁荣，你就得以全新的方式思考并行动。

### 激起反应

彼得斯的教导大部分似乎与管理无关、与矛盾论倒有很大关系，请看看以下这些出自他的格言：

- 成功招致失败。
- 虚构的战胜了非虚构的。
- 意想不到的结果超过了预料的结果。
- 抵制简单的解释。

与之相反，传统性的管理教人们运用实际的统计数字，例如：佛拉姆（Forum）公司的一项研究告诉人们，70%的顾客之所以远离产品的主要生产厂家，原因不是价格或质量问题，而是他们不喜欢与供货商进行交易时的“人的因素”问题。其实这两个方面的问题都刺激着你去采取行动。

#### 采取行动

在顾客证实他们不想与你做生意之前便弄明白他们是否喜欢与你做生意。

运用成功的例子作为刺激因素，促使自己加倍努力以改正不足之处。

通过阅读刺激自己的想象力。

计划做意想不到的事。

寻求一个以上的答案，并对所采取的行动的好的方面保持乐观心态。

### 寻找杰出

刺激会把你推出常规道路，促使你用新的更有效的方法去行动。“一分钟杰出”是彼得斯所倡导的所有激励法中最有用的一种方法，它意味着决定现在就采取行动：“你现在就干，便会把它干完……就在这一时刻，马上停止再做较不杰出的工作。”这便是这位演讲大师和表演者专有的语言，为什么不接受这样的挑战呢？



## 词汇表

**安东尼·阿索斯 (Anthony Athos)**: 企业文化专家, 曾与彼得斯和沃特曼共同参与与麦金赛公司的“杰出公司计划”。

**“原子分裂” (Atomization)**: 即把一家公司重组为由有个性的经理们带领的许多小部门。

**纳西·奥斯汀 (Nancy Austin)**: 彼得斯《渴望杰出》一书的合作者。

**“回到基本点” (Back to Basics)**: 抵制传统的、复杂的企业管理理论, 重视价值和前景之类的关键概念。

**“疯狂公司” (Crazy Organizations)**: 指不是按常规业务和工作的连续性而组建的公司, 而是受利润、增长率和经济方面的成功等目标驱使的、旨在强有力地促进员工的“创造性和工作热情”而组建的公司。

**“创造性的猛击” (Creative Swiping)**: 从企业外部资源中吸取创新性观念。

**“杰出公司计划” (“Excellent Company” Project)**: 主要由彼得斯和沃特曼承担的麦金赛公司的研究项目, 旨在找出比其他公司更优秀的公司的杰出之处。

**灵活性 (Flexibility)**: 通过具有较高适应性的结构形式, 让经理们明白在生产过程和政策策略计划过程中反对官僚主义和形式主义的紧迫性, 从而使公司对不可预见的外部变化作出相应反应。

**财富500强 (Fortune 500)**: 美国《财富》杂志每年评出的美国企业销售额排名前500名的企业名单。

**“横向管理” (Horizontal Management)**: 非垂直型的企业管理结构形式。

**“知识型工人” (Knowledge Workers)**: 能“凭自己的知识而不是公司支付他们的工资来确定身份”的工人。

**“松-紧式控制” (Loose-Tight Controls)**: 在公司管理中, 把给职员自主权 (以鼓励其创造性和革新精神) 和在金融与报告制度上实行集中控制结合起来的一种管理方式。

**走来走去的管理 (MBWA (Management by Wandering Around))**: 做干预主义者, 走出

办公室办公、亲自参与动手的高层管理方式。

**麦金赛咨询公司 (McKinsey & Company)**: 其总部在纽约, 彼得斯曾于1974—1981年在那里就职。

**规模经济 (Scale Economies)**: 在单位产品生产数量增加的情况下, 单位产品的成本随销售量的增加而减少。

**科学管理 (Scientific Management)**: 弗雷德里克·泰勒 (Frederick Taylor) 在19世纪后期和20世纪提出的一种效率理论, 这一理论为著名的“工作研究”理论提供了基础。

**“七‘S’法” (Seven-S Formula)**: 麦金赛咨询公司对企业的分析方法, 其分析的基础是: 结构 (Structure)、战略 (Strategy)、制度 (Systems)、管理风格 (Style of Management)、技巧 (Skills)、职员 (Staff)、以及共享的价值观 (Shared Values)。

**“讨厌鬼” (Skunks)**: 公司内部倾向于喜欢自由思想、反对形式主义、官僚主义、喜欢与众不同地创新的、有创造性的反传统者、打破规矩的人或个人主义者。

**“讨厌鬼工作室” (Skunkworks)**: 为讨厌鬼专设的独立的、非集中化的工作场所。名字源于第二次世界大战后美国加利福尼亚州伯白恩克 (Eurbank) 洛克希德公司的凯利·约翰逊所创立的公司组织。

**“驾轻就熟” (Sticking to the Knitting)**: 有关公司必须从事并坚持其熟悉领域的业务、集中其力量经营并抵制过分多样化倾向的管理理念。

**汤姆·彼得斯集团 (Tom Peters Group)**: 位于美国加利福尼亚州硅谷帕洛·奥尔特市的彼得斯的管理培训公司。

**全面质量管理 (TQM [Total Quality Management])**: 一种以提高技术和改进质量为目的来培训所有员工的管理体制。

**罗伯特·沃特曼 (Robert Waterman)**: 麦金赛咨询公司以前的咨询专家,《寻找杰出》一书的合作者。

## 参考文献

汤姆·彼得斯的第一部著作——与人合著的《寻找杰出》一书取得了巨大的成功，这一非同寻常的好运气使得他其后的六部著作的销量均达到了几百万册。尽管现在他与罗伯特·沃特曼合著的《寻找杰出》一书中提到的公司典范和主要观念不仅已被彼得斯自己抛弃了，而且也被别人抛在了脑后，此书仍在印刷销售之中。

彼得斯最新出版的《革新圈》(*The Circle of Innovation*, 1999年由纽约兰登书屋出版社出版)，又重新提出了从他的《寻找杰出》一书出版之日起一直出现在其著作中的一个主题。这本书被描绘成一本“把任何形式的公司转变成永久性的革新机器的实用手册”。彼得斯把他自己的著作看做是管理的工具：《在混乱中求繁荣》一书的副标题是“进行管理革命的指导手册”，当然此书显得有些名不副实；而其1999年在纽约兰登书屋出版社出版的“再创造系列丛书”中，《项目管理》(*Projects*)、《为自己创牌子》(*Brand You*)、《专业性服务公司》(*Professional Service Firm*)都列出了获取成功的50个基本要点。他后来出版的著作还有《盒子中的汤姆·彼得斯商校》(*Tom Peters Business School in a Box*, 1995年由纽约的阿尔弗雷德·A. 克诺夫出版社出版)，以及一组音像制品等。

由司徒尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 所著的有关彼得斯的书——《汤姆·彼得斯现象》(*The Tom Peters Phenomenon*, 1998年由纽约凯波斯通出版社出版)，贴切地总结了彼得斯从“公司人”到“公司讨厌鬼”的理论的发展过程。

## 征引著作

《21世纪的管理挑战》(*Management Challenges for the 21st Century*)，彼得·F. 德鲁克著，由美国纽约哈泼·柯林斯出版公司1999年出版。

《一对一的未来》(*The One-to-One Future*)，唐·佩帕斯和马莎·罗杰斯合著，由美国纽约达伯尔代出版公司1995年出版。

《寻找杰出》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约哈泼·罗出版社1982年出版。

《在混乱中求繁荣》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约哈泼·柯林斯出版社1987年出版。

《渴望杰出》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1989年出版。

《汤姆·彼得斯研讨会》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1994年出版。

《“哇！”的追求》(*The Pursuit of Wow!*)，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1994年出版。

## 参考文献

汤姆·彼得斯的第一部著作——与人合著的《寻找杰出》一书取得了巨大的成功，这一非同寻常的好运气使得他其后的六部著作的销量均达到了几百万册。尽管现在他与罗伯特·沃特曼合著的《寻找杰出》一书中提到的公司典范和主要观念不仅已被彼得斯自己抛弃了，而且也被别人抛在了脑后，此书仍在印刷销售之中。

彼得斯最新出版的《革新圈》(*The Circle of Innovation*, 1999年由纽约兰登书屋出版社出版)，又重新提出了从他的《寻找杰出》一书出版之日起一直出现在其著作中的一个主题。这本书被描绘成一本“把任何形式的公司转变成永久性的革新机器的实用手册”。彼得斯把他自己的著作看做是管理的工具：《在混乱中求繁荣》一书的副标题是“进行管理革命的指导手册”，当然此书显得有些名不副实；而其1999年在纽约兰登书屋出版社出版的“再创造系列丛书”中，《项目管理》(*Projects*)、《为自己创牌子》(*Brand You*)、《专业性服务公司》(*Professional Service Firm*)都列出了获取成功的50个基本要点。他后来出版的著作还有《盒子中的汤姆·彼得斯商校》(*Tom Peters Business School in a Box*, 1995年由纽约的阿尔弗雷德·A. 克诺夫出版社出版)，以及一组音像制品等。

由司徒尔特·克雷纳(Stuart Crainer)所著的有关彼得斯的书——《汤姆·彼得斯现象》(*The Tom Peters Phenomenon*, 1998年由纽约凯波斯通出版社出版)，贴切地总结了彼得斯从“公司人”到“公司讨厌鬼”的理论的发展过程。

## 征引著作

《21世纪的管理挑战》(*Management Challenges for the 21st Century*)，彼得·F. 德鲁克著，由美国纽约哈泼·柯林斯出版公司1999年出版。

《一对一的未来》(*The One-to-One Future*)，唐·佩帕斯和马莎·罗杰斯合著，由美国纽约达伯尔代出版公司1995年出版。

《寻找杰出》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约哈泼·罗出版社1982年出版。

《在混乱中求繁荣》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约哈泼·柯林斯出版社1987年出版。

《渴望杰出》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1989年出版。

《汤姆·彼得斯研讨会》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1994年出版。

《“哇！”的追求》(*The Pursuit of Wow!*)，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1994年出版。

## 参考文献

汤姆·彼得斯的第一部著作——与人合著的《寻找杰出》一书取得了巨大的成功，这一非同寻常的好运气使得他其后的六部著作的销量均达到了几百万册。尽管现在他与罗伯特·沃特曼合著的《寻找杰出》一书中提到的公司典范和主要观念不仅已被彼得斯自己抛弃了，而且也被别人抛在了脑后，此书仍在印刷销售之中。

彼得斯最新出版的《革新圈》(*The Circle of Innovation*, 1999年由纽约兰登书屋出版社出版)，又重新提出了从他的《寻找杰出》一书出版之日起一直出现在其著作中的一个主题。这本书被描绘成一本“把任何形式的公司转变成永久性的革新机器的实用手册”。彼得斯把他自己的著作看做是管理的工具：《在混乱中求繁荣》一书的副标题是“进行管理革命的指导手册”，当然此书显得有些名不副实；而其1999年在纽约兰登书屋出版社出版的“再创造系列丛书”中，《项目管理》(*Projects*)、《为自己创牌子》(*Brand You*)、《专业性服务公司》(*Professional Service Firm*)都列出了获取成功的50个基本要点。他后来出版的著作还有《盒子中的汤姆·彼得斯商校》(*Tom Peters Business School in a Box*, 1995年由纽约的阿尔弗雷德·A. 克诺夫出版社出版)，以及一组音像制品等。

由司徒尔特·克雷纳(Stuart Crainer)所著的有关彼得斯的书——《汤姆·彼得斯现象》(*The Tom Peters Phenomenon*, 1998年由纽约凯波斯通出版社出版)，贴切地总结了彼得斯从“公司人”到“公司讨厌鬼”的理论的发展过程。

## 征引著作

《21世纪的管理挑战》(*Management Challenges for the 21st Century*)，彼得·F. 德鲁克著，由美国纽约哈泼·柯林斯出版公司1999年出版。

《一对一的未来》(*The One-to-One Future*)，唐·佩帕斯和马莎·罗杰斯合著，由美国纽约达伯尔代出版公司1995年出版。

《寻找杰出》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约哈泼·罗出版社1982年出版。

《在混乱中求繁荣》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约哈泼·柯林斯出版社1987年出版。

《渴望杰出》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1989年出版。

《汤姆·彼得斯研讨会》，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1994年出版。

《“哇！”的追求》(*The Pursuit of Wow!*)，汤姆·彼得斯著，由美国纽约兰登书屋出版社1994年出版。