

管理与营销大师的智慧

汗牛 策划

倪宁 晓光 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书汇集了全球企业管理、营销、品质管理及广告宣传方面 10 位大师级人物的毕生心得，如“大师中的大师”彼得·杜拉克、“现代营销之父”菲力普·科特勒、“营销战略家”杰克·特劳特、“当代最杰出的管理师”彼得·圣吉、“品质管理大师”爱德华兹·戴明等。他们毕生从事各自行业的管理理论与实践工作，其理论具有划时代的指导意义，著作多次再版，成为企业管理者的“管理圣经”。

本书可使读者在较短时间内全面了解诸位大师的理论精髓，对于处于市场风浪中的中国企业具有极强的指导意义。

本书适合企业总经理及各部门经理、主管阅读。

图书在版编目（CIP）数据

管理与营销大师的智慧 / 倪宁，晓光主编. —北京：中国纺织出版社，2003. 10

ISBN 7 - 5064 - 2678 - 1 / F · 0373

I. 全... II. ①倪...②晓... III. ①企业管理 - 经验 - 世界
②企业管理 - 市场营销学 - 经验 - 世界 IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2003 第 060266 号

策划编辑：刘 群 责任印制：刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

电话：010—64160816 传真：010—64168226

[http //www. c - textilep. com](http://www.c-textilep.com)

E - mail [faxing @c - textilep. com](mailto:faxing@c-textilep.com)

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2003 年 10 月第一版第一次印刷

开本：889×1230 1/32 印张 12.625

字数 290 千字 定价 26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前 言

作为一名追求卓越的经理人，如果能遇到一位优秀的导师，那差不多就能奠定 3~5 年的成长基础；如果能同时拥有多位卓越导师，那么对自身视野的开阔与持续的跃升无疑有着极大的裨益。然而，对于绝大多数的经理人来说，这一切似乎只能是一种美好的梦想。

但是，经理人这个梦想可以在本书中得以实现。本书荟萃了 10 位久负盛名的管理、营销大师的睿智思想，他们分别是：

彼得·杜拉克：20 世纪以来伟大的管理和商业思想家，现代管理学理论的奠基人，其管理专著被全世界管理者奉为圭臬的经典。《商业周刊》称杜拉克为“当代不朽的管理思想大师”，《经济学人周刊》更称他为“大师中的大师”。

菲力普·科特勒：现代营销理论的集大成者，被誉为“现代营销之父”。科特勒意识到，营销经理为了做出较好的决策，就必须对市场和竞争状况

的整体相互关系予以分析，因此，他不断加深研究，把营销决策的制定置于更科学的基础之上，从而成就了完整的营销理论。

杰克·特劳特：全球最顶尖的营销战略家。特劳特于 1972 年提出了人类营销史上至关重要的观念——定位，并不断地为营销界注入最鲜活的思想。30 多年来，“定位”理论在美国营销界已经深入人心。2001 年，定位理论压倒菲利普·科特勒、迈克尔·波特的理论，被公认为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。

华伦·本尼斯：美国著名的企业领导学专家。汤姆·彼得斯说：“他的书是全美经理人不可忽视的著作”；《芝加哥论坛报》则指出：“他的每一部著作都富有真知灼见，是所有想成为真正领导者的管理人员的必读书籍。”

彼得·圣吉：麻省理工学院博士，《第五项修炼》的作者。该书是融合了多项出色的理论、方法与工具而发展出来的学习型组织的蓝图。《第五项修炼》于 1992 年荣获世界企业学会最高荣誉的开拓者奖，圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一。

爱德华兹·戴明：现代品质管理之父。戴明对于企业质量管理的影响就如同美国开国元勋富兰克

林之于公众良心一样，是指引的先知，也是有力的推动者。戴明的“七项致命恶疾与各种障碍、十四要点”的质量管理方法改变了日本的历史命运，也改变了美国企业的质量管理。其观念不但成为日本品质管理制度的基本精神，也影响了以后其他品管大师的思想。

查尔斯·汉迪：当代英国管理大师中最负盛名者。汉迪提出了各种管理思想，描述了组织与个人工作方法变革的一些主要发展方向，以“四种管理文化”、“组织与人的关系”及“未来工作形态”的新观念而闻名于世。

汤姆·彼得斯：20 世纪 80 年代和 90 年代最受欢迎的一位博学的管理学“领袖”，管理畅销书《追求卓越》的作者之一。彼得斯以其特有的激情和使命感，在西方管理界掀起一股反思的狂涛，对管理理论的演进和企业管理的实践产生了巨大的冲击和深远的影响。

唐·E. 舒尔茨：整合营销传播理论创始人，以其整合营销传播理论享誉国际，他是全球第一本整合营销传播专著《整合营销传播》的第一作者。舒尔茨被全球权威的《销售和营销管理》杂志推举为“20 世纪全球 80 位对销售和营销最有影响力的人物之一”。

罗瑟·瑞夫斯：著名的广告大师，世界十大广告公司之一达比思广告公司董事长，他兴趣广泛、精力充沛，是美国极具传奇色彩的广告大师，他领导的达比思广告公司 25 年中只失去过一个客户，他的一篇文案可以使广告主毫不犹豫地投资 8400 万美元。

瑞夫斯根据自己的经验逐步形成了系统的广告理论，即 U. S. P Unique Selling Proposition，“独特的营销主张”理论。U. S. P 理论是广告学的基石，影响深远，迄今仍被全球广告人奉为创意策略中的瑰宝。

在这里，你会遇到许多你仰慕已久的大师，领略他们的伟大思想，更见识到大量卓有成效的管理方法。这样，你不仅可以，而且不由得要发问、倾听、思考，继而带着行动后的感悟再来碰撞。

在本书的编写过程中，云明向、徐爱华、许教芬、林杨子、王亮、裴云峰、任永雷、周宏艳、黎晓珍、符极兴、张迎增、林霞、陈东、裴云霞、卢颖、翟静一等人参加了编写工作，中国纺织出版社有关编辑提出了宝贵的修改意见，在这里一并表示感谢。

目 录

1

彼得·杜拉克：大师中的大师

一、有效的管理者 / 3

一 管理者的任务 / 3

二 管理工作的构成元素 / 7

三 改善管理的三件事 / 8

二、决策管理 / 10

一 长期决策与短期决策 / 10

二 决策前的准备 / 11

三 有效决策的要素 / 13

三、人力资源管理 / 17

一 管理者的用人准则 / 18

二 管理自己的上司 / 21

三 培养明日的管理人员 / 23

四、知识工作者 / 25

- 一 知识工作者的生产力 / 25
- 二 管理知识工作者 / 27
- 五、企业组织的设计 / 30
 - 一 组织机构的目标 / 30
 - 二 设计组织机构的准则 / 31
 - 三 大型企业的组织机构 / 36
- 六、企业创新 / 39
 - 一 创新机遇的主要来源 / 39
 - 二 创新的策略 / 48

2

菲力普·科特勒：现代营销之父

- 一、营销组合 / 59
 - 一 营销渠道 / 59
 - 二 营销组合 / 61
- 二、营销制胜的秘诀 / 73
 - 一 以更高品质胜出 / 73
 - 二 以较低的价格胜出 / 76
 - 三 以更好的服务胜出 / 80
 - 四 以更高的市场占有率胜出 / 81
 - 五 以量身打造和定制胜出 / 82

六 以不断的产品改良胜出	/ 83
七 以产品创新胜出	/ 83
八 以进入高成长市场胜出	/ 85
九 以超出顾客期望胜出	/ 86
三、打造忠诚的顾客队伍	/ 87
一 找出潜在客户	/ 87
二 向潜在顾客进行推销	/ 89
三 终身维系顾客	/ 90
四、营销管理的基本步骤	/ 95
一 研究	/ 96
二 细分市场与定位	/ 97
三 营销组合	/ 98
四 执行	/ 98
五 控制	/ 100
五、营销绩效的评估与控制	/ 100
一 财务计分卡	/ 101
二 营销计分卡	/ 101
三 相关人员计分卡	/ 104
六、21 世纪营销的十大趋势	/ 106



杰克·特劳特：顶尖的营销战略家

- 一、定位战略 / 111
 - 一 定位时代的到来 / 111
 - 二 定位的战略思想 / 112
 - 三 三种定位方法 / 114
 - 四 定位的六个条件 / 116
 - 五 定位的陷阱 / 118
- 二、营销之战 / 121
 - 一 营销就是一场战争 / 121
 - 二 营销战的战略原则 / 122
 - 三 营销战的作战原则 / 125
 - 四 营销战的作战战术 / 132
- 三、营销界的新革命 / 132
 - 一 自下而上的新战术 / 132
 - 二 战术对战略的支配 / 133
 - 三 实现营销革命的条件 / 135
 - 四 营销革命的原则 / 138
 - 五 获取最后胜利的三个步骤 / 141



华伦·本尼斯：最有见地的领导学大师

- 一、管理并不等同于领导 / 150
- 二、成功领导者必备的条件 / 152
- 三、领导者怎样赢得支持 / 157
 - 一 获得信任的四个要求 / 157
 - 二 正直是信任的基础和持久的象征 / 158
 - 三 给员工充足的空间做正确的事 / 159
- 四、重建员工激励机制 / 159
 - 一 基于团队的激励模式 / 160
 - 二 重新设计企业的考核制度 / 162
 - 三 不断地再设计 / 163
 - 四 向员工授权 / 164
- 五、领导者所共有的战略 / 165
 - 一 靠梦想团结人 / 165
 - 二 用沟通的方式说服别人、完善自我 / 166
 - 三 坚韧毅力的和谐统一与自我形象的保持 / 167
 - 四 靠积极的自尊心进行自我开发 / 168

5

彼得·圣吉：当代最杰出的管理大师

- 一、企业的学习智障 / 172
- 二、九个系统基模 / 174
- 三、企业的自我修炼 / 176
 - 一 自我超越 / 176
 - 二 心智模式 / 180
 - 三 建立共同愿景 / 182
 - 四 团体学习 / 185
 - 五 系统思考 / 188

6

爱德华兹·戴明：最具传奇性的品质管理大师

- 一、现代管理的七项恶疾 / 195
- 二、三种强化品质的工具 / 198
 - 一 连锁反应图 / 198
 - 二 红珠实验 / 199
 - 三 戴明流程图 / 202
- 三、品质管理十四要点 / 207
 - 一 确立长远目标 / 207

- 二 转换管理阶层的观念 / 210
- 三 以一次做好代替大量检验 / 211
- 四 持续不断地进行改善 / 214
- 五 废除“价低者得”的做法 / 216
- 六 实施长期连续的岗位培训 / 219
- 七 实施督导 / 221
- 八 排除恐惧心理 / 223
- 九 摆脱数字定额的限制 / 225
- 十 去除部门间的障碍 / 227
- 十一 不要对员工说教 / 229
- 十二 让员工以工作为荣 / 231
- 十三 实施培训与自我改进计划 / 233
- 十四 采取行动，完成转型 / 235



查尔斯·汉迪：艺术家型的管理大师

- 一、四种管理文化 / 241
 - 一 四种管理文化的内涵 / 241
 - 二 追随自己的族群 / 247
 - 三 追求诸文化间的平衡 / 252
- 二、三种创新的组织模式 / 258

- 一 三 I 组织 / 258
 - 二 三叶草式组织模式 / 263
 - 三 联合组织模式 / 269
- 三、人与组织关系新论 / 276
 - 一 人员是资产的新内涵 / 276
 - 二 有关团队的建议 / 277
 - 三 对终身雇佣的否定 / 278

8

汤姆·彼得斯：最具创新精神的管理大师

- 一、管理不存在永恒的真理 / 283
 - 一 纯理性主义的弊端 / 284
 - 二 没有绝对的优秀 / 287
- 二、十八个“悖论”命题 / 288
- 三、成为优秀公司的八大秘诀 / 293
 - 一 崇尚行动高于一切 / 293
 - 二 贴近顾客，满足顾客的需求 / 296
 - 三 组织结构的精简化 / 298
 - 四 发挥第一线员工的主动性 / 300
 - 五 关心和尊重每一位员工 / 304

六 让员工认同企业价值观	/ 306
七 宽严并济	/ 309
八 做自己有把握的事情	/ 311
四、追求创新	/ 313
一 创新从小开端起步	/ 314
二 评价创新的标准	/ 317
三 不断提升创新能力	/ 321
四 培养创新斗士	/ 328
五 创新的考核标准	/ 330
五、MBWA：一种浅显的管理技术	/ 333
一 MBWA 的主要内容	/ 334
二 实行 MBWA 的管理	/ 342
六、成为革新型领导	/ 345
一 革新型领导需要具备的三项素质	/ 345
二 革新型领导的三大管理术	/ 346

9

唐·E. 舒尔茨：整合营销大师

一、传统营销传播的瓦解	/ 352
二、新时代的营销：整合营销	/ 356
一 以 4C 取代 4P	/ 357

二 创新的 5R 理论	/ 358
三 整合营销传播的重要性	/ 359
三、整合营销传播的三大步骤	/ 361
一 建立基础	/ 361
二 策略至上	/ 363
三 抓住想像力	/ 364
四、破除障碍、实现整合	/ 367

10

罗瑟·瑞夫斯：实效广告大师

一、广告的说服力	/ 370
二、独特的销售主张——U. S. P	/ 372
三、U. S. P 的原则	/ 373
一 广告要真实可信	/ 373
二 U. S. P 不能被裹在广告中	/ 374
三 画意必须结合得体	/ 375
四 广告要作为一种工具	/ 377
五 不能“盲目追崇”独创性	/ 377
四、U. S. P 的传播方式	/ 379
五、综述 U. S. P	/ 380



参考文献 / 383



彼得·杜拉克：

大师中的大师

彼得·杜拉克 Peter Drucker 是 20 世纪以来伟大的管理学家和商业思想家，现代管理学理论的奠基人，其管理专著被译为 20 多种文字，在世界各地广为传播，是全世界管理者奉为圭臬的经典。《商业周刊》称杜拉克为“当代不朽的管理思想大师”，《经济学人周刊》更称他为“大师中的大师”。

杜拉克比任何人都早 10 年或 20 年开始研究管理学中那些现在广为人知的主题：竞争策略、组织设计、成本会计、创业精神和信息管理。他从时代、社会和组织所处的外部环境来透视管理，强调管理的人性和实践性，以三个著名的问题“你的业务是什么 谁是你的客户 客户认知的价值是什么”简单而深刻地阐明了“企业的理论”。他的真知灼见和高瞻远瞩，使他成为一个世纪以来全世界最有影响的管理学家和导师，被管理学界尊称为“现代管理之父”。

作为管理学的一代宗师，杜拉克的著述具有很强的哲学思辨痕迹，但其行文深入浅出，带有很强的经验主义色彩，因此对实

际工作有很强的指导价值。杜拉克思维敏捷，对问题本质的把握极其深刻，其高深见解总是散布于生动浅显的字里行间，并且擅长使用大量鲜活而恰当的案例对观点加以论证，甚至经常不直接在行文中表述自己的观点，而是通过对案例的精彩描述使读者自己去感触其思想的真谛。

杜拉克著作的完成得益于其从事职业的多样性，他的作品共计有 15 部管理学著作，13 部经济学、政治学和社会学著作，2 部小说及 1 部自传。在 1964 年出版的《成果管理》一书中，照杜拉克自己的话说，这是“第一本现在被我们称作战略的书”；而 1966 年出版的《有效的管理者》则被认为是“第一本也仍旧是惟一本有关经理或管理者需要有何种行为的书”。杜拉克创造了诸如“私有化”、“知识工人”等新词汇，并且他极力拥护“目标管理”等概念。他的许多创新被现代管理学界所接受。他极力称赞巨型企业，并且预测了它们的衰落（他最新的说法是“财富 500 强已经过时了”）。

《管理的实践》 1954 年 和《管理：任务、责任和实践》 1973 年 是杜拉克的两部同等杰出的巨著，也是他的巅峰之作。这两本书所涉及的范围都是百科全书式的，且有大量的展望。它们在概括管理思想和实践的重要性方面比其他任何书籍都具有非凡的意义。

杜拉克的伟大成就在于把管理确定为一种永恒的课题。“管理是任务，管理是纪律，但管理也是人。”他写道：“每一次管理的成功都是管理者的成功，每一次失败都是管理者的失败。进行管理的是人，而不是武力或事实。管理者的眼光、奉献精神 and 诚实决定管理是否恰当或管理不善。”

半个多世纪以来，杜拉克对管理学的突出贡献是任何人所无

法比拟的。首先，他是将管理的所有功能有机整合起来的第一人。其次，杜拉克能以其深刻的远见透视管理学最前沿、最迫切的问题。他的管理思想特别强调对现实的把握，他认为世界在不断变化，把握未来是管理学中的最大难题，因此管理者要善于把握发展的机遇、变动的机遇。第三，如果说有效的管理是 20 世纪生产力得到快速增长的主要因素之一，那么杜拉克所开创的管理学体系的贡献功不可没，尤其是他所做的大量的普及性工作更是推动了管理实践的极大发展。

一、有效的管理者

在杜拉克看来，在影响企业运行的所有因素当中，管理者及管理活动始终占据着核心地位。管理者在任何一个企业中都是一个赋予企业以生命的重要因素。没有管理者的领导，“生产资源”就不可能变成产品。因此，管理也就成为专门赋予资源以生产力的一种社会机制，它的职责就是谋求有组织经济进步与发展。事实上，管理已经成为现行社会必不可少的东西，是当今时代基本精神的反映。这也说明了为什么它一出现就发展得如此迅速，反对它的人是如此之少。

一 管理者的任务

杜拉克指出，管理者应创造出一个“整体”，使这一“整体”大于它的构成部分之“总和”，同时使这一“整体”成为一个生产性的整体，产出高于其投入的资源。管理者为履行这一任务，必须将他的资源所具备的一切实力，充分发挥为效果——尤其是有关的人力资源；同时又必须将资源的一切弱点予以“中

和”。只有发扬资源的优点并克服资源的弱点，管理者才能创造出一个真正的“整体”来。

为了履行这一任务，管理者还必须使企业机构各项主要职能达到平衡状态，使企业机构各项主要职能协调一致。也就是说，他必须管理企业，必须管理企业中的工作者和工作者的工作，同时还必须使企业活跃于当地的社区之中，活跃于所生存的社会之中。管理者所做的任何决策如果只满足了一项需要，而使其他需要受到了损害，那么其结果必将损害整个企业。所以管理者所做的任何一项决策，所采取的任何一项行动，均必须同时三者兼顾。

分析所做的第一决策和第一行动，管理者必须兼顾企业的现在和未来，不能顾此失彼。这就是说他必须是近视，同时又必须是远视的。换言之，管理者无论做什么，都必须适合于眼前，也必须适合公司的长远大计。近期和长期，是管理者考虑的两个时间层面。他生活在两个时间层面里，也工作在两个时间层面里。如果他不能使两个时间层面的决策协调一致，至少也得使两个时间层面平衡。

管理者也许会为了保障眼前的利益，而对将来做若干牺牲，但他必须审慎“计算”牺牲的程度。管理者也许会为了顾及未来的百年大计，而对眼前做若干牺牲；但他也必须审慎“计算”牺牲的程度。自然，牺牲应该力求最低的限度，而且因牺牲引起的损害也必须尽快设法弥补。

高层管理者是一个做指导、提供境界及设定标准的阶层。所以，高层管理者有其特定的任务，有其自身所需要的组织，也有其所面对的特殊挑战。高层管理的任务与一般层面的管理任务有着根本上的不同。

1 高层管理者的首要任务在于审慎研讨企业的使命，也就是

要研究“本企业是个什么企业？”及“应该是个什么企业？”的问题。经过这样一种层次的研究，高层管理者才能制定目标，进而制定为达到目标而实施的策略与计划，最终为企业长远的发展制定目前的决策。

2 高层管理者接下来要做的是为企业机构设定标准。任何企业机构必须有一个器官，来关注和处理“企业机构的初衷为何？”及“企业机构的实际如何？”之间的差距——这往往是一项很大的差距。

3 由于企业机构是“人”的组织，因此高层管理者负有建立及维系其为“人”的组织的责任。

4 同样重要的是，只有企业机构的高层管理者才能建立及维系各项“关系”。这些关系可能包括：企业机构与重要客户或重要供应商的关系；企业机构与其他业界的关系，或与银行金融业界的关系；企业机构与政府机构或其他外界机构的关系。

5 企业机构还会面临种种难以计数的“喜庆”活动——诸如宴会及民间社交等等。这些喜庆活动诚然是费时费事，可是却又无法躲避。尤其是中小型企业的高层人士，在当地社区里开始有了声望，因此比大型企业的高层管理者更浪费时间。

高层管理者特定的各项任务因企业机构之异而异。高层管理者的各项任务必须经过特定的分析才可能挖掘出来，即必须分析该机构的宗旨和使命，必须分析该机构的目标、策略和各项关键性的业务。高层管理的实务还必须符合企业机构的各项策略，并与企业机构的各项策略协调一致。

但怎样才能算是“理想”的高层管理的结构，杜拉克认为，凡是能够为企业机构执行其事务，执行得恰当和合适的高层管理，就应该是“理想”的高层管理了。

高层管理的任务虽然是永无终止的，但不是持续不断的。正因为高阶层管理的任务有赖于高层人士多方面的资格、技能与个性，因此高层管理方面的每一项任务，均必须明确地指派给某一位高层人士承担。否则就可能出现至关重要的任务无人过问的现象。因为高层管理的职能基本性质上与企业机构的任何其他工作均不相同，所以高层管理的工作才必须具体地列举出来，也必须明确地分派所担任的人员。

对于管理者职位的范围及职权，均应力求宽大，但凡各项决策均应该尽量向下授权，也均应该尽量交付给负责行动的人员。这是一条规则。不过杜拉克同时指出，这条规则绝不等同于自上而下授权的传统观念。

从现代管理角度来看，制定管理者的职位，必须从下到上，由最底层的各项业务开始。最底层的管理者占据的是基本的管理职位——企业机构的一切均以他们的绩效为基础。企业机构的一切职权与责任，都是以最底层的管理者为中心，只有他们做不了的事，才需要传送至较高的管理职位。

底层的管理者能做什么决策和应该做什么决策，有一个实际上的限度，他们应该拥有什么职权和什么责任，也有一个实际上的限度。所以，底层的管理者不宜做非其所能的决策。举例来说，他们的主要任务在于争取眼前的绩效，自然就没有时间来考虑长远性的决策。

管理者决策的限度应如何设定，有一个很简单的规则。例如GE公司，凡是管理者都有一项任务：对于其上级主管单位必须达到的目标，管理者必须有所贡献。

对管理者来说，所谓“目标”略有不同。管理者作为一个部门的主管，其目标必须包含有关如何协助部属，以达到部属的目

标。这就是说，管理者的“视线”应该朝上盯住整个企业，而其“责任”则应该朝下盯住本部门内的人员。管理者与本部门人员的关系，应该是对他们照顾的责任，是协助他们有绩效及有成就的责任，而不宜看成为对他们的“监督”。这才是管理者有效管理本部门的基本需求。

二 管理工作的构成元素

管理者的工作，大致可归纳为五类基本的“构成元素”。将这五类“构成元素”用于管理者手中掌握的资源，才能使他经营的企业形成一个强有力的成长有机体。找出了这些“构成元素”，便能力求改进，成为更有绩效的管理者。

1. 管理者必须设定目标 管理者必须决定目标是些什么。他还应该分别就每一目标决定他应达到的水准。

2. 管理者必须进行组织 管理者必须对有限的资源做最经济的运用。管理者应该具有分析的能力，他应该分析各项必需的业务，分析各项必要的决策，也要分析各项必要的关系。管理者还必须在将各项工作归类后，分解为多种可以控制和管理的业务项目，接着再将业务项目分解为可以控制和管理的职位，然后把各种职位编组成为单位，使之成为一项组织结构，接下来要做的就是为每一项职位和每一个单位选定适当的人员来承担。

3. 管理者必须给予激励和联系 在这方面，管理者需要具备一定的技能，主要是社会方面的技能。管理者不一定非有高度的分析能力，但却少不了公正的人格和综合的能力。

4. 管理者必须进行测度 管理者必须建立各项测度的标尺——在影响组织绩效及影响组织中人员绩效的各项因素中，恐怕没有任何因素比测度标尺更为重要的了。管理者所建立的测度标

尺，既必须以整个组织的绩效为焦点，又必须以当事人本身的工作为焦点。他必须对工作绩效加以分析、评估并说明。

5. 管理者还必须培养人才——包括培养他自己

三 改善管理的三件事

杜拉克指出，纷杂繁多的产品会破坏集中的原则。绝大部分企业经常犯的一个错误就是以自己愿意并有能力提供“专门类别”的服务及满足各种品种的需求而自豪，甚至还鼓励这种需求。有时候无论业务种类增加到何种程度，他们也绝不肯自觉放弃任何一种产品。而一些企业职员的表现也同样令人失望。人们的口号似乎是“样样都要学，样样都要做”——人事研究、高级工程学、顾客分析、国际经济学、经营研究、公共关系等等。结果却是企业拥有了一支庞大的员工队伍，但在任何一个方向上都没有获得深入的成果。

针对这个现象，杜拉克提出了改善管理必须做的三件事：

1. 分析 管理者首先要掌握事实。他应该学会识别市场机会与产品的真实成本、各个职位的潜在贡献以及具有经济意义的成本中心。

在分析阶段，管理者要对所有产品逐一进行各项规范的检查，包括产量、市场地位、市场展望等。种种分析中的关键问题是该产品对企业的贡献如何？从其收益与成本的比较中可以得出何种结论？

在这个阶段，收益应该理解为销售总收入减去原材料的成本。而真正的成本估算应该以这种经济核算上较合理的假设为前提——产品的真实成本只是总成本中的一部分，其所占比例为能够带来产品收益的交易 订单、生产项目、服务项目等 数量与全

部交易数量之比。当然，还需要扣除材料及零部件的费用。

这种产品分析上的突破是最重要的，也是最有说服力的。同样，对于客户、市场、营销渠道和最终用途等也都应该按类似的方法分析它们当前的及其预期的贡献。

2. 配置 在这一步里，管理者需要根据他对业务目标的预期来配置资源。为此，他必须清楚目前公司的资源是如何配置的，而将来又应该如何配置从而支持能够创造业务机会的经营活动，以及应该采取一些什么样的步骤将资源从现有的配置转向适应未来发展需要的配置。

切合实际的步骤应该是分析现有的资源是如何分配到产品线、岗位设置、员工支援活动和各个成本中去的。这要求做到既有定性分析又有定量分析。

资源配置过程中，有一条原则必须遵守：分配资源，尤其是高潜力的人力资源，首先要确保尽可能满足最有希望领域的需要。

无论面临何种情况，也不能把高潜力的资源分散到低效益的项目中去。做这种决策有时可能会是一种痛苦的抉择，风险也比较大。但是，这正是之所以向管理者付高薪酬的原因。

3. 决策 这个阶段意味着管理者必须做好准备迈出最痛苦的一步，即辨明究竟哪些产品、员工职位或成本中心造成了业务的分散而最终未能创造机会与业绩。所以，绝不应该再向这些产品或者人员上投入任何生产性的资源或者潜能。然而，哪些项目是应该放弃的呢？哪些应当保留，但要限制在最低限度？哪些有可能出现大有希望的机会，为此将要支付多少成本？

面对这些问题，只有一条规则是适用的，那就是：首先要保证最有可能赢得机会与业绩的业务领域得到充分的资源——无论

在数量上还是在质量上都要给予保证。在这一要求得到满足之前，不去考虑其它问题。

二、决策管理

企业决策是企业发展战略的具体内容，企业的发展战略是一套连续性的程序，需要管理者系统地制定当前的决策——长期决策、短期决策，并深切了解决策的风险性，它是有系统地将员工的努力加以组织，以执行这些决策。战略的实施与控制有效与否，全赖于管理者制定的决策是否符合企业自身的实际情况。

一 长期决策与短期决策

杜拉克指出，从 20 世纪 50 年代至 70 年代，企业在长期决策上发生了巨大的变化。长期计划的观念，在几十年前是闻所未闻的，但时至今日，几乎所有的大公司都设有一个长期企划的部门，负责拟定本企业的长期决策。

严格说来企业机构的每一项基本管理决策，都可以称之为长期决策。看似不短的 10 年，如今站在战略规划的角度来看只能算是一个短时间段。不论是有关研究发展的计划，或兴建一个新厂的计划，还是设计一个新的市场推销组织，或者开发一项新产品，每一项管理方面的重大决策，均需历经数年才能见效。而且在完成以后，这类决策还要继续发挥其效果，投入的人力和物力才能有回报。因此每个管理者都应拥有以系统方法决定长期决策的技能。

杜拉克指出，所谓“长期”的决策，大部分是由“短期”的决策构成的。长期计划和决策如果不能以短期计划与决策为基

础，如果不能融合于短期计划与决策之内，那么最周详的长期计划也必将只是纸上谈兵。反之，短期计划即“当前的决策”如果不能纳入一致性的行动计划中，那么短期计划也必将只是一种揣测，一种权宜之计和一种无方向的瞎干。因此，杜拉克认为管理者应该避免的是不能无条件地将现在的任务延续到未来；不能假定今天的产品、服务、市场和技术，也将必是明天的产品、服务、市场和技术；尤其不能以现在拥有的资源和能力用于保卫昨天。

决策的“短期”和“长期”，不应该是时间的长短之分。一项决策即便只需几个月就可完成，但不一定就是短期，问题应该是该决策的效果延续时间的长短。另一项决策虽然是在 20 世纪 70 年代早期便做出，但在 1985 年才推行，也不一定就是长期决策。杜拉克说，这根本不能算是一个决策，只不过是过去决策的拖延而已。

另外，杜拉克指出，企业各项计划应该结合起来，然后再针对决策的执行所需的时程及其未来性，以决定何者为短期计划，何者为长期计划。若一切事项均已规划完成，则应该是立即实施的工作和承诺。

二 决策前的准备

不论一个企业的运作是怎样的简单有序，它所要做的事情总会有可能超出可获资源的供给，而面对的机会又总可能比一般人意识到的更多。在这种情况下，该企业要么根据优先性进行决策，要么就什么也不做。在这些决策中，企业应对它自己、对它的经济特性、对它的优点和弱点以及它的机会和需要做出最终的评价。

没有一个公式能为这些决策形成一个正确的答案，但如果无

视其重要性而草率地决策，必然会得出错误的结果。为了增加得到正确答案的机会，必须有计划地做出关键的决策，这也是高层管理者不可推卸的责任之一。

通常认为决策的第一步总是先收集事实，但是能做有效决策的管理者在决策时并不是先从收集事实着手，而是先从他本人的“见解”着手。所谓见解，是指“有待证实的可能性假设”，见解如果得不到证实，将无价值可言。但要确定什么才是事实，必须先确定事实的“适用性”标准，特别是衡量的标准。

因此惟一严谨的方法，也是惟一可以印证某一见解是否符合实际的方法，应以明确承认“见解为先”作为基础。有了这样的认识，才能知道决策是以“尚待证实的假设”为起点。决策程序如此，科学研究也应如此。

杜拉克说过，决策是要解决问题，但是如果对于问题不能采取有效的、准确的标准去衡量和评判的话，那么对问题就不会有正确或者说准确的认识，而决策也就不会有效。因此，在决策上，最关键的问题应该是：“最适合的规范是什么？”这就是关于问题本身的衡量和决策的衡量问题。如果分析一项真正有效的决策及一项真正适合的决策是如何做出的，那人们一定会发现他们耗在决定衡量方法上的时间和精力很多。

要找出适当的衡量方法，只有依赖于决策前的信息反馈。例如企业在面临人事方面的问题时往往都用“平均”数字来进行衡量，例如“平均每百人的时间损失意外事件”、“平均缺勤百分数”、“平均每百人患病人数”等等。但只要管理者能亲自出去调查，就能发现他需要的是另一套衡量方法。“平均数”衡量法也许适用于保险公司，但对人事管理的决策没有意义，甚至有时还将产生误解。以“意外事件”来谈，可能都发生于企业内的某

一两个部门。至于“缺勤率”，也可能大部分出现于某一个单位。而“患病人数”也不见得每一部门都与“平均数”相近，它可能只局限于某一部分人，例如年轻女性等。因此，有关人事方面的措施如果仅以“平均数”为依据来推动整个企业的安全运作，就未必能收到预期效果，甚至可能使情况变得更糟。

三 有效决策的要素

管理者的决策是一套系统化的程序，应当有明确的要素和相关的步骤。以下是杜拉克详细论述有效决策方法的五个要素：

1. 把握问题的性质 有效的决策者首先需要辨明问题的性质：这是一再发生的常见问题呢，还是偶然的例外？换句话说，某一问题是不是导致另一问题一再发生的原因？或是属于特殊事件，需要用特殊方法解决？如果是常见的老毛病，就应该依据某个原理或原则来根治；如果是偶然发生的例外，则应该根据情况做个别的处置。按问题的“发生”情形来说，不仅可简单分为“常例”和“例外”两类，还可将它分成四类：

1 真正常见的问题。管理者日常所遇到的问题大部分属于这一类。例如生产上的存量决策，严格说并不能称为“决策”，而只能说是一种“处置”。这类问题是常见性问题。生产方面的许多问题大都属于这一性质。

2 问题虽然是在某一特殊情况下偶然发生，但在本质上仍是一项常见问题。例如某公司接受另一公司的建议，做出了兼并决策。如果该公司接受这一建议，便永远不会再遇到第二次同样的建议了。

3 真正偶然的特殊事件。这一类偶发事件发生的概率实在是小而又小，在发生过一次之后可能永远不会再发生第二次。

4 首次出现的常见事件。除了上述第三类真正的偶发特殊事件之外，其余三类都需要作为一种常见问题解决。换句话说需要制定一种规则、一种政策、一种原则。一旦有了正确的原则，那么一切类似问题都能够妥善解决。也就是说，当问题再度发生时，就可根据原则做出处理。只有第三类真正偶发的特殊事件，才必须特殊问题特殊处理而没有常理可循。

有效的决策者常常需要花费很多时间来确定问题的属性。否则就可能做出错误的决策。即使问题属于偶然发生，一位优秀的决策者也会首先怀疑这是不是另一种新的常见问题的首次出现。

对一位有效的决策者来说，第一步总是先从最高层次的观念方面去寻找答案。如果公司资金不足，他不会先想到发行最易售出的债券。如果他认为在可预见的未来将有赖资金市场的协助，他就会“创造”一类新的投资人，设计一种也许是前所未有的大众资本市场的新证券。如果公司的各部门主管都非常干练，但似乎都不肯顺从地听从指挥，他也不会马上想到用杀一儆百来树立惩罚典范，而会从最根本的立场建立一种大组织观念。如果他的公司是一个独占性的企业，他会考虑将来是永久保持其为无竞争对手的不负责的企业，还是任其自由发展直至他日被政府接管？两项他都不会接受，而会努力于建立公众管制，走出第三条路来。

有效的管理者所做的决策不多，但这并不是因为做一项原则性的大决策需要很长时间的缘故。事实上，原则性的决策通常不会比临时的决策所需的时间更长。这是由于有效的管理者实际上没有做太多决策的必要。他既然已经设计了一套规则和政策来解决常见事件，就表示他的这种规则的政策能够对种种问题都适用。

2. 找出解决问题的规范 这一要素在于找出解决问题应遵循的规范。决策的最基本目标是什么，也就是说最低限度应达到什么目的？应满足什么条件？若用科学的术语来说，这就是所谓“边界条件”。一项有效的决策必须符合边界条件，必须足以达到最低限度的目的。

当边界条件说得越清楚越精细时，据此做出的决策就越有效，就越能解决所有必须解决的问题。反之，当边界条件不明确时，所做的决策必将是一项无效的决策。

一般情况下，探求边界条件的方法就是探求解决某一问题应有哪些最低需要。通用公司的史洛安在 1922 年出任总裁时，想必做过这样的思考：“如果解除各独立部门，就一定能满足本公司的需要吗？”他的答案是不能。他的问题中的边界条件是使各营运部门都具备营运能力，从而使各部门负起营运责任。此外，他还需要一个统一的中央管制。所以，根据对边界条件的了解，他的问题是公司的内部组织结构的问题，而不是人事协调的问题。这样的思考使他获得了最后的结论。

3. 思考的正确方向 决策的这一要素是研究“正当”的决策是什么，而不是研究“能为人接受”的决策是什么，人往往会有采取折中办法的倾向。如果不了解符合规范及边界条件的“正当”决策是什么，那人们将无法辨别正当的折中决策和错误的折中决策的区别，而陷入错误的折中决策中去。

4. 决策案的可操作性 考虑边界条件是决策过程中最难的一步，使决策付诸实施则是最耗费精力的一步。然而从决策开始，企业管理者就该将行动的承诺纳入决策中去，否则便是纸上谈兵。

使决策付诸实施需要做以下几方面的考虑：谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？由谁采取行动？这些行动应如何进

行，才能使实施的人确能实施？尤其是第一项和最后一项往往最为关键。

5. 评价决策的有效性与适用性 决策的最后一个要素，是在决策中建立一项信息反馈制度，以便经常对决策预期的成果做实际的评价。

评估决策的有效性时，要摒弃绝对无错的思想。决策是人所做的，而人总免不了犯错误，至多只能在短期内没有错误，这是人之常情。所以即使是最好的决策也有出现错误的可能；即使最有效的决策，也有时过境迁，归于无用的一天。

惟有管理者才需要进行决策，这正是由于管理者的特殊地位和知识所造成的结果，所以才希望他们能对整个组织、绩效和成果做出具有特殊冲击性的决策。

有效的管理者通常不会做太多的决策。他们所做的决策都是重大的决策。他们重视的，是分辨哪些是例行性的决策，哪些是策略性的决策，而不重视“解决问题”。他们的决策，往往是最高层次的、观念方面的少数重大决策。他们致力于找出变化形势中的“常数”。因此，他们给人的印象不是决策最快。他们认为操纵众多“变数”的决策技巧，只不过是一种愚昧的思考方法。他们希望了解一项决策究竟涵盖什么，应符合哪些基本的现实。他们需要的是决策的冲击，而不是决策的技巧；他们需要的是好的决策，而不是巧的决策。

有效的管理者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候应依据实际情况做决策。他们知道最具有欺骗性的决策，是好、坏两方面的折中决策，他们具有分辨出这两方面差异的能力。在整个决策过程中，他们知道最费时的不是决策本身，而是决策的推行。一项决策若不能演化成为“工作”则不称其为决策，最多只

是一种良好的愿望。

三、人力资源管理

杜拉克认为，如今，将人事部门重新命名为“人力资源部门”已经成为一种时尚。但实际上，很少有人力资源管理者自己真正意识到现代企业所需要的，远远不止有一个更出色的人事部门。

杜拉克指出，在许多人找不到工作的同时，又有许多工作找不到人做。工作与人，两者都在发生变化，但变化的方向各异，往往是背道而驰。结果，空缺职位日益不适于求职人。反过来说，求职人的素质、期望及价值观，正变得与所提供的工作不相适应。

不仅仅是个人的工作在发生变化，企业的组织结构也在发生变化。企业领导们日益需要认识到，工作是为特定的购买者设计并向他们兜售的产品。企业领导们需要改变他们对“劳动力市场”的看法，需要将求职人员当作“顾客”，力求让工作机会和工作特性使求职人员满意。只有这样才能消除工作岗位与工作人员之间日益增长的不适应，这仿佛是在说现代企业管理中要“因人设事”，而不是“因事用人”。

解决“工作与人”不相适应最常见的办法是“因人设事”。但是此法在某些情况下却比原有的错误还糟，这是因为组织中任何一个“职位”的变更，都会造成一连串的连锁反应。组织中的职位都是互相关联的，牵一发而动全身。企业不能为了给某人安插一个“职位”，而使整个组织的每一个人都受到牵连。“因人设事”的结果势必会造成大家都“人不适职”的现象。

所以凡事不可一概而论，采用“因人设事”还是“因事用人”的管理原则要根据企业规模、工作繁简进行相应选择。

一 管理者的用人准则

杜拉克指出，管理者花在人的管理与进行人事决策上的时间，应当远超过花在其他工作上的时间，因为没有任何别的决策所造成的后果及影响，会像人事决策与管理上出现的错误那样持久而又难以消弭。

管理者要为组织选拔最佳的人才，充分发挥员工的长处而又不会陷入“因人设事”的错误，一般需要遵循以下四条准则：
①要确保各项职位的合理性。②要确保自己管辖的职位既有很高的要求，又有宽广的范围。③管理者在决定将某个人安置到某个职位上时，必须对这个人的条件给予充分的考虑，对这个人的特点长处予以充分的了解，并且在考虑时绝不应仅仅限于这一个职位。④要用人之长，管理者就必须容忍他的短处。

然而有的时候，管理者即使遵循了所有这些原则，他的某些人事决策仍难免会失败。例如，在选拔一名工程经理时，所能选择的范围只能局限于该部门一些业务上拔尖的工程师。然而，作为一名工程师的绩效与作为一名管理者的绩效之间，并无一定的相关性。

检验、预计一个人的气质、性格是否能适应一个新的环境通常很难，一般只能通过经验来判断。如果将某人从一个职位调到另一个职位，结果造成职位与人不适应。那么，做出此项决策的管理者就必须改变这种不适应，而且应尽快改变。

杜拉克认为，根本没有一贯正确的用人标准，管理者的任务就在于发挥每一个人的长处。有效的管理者能使人发挥他的专

长。他懂得用人不能以其弱点为基础。要想取得成果，就需用人之所长——他人之所长、上级之所长及自我之所长。每个人的长处才是他们自身真正的机会。发挥人的长处，才是组织的惟一目的。美国的钢铁工业之父卡内基的墓碑碑文说得最为精辟：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息于此。”当然，卡内基先生所用的人之所以能力都比他本人强，乃是由于卡内基能够看到他们的长处，将他们的长处运用于工作。

管理者知道他们之所以用人，是用人来主持工作，而不是用人来投主管所好。有效的管理者从来不问“他能跟我合得来吗？”而是问“他贡献了些什么？”他们从来不问：“他不能做什么？”而是问：“他能做些什么？”所以在用人时，他们往往都是用某“一”方面有所长的人，而不是用“各”方面都大致不差的人。

知人所长以及用人所长，是合乎人性的。所谓的“全人”，事实上是忽视了人最特殊的天性，即人只能在一个领域上达到卓越，最多也只能在两三个领域上达到卓越。因此，一位管理者如果不能发掘他人的长处，从而设法使其发挥作用，那么他就只有受到人的短处、人的缺失、人对绩效和有效性的阻碍所产生的影响。如果以人之所无或以人之弱点来用人，那即便不是虐待人，也是误用人。

重视人的长处，是要求所用之人能有绩效。管理者先不问其部属“他能做些什么”就断言他的部属很难有贡献，也就是他已经事先宽恕了部属的无能表现。这样的管理者，成事不足，败事有余。真正“苛求”的主管——事实上懂得用人的主管大多都是“苛求的主管”，总是先发掘一个人最能做些什么，再来“苛求”他做些什么。

试图对付人之所短，组织的目标一定会成幻想。组织是一种工具，是用以发挥人的长处，并中和人的缺点。一个人若具有真正了不起的才干，根本不需要参加组织，自己单独作战也能成功。绝大多数的人都只具有若干长处而已，而缺点是必不可少的。

专家们有一句俗话是：“你要雇用一个人的‘手’，就必须雇用他‘整个人’。”有效的管理者筹划一个组织，着眼于用人的长处才是至关重要的。一位优秀的税务会计师，自行执业时可能会因为拙于待人而遇到挫折。但在一个有效的组织中，他完全可以自设一间办公室，不与别人进行直接接触。人的长处可在组织中产生实效，而人的短处可能不产生作用。有效的管理者并不是不知道人有缺点，他了解自己的任务在于如何使上述那位税务会计师充分发挥才干，而不斤斤计较他的缺点。因此，他不会贸然地指派这位税务会计师出任经理的职位，组织中还有别人善于待人。第一流的税务会计师不可多得，所以，这位税务会计师能够做些什么才是组织器重他的原因。而他不能做些什么，则仅是他的局限。

管理者对部属的工作负有责任，也掌握着部属前途发展的权力。如何发挥部属长处，是管理者对部属的道义责任，也是管理者对其职权和地位的责任。一味注意人之所短，不仅是愚不可及，更是有悖职守。主管在组织中该做的就在于应使每一位部属的长处都能发挥。更重要的，这也是做人处事的道理：应该协助部属得到应有的发展。组织必须为每一位成员服务，使每一位成员都能凭其才干有一番成就，而不必顾虑他的缺点。

马歇尔将军坚持的就是这个原则。用人时他常问“此人能做什么”。只要某人能做什么，则其人的一切缺点都不重要。举例来说，马歇尔将军曾一再替巴顿辩护，说这位有雄心而自负

的战时将领，不应以他缺少做幕僚应有的气质，不能担任和平时期的军事家而否认他能成为一名优秀的将军。其实，马歇尔本人倒真的不喜欢巴顿将军那种少爷型的军人性格。但马歇尔将军也并不是完全不顾一个人的弱点，在弱点可能影响这个人的长处发挥时，他就会考虑这个人的弱点了。但他所考虑的是如何运用工作和职守来克服这个人的弱点。例如艾森豪威尔将军在年轻时，马歇尔将军就故意安置他从事战略策划工作，他显然知道艾森豪威尔并不擅长战略策划。然而，艾森豪威尔将军虽没有因此成为战略家，但他从此体验了战略的重要性。正因为如此，不长于战略原是艾森豪威尔将军的弱点，却因那一段经历而使他更能发挥他的组织和统率才能了。

二 管理自己的上司

人们大都关注怎样管理部属，而怎样管理自己的上司，是一个很少被人关注的重要问题。杜拉克对此提出了极为精辟的见解。他说，有效的管理者还得设法管理自己的上司，这是很重要的。管理上司其实并不难，其奥妙在于运用上司的长处。而运用自己上司的长处，也正是部属实现自身才华的关键。只有这样，部属才能取得上司的支持。也只有这样，部属才能全力开创并实现他本身的价值。

有效的管理者了解他的上司也是“人”。上司既然是“人”就必有其长，也必有其短。使上司能展其所长，使上司能为其所为，便能使上司施展其所能，部属也因此有效地工作。反之，如果部属只强调上司的短处，那就像上司强调部属的短处一样，将一无所成。所以，有效的管理者常问：“我的上司究竟能做些什么？他过去有过哪些成就？要使他发挥长处，他需要知道些什

么？他需要我完成些什么？”至于上司不能做些什么，那就不必细究了。

一般人常想到如何“改造”他的上司。以政府机构来说，能干的高级官员常以“老师”的姿态对待新到任的主管。他们总是设法使他们的主管克服其缺点。但是有效的管理者所考虑的却是：“这位新主管能做些什么？”

设法让这位新来的主管充分发挥这方面的长处。因为即使有最好的行政、最好的决策，却没有好的技巧来加以表达的话，仍然等于零。这位新任主管知道了部属的官员支持他，他也会很快在政策及行政方面采纳官员们的意见。

但要使上司能用其所长，并不能以“惟命是从”的方式做到。应该从“以是是为、以非为非”着手，将自己的见解用一种能为上司接受的方式向上司提出。

俗话说：“观人易，察己难”，观察别人时，我们都以为自己是“专家”。因此，要使上司有效其实并不难。问题只在于设法了解上司的长处，知道上司能做些什么，只重视上司的长处，使其弱点不产生影响。协助上司展其所长，是促使管理者有效的最好方法。

有效的管理者对于本身的工作，也同样要从长处出发，使自己的长处充分发挥。大部分管理者都了解他们自己不能做些什么。他们总抱怨说：老板不同意他们做什么，公司政策不让他们做什么，政府不容许他们做什么。因此，他们的时间和才干都在无限抱怨中浪费了。有效的管理者却能够正确面对他们受到的限制。他们更了解他们能做的和该做的事确实很多。由于他们能够勇往直前，所以在别人看来较为严重的限制，在他们眼里却都烟消云散了。

发挥自己的长处，对自己的能力和工作习惯也具有同样重要

的意义。有效的管理者往往顺应自己的习性，不勉强自己。他注重的是自己的绩效，自己的成果，从而找出自己的工作方式。他通常会问：“哪一类的工作对我来说是轻而易举，但在别人却难于着手？”举例来说：有人能够很快写出一份报告书，而有人却觉得非常困难。有人面对一份报告，怎么读都无法了解报告的真正目的，要他针对报告来进行决策，他不知如何是好。换句话说，这样的人适合于分析问题并掌握问题，但却不适合于做决策。有时候人的性情也是事情成败的关键。因此也需要对自己性情等心理特点及利弊有清楚认识。要求有效，就必须以了解自己能做什么为基础，然后再以最适合自己的方式做下去。管理者和一般人之间总有一段差距，但管理者的绩效提高了，一般人也就会竞相提高了。

三 培养明日的管理人员

杜拉克认为，企业必须培养明日的管理人员。因为企业的兴旺，甚至企业的生存，都取决于企业未来管理人员的业绩。对管理人员的培养不能仅是制定“晋升计划”，局限于所谓的“可提拔的后备人才”。“后备人才”这一术语意味着管理人员的工作乃至公司的组织结构将保持不变。在企业中，人们往往习惯于找到一些合适的人穿上管理人员的鞋子就行了。然而，有一件事要肯定，那就是工作的要求和组织结构将来肯定要发生变化，因为它一直都没有停止过变化。杜拉克强调，现代企业所需要的是培养与明日的任务相匹配的管理人员，而不是与昨日的任务相匹配的管理人员。

培养明日的管理人员的第一条原则必须是培养整个管理群体。在企业里常存在这样一种现象：花费了大量的时间、资金和

精力使发电机的性能提高 5%，而使管理人员的业绩提高 5% 可能不需要花费那么多的时间、资金和精力，但是由此导致的能量产出的增加可能远远大得多。

第二条原则是管理人员的培养必须是动态的，绝不能以替代今天的管理人员为目标，而是必须始终注意明日的需要。对于培养管理人员的工作，我们时刻需要关注这样一些问题：实现明日的目标将需要什么样的组织？该种组织将需要哪些管理工作？为了符合明日的要求，管理人员必须具备什么素质？他们必须掌握哪些辅助的技能？他们必须具备哪些知识和能力？

今日普遍采用的培养管理人员的手段都将难以奏效，不仅备用人员的做法不适当，“职务轮换”这种大多数公司喜欢采用的培养管理人员的手段也是不够的。

管理人员的培养必须包括企业中所有的管理人员，必须以激励所有管理人员的成长和自我发展为目标。它必须注重业绩而不是注重许诺，注重明日的要求而不是注重今日的要求。管理人员的培养必须是动态的和定性的，而不是在机械轮换基础上静态的替代。培养明日的管理人员实质上意味着将今日所有的管理人员培养成为更伟大、更好的管理人员。

培养明日的管理人员的工作既十分重大也非常重要，不能视为一项额外的工作。这项工作的业绩取决于对管理人员进行管理而涉及的所有因素：一个人工作的安排，他与公司和下属的关系，企业的精神以及企业的组织结构。

为此，杜拉克提倡在企业中制定“经理人才规划”，即根据明日的管理工作和它们的要求，检查公司培养各个管理人员的努力程度的规划。

经理人才规划以分析公司未来的需要和它的目标为起点，即

公司的业务将是什么？因为这决定了组织结构，决定哪些职位必须安排哪些人以及它们的要求是什么？短期的经理人才规划——今后两年左右的规划，或者说是一种提升的规划，但是，真正重要的是长期的计划，通常指今后 5 年或 10 年的计划。在这个计划中，所有基本的问题和目标，管理层的组织结构和年龄结构都必须予以考虑。在此，公司发展努力的方向将从这项长期的管理人才规划中产生出来。

大多数管理人员已经发现，对优秀人才需求的增长甚至比一个成功的培养管理人员的计划所能提供的人才还快。培养管理人员已经成为一种必需。不仅因为最高管理层由于经济萧条和战争已被认为老化，而且因为现代企业已经成为都市社会的一个基本机构。在任何一个大机构中——例如，社会或者军队——物色、培养和提供明日的领导人是一项基本的工作，最杰出的人士必须对这项工作倾注他们全部的时间和注意力。

可以这样理解，在任何一个行业中，最好的管理人员总是将他们训练和培养出来的人看做是他们能留存于世间的最引以为自豪的纪念碑。

四、知识工作者

杜拉克说过，20 世纪企业最有价值的资源是它的生产设备；21 世纪最宝贵的资源将是知识工作者和知识工作者的生产力。

一 知识工作者的生产力

杜拉克是第一个提出“知识工作者”概念的学者。在杜拉克

看来，知识就是企业，一个企业的商品和服务，只不过是用来以企业的知识交换顾客购买力的工具。企业是由人组成的组织，它的成功和失败都是由人带来的，劳动可能有一天会被机器取代达到全自动的程度。但是，知识是一种人类专有资源，它不存在于书本中，书本中只含有信息，而知识是运用信息去做具体的工作并取得绩效的能力，这种能力仅来自于人，即他的脑子或双手的技能。

企业是人的组织，企业的成败得失取决于人的质量。体力工作也许在某一天将由完全自动化的机器所取代，但知识却是什么也取代不了的特有的人力资源。学者们对知识工作者生产力的研究才刚刚开始，但是决定知识工作者生产力的六要素已经揭示：
①任务是什么？②知识工作者必须自己管理自己的生产力，同时要有自主性。③不断地创新必须成为知识工作者的工作、任务和责任的一部分。④坚持不懈的自我学习以及持续不断地传授给接任者。⑤不是量的问题，质首先最重要。⑥知识工作者必须被视为资本而不是成本，必须使知识工作者在有其他机会时，仍然愿意为这个组织工作。

知识工作者生产力最重要的第一个问题是：“任务是什么？”这也是与体力工作者生产力最不相同的问题。对体力工作者来说，最主要的问题向来都是“这个工作应该怎样做？”体力工作中，任务已经清楚交代了。研究体力工作生产力的人不必问这个体力工作者“应该做什么？”他们惟一的问题是，这个体力工作者“把这件事做到最好的方法是什么？”

针对知识工作的第一个要求就是找出“任务是什么？”使得知识工作者能够专注于这个任务。尽一切可能排除影响他执行这项任务的障碍。但是这需要知识工作者自己来界定，他的任务是

什么？或应该是什么？只有知识工作者自己才能做这件事。也只有依靠管理才能使知识工作者转变为一种生产性资源，提高企业的生产率，并最终转化为企业的效益。杜拉克认为，虽然目前还没有关于知识投资生产力的经济理论，但有管理规则。管理者知道，使知识富有成效是一种管理的责任。它既不能由政府来承担，也不能由市场力量来承担。因此必须遵循以下这些规则：①为了产生效果，知识的目标必须定得高一些，步子可以迈得小一点而后逐渐加快。知识只有被应用并产生影响时才具有生产力。②知识有生产力，必须把知识完全集中，而且是高度集中。在知识方面所做的努力，不管是个人还是集体，都需要设立目标并进行组织。它不是“天才的闪现”而是实干。③使知识具有生产力，还需要系统地利用变化的机会 即创新手段 。这些机会必须与知识工作者和知识集体的能力和实力相符合。④使知识富有生产力，最终还离不开管理时间。知识的高生产力 不管是在改进、开发还是创新方面 出现在一个长期酝酿阶段的结束之时。然而，知识生产力还需要具有短期的看得见的效果。这就要求管理者力求使长期与短期效益保持平衡。

管理者在使知识具有生产力方面的经验，至今还主要是从经济和技术领域取得的。但这一规则也适用于所有在社会问题、政体和与知识本身有关的领域里使知识具有生产力。把知识应用于这些领域，至今仍没有做出什么有意义的工作。但在这些领域比在经济、技术及医药等领域更需要知识生产力。

二 管理知识工作者

杜拉克指出，管理者的工作就是要保存机构里的资产。有些问题需要重视：当个别知识创新者的知识成为一个公司的资产，

并且越来越成为一个公司主要的资产时，这意味着什么？对人事制度而言，又意味着什么？要怎样才能吸引并留住最高生产力的知识工作者？而又怎样才能增加他们的生产力，并把他们增加的生产力转换成公司里的绩效能力？

杜拉克为此提出了四项管理知识工作者的方法：

1. 提高知识工作者生产率的关键是强化责任心 对全体知识工作者来说，从初出茅庐者到公司行政主管，一年中至少应该问自己一次这样的问题：“你的工作业绩与工资单上的收入相称吗？你认为本公司 医院、政府机关或大学 在贡献和成果方面应向你提出什么样的责任和要求？你清楚自己的目标和任务吗？你计划怎样实现它们？”

引导知识工作者多做富有成效的贡献而不只是多卖力气，这是知识工作者管理工作中的首要工作，而这一工作往往被忽略。工程设计部门经常在完成设计之后才发现，自己投入了全部时间和精力，得到的成果投放市场后却无立足之地。

2. 让知识工作者对所做贡献进行自我评估 人们常说，研究工作看不见，摸不着，甚至连评估也无法进行。这显然不对。不论从事哪个领域的研究，研究人员一年中应该有一次或两次与同事和管理者进行深入交谈，讨论以下两个问题：“最近两三年中我们究竟为本公司做出过哪些重要贡献？”“未来两三年我们又将取得哪些新成绩？”

3. 使知识工作者服务于其专业领域 这一点也许最重要，但正是在这一点上管理人员往往很少注意。如果不能发挥专长，必然会极大地阻碍他们能动性的发挥。推销员虽然深谙“多销多得”之道，却往往陷入管理部门硬性规定的文件报表等工作，而缺少足够多的时间去完成销售任务；科研人员在实验室中如鱼得

水，但这些科研能力强、薪水颇高的研究人员却往往不得不参加没完没了的会议而无法开展工作，取得成就。

解决问题的办法就是管理者要询问每一个知识工作者：“我这个经理，以及整个公司的管理部门及其人员，做了哪些有助于你发挥专长的事？做了哪些妨碍你发挥专长的事？也就是说，公司是否给了你足够的时间、必需的信息、工具和其他条件来从事你的专业性工作？”

4. 给知识工作者最恰当的工作岗位 其中第一要则就是要把机会提供给那些善于抓住机遇，并能迅速出成果的人。要想使知识工作者充分发挥作用，就必须抓好管理咨询公司 and 法律咨询公司所说的“合理使用人才”这一关键环节。正因为知识工作者的业绩不易评估，所以管理者必须对什么人最适合在什么岗位从事哪种工作做到心中有数。

对知识工作者的管理应该与对待体力工作者有区别。从事体力工作的员工没有生产工具，他们常常有许多可贵的经验，但是这些经验只有在他们工作的地方才有价值，是不能随意转移的。但是知识工作者却拥有生产工具——他们的头脑，这是很大的资本。因为知识工作者拥有他们自己的生产工具，他们可以来去自如。体力工作者对工作的需要，比工作对他们的需要大得多。组织对知识工作者的需要，也许还没有比知识工作者对组织的需要更高，但是大多数已经是一个共生、共存，彼此互相需求的平等关系。

所以对知识工作者进行有效管理，必须定期对主要工作岗位的人员和工作情况进行调查、分析并做出必要的调整，要十分清楚：“在现有的研究员、会计师、推销员、经理、工程师或经济分析家中，哪些人是真正能发挥作用的人才？现在这些人承担什么工作？他们是否都在真正有成就的岗位上工作？是否有用

人不适当的情况发生，使他们无论怎样努力也无法取得成绩？”

五、企业组织的设计

杜拉克说过，组织机构是管理当中最古老的一个问题，也是目前为止研究得最为透彻的一个问题。但是过去那些人所共知且历经考验的机构设计——职能式组织机构及分权化的组织机构已经不够用了，今天已纷纷出现了各种新的机构设计，例如所谓“专业团队式”的结构，所谓“模拟分权式”的结构，以及所谓“系统式”的结构等等。

一 组织机构的目标

当然世上没有放之四海而皆准的设计，每一个企业机构的设计都必须以配合其使命和策略的主要业务为中心。对于一般的企业而言工作共有三类，一是作业的工作；一是创新的工作；一是高层管理的工作。这三类不同的工作各自需要不同的结构与配置。

但无论是针对哪一个企业、哪一种工作类型设计的组织机构都是为了达到以下三个目标：

1. 设置组织机构的目标必须是实现企业绩效 企业的绩效是企业的所有活动为之服务的目的。杜拉克将企业的组织机构比做一台发动机，它将所有的活动转变成一种“推动力”，即企业绩效。组织机构越“直接”就越简单，也就是说，为了使各项活动最终形成企业的绩效，组织机构对各项活动的速度和方向所做的改变越少，那么组织机构就越有效。组织机构绝不能将人们付出的努力导向错误的结果。企业组织必须促进为将来而工作的自愿

性能力，而不是停留在过去的成就上。它必须促进为发展而奋斗的能力，而不是坐享其成。

2. 组织机构应该含有尽可能少的管理层次，形成尽可能短的指挥链。每增加一个层次都使得形成共同方向和取得相互了解更为困难。在每增加一个层次的过程中，目标都可能被曲解，注意力也可能会偏离方向。指挥链上的每一个环节都会产生额外的压力，这是造成惰性、冲突和松懈的又一个根源。尤其是在大企业中，每一个额外的层次都增加了培养明日管理人员的困难。管理层次的增加是任何一家企业都存在的严重问题，不管这家企业是如何组织的。因为管理层次就像树木的年轮一样，是随着年龄而自我生长的。这是一种隐性的过程，是一种不能彻底防范的过程。

3. 组织机构必须使培训和考查明日的高层管理人员成为可能。组织必须在人们还很年轻，能够接受新的经验时，给予人们一个有权自治的真正的管理职责。仅仅给予培训还是远远不够的，组织机构还必须能够考查一个人负责管理整个企业的能力。并且，必须是早在他进入最高管理层之前对他进行考查。在大企业中，应该向一个人提供多个这样成系列的职位，这样，未来企业高层管理人员才能根据理性的挑选原则挑选出来，并且只有通过充分的考查才能得以鉴别，那就要看他们创造的实际业绩。

二 设计组织机构的准则

任何一种组织机构都必须适应某些特定的要求，都必须符合一些基本条件。凡属组织机构都不外是一种“形态”，因此都必有其外在的标准。

杜拉克认为组织机构特别要满足以下一些最低的标准：明确

性、经济性、远景的方向、个人对自身任务及整体任务的理解、决策、稳定性和适应性，以及永存性和自我更新。

1. 明确性 组织中的每一个管理部门，每一个人，特别是每一位管理人员，需要了解他属于哪里，处于什么地位，应该到哪里去取得所需要的信息、协作或决定，如何才能取得。明确性同简单绝不是一回事。事实上，有些看来简单的组织机构却缺乏明确性，而有些似乎复杂的组织机构却有高度的明确性。

在一个组织机构中，如果没有一本详细的组织手册，就没有一个人知道他归属于哪里，应该到哪里，处于什么位置，那么就会造成摩擦、浪费时间、引起纷争和烦恼、延误决策，因而成为绊脚石而不是一种助力。

2. 经济性 用于控制、监督、引导人们取得成绩的力量应该保持在最低限度。组织机构应该使人们能够自我控制，并鼓励人们自我激励。把时间和注意力用于使机构运转即从事“管理”和“组织”、内部控制、内部信息交流和认识问题的人，特别是有高度工作能力的人，应该保持在最低限度。

在任何一个组织中，总不免需要花点时间和精力于“对内”，用来保持组织的作业顺畅与运转正常。正如在物理世界一样，永恒的运动是不可能的，某些摩擦是不可避免的。但是，一个组织用于使它保持运转或润滑的投入越少，则成为产出的投入就越多，组织就越经济。

3. 远景的方向 在这里，杜拉克的意思实际是指企业的价值导向指引。组织机构应该把个人和各个管理部门的远景指向取得成绩而不是指向做出努力，而且，它应该把远景导向取得成果，即指向整个企业的成绩。

成绩是所有活动为之努力的目的。组织甚至可以比做一种传

送带，把各种活动转化为一种动力，一种产生成绩的动力。这种传送越直接，组织就越有效率。应该让尽可能多的管理人员作为实业家而不是作为专家或官僚来行事，应该用事业上的成绩和成果而不是主要用管理技能或专业能力上的标准来对他们进行检验。

4. 理解本身的任务和共同的任务 一个组织应该使每个人，特别是每个管理人员和每个专业人员理解自身的任务。但是，一个组织同时也应该使每个人理解共同的任务即整个组织的任务。组织中的每一个成员，为了把他的努力同共同的利益联系起来，需要了解如何使他的任务适应整体的任务，以及整体的任务要求他自己的任务、贡献等。因此，组织机构需要促进而不是阻碍信息交流。

5. 决策 一项组织设计必须经得起决策程序的考验，考验它是阻碍决策还是有助于决策。

一项组织机构倘若具有一种“决策上推”的力量，将决策向上推移到组织的上层，而非将决策尽可能向下推移到组织的下层，那么这项组织机构便是阻碍决策的组织机构，当然就是无法显示出关键性课题的组织机构。

6. 稳定性和适应性 组织必须具有相当程度的稳定性。纵然组织以外的世界已陷于一团混乱，组织本身仍必须能够正常履行其工作。组织必须能够以昨天的绩效和成就为基础从事自身的建设，必须能够规划自身的未来，必须能够规划自身的连续性。

每个人都需要一个“家”才可能稳定地工作，谁也无法在车站的候车室内完成什么工作。没有人能够作为一个过客而做成许多工作。每个人都需要从属于一个“社区”，他在其中了解别

人，也被别人了解，并建立起自己的关系。但是，稳定性并不是僵硬性。相反，组织机构要求高度的适应性。一个极其僵化的组织机构是不稳定的，是脆弱的。只有一个组织机构能够使自己适应新的情况、新的需求、新的条件时，它才能继续存在。所以，适应性是一个主要的必需条件。

7. 永存性和自我更新 组织的最后一个基本标准，是必须能够使自己永存，也必须能够为自己提供自我更新的能量。这两种必要性包含着许多要求。一个组织必须能够从内部产生未来的领导者。要做到这点最起码的必要条件是，组织不应该有太多的管理层次，否则一个年轻、能干的人在较早的阶段就担任管理职务，却不能经过正常的升迁阶梯达到高层次的岗位。

尤其重要的是组织机构能否培养人所需要的经验和经历。一项组织机构必须使每一位在职人员均能有所“学习”和有所“发展”。组织机构的设计必须给人以持续学习的机会。至于组织的“自我更新”，要求之一是组织机构应能培养与考验每一个阶层的员工，以使其能进入上一个阶层。尤其应能培养与考验今天的基层与中层管理人员，以使其能进入较高阶层。此外，为求长存与更新，组织机构还必须接触新的观念，还必须具有执行新工作的意愿与能力。

杜拉克认为，上述这些标准适用于任何一种组织机构，即小企业和大企业、简单企业和复杂企业、工商企业和非工商企业的服务性机构。

组织除了外在的设计标准，还要求有内在的设计原则。杜拉克对组织机构所遵循的设计原则进行了总结，归纳为五种不同的安置各种活动和安排各种关系的组织机构。其中两种是传统上就有的，即法约尔的职能制结构和阿尔弗雷德·斯隆的联邦分权制

结构。还有三种是比较新的，它们是任务小组组织，模拟分权制以及系统结构。

这五种组织设计都是由经验发展而来的，而且是各自用于不同的特殊需要的。事实上，这些组织机构设计表明了不同的组织设计逻辑。每一种组织设计形式都采取了管理组织的一个类别并以之为中心来建立起整个机构。

工作和任务是管理的一个类别。杜拉克认为职能原则和任务小组设计就是围绕着工作和任务建立起来的。职能制组织和任务小组组织通常被认为是相互对立的，是一种现代的组织机构同老式的组织机构的对立。这两种组织形态是不能相互代替的，对很多组织来说，这两种组织形态甚至是相互补充的。

成果和成绩同工作和任务一样，也是管理的一个类别。联邦分权制和模拟分权制这两种分权制的组织设计形态就是以这一类别为中心建立起来的。具体说来它们是以成果为中心的组织设计形式。但是，与职能制组织和任务小组组织不同，它们不是相互补充的，甚至是不能相互替代的。联邦分权制是在企业的次级组织，即各个部门采用法约尔的职能组织，而企业本身则在联邦分权制的基础上建立起来，即集中控制下的分权。联邦分权制是一种最优化的方法，而模拟分权制则是当不能符合联邦分权制的严格要求时所采取的一种权宜的方法。

关系也是管理的一个类别。最后一种组织设计形态，即系统设计就是以关系为中心的。同工作与任务或成果相比较，关系这一方面不可避免会遇到数量既多又难以明确的规定的困难。因而，一种以关系为中心的组织结构必然既是高度复杂的，又是不够明确的。它比起以工作为中心的组织设计或以成果为中心的组织设计来，有更大的困难。但是，有些组织问题的关系极为复

杂，只能采用系统设计这一原则。

如同工作和任务、成果和成绩一样，决策也是管理的一个方面。但是，迄今为止，还没有以决策为中心的组织机构设计原则，只有一些理论上的猜测。但是，以决策为中心的 조직设计至少在理论上是可行的。如果它发展成为一种可实际应用的组织机构，会有相当大的影响。

组织设计原则中的每一种都是以管理这个包含多方面实体的某一个方面为中心而建立起来的，因而每一种也有其限制条件。一种原则必然对某一种组织机构任务来说是最实用的，而对另外一种组织机构任务虽然也可应用，但其效率越来越低，而对第三种组织机构任务则完全不能使用。

三 大型企业的组织机构

管理概念下的所谓大型企业，应该是一种“非人”的企业。一个企业机构的成长，如果其高层管理群体到达了无法亲自去认识组织中关键人员的程度，或者到达了无法去直接接触其组织中关键人员的程度，那便是成长到了企业规模的最后阶段。企业机构成长到了这一程度之后，管理方面若有新增的需求，那便是因企业的复杂性增加而引起，而非因企业规模的再扩大而引起的。

杜拉克指出，大型企业的组织必须具有“正式的结构”，必须具有“客观的结构”。但凡组织所需的各项关系，各项有关人事的情报及各项有关人力的运用等等，都必须融合于组织结构之中，换言之，这些都必须都是“非人”的，必须以政策为基础，以目标为基础，以抽象职位的定义，抽象贡献的定义，及以一定的制度程序为基础。也就是说，大型企业需要的是“明确”。

大企业一般都有好几个不同的高层管理团队。因此，高层管理包括什么业务必须有明确的认定，也必须有明确的分配，使每一项业务均有人承担。

大型企业通常必须兼取若干种组织机构。其规模太大了，职能式组织原则可能无法胜任。因此，大型企业宜尽可能采取联合分权化的组织。但有时联合分权化组织也不一定就适用，例如一家流程制造式工业或一家商业银行，通常难以采用联合分权化的组织原则。在无法采用联合分权化时，就有必要试行模拟分权化组织原则。此外，团队组织也是少不了的一种组织设计。事实上，在一个大型企业中，所谓职能单位，是员工的“家”，而非员工的“工作地点”；只有团队才是“工作地点”。例如大型企业中的专业人员，往往必须同时兼为许多个工作团队的成员才能发挥出最大的能量。

大型企业通常还少不了所谓“企业发展研究组”，以有助于高层管理达成其效能。若没有这样一个研发部门的计划与协调，那么高层管理团队恐将只是一种松懈的结合。要不然，高层管理团队本身就需花费很多时间在协调工作、消除误解和缓和冲突的工作上。大型企业的高层管理往往太复杂了，因此往往无法指望它能建立高层管理的情报器官、刺激器官、思考器官和沟通器官。因此更需要研发部门提供“进补”的这些来源。这就是说大型企业通常必然是一种高等结构的企业，是一种极为复杂的企业，也是一种极为“正式”的企业——但却不一定是一种极其巩固的企业。

大型企业机构的管理阶层通常没有小型企业的那一份“亲和力”。大型企业的管理阶层通常无法凭“亲和力”以求了解，因此，若要仿效小型企业，将不免导致错误的决策。另外大型企业

必须创新，却又不能不以小业务、小项目为起点，新兴的事业总归是由小而大的。因此，大型企业必须具有设置“创新团队”的能力。此外，大型企业还必须随时做必要的努力，随时注意“灵活”，甚至不惜在必要时刻“违旨抗命”，才能避免制度与程序的桎梏。大型企业的管理阶层，尤其是高层管理，必须力求维系其与组织内有关人员的直接接触和面对面的接触，尤其是与组织内年轻一代专业人员的接触。大型企业的高层管理者必须力求有机会与他们共聚一堂，听取他们的意见，协助他们集中视线于整个企业的目标与机会，协助他们跳出本位的职能和技术的局限，从而认识和了解他们。

培养这样的人际关系可以保持大型企业的灵活，建立协调合作的习惯，以避免形成官僚形态。这并非仅是高层管理的任务，相反应该成为整个组织管理发展和管理者发展的主要任务之一。

一个大型企业机构必须努力防止陷入与世隔绝的境地。外界的新观点和不同观点必须融注于组织之内。因此，大型企业高层管理团队的成员又增加了另一份责任，他们必须成为企业机构对外的“感觉器官”和对外的耳目。

不管组织如何适合企业现在的要求，随着企业的变化与成长必须对组织进行重新考察：原来的组织划分是否适合企业的新要求？局部最佳是否意味着整体最佳？现行组织机构是否有益于企业战略目标的实现？

通过对企业组织机构与成长能力和企业规模之间的关系进行探索，得到的结论是：企业的成长需要有适合的组织机构，组织机构应该成为孕育真正有意义成果的体制，这些成果是与企业文化、企业精神、企业的社会影响和企业享有的市场机遇密切

相关的。

无论对哪一种类型、哪一种规模的企业，只有适合的组织机构才能促成企业的发展与成长，使企业面对变幻莫测的局面做到处变不惊。

六、企业创新

创新行动，就是赋予资源一种新的能力，使它能够创造财富。事实上，创新本身就已经创造了资源。当人类在自然界中发现了某个东西的用途并赋予它经济价值时，这个东西就成为了资源。

一 创新机遇的主要来源

杜拉克提出了七个创新机会的来源，作为系统化创新和创业型管理的重心。

1. 意外的事情 意外的事情可以成为企业创新的一种机会来源。对此来源杜拉克又细分为三种：

1 意外的成功。没有哪一种来源比意外的成功为企业提供了更多的成功创新的机遇。而且，它所提供的创新机遇风险最小，求索的过程也最不艰辛。但是，意外的成功容易受到忽视，更糟糕的是管理人员往往竭尽全力地将其拒之门外。

许多年前，纽约最大的百货商店梅西公司 R. H. Macy 的总裁对杜拉克说：“我们不知道怎样才能使家电的销售增长势头停下来。”“为什么要使它停下来呢？”杜拉克疑惑地问，“你们赔钱了吗？”

原来该公司一贯将时装定为占总销售额 70% 才算正常，而家

电只是公司不予重视的商品。突然有一段时间家电销势旺盛，而且占到了公司销售总额的 60%。面对如此意外的好事，公司总裁反而苦恼起来。他将这种情况视为不正常，因为这个结果不是顺势而为的，所以他反而拼命想把家电销售增长的势头压下去，以提高服装销量的比例。结果是 20 年中梅西公司一直再未有起色，直到 1970 年以后新的管理者进入梅西公司，改变了经营策略，接受家电产品的销售贡献，梅西公司才迅速再次繁荣起来。

杜拉克指出，在管理者已形成定型经验及思维方式的情况下，要他们接受意外的成功是非常困难的事。这需要管理者具有决心、具体的对策、面对现实的意愿及承认自己错误的肚量。

杜拉克进一步提出，要利用意外的成功提供的创新机会，就必须进行分析。意外的成功仅是一个征兆，它还需要突破人们自己的构想、知识和洞察力的局限性去分析。需要对一些意外成功背后的深刻因素进行分析，看它是一种偶然事件，还是必然的大趋势。他强调，意外成功不光是提供了一次创新的机会，而且还必须顺势而为去创新，否则就有可能被别的竞争对手利用创新机会击败。

2 意外的失败。失败通常反映了现实情况的变化以及随变化而来的机会。意想不到的失败也许是因为提供的产品或服务、进行设计或制定营销战略所根据的设想不再符合现实；也许是因为客户改变了价值观；也许是因为以前的一个市场对象或一种产品由惟一用途变成了两个或更多，每一个所要求的東西又都有了不同等等。这些变化其实都是创新的机会。

意外的失败要求企业管理者走出去，用眼看，用心听。要有意识地把失败当作创新机遇的源泉并慎重对待它。

3 意外的外在事情。杜拉克所说的外在事情，是指发生在一个企业或行业所关注的事情之外的事情，利用这些看来好像“与自己无关”的事情，常常可以拓展延伸本企业或行业的业务范围，取得意想不到的成功。因此，杜拉克认为，它们和业内的意外事件相比也是同等重要的，而且实际上它们常常更为重要。

利用意外的外在事件。这种事情尤其有利于规模较大的公司来做，这是因为大型公司掌握的数据信息及技术、资金等力量都处于优势。

而要想成功地运用意外的外在事件有一个前提条件，就是必须适用本行业的知识和技巧。IBM 开发个人电脑是依靠了本行业的技术；而建连锁书店的人们也依靠他们经营百货零售的经验。这就是说，成功者是利用意外的外在事件，把已有专业知识应用到新事物上。

2. 不协调 所谓“不协调”指事物的状态与事物“应该”的状态之间，或者事物的状态与人们假想的状态之间的不一致、不合拍。也许人们并不了解其中原因，事实上，人们经常说不出个所以然来。但是，不协调是创新机遇的一个征兆。引用地质学的术语来说，它表示下面有一个“断层”。这样的断层提供了创新的机遇。它产生了一种不稳定性，四两可拨千斤，稍做努力即可促成经济或社会形态的重组。

与意外的成功或失败一样，不协调是变化的一个征兆，不论是已经发生或即将发生的变化。而且与隐藏在意外事件下面的变化相同的是，隐藏在不协调下面的变化也是发生在产业、市场或程序内部的变化。因此，对于接近或处于这个产业、市场或程序的人来说，不协调是显而易见的，就在他们的眼皮底下。但是它往往被当局者当作理所当然的事而忽略了。

企业所遇到的“不协调”可以分为以下几种类型：

1 不协调的经济现状。杜拉克说过，如果某个产品或服务的需求稳定增长，那么它的经济效益也“应该”稳步提高，应该有利可图，这是理所当然的事。但是，如果在这样一个产业中得不到利润，就说明经济的现状之间出现了不协调。

因此，创新者不能只是弄清为什么事情未按其“应该”的方式发展，而应该弄明白，做什么事情才能将这种不协调转化为成功的机会。

遇到不协调情况时，创新者应该明确地定义创新解决方案。该方案应该能够在现有的、非常熟悉的技术上实现，而且所有的资源也必须容易获取。但是如果仍需要很多的研究和新知识，那么它就不能为企业家所运用，也就是还没有“成熟”。

2 现状与设想之间的不协调。当现状出现问题的时候，如果一个行业的人们对现状做出错误的判断，并做出改变现状的设想及措施，然而这种主观设想和行动的结果却依然没有改变现存的问题，即现状与行动之间产生了不协调，这时，只要有人能了解并利用这种不协调，就能提供成功的创新机会。杜拉克认为，解决这种不协调，并不一定需要“英雄式”的创新，解决方案依然应该简单、小规模化、有重点而且专业化。

3 设想客户与实际客户价值期望的不协调。在所有不协调中，最常见的就是设想的与实际的现状不协调。生产商和供应商在很多情况下总是误解顾客真正需要的东西，他们武断地认为生产商和供应商的价值观就是顾客的价值观。但是，没有顾客会认为他所需要的就是生产商或供应商所提供的价值，他们的期望和价值总是不一样的。于是，一般商家的反应是埋怨顾客“不理智”或“不懂行”。杜拉克则提醒创新者，如果听到这种埋怨

时，那么就有理由认为商家的价值和期望与顾客的实际价值和期望出现了不协调，然后就必须付诸行动去探索一个非常具体的、成功机会极高的创新行动了。

4 程序步骤或逻辑中的不协调。在一些专门业务的操作程序中，或一些消费者产品的使用过程中，往往会出现一些不顺畅、不方便的麻烦，这些麻烦说明存在某些尚待改进的不协调。发现它们并从中寻找到成功的解决办法，就是抓到了创新的机会。

程序、程序的节奏或逻辑中的不协调并不是细小难查的事情，使用者总能够感觉到它。但是，真正缺乏的是有人乐意去听，乐意信守这一信念——产品或服务的目的是满足顾客的需要。如果这个定理被人接受并付诸实施，那么将不协调利用为创新的机遇就会变得十分容易而且有成效。

3. 程序需要 常言道“机遇是创新的源泉”，但也有一句谚语说：“需要是创新之母”。这种作为创新机遇来源之一的需要是非常特别的，杜拉克称之为“程序需要”。它既不含糊，也不笼统，而是非常具体。与意外事件或不协调一样，它也存在一个企业、一个产业或一个服务领域的程序之中。

事实上，程序需要与其他创新来源不同，它并不始于环境中无论内部还是外部 的某一件事，而是始于需要完成的某项工作。它是以任务为中心，而不是以状况为中心。它完善一个业已存在的程序，替换薄弱的环节，用新知识重新设计一个旧程序。有时它提供“欠缺的环节” missing link 就能产生一个完整的程序。为此，杜拉克归纳了根据程序需要的成功创新，有五个基本要素：

- 1 一个独立程序。

- 2 一个薄弱或欠缺的环节。
- 3 一个清晰、明确的目标。
- 4 解决方案的规则可以清楚地加以规定。
- 5 具有可行性。

然而，还必须注意以下三个限制条件：①必须对该需要有深入的了解，而不只是注意到它；如果搞不清症结或原因，就不可能确定它的创新方案或规则。②人们也许了解某个程序，但是还是缺少解决问题的知识。③这个解决方案应该符合人们做事的方式，而且人们愿意按照这个方案去做。

一旦找到了程序需要，它应该经过上述五个基本要素的测试，最后还要看它是否适合三个限制条件。

4. 产业和市场结构 产业和市场结构有时可持续很多年，从外表上看非常稳定。但事实上，市场和产业结构十分脆弱。遇到一点点冲击它们原来的状态就会崩溃，而且速度很快。一旦产生这种情况，产业中的每一个成员都必须有所反应。继续以往的做事方式注定会带来灾难，面对变化，就只有创新，必须选择创新，否则就是死亡。

当产业发生变动的时候，一些本行业内的人士会对这些变化现象视而不见，或视之为挑战、威胁而加以排斥拒绝，因此坐失良机。这时，一些行业外的人却“旁观者清”，乘机而入。所以，从事创新的圈外人也许很快地成为一个重要产业或领域的主要分子，而且担当的风险相对较低。

当市场或产业结构一次次发生变化时，当前产业的经营者常常会忽视增长最快的领域，仍然抱着即将被淘汰的经营方式不放。新的增长机遇也不会主动适应旧的市场观点和经营方式，旧的经营者也不可能在意它们。所以，该领域的创新者有良好的机会自

行发展。但要注意，在市场结构发生变化时进行的创新必须简单化，复杂的创新往往是没有效果的。

5. 人口变化 前面所讨论的创新机遇的几大来源，如意外之事，不协调的状况、市场与产业结构的变化以及程序的需要都体现在一个企业、一个产业或一个市场中。它们可能是经济、社会、知识领域发生变化的征兆，但是它们只显露在内部。剩下的创新机遇来源是：①人口变化；②认知、意义和情绪上的变化；③新知识。

这些来源都是外部的，是社会、哲学、政治和知识环境的变化。杜拉克就曾强调人口变化对于创新具有极大重要性，强调对人口变化的注视和研究具有绝对重要性。他说，在所有外部变化中，人口变化是最清晰稳定的。人口变化通常是指人口、人口规模、年龄结构、人口组合、就业情况、教育情况以及收入的变化。它们是毫不含糊的，并且最能够得出可预测的结果。

忽视人口变化是十分愚蠢的行为。这个时代的一个基本假设应该是，人口本身就是流动的，随时都会发生突变，无论决策者是商人还是政治家，它们都应该是在进行分析和思考时所要注重的第一环境因素。

人口变化之所以成为企业家的有利机会，主要是因为它被决策者，包括商人、政府职员及国家政策制定者所忽视。专家们不愿意或不能够接受与他们想当然的观念相抵触的人口现状，给予了企业家创新的机会。那些敢于否定常识、接受现实的人，实际上是那些积极寻求这些现实的人，可以在相当长的时间内因没有竞争对手而获得宝贵的创新时机。

杜拉克从创新的实际意义出发，指出分析人口变化首先应从

人口数字开始，但是总人口数是最没有意义的，而年龄分布就重要得多。在年龄分布中最重要、也是具有最高预测价值的，是人口重心的转移。所谓人口重心是指在任何给定的时间内，人口中所占比例最大、增长最快的年龄层。

除了要注意分析人口重心的变化趋势以外，教育程度的划分也同样重要，首先是针对某些有特别目的的活动来说，如推销百科全书、职业进修、假期旅游等，它显得更加重要。其次是劳动大军的人数和职业分类。最后是收入用途分配，特别是可支配收入的用途分配。

知道了从何处着手看待人口统计数字仍然是不够的。统计资料只是一个起点，要从这个起点发现商机，占有商机往往还需要到实地进行观察。对于那些真正愿意实地去看、去听取意见的人来说，人口的变动不仅是一种十分可靠，而且也是效率很高的创新机遇。

6. 认知的变化 从数学角度说，“杯子是半满的”和“杯子是半空的”没有任何区别。但是这两句话的意义却完全不同，造成的结果也不一样，如果一般的认知从看见杯子是“半满”的改变为看见杯子是“半空”的，那么这里就存在着重大的创新机遇。

当认识发生变化时，事实本身并没有改变，改变的只是它们的意义。意义是从“杯子是半满的”改变为“杯子是半空的”。从将自己看做劳动阶级到将自己看成是中产阶级，意义发生了变化。这种变化绝不是奇异的或难以捉摸的，它很具体，它可以被定义、被检测，更重要的是它还可以被利用。

创新者与众不同的惟一因素是他们对机遇非常敏感。管理者要善于将变化看做机遇，并当机立断采取措施，才能抓住机会。

但要注意准确判断变化的现象是否具有创新潜力。在利用认知变化的过程中，最具危险性的莫过于操之过急。

由于人们难以确定认知的变化是永久性的还是昙花一现，以及准确预测它所带来的真正结果，因此，基于认知的创新必须开始于小而专的领域，这样才可能一方面迅速精确地产生效益，另一方面也可避免重大损失。

7. 知识创新 基于知识的创新是企业家精神的“超级巨星”。它可以得到关注，获得钱财，它是人们通常所指的创新。当然，并不是所有基于知识的创新都非常重要，有些的确微不足道。但是在创造历史的创新中，基于知识的创新占有很重要的分量。然而，知识并不一定是科技方面的，基于知识的社会创新也同样重要甚至更重要。

作为研究的重点，基于知识的创新在基本特征方面不同于所有其他创新：时间跨度、失败率、可预测性以及它对企业家的挑战性。与大多数“超级巨星”一样，基于知识的创新捉摸不定，善变而且难以驾驭。

基于知识的创新因为特性与众不同，所以有特殊的要求。这些要求不同于以往任何形式的创新，基于知识的创新要求对所有必要的因素进行细致的分析，无论是知识本身的因素，还是社会、经济或认知方面的因素。这种分析必须辨别出哪一种因素还不具备，企业家才能确定所缺的因素是否可以被制造出来，或创新是否尚不具有可行性而最好推迟进行。

杜拉克指出了基于知识的创新，一般只有三个主要的定位：

1 开发全套系统然后占领该领域。这也正是 IBM 早期的做法，当时它选择向客户租借计算机而不是出售计算机。它向客户提供所有软件、程序设计，向编程人员提供计算机语言指

导，向客户行政人员提供计算机操作指导，此外还提供其他相关服务。

2 市场定位。基于知识的创新可以为自己的产品开发一个市场。例如杜邦为它的尼龙发明所采取的措施，它并不直接“销售”尼龙，它创造了使用尼龙的女式连裤袜及内衣消费市场、汽车轮胎市场以及诸如此类的其他市场。

3 占据一个战略位置，致力于一个关键功能。什么样的定位才能使知识创新者不会在早期就被淘汰呢？美国的辉瑞公司选择了致力于掌握发酵工艺，这才成为青霉素的早期领导者。

最后，杜拉克特别强调企业家式的管理对于基于知识的创新来说，往往比其他任何一类创新都更为重要。鉴于它的风险很大，因此更需要财务和管理上的远见，同时也更应注意市场定位和市场驱动。

事实上，当今许多公司的事例都表明：只要有意识地利用企业家的管理，就可以大幅度降低基于知识创新所隐含的高科技风险。

二 创新的策略

创新是一个企业不断发展壮大的力量源泉。创新的价值不在于其本身内容的新奇，而在于在市场中的成功与否。因此，如何将创新成功地带入市场尤为重要。为此，杜拉克总结了四种市场创新策略，也称为商业策略。

1. 无限式扩张——抢占市场统治权 “无限式扩张”是美国内战时期一位战绩辉煌的骑兵将领常采用的策略，目的在于迅速扩展占领的地盘。企业家采取这种战略，目标是争得市场“领导权”，或者是取得市场及产业垄断权。“无限式扩张”并不一定

要马上“建立一个大型企业”，它的主要目的在于“永久占据市场领导地位”。“无限式扩张”被许多企业界人士认为是杰出企业家的惟一策略。当前这种认识在高科技领域尤为普遍。但是，管理大师杜拉克却认为，这种观念是错误的。诚然，许多企业家都曾成功地运用过这种扩张策略。但是，“无限式扩张”并非主要的商业策略，更不能说是成功率最高、失败率最低的策略。相反，“无限式扩张”是四种商业策略中赌博性最高的一种。而且，它不允许犯错误，失败不起，也不会给创新者第二次机会。不过，企业一旦成功，其回报率是其他三种策略所望尘莫及的。

“无限式扩张”策略的运用需要在满足以下几个条件时才能运用：

1 必须瞄准新产业或新市场。“无限式扩张”这一策略必须有一个宏大的目标，否则注定会失败。该策略的目标必定是瞄准新产业或新市场。或者，至少是创建一个与众不同的、反传统的“生产过程”。

2 必须一次击中要害。“无限式扩张”这个商业策略有一个与众不同的特色，就是它必须一次就击中要害，否则将全军覆没。并且，一旦将此策略付诸实施，就很难再对其进行调整了。因此，使用这种策略之前，一定要仔细考虑并详细分析。

3 在行动上推进该策略需要付出专一的努力。它必须有一个清晰的目标，然后，全力以赴才可能成功。当这些努力开始产生结果时，创新者应该快速地调动大量资源来支援。在创新真正转变成为一项事业时，真正的工作才算开始。“无限式扩张”需要以不断的、强大的后备支援及努力来维持其领先地位。否则，使用该策略的企业所做的一切就是在为竞争对手创造机

会，创造市场。

4 降低产品价格。占据领导地位的企业家必须有计划地、有系统地降低其产品的价格。因为，使用“无限式扩张”策略时，其目标一定是垄断市场。要垄断市场，就必须阻止其他竞争者加入，这就要求下调价格以迎合大众心理。

5 未看到的失败者。企业创新成功的毕竟是少数，还有许多失败者常常是看不到的，或者被忽略了。使用“无限式扩张”策略结果只有一种情况，即不是全胜，就是惨不忍睹的大溃败。采取这个策略时，没有所谓“几乎成功”或“几乎失败”的情况发生，只有“绝对胜利”与“彻底失败”这两种结果。而且，成功的几率也很难事先预测，很多时候，失败与成功只有一线之差。

2. 攻其不备——模仿高手与企业柔道 这个策略包含了两个完全不同的企业家战略，即“创造性模仿”和“企业柔道”。意思都是在原创者留下疏漏的地方入手攻击，占领市场。

1 模仿高手是更好的创新。杜拉克曾巧妙地解释了“模仿”也是一种创新。他说，“创造性模仿”从字面上看有明显的矛盾，但这个词很贴切地描述了一个本质为“模仿”的战略，即一个企业家所做的事情别人已经做过，但是，它又是“创造性”的，因为采用模仿战略的企业家比原来的创新者更好地理解创新的真正含义。

与“无限式扩张”战略一样，创造性模仿战略的目标是占据市场或行业的领导地位，或者控制市场或行业，只不过它的风险较小。在创造性模仿者开始行动时，市场已经形成了，新事物已经被大众所接受。而且通常情况下，此时的市场需求远远超过最早的创造者的供应能力。

创造性模仿并不是利用先驱者的失败。相反，先驱者必须成功。而创造性模仿者没有发明一个产品或一项服务，只是完善已有的产品或服务，并给它定位。在原来的新产品最初被推入市场时，还缺少某些东西，可能是产品特性，可能是适应不同市场的产品或服务的划分，也可能是产品在市场中的正确定位。

总之，创造性模仿者正好提供了市场所缺少的东西。

2 使用柔道术。使用巧力以柔克刚，以弱胜强。企业创新的柔道术主要表现为，面对强大对手钻它的空子，用巧劲轻松取胜。企业柔道首先瞄准的是占领一个安全可靠的滩头堡，这个滩头堡是已有根基的领先者不屑反击或只是漫不经心地偶尔反击一下。当抢滩行动成功以后，即当新入市者拥有了一个合适的市场和稳定的收入以后，他们又开始向另一个滩头挺进，最后是整个“沙滩”。在这一系列行动中，他们都在不断重复着这个战略。他们设计了一种最适合特定市场的产品和服务。原来的领先者很少会打击他们，在新来者抢走其领导地位和主导市场之前，这些老牌企业很少会有意识地改变自己的行为。

怎样使用好柔道战略呢？杜拉克指出，首先要对该行业进行全面、充分的分析，这包括生产者、供应商以及他们的习惯，特别是他们的坏习惯以及他们面对市场时所采取的种种策略等各个方面。然后再看市场，找到一个使用该战略会取得最大成功，同时又遭受抵制最少的切入点。

企业家柔道战略还要求一定程度的创新。一般来说，仅以低价提供相同的产品或服务并非上策，必须有某些区别于现有产品的东西。也就是说，市场的新进入者如果仅仅以低价做得与原有的领导者一样好是远远不够的，新来者必须使自己与众不同。与“无限式扩张”和“创造性模仿”战略一样，企业家柔

道战略的目标是瞄准领导地位，继而主宰市场。但是它并不与原有的领导者进行正面的交锋，企业家柔道战略的精髓在于“攻其不备”。

3. 构筑要塞——在防守中立于不败之地 “无限式扩张”、“创造性模仿”、“企业家柔道”等创新策略的目标都在于垄断市场或者取得市场的领导地位，而“企业要塞”的目标则在于控制，尤其是重点控制，重点控制整个市场最敏感且重要的地带，并时时加以火力搜索。也就是说，它的目的是“点的控制”，而非“线及面的控制”。前面三种策略是极富进攻性的手段。相反地，“企业要塞”的主要目的则在于“固守阵地”，在于使自己的势力范围免遭外来者的挑战及入侵。

“企业要塞”的推行者只拿钱，他们不图虚名。他们往往深居简出，在不受注意的市场角落拼命赚钱。即该企业的产品对某一产业、某个市场具有很大影响力，也不会露出头来，这样，就能够躲过不少企业经历的最普遍现象及危机——招致对手的注意并引发对方的攻击和挑战。

在“企业要塞”的策略里，有三种不同的战术，每一种战术都有它独特的局限、条件及风险。它们是关卡战术、技术要塞、市场要塞。

1 关卡战术。“关卡战术”及其位置是最理想的商业堡垒。这种战术需要严格的执行条件——关卡内的产品必须对某种生产过程有着绝对性的影响力。而且，若不使用它必然会带来危险，例如在眼科手术中不使用酶可能会损失掉一只眼睛，所造成的后果一定要比酶本身的价值高许多，昂贵许多。而且，该战术的市场空间必须非常小，先进去的人足以守住关口，挡住千军万马。

“企业要塞”的确是一个很绝的地方，它只有能够容纳一种“生

物” 产品 的空间，而且它又不足以吸引竞争对手的注意力和攻击。

“关卡战术”的运用者切忌在自己所垄断的市场中对客户进行压榨。绝不能利用垄断权来榨取更多的利润，来剥削顾客。否则，这些最终使用者会联合起来更换新的供应者，或将目标转移到他们可以控制的次级品质的供应商。

2 技术要塞。在一种新产业或新企业发展过程的早期阶段，“技术要塞”会产生大好机遇。“技术要塞”的获得主要都是系统化观察的结果。创新者必须系统地观测各种行业中的不同机会，然后再下结论。

为了要占据“技术要塞”，企业必须具备新产品、新方法或新创作。实施“技术要塞”战术有以下几个应注意的地方：①首先要注意，在一个新开发的市场、一个新的产业，或一种新潮流发展的早期，企业总会有机会系统性地去寻找发展特殊技术的机会，而通常在企业找到这种机会后，仍然有一段时间发展它的特殊技术。②要注意“技术要塞”的巩固完全在于企业的技术有没有超过原来的水准，是不是独创性的，并且，和其他企业的水平完全不同。没有技术一切就都免谈了，这也是“技术要塞”与其他种类的“关卡”或“要塞”最大的不同之处。③必须要注意的是，一家占领“技术要塞”的企业必须不断地进行创新与改革，如果不这样做的话，碉堡很可能会被攻破。这是一个冷酷的世界，“技术要塞”里的企业必须持续地保证技术领先，不断地淘汰现有产品，使它更新，并不断地创新，这样才可能继续巩固它的要塞地位，也才有它的生存价值。否则，别的厂商就会把这个企业淘汰掉。

和其他所有的“企业要塞”一样，这些“技术要塞”也都有

它的局限。一个是范围大小的限制，另一个是时间长短的限制。在上述的各项限制里，“技术要塞”无论如何还是拥有相当优越的地位，这是非常值得有心人思考的。

3 市场要塞。杜拉克把特殊的市场称为“市场要塞”。他认为，“技术要塞”与“市场要塞”之间最大的区别在于前者是立足于一项特殊技术及产品，而后者则是立足于对市场专门知识的了解。除了这一区别之外，二者在其他方面都有雷同之处。在基本要求上，“市场要塞”与“技术要塞”几乎是完全一样的。例如：对新趋势、新市场及新工业进行系统的分析，并提出特殊的创新。例如将昔日的信用卡改变为今天的旅行支票，以及不断地革新产品质量及服务。这样，当一个企业取得市场领导地位之后，将会保持下去。

“市场要塞”及“技术要塞”也有类似的局限。像“市场要塞”最大的风险就是“成功”。当这个特殊市场变成大众的市场时，它的地位也就随着这种趋势的改变而消失了。

4. 创造新客户——商业创新策略 前面所谈的一些商业策略，其主要目的在于“创新”。而这里所要讨论的商业策略本身就是一项“创新”。这种商业策略所推动的产品或服务项目可能不是创新，比如邮政业务，本身就是一项非常古老的行业，大约已有两千年的历史了。但是某种商业经营策略将这项古老的行业转变成了面目一新的新行业。这种商业策略改变了原有产品的功用、原有的价值及原有的经济本质。虽然产品的物理状态并未改变，但从其经济价值来看却成了另一种新的产品。

杜拉克强调过“创造新客户”是这类商业策略的基本共同特点，而“创造新客户”正是所有商业手段的目的，同时，它也是所有经济活动的目的。尽管这些商业目的是相同的，但它们必然

有各自不同的方法和手段。杜拉克列出了四种手段：①创造“实用性”；②价格；③依客户的现实状况做适当调整；④满足客户的价值观。

总之，创新活动和其他工作的共同之处是离不开才能，离不开头脑，更离不开知识。但如果上述条件都已经具备，那么剩下的就要靠艰苦的、目的明确的工作了。如果没有勤奋、毅力和舍己的献身精神，那么才能、头脑和知识都将于事无补。





菲力普·科特勒：

现代营销之父

菲力普·科特勒 Philip Kotler 生于 1931 年，是现代营销的集大成者，被誉为“现代营销之父”，现任美国西北大学凯洛格管理学院终身教授，获得麻省理工大学博士、哈佛大学博士后及苏黎世大学荣誉博士学位。

科特勒见证了美国 40 年经济起伏坎坷、衰落跌宕和繁荣兴旺的历史。他意识到，营销经理为了做出较好的决策，就必须对市场 and 竞争状况的整体相互关系予以分析，也就是对所采用的营销手法及其各种相关性做出说明，这激发了他发展市场与营销行为模型的兴趣。在此基础上他不断加深研究，把营销决策制定置于更科学的基础之上，从而成就了完整的营销理论。

科特勒的现代营销理论帮助企业了解把组织从以产品为中心转移到以市场和顾客为中心的重要性。在这一科学理论的指导下，一代又一代美国大型公司的杰出企业家被培养出来。也因此，科特勒的著作被奉为营销领域的圣经。其中《营销管理》一书被评为 50 本全球最佳商业书籍之一，并作为全球 MBA 教学用书。

科特勒凭借他突破性的理论理所当然地获得全世界的赞誉。他多次获得美国国家级勋章和褒奖，包括“保尔·D. 康复斯奖”，“斯图尔特·亨特森·布赖特奖”、“杰出营销学教育工作者奖”、“营销卓越贡献奖”、“查尔斯·库力奇奖”。他还是美国营销协会 AMA 第一届“营销教育者奖”的获得者，也是至今惟一三次获得《营销杂志》年度最佳论文奖——阿尔法·卡帕·普西奖的人。

除以往研究领域，如营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销外，科特勒目前的研究触角已涉及更广阔的范围，如高科技市场营销，城市、地区及国家的竞争优势等等。他创造的一些概念，如“反向营销”和“社会营销”等等，都被人们广为应用和实践。

科特勒指出，今天的营销者要面对许多棘手的决策，他们必须决定产品的特征和质量，建立起配套的服务措施，制定产品价格，决定分销渠道，并决定在营销上投入多少资金，如何在广告、建立销售队伍和其他促销手段之间分配资源。科特勒说，不能忽略的是，当今市场瞬息万变，环境尤为复杂。例如对价格敏感的客户、新的竞争者、新的渠道、新的传播途径、网络、无线通讯的商业方式、全球化、自由化、民营化等层出不穷的市场变化。这些变化的背后也体现了科技的变化：电子邮件、移动电话、电子商务等等。科技上的巨大进步在很大程度上缩短了时空距离，新产品以惊人的速度导入，并在很短的时间内在全世界范围扩张并使用。

科特勒提到，21 世纪将把人类社会带入新经济时代，这种新经济标志着一个新的机会和威胁同时增加的崭新世界。甚至对于一部分人而言，它就是巨大的甚至是致命的威胁。毕竟 21 世纪的营

销难度更大，因为生产者和消费者之间的分歧可能会更加尖锐。

然而，营销并无一套固定的定理，在科特勒看来，营销是经济管理中最富能动性作用的领域，处于这一超竞争的时代，惟有反应快的厂商才有获利的机会。

当今世界最主要的经济问题，便是全球的大部分产业都面临生产力过剩的窘境。在科特勒看来，市场上并不缺乏各式各样的产品，事实上是这些产品乏人问津。问题不在于供给，而是在于需求。生产力过剩会导致过度竞争的局面，也就是过多的商品要争取少数客户的青睐。不过，由于大部分商品和服务都缺乏差异性，造成了厂家的价格竞争，最后走向失败之路。所以科特勒指出，明智的商家会采取一种先感应后回应的营销心态。同时，它们都致力于以最便利的方式来满足客户的需求，并尽力缩减客户在商品服务的搜寻、下订单和收取上所花费的时间和精力。

作为世界上市场营销学权威之一，科特勒还是《营销学原理》和《营销学导论》的作者 其《非营利机构营销学》现已出版第5版，是这一领域最畅销的书。科特勒的其他著作有：《新竞争》、《营销专业服务》、《医疗保健营销学》、《教育机构的战略营销》、《高视野》、《社会营销学》、《营销地点》、《集合营销》、《宾馆与旅游营销》和《营销模型》。

一、营销组合

一 营销渠道

科特勒认为，营销渠道作为一个涉及面很广的概念，可将它

看做是由每个渠道为顾客增加价值的顾客价值交付系统。

具体说来，营销渠道就是能促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。生产者之所以愿意把最重要的一些环节授予中间渠道，是基于提高效率的目的，包括加速生产和资金的流动。从经济体制的观点来看，营销中间渠道的作用是把由生产者制造的产品分类变为消费者需求的产品分类。生产者大批量地生产种类较窄的产品，而消费者小批量地需要种类较宽的产品。在分销渠道中，中间商从许多生产商那里购买大量产品，然后把它们分成顾客要求的较小批量和较宽分类。因此，中间渠道在协调供给和需求方面发挥着极为重要作用。事实上，制造商的渠道系统是在适应当地市场机会和条件的过程中逐步形成的。

科特勒认为设计一个渠道系统要求：分析需要，建立渠道目标，识别主要的渠道选择方案和对它们做出评价。

企业分析、衡量消费者服务需要时，不仅要比较满足这些需要的可行性和成本，而且还要衡量顾客的价格偏好。零售业中使用降价和折扣取得的成功表明消费者经常愿意接受较低的服务水平 如果这些较低价格代表较低服务水准的话。

在建立渠道目标时，企业还需考虑其产品性质、企业政策、市场营销中间渠道、竞争对手和环境的影响。

若企业已找寻到几种可供选择的渠道方案，那么此时企业必须从经济、控制和适应标准等几个方面对方案进行评估。随着厂商的增多，对市场份额的争夺就演变成了对渠道的争夺，正所谓“得渠道者得天下”。

总之，企业应想办法使渠道尽可能地灵活，以适应变化莫测的市场环境。

二 营销组合

科特勒说，设计营销渠道所开展的一系列活动就能组成所谓的“营销组合” marketing mix，进行统一规则，以发挥最大的影响力。企业应确定各种不同营销组合工具的成本效益，并制定出最具获利性的营销组合。

20 世纪 60 年代早期，杰尔姆·麦卡锡教授提出由 4P 所组成的营销组合，4P 即 product、price、place、promotion，每一个 P 都分别包含数种活动。

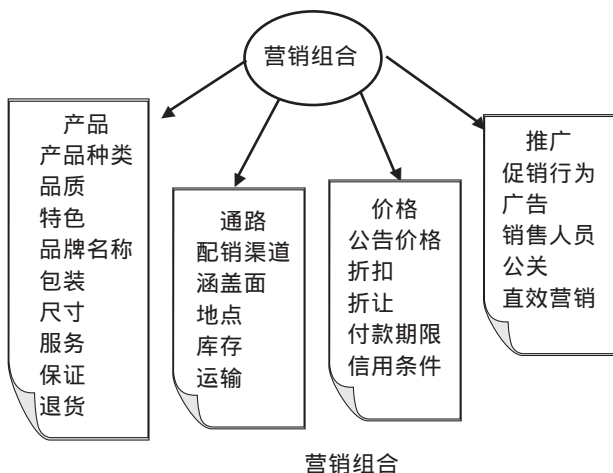
产品 product：指市场上所提供的东西，特别是指顾客可经由购买而获得的有形产品、包装、服务。

价格 price：泛指产品的价格，再加上运送等的收费。

通路 place：使得产品能让目标市场随时取用的安排事宜。

推广 promotion：例如广告、促销、直投邮件与公关等的沟通活动，以告知、说服或提醒目标市场其产品的陈列地点与利益。

科特勒用下图对这一概念加以阐述：



通常，营销人员依赖 4P 决定产品及其特点，制定价格，确定产品的配销方式，选择促销产品的方法。但科特勒认为，营销问题并非就在于应有 4 个、6 个或 10 个 P，而在于选择在设计营销战略时最能提供协助的架构。就像经济学家运用供给与需求这两个基本概念来构建分析的架构，营销人员把 4P 视为能引导其营销企划方向的工具箱。

科特勒提到目前出现的一种颇有见地的见解，即认为 4P 所采取的是卖方而非买方的见解，但顾客在考虑一项产品或服务时，并不会站在卖方的立场上。因此，4P 中的每一个 P，都应该通过衍生自买方观点的 4C 来更确切地描述（见表 2 - 1）。

表 2 - 1 营销组合 4P 与 4C

4P	4C
产品(product)	顾客价值(customer value)
价格(price)	顾客成本(cost to the customer)
通路(place)	便利性(convenience)
推广(promotion)	沟通(communication)

因此，营销人员自认为是在推销产品，而顾客则自认为是在购买价值与解决问题的方法。顾客不仅对价格感兴趣，对于获得、使用、丢弃产品的总成本也显得很有兴趣。他们希望产品与服务能尽量方便，随处可得。顾客希望能有双向的交流，而不只是单向接受推广。营销人员若能先考虑顾客的 4C，然后再建立起 4P 框架，将可事半功倍。

1. 产品 科特勒提出，产品或提供品可说是任何行业的基础。对立志使产品或提供品在某些方面与众不同或出类拔萃的企

业，目标市场会对它产生好感，甚至愿意付出较高的价格。这就需要产品和服务的差异化，所谓差异化是指一系列有意义的差别，以便使公司的产品同竞争者的产品相区别。一家公司必须努力使它供应的产品在消费者心目中具有特殊性。不同产品在差异化上变化多端，但有些产品很难差异化，即所谓的日常必需品，例如基本药品、金属制品、蔬菜水果和盐等便是一个极端的例子。最能检验一个人是否有过人的营销智能的，便是这些所谓的日常必需品。另一个极端是在实际形态上可高度差异化的产品，例如，重工业设备、建筑物等。这些产品拥有高度的设计自由。

一般说来，产品营销人员都了解，挑战在于创造相关且与众不同的产品差异化。差异化可归纳为以下几种方式：①实际的差异性 例如：特色、表现、一致性、耐用性、设计、造型、包装等。②购买方式的差异性 例如：可在店内购得，或通过电话、邮购、传真、因特网订购。③服务的差异性 例如：送货、安装、训练、咨询、维护、修理等。④价格的差异性 例如：超高价位、高价位、中价位、低价位、超低价位。⑤形象的差异性 例如：象征、气氛、活动、媒体等。

特色与设计是两种有效的实际差异化元素。因为新的特色可以以迅速且易见的方式展现附加价值，许多新的特色甚至受到专利的保护。设计可制造产品或包装上的差异，尽管竞争者在设计上可以抄袭，但至少也能让原创者享受到短期的领先地位。

当然任何成功的差异化都可能会引来模仿者的抄袭。若模仿者推出它们自己的产品，并以较低的价格出售 这也是经常出现的情况，便会对原创者造成压力。此时，原创者便面临三种选择：①降价以维持市场占有率，并接受较低的利润。②价格保持不

变，但会失去部分市场占有率与利润。③发掘新的产品差异化基础，并且保持目前的价格。

在以上三种选择中，最后一种方法最有希望帮助企业实现长期利润最大化，但前提是公司必须认识到它无法依赖目前的优势，必须不断地寻求下一种优势。企图在超竞争的市场环境中找出一种“长期可以维持的优势”是不可能的。

2. 价格 不同于营销组合中的其他三个要素，价格能产生收入，而其他三种要素乃是成本支出。因此，科特勒认为，只要能用差异化自圆其说，企业都尽力提高售价。同时，厂商也认识到，必须考虑价格对销售量的影响。厂商所追求的是扣除成本后可得到最大利润的收入 $\text{价格} \times \text{销售量}$ 。

但科特勒也提出，即使产品以价格为特色，营销人员也需牢记，顾客很少只依据价格就产生购买行为。相反，顾客寻找能够带给他们最大价值的产品，这些价值的表现形式就是支付价格之后所得到的利益。

在制定价格时，许多公司采取的是在预估成本之上增加“成数” markup 的方法，也就是“以成本为基础的定价法”。在食品业中，制造商与零售商会每一种产品类别上，应用某些标准的加成法，或者至少以加成后的价格作为计算售价的基准点。在管理顾问界，顾问公司通常以该名顾问的成本再乘以 2.5 来确定咨询费。但科特勒认为，这一收费虽然包含了所有的成本与令人羡慕的利润，但是都没考虑到价格和需求之间的关系。因此，企业在运用这种方针时，还必须考虑到价格对实现目标利润所需销售量的影响，以及在每一种可能的价格上实现所需销售量的可能性。

另一方面，有些公司所执行的是“以价值为基础的定价

法”，即估算出消费者愿为此项产品或服务支付的最高金额。他们并不会以最高金额来定价，因为这样会使消费者产生抗拒购买的心理。它们的定价会稍低一些——也就是所谓的“价值价格”——以让消费者有“我占到便宜”的感觉。卖方当然希望成本远低于价值价格，因为可大赚一笔。假如卖方的成本接近或超过价值价格，卖方以后可能便不做此种生意了。

科特勒指出，价值定价的一个重要形式是天天低价，这产生于零售商店。一个希望采用天天低价的零售商将不实行暂时的短期折扣行为。这种经久不变的价格防止了每周价格的不确定性，并能与采取促销导向竞争者的“高一低”定价法形成鲜明对比。在高一低定价法中，零售商平时使用较高的售价，但经常临时用比天天低价还要低的售价来促销产品。

近年来，高一低定价已让路于天天低价。沃尔玛的一位经理说：“这不是一个短期战略，你必须承担义务，必须保持比天天低价还要低的价格。”原因很简单，那就是不断的减价和促销活动不但成本昂贵，而且使消费者丧失对每日货价的信心。

3. 通路 科特勒认为，卖方必须确定目标市场购得商品的方式，对此可有两种选择：直接销售或通过中间商销售。在某些产业中，可同时见到这两种通路选择。

如果公司选择直接销售，还必须做更进一步的选择。举例来说，许多保险公司通过在当地的业务代理商直接进行销售。通过代理商销售的第一年汽车保险可能为 250 美元；而人寿保险的保单则可能高达 1100 美元之多。保险公司在前面数年可能无法从中获利，甚至连成本都无法回收，只有祈祷能留住客户，并希望客户在这几年内不要出差错。然而，像是“直接投保保险公司”

Insurance Direct 等其他保险业者，已开始通过电话和互联网以相

当低的价格来销售保险。这使得许多原本以代理商为主的保险公司，开始玩起以电话营销 telemarketing 作为第二种通路的游戏，或者干脆完全放弃代理商制度。

同时采用这两种互相竞争的通路相当不容易，即使它们都算是直接通路。公司若是增加与当地经销商形成竞争的电话营销营运，恐怕不易赢得当地销售人员的支持。

在消费市场中，零售商之间彼此激烈竞争的战役正不断上演着 例如小零售商对抗大零售商、大零售商之间彼此竞争。此外，“足不出户的购物方式”与“店面为主的购物方式”之间的战争也陆续出现。今日的消费者可待在家中，以更多种方式来订购更多类型的商品，他们可通过下列六种方式来订购商品：①寄到家中的目录；②寄到家中的直投邮件所提供的优惠；③电视上的家庭购物节目；④报纸、杂志、收音机、电视上所提供的优惠；⑤拨电话至家中的电话营销；⑥通过网络下订单。

随着现代社会节奏不断加快，人们越来越觉得时间不够用，足不出户的购物方式将比以店面为主的购物方式增长速度来得快。因此，零售商所面临的挑战便在于如何设法将顾客拉回店中。显然，如果店内售价过高，停车不易，服务欠佳，店内摆设乏味无趣，那么它们在这场战役中必输无疑。有些深具创意的零售商凭借加强购物来体验由此增加的趣味性、娱乐性或顾客的愉悦感，以达到吸引并取悦顾客的目的。

4. 推广 营销组合中的第四个 P，也就是推广，包括所有能把信息传送至目标受众的沟通工具。这些工具可分为下面五大类：①广告；②促销；③公关；④销售人员；⑤直效营销。

表 2 - 2 给出了各种不同推广工具的范例。

表 2 - 2 不同推广工具的范例

广 告	促 销	公 关	销售人员	直效营销
平面与广播 广告	竞赛、游戏、 摸彩、抽奖	新闻稿	销售展示会	目录
外部包装	加量不加价	演讲	业务会议	邮寄广告
包装内插卡	与赠品	研讨会	激励计划	电话营销
动画	散发试用样品	年度报表	抽样	网上购物
手册与单张	展览会与商展	慈善捐款	展览会与商展	电视购物
广告	展示品	赞助活动		传真邮件
海报与传单	展示说明会	出版刊物		电子邮件
产品名录	折价券	社区关系		语音邮件
广告单行本	邮寄退费	游说		
看板	低息贷款	适合的媒体		
陈列标志	配合娱乐话题	企业杂志		
店面展示架	折让	制造新闻 事件		
影音资料	持续的计划			
象征符号与标志	搭售(tie - in)			
公共场所				
播放录像				

1 广告。广告是替公司、产品、服务或创意建立注意度 awareness 最有力的工具。就“每千人成本”来看，广告可说是鲜有对手。若广告创意十足，广告活动更可建立形象，甚至某种程度的偏好，起码也可建立起品牌接受度。事实上，假如某一广告无法与竞争者的广告有所区别或是比竞争者更为优异，科特勒给出的建议是该公司还不如把这些费用投资在其他沟通工具上，例如公关、促销或直效营销。

制定广告计划首先要做的是确定广告目标。其选择应当建立在对当前市场情况透彻分析的基础上。之后，公司下一步就应该

确定对每一种产品的广告预算。

事实上，看广告的人似乎也越来越少，特别是电视广告。而且，电视广告的长度也越来越短，经常短到只有 15 秒左右，这使得人们几乎没有足够的时间来吸收广告信息。而越来越多的广告也造成彼此排挤的效应。这些广告似乎倾向于把信息“广播”

broadcast 给每一个人，而不是集中地“窄播” narrowcast 给重视这些信息的目标人群。若能将目标窄化，广告将可发挥极大的功用。

在目标读者为渔夫、摩托车玩家、包装采购代理机构、医院行政主管或其他特定人群的专业杂志上刊登广告，可造成较大的冲击力。在这些情况下，与其说广告是一种开支，倒不如说是一种投资更贴切。虽然要衡量广告投资报酬率并不容易，但目标较明确的广告投资报酬率应该较高。

当采用直效营销时，广告投资报酬率最易于衡量。公司给特定人士寄出广告信函，并统计索取信息或直接订购的人数，再以订单数量与价值除以直接营销的总成本，便可计算出广告投资报酬率。然而，除了直效营销的广告之外，其他广告投资报酬率的衡量要困难得多，其难处在于如何把广告和其他同时并存的沟通与营销组合活动划分开来。假如某个新的广告活动与降价、新的促销活动、强化的公关活动一起出现，我们该如何区分出广告的效果 除非运用实验控制方法，要评估广告的纯粹效果几乎是一件不可能的事。

科特勒指出，广告牵涉对五 M 的决策：①任务 Mission ——人们必须了解这一广告活动的目标是在于通知、说服还是提醒目标客户，这些广告的设计目的是创造出注意力、兴趣、欲望、行动吗？②信息 Message ——它是稍早在对预计的目标市场与价值

主张做决策时便塑造出来的。其中的挑战在于以有创意的方式提出价值主张，而这正是衡量广告公司技巧的关键所在。假如该公司觉得广告的内容一点儿也不吸引人，那么此次的广告便可说是白费力气。

③媒体 Media ——讯息设计的决策必须与媒体的决策产生互动。虽然通过所有媒体传递出的讯息要有一致性，但执行起来则会因媒体而异，不论报纸、杂志、广播、电视、广告牌、直投邮件或电话都一样。而且像电子邮件、传真与因特网等新兴媒体也都分别需要有创意的方式。

④费用 Money ——谨慎地制定费用开支的决策是企业不得不考虑的要事。如果企业在广告上投资过少，实际上是在浪费投资，因为这样无法吸引太多注意。企业一般采用的广告开支规则有：以本身的财力、过去或预计销售量的百分比、竞争者花在广告预算上的百分比来制定广告预算。但更有效的方法是以目标和任务为基础制定广告预算。采用这种方法，公司以所欲达到的目标市场接触率、接触次数与媒体的质化影响程度作为决策的基础，以所欲达到的接触率、接触次数与影响程度来计算广告预算，会使决策的过程简单许多。

⑤衡量方式 Measurement ——有太多的公司是以回忆或认知的分数作为衡量的标准，其实应该说说服力分数衡量才对。所谓说服力分数，即指广告活动所增加的品牌偏好度。当然，最好的衡量方式是广告对销售量的影响程度。

企业最常见的情况便是沿用相同的广告计划与政策，因为这是安全稳当的做法。任何改变都蕴藏着潜在的风险，而这正是广告经理所不愿意见到的事情。科特勒提议，邀请外部人士或机构对广告计划进行独立的评估，以期对该企业的广告描绘出更具前瞻性的 5M 方式。

2 促销。大部分广告都无法对销售造成立竿见影的影响，因

为广告的作用大部分是在心理层面，而非在行为层面，对行为能产生影响的是促销。顾客往往在听到打折、买一送一的优惠、赠品或抽奖等信息时才会采取行动。

在科特勒看来，促销所包含的诱因十分广泛，但现在已有失控之感。以前消费品公司只在促销活动上花费整体推广预算的30%，而现在这一比例已高达70%。

属于促销另一层面的消费者促销，对于消费者的品牌偏好甚至品牌权益都具有削弱的效果。任何大肆促销的产品几乎都直接地说明广告价格不过是自欺欺人罢了。越来越多的消费者期待找到比广告价格还低的价格，或是干脆直接讨价还价。由于大家越来越意识到大部分品牌都颇为类似，因此消费者会找出一组可接受的品牌名单，而不会死守着某一偏爱的品牌不放。

很少有公司能对竞争者的促销不采取应对的措施，因为他们担忧将失去市场份额。而减少促销开支并将这些资金用于制作较好的广告，或是投资在产品的创新、较佳的顾客服务上，都需要特别的勇气。

科特勒说，并非所有的促销都一无是处。比如说，企业拥有一个优秀的品牌，但注意度不高，促销便师出有名了。刺激试用的促销方式可增强产品的客户基础。若所吸引的新顾客具有忠诚度倾向，促销不失为一种有效的方法。但大部分促销所吸引的都是“今天在这儿，明天便消失不见”的游离性顾客，或是捡到便宜即走的顾客。依照许多观察家的说法，大部分的促销对企业而言，都只是白白浪费金钱而已。

3 公关。与促销一样，公关也包含一组不同的工具。尽管在推广产品和服务时，似乎较少运用到公关，但它应该是一种相当行之有效的工具。较少运用到公关的一个理由便是企业的公关通

常分散于各个部门。除了营销公关之外，还有财务公关、员工公关以及政府公关等等。因此，营销人员必须向公关部门索取相关资源，或是请外部的公关公司提供协助。

由于广告已失去部分建立品牌的力量，促销也泛滥至不可收拾的地步，企业也许应该认识到营销公关有更大的潜力可挖掘。

营销公关包含由一组可以首字母缩略词 PENCILS 表示的工具：

P 为出版物（publications），指企业杂志、年度报表、实用性的顾客手册等。

E 为事件（events），包括赞助体育、艺术活动或商展。

N 为新闻（news），即对企业、员工与产品有正面助益的故事。

C 为社区参与活动（community involvement activities），指把时间和金钱奉献给当地社区所需的事物。

I 为身份媒介 identity media，包括印有公司名称与标志的文具用品、名片、企业的服装规范。

L 为游说活动（lobdying activities），即推动具有正面影响或劝阻具负面影响的立法与规范。

S 为社会责任活动（social responsibility activities），指为企业的社会责任建立起良好的名声。

大部分的公关开支都代表用于给目标市场创造并传递正面形象的实质投资。与广告活动相比较，公关一般不会被看作是花言巧语般的自吹自擂。“广告是只要付费便可畅所欲言；而公关则必须听天由命，你只能祈祷。”一份广受肯定的杂志对某一新的软件产品加以报道，比花成千上万预算所做的广告还有价值。

也许在开展更多公关活动之前，管理阶层必须面临的最主要问题，便是找出能提出创意性想法的公关公司。大部分公关公司

都有能力处理日常的公关工作，但要想出能为企业带来正面注意力与名声的伟大创意，只有有天赋的公关人员才办得到。

4 销售人员。销售人员可说是成本最高昂的营销沟通工具之一，尤其是他们需要经常到外地出差，在开发潜在客户与维系现有客户满意度上需要花费大量时间。通常业务人员平均花费在顾客身上的时间只有 30% 而已，其余的时间则用于了解产品与推销技巧、填写报表、出席销售会议、出差等等。显而易见，对这一资源的管理要谨慎，且需要有很好的技巧。

业务人员的优势比一系列广告或直投邮件的效果要好得多。业务人员可与顾客见面，和顾客共进午餐，衡量顾客对产品的兴趣，解答顾客的疑问与异议并且完成销售任务。产品或服务的复杂性越高，越需要业务人员。当众多产品与价格十分相似时，业务人员可能是影响顾客最后取舍的惟一因素。当然有些业务员确实具有推销天赋。精明的企业应聘请最佳业务人员，并付给他们较高的薪水，因为他们为企业带来的销售将远大于其他差劲的业务员。同时他们的成本与他们能带来的销售量的增加相比是小而又小的。

然而，尽管业务人员很重要，企业仍应不断寻求能降低销售人员规模与成本的方式。一种常见的方式是增加相对于外勤销售人员的内勤销售人员。

今天，人们可在电脑屏幕上和电话营销人员面对面地沟通。企业如今已认识到电话营销在对客户进行推销时也颇具成效，越来越多的业务人员不必与顾客面对面商谈便可谈成数万至数十万美元的交易。由于业务人员和顾客双方都日益习惯于电子商务，商务出差的成本将会因此而降低。把原有的销售人员转型为能力过人的电话营销人员，不但顾客可以节省时间，公司也可以省下

相当的时间与金钱。

另一种减少公司直接销售人员的方式是通过经销商来进行销售。

与此同时，还有一种可增进销售人员生产力的主要工具，便是“销售自动化”。今天的业务人员必须配备笔记本电脑、打印机、复印机、传真机、移动电话、电子邮件信箱与各种应用软件等等。虽然这些配置花费不少，但企业已经发现，懂得如何运用这些配置的业务人员生产力更高。

科特勒指出，必须注意的是：4P 需要整合。公司无法以品质欠佳的产品或品质优异但服务欠佳的产品收取高价。4P 彼此之间互相竞争，同时也互相补充。因为营销要素间高度的相互依赖性，选择其中的某一要素，常常会对其他要素产生排挤效应。为此，企业需极为谨慎地规划，必须紧密地整合所有的营销要素。

二、营销制胜的秘诀

一 以更高品质胜出

品质之重要已是老生常谈。如何以品质在竞争中胜出 科特勒提出了四个有待讨论但经营者不能不去思考的问题：

首先，品质的意义有很多种。假如某汽车公司宣称品质很好，这意味着什么呢 它所生产的汽车启动时较稳定吗 加速较快吗 车身较持久而不易受损吗 顾客所关心的项目各有不同，因此，若不对品质做进一步的定义，品质的说法并无多大意义。

其次，人们常常无法从外表来判断产品的品质。以买电视机

为例，人们进入电器城会看到数百台各式各样的电器陈列在眼前，但大多数人的注意力一定是放在自己较欣赏的几家著名品牌的产品上。就品质而言它们基本上是大同小异；外形虽然不同，顾客却无法据以判断耐用度。他们也不会要求店员打开电视机后面的面板来逐一检查零件的品质。最后，顾客会在无其他客观证明，仅凭品质形象的情况下做出决定。

再者，在大部分的市场中，几乎所有公司产品的品质都差不多。在这种情况下，品质也不再是品牌抉择的决定因素。

最后，有些公司向来以拥有最高品质著称，但一味地为了达到最高的品质，可能会花费过高的成本。

因此，科特勒认为，在以品质作为进攻点时要留意下面几个方面：

1. 全面质量管理 全面质量管理是一个组织对所有生产过程、产品和服务进行一种广泛有组织的管理，以便不断地改进质量工作。

GE 前CEO 韦尔奇说过，质量是 GE 维护顾客忠诚度的最佳保证，是他们对付国外竞争的最好武器和保持增长和盈利的惟一途径。

好的商品才能在世界市场上取得优势，这促使许多国家或国家集团设立质量奖，以鼓励那些代表最高质量实践的公司。其中最具代表性的就是 ISO 9000 一整套对质量进行文件管理的方法并被普遍接受。ISO 9000 提供了一套框架，以体现在世界范围内顾客质量导向的态度、员工训练、记录保存、确定不足之处等问题。获得 ISO 证书需要由国家标准组织认可的质量评估师每半年一次的认证。

在产品服务质量、顾客满意和公司盈利之间有一种密切的联

系。较高的质量导致顾客较大的满意，同时也支撑了较高的价格和较低的成本。所以，质量改进方案通常会增加盈利。著名的市场份额对利润的影响研究 PIMS 显示了产品质量和公司盈利之间的高相关度关系。

因此，营销经理必须制定旨在帮助公司通过全面质量管理并获胜的战略和政策，每项营销活动都必须高标准地执行。

2. 质量的意义 产品质量有两个尺度——级别和一致性。科特勒指出，在开发产品时，营销人员必须选择一个质量级别。在这里，产品质量指性能质量，即产品发挥作用的能力。它包括产品的耐用性、可靠性、精密度，使用及修理的简便程度，以及其他有价值的属性。

除了质量级别以外，高质量还指高水平的质量一致性。产品质量是指符合标准质量，即没有产品缺陷，以及目标性能质量标准的前后一致性。所有企业应努力追求高层次的符合标准质量。

在过去的 20 年里，对质量的全新概念已在全球范围内掀起了一场“质量运动”。大多数企业正在实行“全面质量管理”，不断地改进在每一个生产阶段中的产品质量和工艺水平。除了单纯地减少产品缺陷之外，全面质量的最高目标是提高顾客价值。但许多企业的行为在科特勒看来是走极端了，他们把全面质量管理当成了能治百病的灵丹妙药，采取了一些形式主义的全面质量计划，实行的质量原则徒有其名。调查表明，2/3 甚至更多的美国经理认为全面质量管理在他们的企业中已经失败。

尽管全面质量管理在最近遭到抨击，其基本质量原则还是很合情理的。许多企业已把质量转变为一种强有力的战略武器。他们在与对手的竞争中，通过不断地满足顾客的需要和对质量的要求取得竞争优势。

二 以较低的价格胜出

科特勒有句经典的名言，“没有降价两分钱抵消不了的品牌忠诚。”低价战略对许多公司而言都有效。世界最大的家具零售商宜家、世界最大的商品零售商沃尔玛、名列美国最赚钱的航空公司之一的西南航空公司就是最好的例子。但是，科特勒还指出：“除了价格外，品质与服务也必须同时并存，让顾客觉得物有所值，而不只是价格低廉而已。”比如当年雨果汽车的价格够低了吧？但品质却令人不敢恭维，最后仍难逃被市场淘汰的命运。对此科特勒又警告说：“靠低价取得市场老大地位者要小心那些将要以更低价闯入市场的厂商。”当年席尔恩的低价战略行之有效，直到最后被沃尔玛以价格战打败。

1. 低价致胜 假如顾客只是单纯地购物，并不在意服务与周边利益，而且同类别中全部产品都相同的话，那么所有的市场都将成为价格取向的市场。以此情况为前提，所有的公司都不得不接受市场所制定的价格。市场上惟一的赢家将是成本最低的厂商。

在产业中享有低成本地位的厂商通常能将侵略性定价执行得最好。能够拥有低成本的因素有许多种，包括规模、经验、地价不高的地点、优异的成本控制，或是与供应商、与经销商有较强的议价能力。

2. 低价战略的不足 成本低的公司在低价战略的制定上，通常居于最有利的地位——虽然它们也可选择制定较高的价格，并将此部分的收益投入产品与服务的改良。但真正的问题是，在全球竞争的新纪元中，低成本的厂商能维持多久低成本的地位

长期维持最低成本的地位并非易事，这使得长期采取低价致

胜的战略并不太可靠，针对低价战略的不足，科特勒提出了灵活的定价战略。

3. 五种品质与定价的关系 消费者是以价格来衡量价值，也就是以付出多少和得到多少作为衡量的基础。买方必须为品牌做价值定位。

1 品质更好，价格更高。许多公司致力于生产最高等级的产品，而且也制定较高的价格，以使公司花费的较高成本能获得回收。科特勒认为，所谓的豪华产品，就像是那些宣称有较佳的品质、工艺、耐用度、表现，或更为新潮的产品，如奔驰汽车、万宝龙 MontBlanc 书写用品、古驰 Gucci 服饰等。这类产品不仅本身颇为精美，也向顾客传递出尊贵感；它已变成一种更高尚的生活形态、享有更专属地位的象征。通常，它的价格远超过品质的实际增加程度。

只要有不吝于大手笔消费或是觉得应该支持高质感产品的富有顾客，“品质更好，价格更高”的定位方式就会欣欣向荣。几乎在所有产品和服务类别中都可发现会有一家以上的厂商提供“更好的”产品或服务。

然而，“品质更好，价格更高”的品牌也有其弱点：常会引来模仿者宣称“品质相同，价格却较低廉”的挑战。而且在经济不景气时，消费者对于花钱会更加谨慎，奢侈品的销路便容易受到影响。

2 品质更好，价格相同。公司可以借引进宣称品质与表现相当，而价格却低廉得多的品牌，以对“品质更好，价格更高”的品牌发动攻势。丰田汽车以“品质更好，价格相同”的价值主张来发展新的 Lexus 车系，它的广告是这么写的：“这或许是历史上第一次用价值 7.2 万美元的汽车，拿来交换成售价 3.6 万美元

的汽车，你仍会感觉划算。”即暗喻售价 7.2 万美元的宾士车之品质，与售价 3.6 万美元的 Lexus 相当，若是把 Lexus 的配备品质提升至 7.2 万美元的水准，品质水准必然超越同价位的奔驰车。这就是所谓的“品质更好，价格相同”的价值定位策略。

丰田以下列几种方式来展示新的 Lexus 车系的高品质：报纸与汽车杂志记者的好评；大量散发奔驰汽车与 Lexus 车系逐一对比的录像带，以显示 Lexus 车系的优越性。有证据显示，由 Lexus 经销商所提供的购买经验比奔驰汽车的经销商更佳。许多美国城市中的奔驰车主已决定下次购车时改买 Lexus。从推出后开始算起，Lexus 的续购率一直保持在 60% 左右，相当于一般美国汽车品牌续购率的两倍。

3 品质相同，价格较低。若能以低于正常的价格买到平日熟悉的产品或品牌，似乎每个人都会对此感到很高兴。几乎每种东西——雅乐衬衫 Arrow、固特异轮胎 Goodyear、松下电视 Panasonic 等等，都可以在某些经销商或折扣店以较低的价格购得。前不久，许多人要购买电子器材，还必须打电话至纽约市的第四十七街摄影店下订单、告知信用卡卡号，而且还无法杀价。今日许多的购物者却可上网到处逛逛，以找出最便宜的汽车、电脑、书籍，与其他物品。

折扣店并不会宣扬自己所出售的产品拥有优异的品质，但由于它们以大量进货的方式来向制造商要求折扣，压低进货成本，因此能以颇低的折扣提供给顾客品质普通的品牌。许多个人电脑制造商的成功，都是靠复制领导厂商例如 IBM 或苹果电脑的产品，并以便宜二至三成的价格出售这些不知名的复制品牌起家。

4 品质较逊，价格大幅降低。有些人抱怨制造商或服务提供者提供的东西不实用，但他们却仍需为此付出较高的价格。顾客

不能跟旅馆说：“把电视机拿走，然后算我便宜一点儿。”或告诉航空公司：“我不需要飞机上的餐饮，票价算我便宜一点。”人们所买的录像机可用来播放录像带和录电视节目，但大部分的人都不使用或不知如何使用录像的功能。所以，也许存在功能较少且价格低廉的录像机市场。

由以上可知，卖方有很多的机会以“品质较逊，价格大幅降低”的方式进入市场。日本东京就有一家饭店并非以房间而是以床铺来计算租金，因此住宿费比一般饭店要低上许多。

美国最赚钱的航空业者西南航空公司，借由不提供餐饮、不通过旅行社卖票、不替顾客转运行李至其他航空公司的方式来大幅降低票价。

5 品质更好，价值更低。致胜的价格定位方式当然是提供“品质更好，价格更低”的产品或服务给潜在消费者及现在的顾客，这也就是广为成功的大型专卖店的诱人之处。例如：玩具翻斗城以最低的价格提供最多种的产品选择；运动商场以最低的价格提供最多种的运动器材和运动服的选择。大型商场业者的主张都很类似，走进沃尔玛的店你会遇见一位态度友善的店员走过来向你打招呼，看到陈列得十分具有吸引力的知名品牌和全系列商品，发现每天的价格都是如此低廉“天天低价”是沃尔玛商场著名的口号，而且退货的条件也很宽松。它正是要给顾客留下一个深刻的印象——它是一个“品质更好，价格更低”的购物场所。

如上所言，每一个品牌都必须采取一种为其目标市场所设计的价值定位策略。“品质更好，价格更高”将可吸引一种目标市场；“品质较逊，价格大幅降低”将可吸引另一种目标市场。惟一注定失败的价值定位策略是“品质较逊，价格较高”，它会使顾客有被欺骗的感觉，他们愤怒之余还将转而告诉其他人，最后

该品牌很快地便会从市场中消失。

三 以更好的服务胜出

什么是更好的服务呢 科特勒认为，不同的顾客对服务的看法是不同的，“好的服务”因人而异。

每种服务都有它的一组特质：速度、诚挚、知识和解决问题等等。每个人在不同的时间、不同的场合会对每种服务的特质有不同的要求。光是宣称拥有更好的服务是不够的。

现在的顾客比想像中更难被取悦，他们更加聪明，具有更多的价格意识、更多的需求、较少的宽容心，而且有更多的竞争者在提供类似的产品。因此，挑战不在于如何使顾客满意，毕竟许多竞争者都能做到这一点。对公司的挑战是培养忠诚的顾客。光有吸引新顾客的技巧是不够的，关键是公司必须留住他们。套句俗话：“打江山容易保江山难”。今天的公司必须更多地关注他们的顾客背叛率。比如，移动电话的经营者每年需为失去的 25% 的顾客支付 20 ~ 40 亿美元的顾客流失成本。科特勒指出，为关注其顾客的流失率，应采取如下措施：

首先，公司必须确定和衡量它的顾客维系率，如：一本杂志应有续订率；一所大学应有一年级升二年级的比例或者毕业率。

其次，公司必须区分导致顾客流失的不同原因，并找出那些可以改进的地方。比如说，顾客离开了该地区，或者改行了。但公司在许多地方还是可以有所作为的，如顾客流失是因为服务差、产品次、价格太高等等原因。公司对此应有一个流失率分布图，以显示因各种原因离开本公司顾客的比例。

为了创造有效的顾客维系率，营销经理需要确定顾客流失的几种形式，这个分析起始于内部记录，如销售日记、定价报告和

客户调查结果。

下面是需要提出的关键问题：

- 1 今年顾客流失的变动率是多少
- 2 各地区、销售代表或分销商处的顾客维系率变化如何
- 3 顾客维系率与价格变化之间的关系如何
- 4 顾客流失的原因和他们去向何方
- 5 你的行业维系率标准是多少
- 6 在同行中哪一家公司维系顾客时间最长

四 以更高的市场占有率胜出

通常，市场占有率领导者的获利能力都比追随者来得高，他们享有规模经济与较高的品牌认知度。市场上所谓的“花车效应”是指首次购买某产品类别的消费者，对市场占有率高的产品较有信心。但不少拥有高市场占有率的领导者却未必那么赚钱：多年来 A&P 一直是美国最大的连锁超市，然而利润却少得可怜。所以，科特勒认为，有必要区分市场占有率与利润率这两种不能等同的概念。但无论如何，假如企业已经幸运地占据了若干个市场的竞争优势，那么，请务必占据第一的位置。占得先机的市场领导者应趁势巩固并扩大市场份额，这是市场领导者所应采取的战略。

几乎每个产业都有一个公认为市场领导者的厂商，这一厂商在相关产品的市场中拥有最大的市场占有率。它经常在价格变动、新产品导入、经销商的涵盖程度及促销密集度上领导其他厂商。领导厂商可能会受到赞许或尊敬，也可能不会，但其他厂商都会承认他的领导势力。领导厂商为竞争者的导向点，竞争者可向他挑战、模仿或避免与之竞争。

正因为领导地位的厂商是个导向点，所以除非它能赢得合法的独占，不然他将面临艰难的生涯。领导厂商必须时时保持警惕，因为其他厂商会不断地向其发起挑战，或者企图利用其弱点进行突破或打击。市场领导者很容易失去良机而沦为第二或第三的地位。市场上可能发生产品的创新，也会伤害市场领导者。领导者可能预期经济不景气而保守地花钱，相反地，挑战者却预期经济繁荣而增加投入。

优势厂商的目标是继续维持其第一的优势，而这个目标又可分割成三个目标。第一，公司必须寻找方法使市场变得更大。第二，公司必须凭着良好的防卫与攻击战略来维持现有的市场占有率。第三，即使市场规模保持不变，公司仍应尝试进一步扩大其市场占有率。

五 以量身打造和定制胜出

根据不同的细分市场推出产品和服务，在科特勒看来也是重要的企业营销制胜之道。许多顾客希望厂商能为自己量身定做所需的特色或服务。但是，对许多厂商而言，为每位顾客量身打造的成本过高，“大量定制”对某些公司也许能行得通，但许多公司都会觉得此举无利可图。

“市场”一词多年来逐渐具有了多重含义。按照它的本意，市场是指买卖双方用以聚集和交换商品和劳务的具体场所。对经济学家来说，市场指所有从事商品和服务交易的买方和卖方。对营销人员来说，市场是指产品或服务的实际和潜在购买者。

消费者市场和商业市场中的企业认识到，他们根本不可能获得整个市场，或者至少不能以同一种方式吸引住所有的购买者，因为购买者实在太多、太分散，而且他们的需要和购买习惯也各

不相同。除此之外，企业在满足不同市场的能力方面也有巨大差异。所以，每个企业都必须找到它能最好满足的市场部分，而不是试图在整个市场内竞争，有时甚至只和优秀的对手竞争。现在，企业纷纷选择了“目标市场营销”，即：销售者首先找到细分市场，在其中选择一个或若干个，然后针对每个细分市场开发适销对路的产品并制定相应的市场营销组合。这么做才能够更好地帮助销售人员找到市场营销的机会。销售人员可为每一个目标市场开发适销对路的产品，调整产品的价格、销售渠道和广告宣传，从而迅速有效地进入目标市场。他们可以把注意力有针对性地集中在有较大购买兴趣的顾客身上，而不必分散他们的营销精力。

六 以不断的产品改良胜出

持续的产品改良是一种稳扎稳打的战略，尤其是在产品居于领先地位时。但并非所有的产品都值得这样做，假如顾客被告知有种较好的洗涤剂，较锋利的剃须刀与跑得更快的汽车，他们愿意多付多少钱呢？有些产品几乎已到产品改良的极限，最后一次改良其实意义并不大了。

犹如人的生命周期，产品也有其生命周期，导入期、增长期、成熟期和衰退期。产品惟有不断改良才能延长其生命周期，才能在增长期和成熟期过程中获得更多的利润。

七 以产品创新胜出

科特勒指出，虽然很多企业都相信这样一句告诫：“不创新，便只有从市场上消失”，但除了像索尼 Sony 公司和明尼苏达矿业制造公司 3M 这样的公司能凭借导入绝佳的新产品而获得

实质的利益外，一般的公司都不敢为新品导入放手一搏。有品牌的消费品在市场上的失败率仍高达 80% 左右；而工业品的失败率则有 30%。让企业进退两难的是，假如它不导入新产品就得面临从市场消失的结果，但若导入新产品，也许会造成很大的亏损。

因此，作为企业最高管理层应事先确定要着重研究的产品与市场范围，并指出新产品开发的目标。他们还应该阐明对开发创新产品、改进现行产品和仿造竞争产品应做出多大努力。新产品创意的来源有很多：顾客、科学家、竞争者、雇员、经销商和最高管理层。同时，公司要拥有这些能带来实质性利润的创意，方法有很多种，但基本是两种：

其一是“创意经理模式”，即设立一种可能指引新创意流向中心的制度，并且这一中心点可搜集、检视、评估这些新创意。基本上公司必须做到：

- 1 指派一位受大家尊重的人来担任公司的创意经理。

- 2 设立一个由科学家、销售人员、营销人员、财务人员共同组成的跨部门委员会，定期集会以评估预计推出的新产品和新服务。

- 3 设立一部免费电话，任何人都可利用这部电话向创意经理提出新的想法。

- 4 鼓励所有与公司相关的人员，包括员工、供应商、经销商、代理商等，都能向创意经理提供他们的想法。

- 5 设立正式的表扬计划，以奖励那些贡献出年度最佳新创意的人员。

其二则是战略性突破模式。当公司陷于无法达成预期销售目标的胶着状态，极度需要一些创新的、间断性的思考方式时，此类模式就显得格外有用。以通用公司为例，当时，通用电气无法

达到它为期 5 年的销售与利润目标，因此，韦尔奇要求各部门找出一两个能明显提高企业销售与获利绩效的突破性创意，以填补战略性缺口。他想要得到的不只是“改善绩效的思维”，而是“突破性的思考方式”。

战略性突破模式的运作方式如下：通用医疗系统安排一整天的会期，邀请 20 名资深经理出席，这 20 名经理分成 4 组，每一组都有不同的任务。各组的任务分别是：①发掘新的顾客与市场细分；②找出新的销售战略；③想出新的定价方式与设备融资方案；④规划出新的产品特色。

各组早上在各自的会议室中集会进行研究思考，并在下午再度集合在一处，向所有组员提出他们的创意。总共约有 12 项创意会被提出，然后大家对这些想法逐一提出批评。一些创意会因为不适当或不可行而一个接一个地遭到剔除。但就在大家感到完全气馁之前，有两个创意不但通过考验得以保留下来，而且似乎还极具成功的机会。结果这两个创意在后续推出时获得极大的成功。

这种突破性的集会方式可对高阶管理阶层造成压力，使他们把原来视为正常的假设和日常的顾忌抛到脑后，以合作与创意的方式从原点重新思索。

八 以进入高成长市场胜出

像电子业、生化科技、自动机械业和通讯业，都是前景看好的高成长市场，不少市场领导者已在这些市场大大赚了一笔，但有一些进入高成长市场的公司却黯然失败。就拿电脑绘图软件来说，假设某地有一百家电脑软件公司开张，最后能屹立于市场者恐怕寥寥无几。一旦市场接受某品牌为业界标准，该公司便可坐享

销售量与后续不断增加的订单。微软的 Microsoft Office 已成为业界标准，导致其他优秀的软件只能徒呼感慨。随之而来的问题是，在这些成长迅速的产业中，产品淘汰的速度非常快。每家公司都必须不断地投资研发以追上市场。它们常不得不赶在上一次提供的产品或服务利润回收前，就先行投资发展其替代品。

九 以超出顾客期望胜出

“成功的公司永远是那些超出顾客期望的公司”，这句经典的话今天依旧很实用且更需要贯彻于企业理念之中。

要符合顾客期望只能满足顾客的需要。超出他们的期望才能让他们眉开眼笑，眉开眼笑的顾客就有更多的机会再度惠顾。但问题出在当公司的表现超出顾客的期望之后，下次顾客的期望便会更高。超越更高期望的任务会越来越难以完成，而且花费越来越多。最后，公司只好以符合最新的期望为己任。

不少顾客都希望能享有最高的品质、额外的服务、高度的便利性、少量多样、老顾客特别优惠与保证产品的使用年限——而且还要求付最低的价格。很明显，各公司都必须决定哪些顾客需求是在利润许可的情况下能够满足的。

在今日超竞争的市场环境中，企业都致力于产品或服务的差异化，不少企业已从“核心产品”向“附加产品”转型。

今日睿智的营销人员所出售的不是产品，而是“利益的配套措施”；他们不只出售“购买价值”，也出售“使用价值”。

企业可能必须通过其他方式，而非以低价协助顾客降低其他成本的方式，来为它的产品或服务美言几句。擅长提供附加价值的公司，已经想出一种提供更高的价值或利益结合的做法，以赢得顾客。

三、打造忠诚的顾客队伍

流行于商界的一句话，“顾客是惟一的利润中心”能很好地说明顾客对企业的非凡意义。

许多观察家已将营销定义为“发掘并维系顾客的艺术。”这种定义可以扩展为“营销是发掘、维系并培养具有获利性顾客的科学和艺术。”但企业应如何发掘、维系并培养具有获利性的顾客呢？秘诀在于：密切注意顾客对企业目前的产品与服务的满意度，切莫把顾客的购买行为视为理所当然；时常为顾客做一些特别令他们惊喜的事情；鼓励他们提供反馈意见。

事实上，伟大的公司皆擅长发掘并维系新顾客，其主要步骤是：找出潜在客户；对潜在客户进行首次销售；维系并培养新顾客。

一 找出潜在客户

只有在顾客稀少时，找出潜在客户才会成为一个问题。不景气的环境未必代表顾客稀少，这从排队买面包与加油的人并未减少即可得知。只要企业能推出具有吸引力的产品，顾客自然而然地会大排长龙。但目前这种状况已难得一见。如今大部分市场充斥着为数众多的供应商与品牌。换言之，市场上欠缺的并非产品，而是顾客。奋力争取每一位顾客已是企业不可避免的战斗了。

今日有许多公司仍把发掘顾客的任务交给业务人员处理。但随着销售人员的时间成本日益提高，有些公司把所有的成本加以统计，业务人员拜访客户一次的成本高达 500 美元，花费销售人员

的时间以开发新顾客代价显得过于高昂。业务人员的主要职责在于推销，而非寻求顾客。越来越多的公司已经肩负起“发掘有希望购买产品的顾客”的责任。企业发掘这些对产品或服务有兴趣的顾客的成本，显然比交由业务人员进行的成本低。企业把这些值得开发的潜在客户转交给业务人员，以便他们有更多的时间开展销售工作。

企业如何才能为业务人员发掘出高品质的潜在客户呢 科特勒指出，“发掘有希望购买产品的顾客”是一个包含三个步骤的过程：

1. 定义目标市场 通过这个过程可使企业了解顾客他们想要什么、购买何种物品、在何时何地购买、以何种方式购买等等——以改善它发掘优良潜在客户的能力。

2. 运用传播工具搜集有希望购买产品的顾客 企业可运用各种工具搜集潜在客户的名单，比如广告、直接信函、电话营销、商展等，甚至可向名单经纪商或是拥有企业需要的名单的其他人购买。

3. 辨别出合格的、有希望购买产品的顾客 这里需注意的是并非所有希望购买产品的顾客都值得付出心力。搜集完潜在客户群后，企业必须正确地区分“可能的顾客”与“潜在顾客”。可能的顾客指的是对某公司的产品或服务有购买的兴趣但财力不足或没有真正购买意图的人或组织。正如许多人都希望能拥有一辆奔驰汽车，但大部分的人都并非合格的潜在顾客。

重要的是如何辨别谁是最佳的潜在顾客。企业有必要区分冷淡的、有兴趣的或兴致高昂的潜在顾客。兴致高昂的潜在顾客，是指那些最有能力、最有意愿、随时准备采取购买行动的人。

企业的目标便是提供高品质的潜在客户给销售人员，以便销售人员能运用宝贵的时间尽力完成任务——也就是销售。“发掘

有希望购买产品的顾客”意味着需要在营销部门内设立专属团队，并配备营销研究人员与营销传播人员，在相互合作下，以最有效率的方式找出有希望购买产品的顾客。

二 向潜在顾客进行推销

找到有希望购买产品的顾客后，业务人员便可开始拜访其中最佳的潜在顾客。不过随着电子媒体的普及应用，业务人员的拜访成本大大降低。

大部分业务人员未来都将留在家中工作。他们必须熟悉电脑、电话、电子邮件、传真机的使用，以便获取信息，并通过因特网和内部网络与企业进行沟通。善于运用低成本信息与沟通渠道开展销售、维系顾客关系的人越来越受企业青睐。

电脑技术的发展也帮助企业获得更详尽的客户资料，从而使他们更了解潜在顾客的进展，以及决定应对哪些人继续下功夫，又应放弃哪些人。

了解了将潜在顾客转化为顾客所需的所有努力之后，企业必须分析“顾客获致成本” CAC 是否能被“顾客终身收益” CLP 所抵消。

表 2 - 3 便是一个平均顾客获致成本大于平均顾客终身收益的例子。

表 2 - 3 平均顾客成本

1	一位业务人员每年所花费的成本	100000 美元
2	一位业务人员每年的拜访次数	200
3	平均每次业务拜访的成本(1 ÷ 2)	500 美元
4	将潜在顾客转化为客户的平均拜访次数	4
5	获得新客户的成本(CAC)(3 × 4)	2000 美元

此处 2000 美元的成本已经被低估，因为忽略了广告、推广与营运的成本；况且，事实上并非所有的潜在顾客最后都能顺利转化为顾客。

现在假定该公司估算平均顾客终身收益的方式如表 2 - 4：

表 2 - 4 平均顾客终身收益

1	年度的顾客收入	10000 美元
2	平均的忠诚度年数	2
3	公司的获利率	0.10
4	顾客终身收益(CLP)($1 \times 2 \times 3$)	2000 美元

此处顾客终身收益的估计值也显然被高估，因为它忽略了业务人员拜访、广告等维系客户的成本。结论是：该公司为了争取新顾客所付出的成本，超过新顾客带来的平均价值！注：虽然此处的 CAC 值与 CLP 值相等，但 CAC 值已低估，而 CLP 值已高估，故应视为 CAC 值大于 CLP 值。

因此，为了避免不幸地步上宣告破产之途，该公司必须找出降低顾客获致成本与增加顾客终身收益的方式。要降低顾客获致成本，该公司就必须降低供给业务人员的成本 例如降低销售开支、多利用电话以取代个人拜访，并且提升潜在顾客转变为顾客的转化效率。而为了增加顾客终身收益，同时要向每名新顾客推销更多的东西，以延长维系这些顾客的时间，卖给他们利润更高的产品。借着这些步骤，该公司可望在顾客获致成本与顾客终身收益之间，创造出较佳的平衡点。

三 终身维系顾客

聪明的企业已不再自视为在推销产品，而是在创造具有获利

性的顾客。它们不仅想创造顾客，还想终生拥有他们。但这并不代表顾客希望被拥有。事实上，顾客希望能保留自身的自由选择权，相反，营销人员却希望能拥有顾客，希望顾客“忠诚”。不但如此，营销人员还希望能够增加他的产品在顾客中的占有率，不但成为某特定产品的独家供应商，且供应更多种买主打算购买的产品。这也就是所谓的追求“顾客占有率” share of customer。

要将新顾客培养成购买量更大与更为忠诚的顾客，其中会牵涉到顾客所历经的几个阶段。主要的顾客发展阶段为：首度惠顾顾客→续购顾客→客户→大力提倡者→会员→伙伴→部分持有人。

1. 首度惠顾顾客 首度惠顾顾客——无论是购买健身卡、汽车、法律服务还是参加旅行社团队旅游——都会对此笔交易对供应者形成一种感受。在交易发生前，顾客已基于他人的告知、卖方的承诺、过去相似交易的一般经验而产生某种期待。在交易发生后，顾客会体验到五种满意度中的一种：极为满意、满意、没感觉、不满意、非常不满意。

新顾客是否会再度购买，与他初次购买的满意度有很大的关联性。倘若非常不满意、不满意或没感觉，这名顾客可能就此一去不回。若是感到满意，顾客很可能会再度惠顾；假如非常满意，顾客再度上门的几率便十分高。可是令人遗憾的是，企业却常常分辨不出哪些是满意的顾客，哪些又是非常满意的顾客。当其他的供应提供相等或更高的满意度时，原来感到满意的顾客也会轻易溜走。但极为满意的顾客，不太可能去寻找自认能提供相同满意度的其他供应商。

若想要吸引顾客再度上门，企业必须定期对顾客满意度进行

调查。如果顾客满意度指标显示感到不满的顾客人数众多，那么该企业便应该探究个中缘由。

值得警惕的是，感到不满的顾客所造成的损害，不仅仅是企业损失这些顾客的终身消费金额而已，企业万万不可低估愤怒的顾客所产生的力量。“技术性协助研究计划” TARP 的研究发现，一位深为不满的顾客会向其他的 11 名人士诉说其失望感，而这 11 人又会再告诉其他人，最后听说过此公司不良业绩的潜在顾客人数会呈几何级数增加。所以该公司损失的不只是感到不满的顾客的终身收益，还有许多为此决定不向该公司采购的潜在顾客。

当然，感到失望的顾客未必会流失。有警戒心的公司会建立起某些机制，使得感到不满的顾客能轻易地与公司取得联系。公司不妨利用下面的程序：

- 1 设立一条每周 7 天、每天 24 小时的免费热线 电话、传真或电子邮件，以接受顾客的投诉并采取行动。

- 2 尽快与投诉的顾客取得联系。公司的回应速度越慢，顾客的不满程度越高，并会导致负面的口碑。

- 3 承担令顾客感到失望的责任，不要把失误归咎于顾客。

- 4 安排能体会顾客心情的服务人员。

- 5 迅速地解决投诉，使顾客感到满意。有些投诉的顾客并非想获得补偿，而是更想得到公司重视投诉的表示。

戏剧性的是，提出投诉但得到满意解决的顾客比从未感到失望的顾客常常更具有忠诚度。如果他们的投诉能得到尽快解决，大约有 34% 曾经强烈投诉的顾客会再度惠顾，而投诉较轻的顾客再度光临的百分比更会上升到 52%。假如投诉能迅速获得解决，再度惠顾的顾客比率将介于 52% 强烈投诉 与 95% 轻微投诉 之间。

从失望顾客的心目中赢回商誉的方式有许多种，公司可向顾客提供用于下次购买的折价券或是一份小礼物，以弥补自身的过失。

2. 续购顾客 首度惠顾顾客所带来的获利性各有不同。有些顾客会大手笔地采购，他们有足够财力与兴趣购买更多的东西；有些人的采购金额则并不大，而且以后可能也不会再度采购。因此，营销人员必须把重心移到首度惠顾的顾客身上，并致力于将他们转变为续购顾客。

企业早已发现，向某公司购物时间越久的顾客，对该公司而言便越具有获利性。

老主顾较具获利性的因素有四个：

1 假如高度满意的话，留下来的顾客会随着时间增加而购买更多的物品。一旦顾客与卖方建立起购买关系，他们便会持续地向同一卖方采购。其中部分原因是由于顾客懒得另寻其他供应商。假如需求增长，顾客便会买得更多。

2 留下来的顾客的服务成本会随着时间的增加而递减。续购顾客的交易行为会变成例行公事，一大堆文件的签署问题可以省去，双方也能互相了解。信赖感一旦建立，可为双方省下大量的时间与成本。

3 高度满意的顾客经常会把卖方推荐给其他潜在顾客。

4 当面对卖方合理的价格调高时，长期顾客较不具备价格敏感性。

由于以上这些因素，顾客保留率高的公司具有较佳的获利性。

由于较长期的顾客对公司而言较具获利性，公司也乐于另眼相待。确定“最具价值的顾客”之后，公司也许会寄上生日贺

卡、小礼物、特别的活动或艺术活动邀请函，或做出其他体贴入微的表示，以更好地维系这种美好关系。

3. 客户 人们以“顾客”一词来代表向公司购买物品者。然而，专业的公司——会计师事务所、法律事务所、建筑事务所——都使用“客户”，而非“顾客”一词。它们之间有何差异第一，专业性事务所的成员会更了解他的客户。第二，他们付出更多的时间以协助并满足客户。第三，他们与客户之间的关系更有持续性，因此他们对客户更加熟悉，更能为客户着想。

由于资料库营销的力量，拥有许多顾客的企业目前已可开始视“顾客”为“客户”，并以“客户”的方式对待他们。

4. 大力提倡者 客户越欣赏该公司，越倾向于加大对它的赞美，无论在主动或受邀发表意见时皆然。“满意的客户便是最佳的广告”。依据帕克—汉尼芬公司 Parker - Hannifin 首席执行官杜安·柯林斯的说法：“满意的顾客会变成你的信徒。”

人们对朋友与相识者意见的信赖，远远超过他们在媒体上所看到的广告或是代言人对产品的大肆宣传。真正的问题在于，企业是否能采取额外措施以刺激正面口碑的产生。牙医会在办公室贴上一句标语：“假如您对我的服务感到满意的话，我很乐意让您的朋友也感到满意。”企业也应尽力去赢取舆论领导者的心，由他们推荐公司的产品。

5. 会员 为了进一步使客户更具有忠诚度，厂商也许会推出享受特殊优惠权利的会员方案。此创意在于假如会员享有足够的特殊利益，他们便不愿意转换品牌，以免失去原来享有的特殊权利，当然这么做也能达到一种广告的效果。

6. 伙伴 有些公司更进一步地将顾客视为伙伴，请顾客对新产品的设计提供协助，对该公司的服务提出改善的建议，或邀请

顾客担任顾客小组成员。

妙利坚公司 Milliken & Company 是生产地毯、椅套、毛巾等纤维制品的厂商，它将顾客视为伙伴并鼓励他们成为“利润共享的伙伴”。所有同意与妙利坚签署一份为期 5 年的合约向它购买毛巾的工业洗衣店 指相对于以一般个人、家庭为顾客的洗衣店，都可得到数项优惠：专属的运送路线软件、保存洗衣记录的软件、报道工业洗衣界发展情况的通讯，并免费为洗衣公司的销售人员提供业务培训。事实上，妙利坚销售的并不是毛巾，而是“洗衣的获利能力”。其目标在于以“双赢”的模式使得它的顾客——也就是洗衣店能够增加利润。而且在这过程当中，也使本身增加利润。对妙利坚而言，“本公司的成功有赖于我们顾客的成功”。

7. 部分持有人 或许最高的待遇便是让顾客成为股东，也就是公司的部分持有人。现实中确实存在这类企业，在某些企业中，顾客便是其法律上的持有人。举例而言，有一种相互保险公司便是由顾客持有 相互保险公司未必对投保顾客特别殷勤，但原则上如此。消费合作社的顾客同时也就是该合作社的持有人。在消费合作中，消费者对合作社的政策拥有发言权，并以消费的程度来决定股利所得的多寡。

四、营销管理的基本步骤

营销人员视营销管理为由五个基本步骤组成的过程，它可以以下列步骤表示：

$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$

这里 R 代表“研究” 例如市场研究。

STP 代表区隔 Segmentation 、 制定目标 targeting 、 定位 Positioning 。

MM 代表“营销组合”[也就是大家所熟知的 4P：产品 product 、 价格 price 、 通路 place 、 推广 promotion]。

I 代表“执行”。

C 代表“控制” 获得反馈、评估结果，修订或改良区隔、设定目标、定位的策略与营销组合的战术 。

有效的营销始于“研究” R 。对某一市场的研究有助于找出不同的“细分市场” S ，而细分市场是由有不同需求的买方组成的。针对不同需求，公司应该具备“设定目标” T 的智能，而这些目标是公司可以很好地满足的细分市场。对每个目标细分市场而言，公司必须对它所提供的产品与服务加以“定位” P ，以使目标消费者能理解该公司与竞争者之间的差异。“细分市场、设定目标、定位” STP 代表公司的战略性营销思维。在公司发展出包括产品、价格、通路、推广决策的战术性“营销组合 MM 之后，便必须着手加以“执行” I 。紧接着，公司运用“控制” C 措施，对结果进行监控与评估，并改善“细分市场、设定目标、定位” STP 的战略与“营销组合” MM 的战术。

一 研究

对市场营销职能的管理始于对企业情况的全面分析。企业必须分析市场和市场营销环境，以找到有吸引力的市场机会和避开环境中的威胁因素。除了分析现有的和可能的营销活动之外，企业还必须考虑到自己的强项和弱项，以便能选择最适合本企业的机会。市场营销分析向其他每一个营销管理职能部门反馈信息和其他情报。

研究可说是营销的起点。若事先未做研究即进入市场，就会像在黑暗中走路一样失去方向。

总之，研究可使公司认识到每个市场中的顾客个别的需求、想法和偏好都有所不同。正如女性需要的鞋子和男性不同，体重较重的人需要的鞋子和瘦子也不一样。流行时尚进入鞋类市场后，由于不同顾客收入、所受教育、品位不同，对此类产品偏好的差距会更大。

二 细分市场与定位

基于研究可能会发掘出数个顾客细分市场，管理阶层必须决定主攻方向是哪些细分市场。设定的目标应是那些公司能发挥优势的细分市场。通过分析每个细分市场和公司所具备的能力，结合与成功的必备条件间的互相对照，便可以明智地选出目标细分市场。

然后，公司必须对其提供的产品和服务进行定位，以便目标顾客能了解其中所蕴涵的关键利益。举例来说，沃尔沃将自己的产品定位成世界上最安全的汽车，并通过车辆设计、测试、广告等，来强化自己的定位。定位就是努力把产品或服务的关键利益和差异化深植于顾客心中。

除了关键利益之外，卖方必须提出关于为何应选购自身品牌的额外理由给潜在顾客。品牌不应只以一项中心特质和利益作为其单一定位，而应该具有更全面性的定位。品牌的全面性定位称为品牌的“价值主张” value proposition，这也就是必须为顾客的问题“为什么我应选购你的品牌”寻求解答。富豪汽车的价值性定位包括在安全性之余仍享有的宽敞空间、耐用性、流行的设计，以及考虑这些利益组合下还算合适的售价。

三 营销组合

一路走来，公司的营销人员便进入“战术性营销的阶段”，以制定可支持并传递产品定位的营销组合工具。这些工具也就是大家所熟悉的 4P：

1. 产品 Product 市场上所提供的东西，特别是指顾客可经由购买而获得的有形产品、包装、服务。

2. 价格 Price 泛指产品的价格，再加上运送和保证等的收费。

3. 通路 Place 使得产品能让目标市场随时取用的安排事宜。

4. 推广 Promotion 例如广告 advertising、促销 sales promotion、直投邮件 direct mail 与公关 publicity 等沟通活动，以告知、说服或提醒目标市场其产品的陈列地点与利益。

四 执行

在完成战略性与战术性的计划之后，公司应转向具体的行为方案并回答以下问题：将做什么 何时做 由谁负责做 费用是多少 着手生产指定的产品，并决定定价、通路与推广事宜，这一阶段称为“执行”阶段。此时公司所有的部门都开始行动，包括研发、采购、制造、营销与销售、人力资源、后勤补给、财务、会计部门等。

不少管理者认为“把事做正确”实施与“做正确的事”战略一样重要，甚至比后者更加重要。事实上，这两者对取得成功同样重要。企业可通过有效的实施来获得竞争优势。一个企业的战略可能雷同于另一个企业的战略，但是前者却能通过更快或更

好的实施在市场中获胜。但市场营销实施是很艰难的，通常想出有创意的好的营销战略比实施这些战略要更容易些。

市场营销系统中各个层次的人员必须通力合作来贯彻实施市场营销计划和战略。例如在宝洁公司，营销实施需要由成千上万的公司内部和外部人员做出日常决策和行动。营销经理们做出有关目标市场、品牌、包装、定价、促销和销售的决策。他们要与设计人员讨论产品设计，与制造人员讨论生产和存货水平，与财务部门讨论资金筹措和现金流量。他们还要与公司外部人员合作，如：与广告代理机构合作以策划广告活动，与媒体合作以获得公众支持。公司销售队伍敦促零售商对宝洁产品做广告，提供充足的货架并使用公司的展览品。

成功的市场营销实施取决于企业能否将行动方案、组织结构、决策和奖励制度、人力资源和企业文化这五大要素组合出一个能支持企业战略的、结合紧密的方案。

首先，成功的实施需要一个详细的、把所有的人和活动聚集到一起的行动方案；其次，企业的正式组织结构在执行市场营销战略中发挥着巨大作用。

事实上，在这一阶段，所有执行上的麻烦都可能会发生，研发部门也许会发现要创造出符合市场需求的产品并不容易。举例来说，某咖啡公司想要开发一种“浓郁、够味又具粗犷口味”的咖啡。研发部门花费几个月的时间，找出了一种能让接受测试的消费者认为符合上述要求的调和式咖啡。在执行阶段，制造部门也许会声称此种调和式咖啡无法大规模生产，或是生产成本会超过预期；采购部门也许会提出报告，由于这种特殊咖啡豆的价格波动不定，使得原先预定的价格无法执行。

执行的问题经常发生在销售和营销部门。大部分营销战略都

无太大问题，营销经常是在执行阶段产生纰漏。失败的原因可能包括：无法让公司的销售人员对产品的特性或价格产生认同感，广告策略执行失当，所揭示的服务与当初的承诺不符等等。

五 控制

计划的最后一个部分是控制，用来监督整个程序。有学习精神的公司收集市场的反馈，对结果进行稽核与评估，并设计可改善绩效的修正措施。无法达到目标的公司也许可从中学习到，失败的原因几乎都归咎于营销组合中的 4P 之一，甚至是基本的细分市场、目标、定位出了问题。好的营销与船舶导航一样，要不断地监控自身位置与目的地的相对关系。

五、营销绩效的评估与控制

首先，营销是一种学习的过程。企业制定决策需逐步递进，然后观察结果，并从结果中吸取经验教训，以便下次能做出更好的决策。

总的说来，最优秀的营销人员是那些长期从事营销工作，且已从过去的错误中汲取更多教训的人。

其次，人们相信只有能发展并应用稳健的营销评估与控制程序的营销组织，才算得上是有效的营销组织。有两种营销程序特别重要，它们分别是：

- 1 对目前的成果进行评估与解读，并采取改善的措施。
- 2 对营销效益进行稽核并实施使现状欠佳的重要要素获得改善的计划。

企业不仅仅要设立年度绩效目标，也要为每季度或每个月等

较短的期间设立绩效目标。

企业所犯的最严重的错误便是过于注重制定及检测财务目标，忽略了其他用于衡量企业健康与绩效的方法。科特勒由此向企业提出一个建议：企业应以三种不同的计分卡来检测年度结果，它们分别是：财务计分卡、营销计分卡、相关人员计分卡。

一 财务计分卡

组织中最高级的管理人员会将注意力集中在损益表 income statement 上。因为他们知道，外部的财务分析师会对他们的收益表现做出评价。假若收益下降或是比预期的数字低，这一负面消息就会使得投资人抛售手中所持有的股票。而较低的股价将带来更高的资金筹集成本，这令企业难以实现预期的资产报酬率或权益报酬率。

二 营销计分卡

表 2 - 5 显示的是某公司的营销计分卡，其特点在于其中一些营销指标将引起我们对未来前景的关注。以下将逐一评估每一项营销指标。

1. 市场占有率 虽然该公司的销售数字稳定增加，市场占有率却从 20.3% 滑落至 14.9%，使得原本令人印象深刻的营业额增长，现在看来似乎没那么有吸引力了。该公司营业额的增长可能是由整个市场的成长所致。显然，它的业绩增长速度不及整个市场的成长速度，也就是说，竞争者的成长速度比它更快。

当然，衡量市场占有率的方式各有不同。最常见但也是用处最小的方法，便是衡量该公司销售数字除以整个产业销售数字所得出的百分比。

表 2-5 某公司营销计分卡

以市场为基准的绩效	基准年	1	2	3	4	5
市场增长	18.3%	23.4%	17.6%	34.4%	24.0%	17.9%
商业科技公司的销售增长	12.8%	17.8%	13.3%	24.9%	18.2%	7.7%
市场占有率	20.3%	19.1%	18.4%	17.1%	16.3%	14.9%
顾客保留率	88.2%	87.1%	85.0%	82.2%	80.9%	80.0%
新顾客	11.7%	12.9%	14.9%	24.1%	22.5%	29.2%
不满意的顾客	13.6%	14.3%	16.1%	17.3%	18.9%	19.6%
相对的产品质量	+ 19	+ 20	+ 17	+ 12	+ 9	+ 7
相对的服务质量	0	0	- 2	- 3	- 5	- 8
相对的新产品销售	+ 8	+ 8	+ 7	+ 5	+ 1	- 4

市场占有率衡量方法应该是衡量该公司的销售数字除以整个目标市场销售数字所得出的百分比。同时，把该公司的绩效与条件相当的竞争者加以比较，如那些以几乎一样的产品与服务竞逐同一顾客群的其他公司。通过衡量该公司在目标市场的市场占有率，便能辨别出它是否是市场领导者，或是第二大的公司，或仅是微不足道的小角色而已。即使该公司一开始时是市场领导者，人们还会想知道它的市场占有率是否有所变化。

就本案例而言，该公司的市场占有率在下降。惟一可能的解释是，该公司不得不以牺牲市场占有率来换取利润，即它提高了售价，牺牲一些市场占有率，而以较高的总利润弥补损失。

2. 顾客保留率 值得高级管理阶层注意的是，该公司的顾客保留率从基准年的 88.2% 下滑至最近一年的 80%，这肯定会损害到企业长期的利润。企业大部分的利润来源于现有的客户，而非

新的顾客。失去一名顾客，也就代表失去未来一连串的生意。

顾客流失的原因有很多种。倘若那些不能使企业获利的顾客不再惠顾，反倒可能是个好消息，而非坏消息。实际中，企业应考虑“开除”一些不好的顾客。但假如日后企业还打算和他们有生意往来，至少要稍微提高对他们的收费，以使他们变成能让企业获利的顾客。

3. 顾客满意度 顾客保留率的下降，通常意味着顾客满意度的相应下滑。事实上，表 2 - 5 显示，在过去 5 年中，对该公司感到不满的顾客百分比已从 13.6% 上升至 19.6%。企业有义务找出不满意度增加背后的原因，否则情况若持续恶化下去，利润便会开始下降。

4. 相对的产品质量 当某企业的产品质量比竞争对手更好时，它将会受到更多的青睐。在表 2 - 5 中，该公司在基准年度时享有 19% 的相对产品质量优势。假设其他状况不变，该公司在基准年的定价可比竞争者高，也许可高出 19% 之多。即使它的定价比竞争者高出 15%，顾客仍然觉得划算，因为顾客只需多付出 15% 的金额，便可获得高出 19% 的产品质量。

可是，科特勒注意到在 5 年后，该公司的相对产品质量优势缩水至 7%，这可能是由于竞争者的产品质量改善，或是该公司的产品质量不如以往。无论如何，该公司都无法像从前那样制定较高的售价，因为这样会使顾客觉得在产品质量差异上付钱太多。此时企业要么重建品质优势，要么就相对调低价格。

5. 相对的服务质量 除了产品质量之外，顾客也会对企业的服务质量做出反应。表 2 - 5 显示，该公司在一开始时并不具有服务质量优势；5 年之后，服务质量更是比竞争者低了 8%。这可能是由于竞争者的服务质量获得改善，或是该公司无视服务质量下

降之故。它的服务质量劣势抵消了产品质量优势，并使其在提升价格的范围上受到限制。

6. 其他的指标 管理阶层也许会希望在营销计分卡中增加一些其他的营销指标，比如销售人员成本相对于销售额的百分比、成交件数相对于业务拜访次数的百分比等。但无论如何，高级管理阶层万万不能把注意力只放在财务计分卡上。在漂亮的财务成果背后，也许隐藏着亟需解决的营销弱点。

三 相关人员计分卡

越来越多的公司把相关人员计分加入绩效评估中。哈佛大学的罗伯特·卡普兰教授称之为“平衡计分卡” balanced scorecard。这一观念的基本要点是企业不只必须让股东感到高兴，而且对相关人员——员工、供应商、经销商、代理商与相关大众——也必须感受如此。

平衡计分卡可用于追踪参与企业活动与决策的重要相关人员群体的满意程度。举例来说，假如平衡卡显示出员工的不满程度增加，那么公司理应尽快介入并采取补救措施。假如某公司开始失去一些最好的经销商，势必造成产品质量走下坡路，而且交货的速度变慢。平衡计分卡为企业与企业伙伴之间的关系创造了双赢的基础。

上述三种计分卡可帮助企业评估目前的绩效，并准备新的计划以改善未来的绩效。试图不断改善绩效的企业还有另一项任务必须执行，就是定期审视其主要的功能——营销、财务、采购、研发等——以确保每项功能都能与时俱进地得到合理组织。每一项功能都必须以系统化的方式定期稽核，如果有必要还必须执行企业再造。

营销是必须定期审视的众多功能之一。现在，企业要重新考虑的营销问题包括：维持、扩张、缩减品牌管理的权限；从广告预算中拨出更多费用给公共关系与网络广告；以电话推销取代驻地销售等其他传播工具等等。而审视、评估并改善营销功能的最佳方式，是执行营销稽核。它用来检视七种营销要素：总体环境、任务环境、营销策略、营销组织、营销系统、营销生产力与特定的营销功能。

以下是营销稽核的四个特性：

1 全面性 comprehensive ——营销稽核涵盖了公司所有的主要营销活动，而不只是一些问题点而已。若它只涵盖销售力或定价或其他的行销活动，则只能称为功能稽核。虽然功能稽核有其用途，但它在找出真正问题点方面有时会误导管理者。比如，过多的销售力流动率可能不是低劣的销售力训练或薪金的病根，而是低劣的公司产品或促销所导致的。一个全面性的营销稽核在寻找公司行销问题的真正源头时通常较为有效。

2 系统性 systemic ——营销稽核常以一系列有秩序的诊断步骤进行，包括组织的营销环境、内部营销系统及特定的营销活动。诊断之后则为一个修正行动的计划，它涵盖了短期及长期的建议以改善组织的总体行销效果。

3 独立性 independent ——营销稽核可由六种方式来进行：①自我稽核，②交叉稽核，③由上级稽核，④公司稽核室，⑤公司任务小组稽核，⑥公司以外人士稽核。自我稽核是管理者利用核对表来评估自己的业务，这可能有效，但大多数专家都认为自我稽核缺乏客观性与独立性，3M公司已利用设于总部的稽核室来为提出请求的部门提供营销稽核的服务。通常，最佳的稽核可能是来自外界有经验的顾问，他们有一定的客观性与独立性，对一

些产业有广泛经验，相对熟悉该产业，从一开始便能将全部精力与时间投入稽核中。

4 定期性 periodic ——营销稽核通常在销售已明显下降，销售力士气已经低落及公司其他问题已发生的时候才开始进行。极具讽刺意味的是，公司之所以会陷入危机完全是因其未能在业绩良好时检讨自身营销作业。定期的营销稽核对健全的公司及有困难的公司都能提供利益。

正如科特勒所言：“从来就没有好到无法再改进的营销作业，即使是最佳者也可以做得更好。”

六、21 世纪营销的十大趋势

科特勒指出，新经济发展带来了新的营销法则，成功的营销战略只有一种，那就是仔细地定位目标市场，并且直接向该目标市场提供一流的产品和服务。同时他认为，假如现在是 2005 年，市场及市场空间演化的重大发展应该是这样的：

1. 由于电子商务的发展，在批发和零售之间已经出现实质性的非区分化。如今消费者不需要到商店去便可以买到所有产品。消费者从因特网上可以得到任何产品的图片，阅读产品说明书，按最好的价格和条件从自动售货机上买到商品。

2. 以商店为基地零售商在发展，商店的交易量在减少。为扭转这种局面，更多的零售商开始在他们的商店里经营娱乐性项目和建剧场。不少书店、食品店和服装店现在也设有咖啡厅，艺术讲座和电影的放映。实质上，这些商店是在推销“体验”，而不是销售各种产品。

3. 大多数公司已经建立了专门客户的基本数据库，其中包括

某个客户在商业活动中的表现和特别需要。它们可以利用这些材料向个别客户提供“大批按要求定做”的商品。

4. 商家在通过富于想像力的方法来超过消费者期望方面做了出色的工作。但因此竞争者发现，他们越来越难以获得新的客户，大多数公司正在花费更多的时间去寻找如何售出更多商品和为客户提供更多服务的方法。

企业正集中精力建立消费者份额，而不是市场份额。很多企业正开辟新路以增加相互销售和向更高层的企业销售的数量。它们正通过运用更新的和更有效的挖掘数据的技术，从他们的数据库中获得一些部门和客户新的看法。

5. 企业最终设法通过个别的客户、产品和销售渠道生产出更多实际的利润来，企业现在正把它们的注意力集中在这些方面。

6. 企业已经从必须具有做成交易的远见转变为具有树立忠实于客户思想的远见。“为客户终生服务”的思想已被许多公司所具有。公司定期以低价向客户提供消费品，而他们也能够经得起在这笔生意中获取较低利润这种损失，因为这是按长期销售合同进行的。

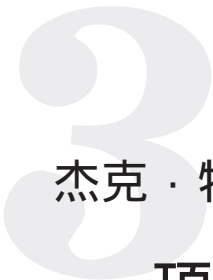
7. 现在大多数企业活动所需的 60% 以上的资金要在外部进行或从外部得到。少数公司甚至 100% 的资金主要靠外部，这使得企业实际上只拥有少数资产，因此获得了惊人的回报率。依靠外部资源的企业正得到迅猛发展。至于设备制造商，绝大多数宁愿选择同一家供应商合作，由这家有地位的制造厂商按照合作关系设计和供应整个系统 例如一辆汽车中的制动系统、发动系统等。由于大多数公司如今都是上网的公司，在很大程度上依靠联合，因此联合和兼并是 21 世纪的企业发展趋势。

8. 许多现场销售人员比公司雇员拥有更多的特许权限。他们

配备了更新的自动销售工具，可供多媒体展示，拥有能够开发自己特有的、按市场需求定做和按合同要求生产的产品。大多数买主宁愿选择在计算机荧光屏上与销售人员接触，也不愿到他们的办公室去。越来越多的销售人员正出现在电子媒体上，销售人员出差的机会减少了。效率高的销售人员信息灵通，信誉极高，手腕灵活，讨人喜欢，而且乐意听取别人的意见。

9. 面对美国现有的 500 个可供观看的频道，大量的电视广告已经从荧屏上消失了，报纸和杂志上的广告就更少了。相对地，市场人员则通过特别上网的杂志和报纸做广告，就能更有效地达到他们的“目标”市场。

10. 企业不可能长久地保持它的竞争优势 专利权、版权、所处位置的优势、专有信息等除外。一些公司很快能通过找到参照物、改变工艺和利用别人成果等做法复制、模仿别人所具有的任何优势。公司惟一可以永远保持的优势是他们尽快学习，充实自身及尽快跟上瞬息万变的市场形势。



杰克·特劳特：

顶尖的营销战略家

杰克·特劳特，全球最顶尖的营销战略家，现任特劳特伙伴公司总裁。特劳特于 1972 年提出了人类营销史上至关重要的观念——定位，并不断地为营销界注入最鲜活的思想。他认为，品牌要保持成功，绝不能延伸和多元化，这个观念逐渐被美国企业所广泛认识。30 年来，“定位”理论在美国营销界已经深入人心。2001 年，定位理论压倒菲利普·科特勒、迈克尔·波特，被公认为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。

特劳特伙伴公司是当今世界上最著名的营销咨询公司之一，总部设在美国康涅狄格州的老格林威治区，在 14 个国家设有分部。特劳特伙伴的全球专家网络运用特劳特的理论，为企业把脉咨询，同时也不断发展这一理论，特劳特则对这个网络进行监控和管理。特劳特伙伴服务的客户有：AT & T、IBM、汉堡王、美林、施乐、默克、莲花、爱立信、Repsol、惠普、宝洁、西南航空和其他财富 500 强企业。

特劳特是在通用电气的广告部开始职业生涯的。离开通用

后，他在 Uniroyal 的分公司担任过广告部经理。之后，他加入艾·里斯的广告和营销策略公司，两人合作了 26 年之久。

特劳特与艾·里斯一道，共同撰写了行业里的理论经典之作：

1972 年，杰克·特劳特和艾·里斯在《广告时代》上发表一系列文章《定位的时代》，引起全行业轰动，营销界从此被“定位”改变。

1980 年，《定位》面世，该书被尊为有史以来最富影响力的营销学与广告学著作。

1985 年，两人合著的《营销战》成为第二本畅销书。书中所设计的四种战略模型被全世界的商学院作为教材沿用至今。现在，这两本书已被翻译成 14 种语言在全球发行。

1988 年，《营销革命》出版，颠覆了学院派习以为常的营销思考模式，指出了战术导出战略的营销真谛与过程。

1993 年，《22 条商规》成为营销圣经，书中指出了在竞争的年代营销计划的成败因由，是一本“最怕被竞争对手读到”的奇书。

1995 年，《定位新论》推出，标志着特劳特为“定位”观念画上了圆满的句号，定位理论由此上升到一个全新的高度。该书也随即成为《商业周刊》的畅销书，被翻译成 16 种语言广为传播。随后，特劳特还推出了《简单的力量》和《区隔或死亡》两部大作，后者阐述了全球竞争激烈的经济环境下的生存之道，同样荣登畅销书榜。

特劳特最新的著作是《大品牌大麻烦》，书中分析了美国最大企业的失败原因，并从这些大品牌的经验中得出“来之不易的教训”，对急于成功的企业来说是一本必读书。

一、定位战略

一 定位时代的到来

多年以来，营销大师都这样教导学生，营销方案要围绕“4P”进行，即产品 Product、价格 Price、渠道 Place 和促销 Promotion。然而，特劳特指出，在“4P”开展之前还有一个更重要的“P”，那就是 Positioning——定位。定位概念跳出了营销界一贯的思维方式，成为一种崭新的革命性思想，营销界从此被定位改变！

营销界的大师菲利普·科特勒博士这样评价定位：“营销并不是一门静止的科学，相反，它变化着。存在定位就是最有革命性的变化之一。正因为有了定位，营销界才成为一个生动、有趣、令人兴奋和吸引人的竞技场。在今天，定位不仅生动有趣，而且还是一个强大的工具，能使一个公司在竞技场上创造和保持无与伦比的竞争优势。”特劳特对这一评价深表赞同。

特劳特把广告的发展分为三个阶段，他指出，早在 20 世纪 50 年代，广告处于产品时代，公司所需做的就是比别人的更好，然后有钱推销它就行了；接下来是形象时代，成功的公司发现，在产品销售中，声誉式形象是最重要的，比任何一个具体产品特色都更加重要，然而正如产品毁了产品时代，每个都想建立自己形象的公司同样毁了形象时代，结果仅有为数不多的公司取得了成功；如今，广告业正在进入一个新时代，在这里，创新已不再是通向成功的关键，要想在这个社会里取得一席之地，就必须在众多的广告传播中脱颖而出，抢先占据潜在客户头脑中的位置。

广告正进入一个战略至上的时代，在这个定位时代里，公司必须争取第一个烙入潜在客户的大脑，正如 IBM 并没有发明计算机，但却在潜在顾客头脑中赢得了第一家计算机生产商的地位。可见，创新或发明已不再那么有效，现在的时代需要定位。

二 定位的战略思想

目前，“定位”一词已成为最重要的、使用最频繁且广泛的战略术语，它不仅是营销战略理论构架中的一个核心概念，更成为整个营销专业知识中最富战略价值的思想之一。

定位从一个产品开始，以潜在客户结束。事实上，定位不是对产品而是对潜在客户要做的事。换句话说，要在潜在客户的头脑里给产品定位。定位包含着种种变化，但变化基本上是表面的，要确保产品能在潜在客户的头脑中占据一个真正有价值的地位。

企业要想成功就要脚踏实地，空想只会导致失败，销售人员真正值得考虑的是潜在客户头脑里已存在的想法。定位的基本方法并不是创造出新的、不同的东西，因为要想创造出人们头脑尚没有的东西越来越难了。定位是要改变人们头脑里早已存在的东西，并且把它们早已存在的联系重新连接起来。

也许人们会问，为什么需要新方法来开展广告宣传和营销呢？答案就是因为现在的社会已经变成一个传播过度的社会了，市场上有太多的产品、公司和叫卖声。特劳特经过调查得出一个惊人的数据：在美国，如果一个公司每年花 100 万美元做广告，就等同于在 365 天里每天往每个消费者身上打了不到半分钱的广告，然而他们每人早已从其他公司那里承受了价值 700 美元的广告了。

在现在这种传播过度的情况下，如果说一个公司的广告如何有影响，那等于在过分夸大其所提供信息的潜在效应，这与现

实情况是毫不相干的。人们的大脑是阻隔当今过度传播的信息的一道屏障，它把大多数的内容拒之门外。通常情况下，大脑仅接受与原有知识或经验相适应的东西。特劳特认为，人们的想法一旦成型，就几乎无法改变，大多数人都有这样的生活方式，他们会说：“别用这些东西来迷惑我，我已经打定主意了。”凭着广告这样的微薄之力就想改变人们的想法，那只会浪费金钱。一般人可以接受别人对他们说一些自己一无所知的事情，但他们却不能容忍别人说他们的想法是错的。因此，试图用大量的广告改变人们，人们的想法通常都会使广告走向灾难，获得成功的惟一希望就是要有选择性，要缩小目标，分门别类。简言之，就是“定位”。

特劳特把大脑比喻成一块滴水海绵，只有挤掉已有的内容才有可能溶入新的信息。然而一些公司却还在往这块过分饱和的海绵里输送更多的信息，并且为无法使人接受而感到失望，显然这是不可能实现的问题。广告仅仅是传播冰山上露出水面的一角而已，传播的内容正在呈几何级数增长，可是面对大量唾手可得的信息，人们普遍收紧入口，接受的越来越少了。特劳特认为传播和建筑一样，越简洁越好，越实用越有优势。只有把信息削尖了，增大了它的压强，才有可能钻入人们的头脑中。如果还想延长它给人留下的印象，那就得消除歧义，把信息简化再简化。

当然，进军大脑的捷径就是抢占人们头脑里的空间，争当第一。如果能成为人们头脑中的第一，那么情况就简单多了。例如，世界最高峰是珠穆朗玛峰，但谁知道世界第二高峰是叫什么吗？特劳特认为，要想在人们的头脑中留下不可磨灭的讯息，首先需要的是一个大脑，一个纯洁的、未受其他品牌占领的大脑，而不是讯息本身。

然而要想成为第一并不容易，因为第一仅有一个，而不是第一的却不计其数。如果一个公司不是照相业的柯达，不是计算机业的 IBM，不是普通纸复印业的施乐，不是可乐业的可口可乐，不是电气业的通用电气……那它又该怎么办呢 这就是定位需要解决的问题了。特劳特认为，公司无论如何应该想方设法争当第一，因为要想第二个进入人们头脑就难多了。屈居第二和默默无闻没有区别，公司要尽可能享受第一个站住脚的巨大优势，即便是在小池塘里当大鱼，也强过在大池塘里当小鱼。

三 三种定位方法

1. 跟随者的定位 领先者有其固有的优势，因此对领先者有效的方法不一定会对跟随者有效，领先者往往能采取多种方法拦截对手的竞争行动，而跟随者却不具备这种从拦截战略中获利的地位，如果跟随者效仿领先者的做法，那就是吃别人吃剩的面包。

特劳特指出，效仿别人是非常危险的，因为效仿别人通常都会把重点放在“更好”上面，而不是“速度”。通常位居领先者后面的公司都认为通往成功之路就是推出效仿别人的产品，只要质量胜过别人即可。然而事情往往不会像想像中那么顺利，仿效别人的公司就在改进产品过程中丧失了速度，加上广告宣传不及领先者，最终只能沉陷于社会的传播声中。

所以，跟随者应该积极采取“找空子”的战略，找到空子，然后填补上去。要想找到空子，就必须具备逆向思维的能力，与别人的思想背道而驰，如果人人都朝东走，那就看能否找到一个空子向西走了。

大众汽车就成功地利用汽车尺寸上的空当，为自己赢得了市

场份额。在底特律的汽车制造商们热衷于加长加宽车身时，大众却半路杀出了“甲壳虫”，车身很短很小。然后大众的营销人员用了一条经典的广告：“想想小吧！”仅仅几个字，不仅说明了大众的定位，同时向潜在客户头脑中越大越好的假定提出了挑战。

高价和低价上的空子也是市场上最容易被忽视的。例如梅塞德斯一奔驰和宝马，他们把自己定位在高价和豪华，并及时地用有效的产品宣传，在顾客能够接受高价的产品类别里建立高价地位。同样，对传真机、摄像机之类的新产品来说，低价位空子往往是个好选择。如果定位工作做得准确，就不会在商店里使顾客感到意外。广告不必说出具体的价格，它真正的作用是把自品牌定位在某个价格档次上。

所以，跟随者应该在大公司的业务结构里寻找薄弱环节，在市场的空当里为自己定位。

2. 领先者的定位 实践表明，第一个进入人们头脑的产品所占据的长期市场份额一般是第二个品牌的两倍，而且这种比例不会轻易被改变，几乎所有的实质性优势都在领先者手中。如果没有别的强有力的反面理由，商店很可能会储存领先者的产品，消费者也很可能在下一次购物时仍选择上一次所选的品牌。

但是在营销中，领先者需要时刻注意自己的定位，尽管它们已经占据了大部分的市场份额。如果一个公司拥有了第一的位置，就没有必要再去做广告高呼：“我们是第一！”这是出于心理上的考虑。如果一个公司的第一已经为潜在客户所知，那么再挂在嘴上就是心里没底的表现，那就会使潜在客户反思：“到底它是不是第一”

领先者往往看着自己的广告顺眼，觉得自己不会出错，于是他们往往会对竞争对手推出的新产品嗤之以鼻，这在特劳特看来

也是很危险的。领先者应该不露声色，一旦发现哪种新产品有开发前景就采用，一旦发现对手的竞争产品就给予拦截。领先者具有多方面的优势，他们可以充分利用时间，在对手的新产品还没有在潜在客户的头脑里扎根之前就实行拦截。领先者只要及时拦截对手的行动，就能永远走在前面，无论风朝什么方向吹。

3. 竞争对手的重新定位 当今的市场空当可谓少之又少，每一类产品中都有数以百计的品种，也许根本就没有什么空子可钻，那怎样才能那么多的品种中用广告将自己的产品打入人们的头脑中呢 特劳特认为，最基本的营销战略必须是“给竞争对手重新定位”。换言之，要想使一个新理念或新产品进入人们的头脑，就必须首先把人们头脑中原有的相关理念或产品排挤掉，一旦旧理念被推翻，推广新理念往往就极为简单了。重新定位的关键在于从根本上动摇现有的观念、产品或人。事实上，人们往往会主动寻找一个全新的理念去填补由此而产生的空白，例如泰诺就是在对阿司匹林重新定位后才打入市场的。

重新定位是针对对手的定位，那么也许会有人问，给对手定位合乎法律、合乎道德吗？过去一个公司研究了某个产品及其特点后，就会制作出广告来告诉客户和潜在客户这些特点的好处，至于与竞争对手的产品却没多大关系，用传统的办法制作广告时，公司会闭口不提竞争对手。然而在定位时代，为了确定地位，不得不经常提到对手的名字，还得把大多数旧的广告准则置于脑后。潜在的客户对产品早就有了了解，要想登上他们头脑中的梯子，就得把大多数旧的广告制作准则抛开。

四 定位的六个条件

定位项目如何开展 特劳特认为，人们往往没有好好了解问

题，就开始着手寻找解决方案。他的忠告是：在按部就班地了解自己的处境前，不宜开展定位项目。

1. 确定处于何等位置 定位是一种逆向思维，它从潜在顾客开始，它不是问自己怎么样，而是问自己在潜在客户心目中具备的位置。在开始定位之前，公司要从市场上寻找“我们现在的处境如何”这个问题的答案，重要的是答案必须准确，必须统观全局，而且不能被别的公司妨碍，这是定位的根本前提。

2. 确定想要拥有的位置 在这里，“拥有”两个字是关键，空想是不管用的，想得到的位置也许早就被别人占领了。从一开始就宣传这样的定位，实际上却又不可能做到，这无疑是在浪费自己的金钱和时间。特劳特认为，定位时强调的是得到，是占领。因此，应该切合实际给自己定下一个可靠的位置。

3. 找出谁是必须要超过的对手 如果一个公司提出的定位是与一个在营销上领先的企业直接对抗的话，那么就绕开它好了，避开一个障碍胜于克服它。退回来，再寻找一个别人尚未牢牢占领的位置，与对手搏斗是营销上的重要问题。光从自己的角度看，足球很简单，只需带着球跑过对方球门线就行了。但足球就难在进攻队员和球门线之间还站着 11 人，所以公司花多少时间从自己的角度审视形势，也应该花同样多的时间从对手的角度考虑形势。

4. 要准备足够的资金 成功定位有一个很大的障碍，那就是企图做不可能做到的事情。要想在人们头脑中占一席之地，需要资金；确立地位和维持地位，也要消耗大量资金。因此，如果没有足够的资金，那就得缩小市场。

5. 要坚持到底 在确定了基本定位之后，就要坚持下去。定位是一个累计的概念，是一种注重广告长期特性的思想，必须长

期钉在一个位置。当然，战术是可以经常改变的，但基本的战略不能。在人们头脑里拥有一个位置就如同拥有一片有价值的地产，一旦放弃了它，就很难再夺回来了。“产品延伸”陷阱就是个例子，在搞产品延伸时，实际上就是在削弱自己的基础地位，一旦失去了，就变得像脱锚的船一样漂泊不定。

6. 要与自己的地位相称 有创新精神的人往往会反对定位思维，他们认为定位限制了创造能力，创新精神本身毫无价值可言，它只有在为定位目标服务时才能发挥效应。特劳特说，定位就是限制创造性，因为它不能让独创精神损害到自己的地位，使战略消失得无影无踪，它必须保持自己的广告与自己的地位相称。

五 定位的陷阱

最后，特劳特指出，企业在进行定位，还需要小心避开以下几个陷阱：

1. 无名陷阱 名字具有无比强大的威力，名字就是把品牌挂到潜在客户大脑中的钩子。在定位时代，没有什么比给产品起名字更重要的了。莎士比亚曾说：玫瑰如果叫别的名字也一样那么芳香。但特劳特指出，在营销界，莎士比亚说得就不对，人们看到的就是他们想看到的，他们闻到的也是他们想闻的。如今，起一个毫无意义的名字无法进入人们的大脑，必须要有一个能告诉潜在客户该产品主要特点的名字，比如“海飞丝”洗发水，“苗条”低热量饮料，“呵护”润肤液等。

特劳特认为，定位的第一个陷阱就是无名陷阱。既然名字的威力如此之大，那么在起名的时候就不得不做一番考虑，有时候公司极容易犯的错误就是把名字起得太过于书面化，这是因为公

司经理们每天都生活在纸堆里，但脑子是离不开耳朵的，每个人都是先会说话，后会看书的，学说话比识字省力，因此要想让产品家喻户晓，就要拥有一个极其顺口的名字。特劳特说，放弃了名字，就意味着放弃了抢占市场的机会，除非是在此之前，那个公司已经做到像 IBM 一样的成功。

2. “搭便车”陷阱 如果一个公司是第一个进入人们头脑的，那么什么名字都会管用；如果不是第一个，那就得选一个合适的名字。许多公司在发明了新产品后，总想着借用已有的品牌打造声势，但实际上这并不比应用一个新名字好。因为这就像是跷跷板，一个名字不能用来代表两个彼此毫无关联的产品：一个起来的时候，另一个就会下去，就像施乐代表着复印机、IBM 代表着计算机，它们仅能代表这么一个。

举例来说，高露洁、棕榄的产品中有许多自己的看家品牌，比如高露洁牙膏、高露洁一次性剃须刀、高露洁 100 口腔消毒水、棕榄牌剃须刀、棕榄洗涤剂、棕榄牌肥皂等。而宝洁公司的产品里却没有一个“宝洁”，宝洁公司总是小心地给自己的每一项产品定位，使它们能在人们头脑里占有一个特殊位置。例如“汰渍”能使衣服洁白，“碧浪”能使衣服“更白”，所以尽管棕榄的品牌多于宝洁，生意却不及对手的一半。

也许有人会问，为什么一件新产品问世后，不把一个妇孺皆知的名字安在它头上呢？特劳特认为妇孺皆知的名字之所以会妇孺皆知，是因为它代表着某种事物，它已经在潜在客户的头脑中拥有一席之地了，要想让新产品获得成功，就该给它一个新梯子、新阶梯、新名字。

3. 产品延伸陷阱 特劳特经过调查发现，地位越巩固，公司产品的名称就越容易替代产品本身，比如“可乐”、比如“海飞

丝”，道理似乎都在产品这一边。然而事实却并非如此，从传播的角度看，通用性品牌名称非常有效，可以一举两得。一旦拥有了通用性品牌名称，就可以不去考虑品牌了，只需宣传产品类别就行了。从潜在客户的角度而言，产品延伸严重影响通用性品牌名称，它可能使这类品牌在人们头脑里的清晰印象变得模糊。

当然，产品延伸是个陷阱，却不是错误，有时产品延伸也会产生效益，但它绝不是定位观念所赞同的。公司可以拓宽产品的基础及特点，它可以被拉长，可是它有极限，名字延伸得越长，它就越弱。每个产品都有其特定的位置，延伸只会削弱它，所以定位万不可掉入产品延伸的陷阱。

4. F. W. M. T. S. 陷阱 成功的定位要始终如一，必须坚持数年如一日。但是当一家公司打了一场漂亮的定位战后，往往就会掉入特劳特所说的“F. W. M. T. S. ”陷阱，即“忘记了使他们成功的原因” Forgot What Made Them Successful 。

在宣传上，公司往往喜欢做领先者的感觉，也许他们刚刚才利用完领先者的弱点，马上就用到自己的身上。特劳特举例说，艾维斯租车公司利用“第二大租车公司”的定位策略让人们把它同排名第一的赫兹公司联系到了一起，还充分利用了人们与生俱来的、同情弱者的心理，可是这之后，他们没继续利用这一成功的定位策略，而是运用了许多不切实际的宣传形式，结果他们逐步从人们头脑中溜走了。所以，现在要想成功，就不可离开自己的位置，同时也不能忽视竞争对手的地位。

5. “人人满意”陷阱 人们总是想不停地扩大经营，使自己无所不包，无所不能，他们不想被固定在某个特定的位置上，因为他们认为这样会限制自己的空间和销售方式。换句话说，他们反对“找空子”的概念。

实际上，正如一个政客对政界上的所有事情都采取强硬立场一样，在如今的产品领域，面面俱到无异于自杀。每个人都应有自己的立场，自己的舞台，每种商品都应有自己特殊的地位。比方说，有一种药被宣传为能医百病，人们会如何看它呢 人们会觉得它不专业，一样病也治不好。然而，制药人却总想再为它多加几个功能。

如果一个公司已经具备了相当的市场份额，那么“人人满意”的陷阱也许不太明显，但如果想从无到有建立起一个品牌，这个陷阱就足以致人于死地。

二、营销之战

一 营销就是一场战争

特劳特指出，市场的战争正在世界各地爆发和升级，到处都有人在为市场奔走。今天的市场营销，其本质并非是为顾客服务或者说不应该仅针对顾客进行营销，而是要在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜，以强取胜，以巧取胜。公司必须学会同他们的竞争对手打交道，学会怎样避开强大的敌人，剥削弱小的敌人。公司的成员也必须清楚，并不是要为自己的公司流血牺牲，而是要让对手为自己的公司承担沉重代价。简言之，特劳特认为，市场营销就是一种战争，在这场战争中，敌人就是竞争对手，而顾客就是要占领的阵地。

传统的营销概念认为，营销必须满足消费者的需要和需求，营销人员总是要面向客户，他们也一再提醒管理部门要面向顾客而不是面向生产。现在每家公司都是面向顾客的，“顾客就是上

帝”这一观念至高无上，已经统治了世界营销业。但是，特劳特指出，假如十几家公司都在努力满足同样顾客的需求，只了解顾客的需求就没有多大用处了，这只会产生多余的、相同的生产线，却并不会为公司带来更多的销量。特劳特认为，美国汽车公司的问题并不在于顾客，而是在于与通用、福特、克莱斯勒及其他进口汽车强敌的竞争。

特劳特说，现在一个公司要想成功，必须要面向竞争对手，它必须寻找对手的弱点，并针对那些弱点发动营销攻势。公司应该在将来的销售计划中，仔细地分析市场的每一个参与者，列出竞争中的弱者和强者，同时制定出行动计划，去剥削弱者，抵御强者。它甚至应该在销售计划中包含每一位竞争对手的主要销售人员，包括他们常用的策略及运作的风格。这意味着销售人员必须做好发动营销的准备，制定战略计划，怎样对敌人发起进攻或包抄，怎样坚守阵地，怎样以及何时发动游击战，需要更聪明的头脑来预测竞争动向，把握战争时机，占领空缺的高地。正如数字设备公司利用 IBM 在小型计算机上的弱点盈利上百万美元，而其他公司却正在计算机行业中亏损上百万美元。又如百事可乐用其更甜的味道对可口可乐发起挑战，从而与其平起平坐一样。营销的本质特征是公司间的斗争，而不是传统上认为的满足人们的需要和需求。

二 营销战的战略原则

1. 兵力原则 兵力原则是任何战争中的一条根本原则，这是一种自然法则，大鱼吃小鱼，大公司击垮小公司，这是再正常不过的事情。设想一下，如果用一辆大众甲壳虫去和一辆大卡车相撞会有什么结果呢 显而易见，卡车只是在保险杆上撞出了一些划

痕而已，而大众甲壳虫却已经撞成馅饼了。第二次世界大战中，盟军在欧洲的胜利没有任何秘密可言，德军有 2 个士兵，盟军就会有 4 个；敌军有 4 个士兵，盟军就会有 8 个。敌人发明了现代战争，然而他们的技巧、经验以及像隆美尔和马·隆施泰特这样的统帅都没法改变战争中的兵力原则。

两个公司在对阵时，上述原则同样重要。特劳特认为，上帝偏向力量更强的一方，如果有一个未开发的领域，拥有更强销售能力的公司将会占有更大的市场份额，假如市场被分割，占有更大份额的公司将继续从小公司那里把生意夺走。大公司能担负更高的广告预算、更大的调研部门、更广阔的销路。于是，就使得富的越来越富，穷的越来越穷。但是，这并不意味着小公司就没有前途了，规模小的公司占有的市场份额小，所以有必要像军事指挥官一样思考问题，要充分利用战略作战艺术，实现以少胜多，以弱胜强，小公司必须认清战略的第一原则——兵力原则。就像拿破仑说过的那样，数量上处于劣势的部队要在进攻点和防御点投入更多的兵力。

掌握兵力原则就必须克服“优秀员工”和“优质产品”的错误认识。质量当然和数量一样，也是营销战的一个因素，但数量优势却以绝对的优异性压倒质量上的差异。毫无疑问，在足球赛中以 15 人应对 11 人，那么较弱的 15 人也会取胜较强的 11 人；一位优秀的将军不会让军事战略建立在全靠优秀士兵的基础上。营销市场上也一样，不能光靠优秀员工来赢得市场，要靠优秀的战略。人才固然重要，但公司越大，普通员工就越会成为平均水平，就像 IBM 不可能靠几位销售经理实现每年的巨额销售，要靠 369545 名员工。同样，想靠优质的商品打赢销售战，也是不现实的。因为即使公司内部很清楚自己产品优质的事实，却很难把它宣

传出去，很难改变人们头脑中既定的想法。特劳特认为，在今天的市场营销中，惟一最白费力气的事就是企图改变人们的心理，心理一旦形成，几乎就成为了无法改变的事实。所以，遵循兵力原则，就不要在“优秀员工”和“优质产品”上下过多的工夫。

2. 防御优势原则 贯穿整个战争史，防御被证明是一种强有力的形式。在朝鲜战争中，美军在南部的防御战中获胜，北部进攻却受阻；英国在对其殖民地的进攻中失败，却在滑铁卢打了一场漂亮的防御战。就如篮球和足球比赛一样，进攻看起来很有魅力，但是只有防守才能赢球。

特劳特调查了 25 个自 1923 年起步的市场领先者，60 年后有 20 个仍保持领先地位，4 个处于第二，1 个处于第五。在 60 年时间里，当初 25 位领先者仅有 5 位丧失领先位置。可见想要攻下一块高地并非易事，可是要防御却容易得多。然而许多营销人员却根本无视防御的力量，进攻的魅力和胜利的喜悦使得一些销售经理急于操起枪杆发动进攻，去攻击那些在战壕中固守的竞争对手。这种“英雄主义”的病症在许多营销人员中蔓延，这些人员急于为公司建功，甚至为公司牺牲。然而正像巴顿所说，没有任何人能仅凭为国牺牲就能打胜仗，要想赢得战争，就得让敌人为他的国家牺牲。

战争中防御力量如此有力，原因之一就是要想奇袭太困难了，行动规模越大，奇袭的效果就越差。小公司或许可以用一种新产品对大公司进行奇袭，但像福特之类的大公司却无法对通用汽车发起突然进攻，除非通用汽车根本没有理会对手的进攻。在营销战中，不但奇袭困难，甚至连发动进攻都不轻易，战争中发动进攻需要等兵力到位，这往往要花几天甚至几个星期，此时敌人早就发觉并足以进行防御。营销进攻中虽交通不是问题，但产

品信息的传递却可能要花较长的时间，这样就给了防御者充足的时间阻碍破坏进攻方传递的信息。

因此，防御是极有效的战略形式，当然，如果公司根本就没有形成规模，没有市场，也就谈不上防御了。

三 营销战的作战原则

营销战是在头脑中进行的，每一天、每一分、每一秒在顾客的头脑中都在进行着战争。各个公司都想在这只不过 15 厘米见方的地区上运用智慧，击溃竞争对手，开辟一个新的领域，难度之大是不可置疑的。营销战难就难在只能在头脑中想像，在一个看不到的战场上进行智谋战。

在真实的战争中，一位优秀的将军必然会探察敌情，确认双方的确切方位和力量情况；但在营销战中，侦察工作很困难，一个人的内心是无法被看穿的，侦察人员最好的方法就是进行销售调研，然而却不是传统的问顾客想买什么，而是要找出哪家公司在占据制高点，这就是人们需要在头脑中确定的，且头脑中的战场有许多山地，而这些山地的顶端就是市场领先者的位置。

如果想穿越这座山，就必须打一场营销进攻战，那么最好就是寻找一处山谷作为突破点，但战争会非常坚苦，也会付出很高的代价，因为领先者绝不会任人鱼肉，他们有能力进行猛烈的反攻；假如停止进攻，那就是在打防御战，而最好的防御恰恰是最有效的进攻；如果在山间迂回，那么就是在进行营销中的侧翼进攻，这通常很有成效，代价也非常小，但是在许多行业中，发动有效的侧翼进攻的机会已经越来越少了；如果在山下盘桓，那么打的就是营销游击战，原则就是要找一处地带，既防守安全，又小得不至于引起市场领先者的兴趣，这也正是营销战中的四种作

战形式。

1. 进攻战原则 特劳特认为，进攻战适用于处于市场第二位或第三位的公司，这些公司会有足够的力量向领先者发动持久的进攻。但是要切记，一个策略对于领先者来说是好的，对于落后者而言却可能是坏的，因此在运用任何策略之前，要不断地问自己，看看自己究竟处于市场中的什么位置。当然，如果有足够的力量和恰当的时机，那就应该发动进攻战。进攻战有以下三条原则：

1 进攻战应重点考虑领先者在市场中的强势。很多公司就像小孩，总想着自己动手，在营销中遇到问题时，他们的第一反应是反省自己，研究自身的力量和弱点，研究自家产品的质量、销售人员、产品价格和销售渠道，这就是没有正确认识到自己在市场中所处位置的体现，导致最后言谈举止都像是领先者一样。处于第二位或第三位的公司应该做的就是集中精力于领先者，要考虑领先者的产品、销售力量、产品价格及其销售渠道，领先者占领的是顾客的头脑。因此，不管市场中的第二位在某一类产品上的实力有多强，假如领先者在这方面也相当强大的话，那么就绝对没有胜算。第二位想要打赢头脑中的战争，就必须先抢占领先者的位置，再取而代之，仅仅获胜是不够的，还必须让其他人失败，特别是领先者。对于处于市场中第二位的公司而言，把销售计划定在如何增长自己的市场份额是没有针对性的，更好的策略应该是盯住领先者，想方设法通过文字、图像、声音等手段，使得他们的市场份额减少，这样才能赢得头脑中的战役。

2 要找到领先者强势中的弱点，并对此弱点发动进攻。特劳特强调，进攻战要针对领先者“强势”中的弱点，而不是针对“弱势”。有时领先者确实会有一些弱点，但那仅仅是弱点，并

不是他们力量固有的不可去处的部分，他们只是忽略了，因此抓住这些弱点实际上毫无意义。但是，另外一种弱点是公司实力范围之外的。特劳特举了个例子，美国排名第二的汽车出租公司阿维斯公司曾在广告中说：“从阿维斯公司租车吧，我们柜台前排的队更短。”这恰恰迎合了领先者赫兹公司的一些顾客，而且令其难以反击，因为这是赫兹公司作为领先者固有的缺点，抓住这类弱点发动进攻战，领先者便无法组织起有效的反击。

3 要尽可能地使发动进攻的阵地变窄。公司可以只专注于一种产品，只有领先者才有可能担负得起“品种齐全”。特劳特认为，进攻战应该在狭窄的阵地上发动，要尽可能专注于单一产品。在狭小的阵地发动进攻时，兵力原则就得以派上用场，即集结兵力，达到局部兵力优势，一个营销队伍若是一下子在非常广阔的阵地上投入多种产品进行全面进攻，那么最有可能出现的结果是丧失所有的领地。因此要记住，如果无法获得绝对的优势，那就必须灵活运用自己现有的力量，在决定性的地点创造出相对优势。

2. 防御战原则 实际上，防御战策略跟进攻战策略虽名字相反，性质却相同。在营销策略中，没有绝对意义上的好与坏，策略的好坏完全取决于由谁来运用这些策略。特劳特认为，领先者才应该进行防御战。同样，防御战也有三条原则：

1 只有市场上的领先者才有资格考虑防御。有许多公司认为自己是领先者，但它们的地位是建立在自己营造的概念基础上，而不是建立于市场事实的基础上，因此这些公司并不是领先者。特劳特所说的领先者，是指在顾客头脑中真正的领先者，如果自欺欺人地认为自己就是领先者，那么在营销战中就毫无立足之地。为了鼓舞营销人员的士气而夸大事实是一回事，但是愚弄了

自己，犯战略上的错误就很可怕了。

2 最好的防御策略是要敢于进攻自我。由于防御者处于领先的地位，那么它在顾客的头脑中就占据优势，要想保住甚至提高地位，防御者最好的方法就是不断冲击顾客头脑中的信念。换句话说，就是要不断推出新产品和新服务，取代原有的部分，以此来冲击顾客的大脑，巩固原有的地位。也许有些人认为，进攻自我会牺牲很大的利益，但那只是眼前的利益而已。进攻自我有一个最大的好处，那就是保卫市场占有率，而这正是打赢营销战的最终武器。但是，倘若公司在进攻自我上犹豫不决，通常会丧失市场份额，并最终导致丧失市场领先者的地位。

3 要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。通常市场领先者拥有比别的公司多的机会，因此即使他们失去了挑战自我的机会，他们也可以直接效仿其他公司的手段。但是领先者必须在进攻者确立地位之前，马上起来阻止它，这种阻击通常非常有效率，因为战场在顾客的头脑中。对进攻者来说，想要在顾客头脑里留下一个印象需要花费很长一段时间，领先者因此可以游刃有余地组织起有效的防御。

3. 侧翼战原则 对于大多数的销售主管来说，进攻战和防御战是再自然不过的事了。领先者进行防御，其他人负责进攻；但是还有另一种进攻手段也是相当有效率的，那就是侧翼战。侧翼进攻是营销战中最具创新性的方法，但是不管对于营销还是军事来说，侧翼战都是一种大胆的行动，就好像是一场豪赌，赢了大获全胜；输了全盘皆空，身败名裂。比起其他几种作战形式，侧翼进攻更需要掌握原则，需要在战争开始后立刻做出周密的计划，还要有预见战局发展的远见能力。侧翼战也有三条原则：

1 好的侧翼进攻应该在无人竞争的区域发起。相信没有一位

将军会让自己的伞兵在敌人的机枪口上跳伞，相信也没有一位营销主管会把产品送入别人已占有市场的虎口中。

特劳特认为，发动侧翼进攻，其实并不需要生产出与众不同的新产品，但是推出的产品中必须有创新或独特的部分，得让顾客产生新的观念。发动侧翼进攻需要有独特的眼光，需要创造和维持产品的独特风格，因为在真正的侧翼进攻中，新产品或服务并没有现成的市场。

侧翼战和进攻战不同，它需要寻找市场空缺，传统上称为“市场细分”。侧翼战必须要第一个抢占细分市场，这时也许一个班的兵力就能攻打下来，但假如变成了向严密防守的敌人发动的单纯进攻战，那么也许一个师也不足够。

2 计划里的一个重要组成部分应该是战术奇袭。从本质上讲，侧翼战是一种奇袭，跟进攻战和防御战是不同的，进攻战和防御战的特征和方向性都是可以预见的，但侧翼战却很难做到。成功的侧翼进攻完全没有预见性，而奇袭的程度越强，迫使领先者做出设防的时间也就越长。当然，由于市场上的试验或太多的调研工作，使得自己的策略暴露给了竞争对手，那么侧翼战也就被破坏了，因此特劳特说战术奇袭时不能有丝毫犹豫。

3 乘胜追击同进攻一样重要。如果没有追击，胜利就不会有很好的效果，许多公司在成功发动了侧翼进攻后，就把资源转移到其他事情上去了。有一句古代军事格言说：巩固胜利果实，消除失败影响。假设一个公司有 5 种产品，3 种领先，2 种落后，大多数的管理层都会把时间和注意力集中于落后的品种身上。然而特劳特认为，应该把落后品种舍弃，把它们的资源配备给正在领先的产品。许多公司之所以总与成功无缘是因为他们总忽视将来，总喜欢把全部的营销资金用于弥补过去的错误策略造成的损

失上。通常，销售计划书的重点总是保证公司避免失败，所以大量金钱都用于旧产品和旧市场，却很少对已取得的成果加以巩固，要知道成功孕育成功，建立稳固地位的最佳时间就是在开始阶段，要不断地追击。

当然，要想在侧翼战中获得成功就不能拘泥于小节，胆小是不适宜进行这种进攻的，不能想着用调查代替远见。因为侧翼战进攻的本来就是一个未知的领域，消费者也不会知道如果将来的选择面有了巨大变化之后，他们可能会买什么产品。

4. 游击战原则 历史事实证明了游击战的威力，商业战场同样如此，游击战拥有许多战术上的优势，使小公司也能在强者群里觅得一席之地。

当然，公司规模是相对而言的，最小的汽车制造公司也比最大的袜子制造公司大得多，然而他们一个应该采取游击战，而另一个应该使用防御战，比起自己的规模来，竞争对手的规模要重要得多，营销战的成功关键在于针对竞争对手的状况制定战术，而不是针对自己。如果一个小公司想要获取成功，那么就需要运用游击战的原则，以下是游击战的三条原则：

1 要寻找一块小得足以守得住的细分市场。“小”的概念应该是多种多样的，可以是地理意义上的“小”，也可以是容量上的“小”，或者可以是概念上的“小”，总之要小得让那些大公司难以进攻。游击战的目的是尽量缩小战场，以便赢得兵力上的优势。换句话说，就好比尽量成为小池塘里的大鱼。在某些方面，游击战看起来很像侧翼战，但是侧翼战与游击战的关键性区别在于侧翼战是经过策划后，在距离领先者较近的前线刻意发动的，目标是夺取或削弱领先者的市场占有率。而游击战则是试着找到一个小得足以让自己成为领先者的细分市场。通常人们都想

尽量夺取大的市场，但特劳特认为这可能是个错误，因为很少听说哪家公司把力量集中在很小的市场上却衰败的。相反却经常听到有的公司因为过度扩张而分裂，他们在太多市场上投入了太多的产品，这不是一个小公司应该做的事情。打游击战的公司很容易受到诱惑，将游击战改为侧翼战，总是试图靠近行业领先者，削弱领先者的地位，然而公司通常没有足够的资源，所以不应放弃游击据点而转入公开作战。本质上说，打游击战的公司力量有限，想要成功就必须顽强抵制住分散力量的诱惑，否则只能导致灾难。

2 不管获得多大成功，也不要使自己的行为变得像一个领先者。当一个公司开始为其领导人配备豪华汽车时，就意味着它开始衰败了。特劳特认为，游击战想要成功，需要不同的组织机构和不同的时间表，需要全身心、全资源的投入。也许大公司有一半以上员工是为其他员工提供服务，而仅有为数较少的一部分人被指派到公司外同真正的敌人交锋，有些员工在公司呆了很多年，却从未接待过一个顾客，也没有见过竞争对手的任何一个销售员。打游击战的公司应该利用大公司这一弱点，在前线投入尽可能多的人员，争取做到全部人员投入前线，不留任何非战斗人员，这种简单精干的组织方式不仅能投入更多兵力，还能提高游击战的速度，对市场变化做出快速反应。

3 如果出现了失败迹象，那就随时准备撤退。假如战局不利，那么就不要犹豫，赶快放弃阵地和产品，打游击战的公司没有那么多财力和人力浪费在败局已定的战斗中，应该尽快放弃残局，继续前进，只要公司存活下来，就可以继续竞争。撤退的反面是挺进，瞄准一个时机后，公司可以运用其灵活性，适时打入市场。在小公司里一个灵感足以推出一种新产品，因此，打游击

战的公司可以打一枪换一个地方，充分发挥灵活性的特点。

四 营销战的作战战术

正如形式应服从内容一样，战略应该服从战术的需要，如果一个给定的战略不能为战术结果服务的话，那么不管它的战略构思有多么巧妙，表达得多么深刻、动人，这个战略也是错误的。伟大的战略需要在适当的时间和适当的地点投入到适当的战争中，没有完成战术任务的战略最终是失败的。

优秀的营销战略家总是活在战术与现实世界中，他们不会试图实现不可能实现的目标，也不会在不合理的目标之外发动进攻，他们从不允许自负影响自己的判断，他们总集中精力于那些可以通过可用战术工具来达到的那些目标。行动是不可以脱离战略的，战略也不能脱离战术。因此，在营销战中，战略、战术、行动是个有机整体，是不可分割的。现在许多公司都雇佣一些代理商来处理广告战的战术问题，可是在代理商开始工作之前，公司就制定了自己的营销战略，这就反过来变成战术为战略服务了。

所以，优秀的销售人员要像优秀的将军一样思考，充分认清形势，分析利弊，最后还要掌握好适合自己进攻的原则，打一场漂亮的营销战。

三、营销界的新革命

一 自下而上的新战术

传统的理论认为，上层管理者应该首先为营销运动制定战

略，然后转交给中层管理者，由中层管理者来选择战术，从而实施战略。但传统的理念已经过时，特劳特的观点恰恰与之相反，这便是营销革命。

营销革命是特劳特继“定位”与“营销战”后提出的又一理论，是“定位”与“营销战”观念的整体发展。特劳特在提出“定位”后20年的实践检验中，获得了许多弥足珍贵的经验，这使他提出了一次新的革命。他认为在“商场如战场”的营销环境下，如果先期规划长期战略，然后促使下层发展战术去实施具体的系统操作，便不能及时地应对竞争变化，从而使得战略没有可行性。这种“自上而下”式做法的危险性在于，企业总是期望市场依自己的意愿发展，以达成战略目标，却没有充分认识市场，利用市场机会，以可行的战术乘胜追击。在市场竞争如此激烈的背景下，企业的营销应该从市场中可行的战术开始，“自下而上”发展出战略，才可能铸造品牌，实现目标。在实际操作中，“先有战略，后有战术”是企业策划的一个致命弱点，只有实现“自下而上规划战略，自上而下贯彻执行”，才能使企业或个人赢得未曾预想过的市场机会。“自下而上”可以避免战略目标盲目扩大，进入太多并无战术机会的领域，并在营销运作中首先考虑品牌在竞争中如何进入消费者大脑，可以确立何种定位，然后才有可能在此基础上形成可行性的品牌战略，统领起所有的营销行动。

二 战术对战略的支配

1. 战术 战术是一种创意，当一个公司寻找战术时，就是在寻找创意。

但创意的含义是模糊的。寻找什么样的创意 从哪里寻找创

意 这些都是首要问题。

那么，什么是战术呢？战术就是一种竞争性的思维视角。

首先，战术必须具有竞争优势才有成功的机会。但这并不意味着必须有较好的产品或劳务，差异化因素是需求的因素。这种差异性可能是更小、更大，更轻、更重，更便宜、更昂贵；还有可能是与众不同的分销系统，而且必须在整个市场营销上有竞争性，而不是仅与相关的一个或两个其他产品或劳务相比有竞争性。比如，大众公司的甲壳虫并非市场上的“第一种”小汽车，但它却是第一个在人们心目中以小定位的汽车公司。当其他公司通过大谈其“宽敞”来辩解时，大众甲壳虫则以小而赢得美名。

其次，一个战术必须具备竞争“观念”。换句话说，战斗发生在潜在顾客心目中。要想赢得市场就得在顾客心中争得一席之地。

总的来说，竞争性思维视角是使一个市场营销规划有效实施的思维视角，是想要取得成功所必须考虑的，它是战术的本质。

2. 战略 战略并非目标，战略应集中注意力于营销过程而非目标。自上而下的思维者是目标导向型的，他们首先确定想要达到的效果，然后才试图设计达到目标的方案与手段，而这与战略的性质不符。

特劳特把战略定义为具有一致性的市场营销方向而不是目标，战略的一致性就规定了战略必须以战术为中心，必须将战略贯穿于一致性的市场营销活动中，包括产品、价格、分销、广告等在内所有构成销售组合的活动必须一致地体现在战术之中。另外，一旦战略确立，方向就不应该改变，公司应该动员一切财力，抢先占有战术，将财力纳入一个战略方向，就可以最大限度地开发战术，从而摆脱现存目标的局限性。

不过，这一战略的落实要快。商场如战场，最安全的战略是快速地开发战术，否则注定失败。

3. 战术对战略的支配 战术是一种独到的创意或观点，战略有许多以战术为中心的元素。

战术是独一无二或与众不同的，战略则是平淡普通的。

战术独立于时间之外，具有相对稳定性；战略则随着时间逐渐展开。大多数零售商此时或彼时所进行的廉价销售是战术，而每天都在进行买卖的商店打折则是战略。

战术是一种竞争优势，战略是设计来保持这种竞争优势的。

自下而上的市场营销原则是简单的：工作就是从具体到抽象，从短期到长期。

自下而上的市场营销的含义是单一的。公司所要做的就是找到起作用的战术，然后把它们纳入战略规划中。战术不需要两个或三个、四个，一个才是关键。

这便是战术对战略的支配。

有时，传统的自上而下的思想家以为他们是自下而上工作的，其实却并没有真正做到。他们经常做的是寻求适合已事先决定的战略的战术。特劳特认为这种思维的缺陷是很明显的，管理者会在战略领域寻找战术。既然他们已决定做什么，他们就要想办法去做。而这并不是真正的自下而上。

三 实现营销革命的条件

1. 要站在最前线 特劳特认为，在自下而上的营销体制下，营销不是“由谁来做”的问题，而是“做什么”的问题。首先要确定的是采用“什么”战术。也就是说，要选择一个能够表明具有竞争性思维视角的战术，然后决定如何将战术转变成一致性的

营销方向。

只有做完这些工作后，才能决定由谁来具体实施战略，然而多数公司却将他们的优先次序颠倒了。

在多数组织当中，“谁为谁做什么工作”都相当清楚，然而营销的真正问题“应该去做什么”却恰恰被忽略，而且还忽略了使事情以自然的、逻辑的顺序来完成的体制。

有时公司没有经验的新手成功了，有时较低层次的雇员拥有一种卓越的思想并使公司成为一个大赢家，这正是因为他们是站在公司的最前线。然而大多数的营销人员从未深入到市场前线，他们仅仅是翻阅一下会议提案，然后花费时间寻找事实来证明他们早就形成的“应该做什么”的观点。

从某种程度上说，人们总是在被自己的花言巧语所欺骗，总是信奉管理者应该做判断这样的哲学，因此，往往是在拥有足够的作为决策基础的信息之前，就已经完成了决定。

特劳特认为，需要果断地做出决定的是首先要深入前线，站在最前线去了解情况，而不应该以这样或那样的理由推迟“亲自去观察”。在他看来，没有比走访前线更重要的了，如果推迟到有时间的时候再去走访，那已经太迟了，因为通常这时已经依据渗透其中的二手资料做出了决策。那么深入前线就变成了寻找证据，而不是收集信息。与其这样，倒不如根本就不要到前线去。

然而营销中的前线也并不是很容易寻找到的，它存在于潜在顾客的心目中，站在前线就意味着将自己摆在顾客的位置上，以顾客的思维去观察、思考问题。更何况，仅仅站在前线是不够的，这只是一个开始，站在最前线要把自己观察到的记录下来。

观察并不是一个简单的过程，人的大脑易于快速做出决断。大多数时候，思维敏捷是优点，当要深入前线时，就不得不摒弃

这种优点了。因此，一个深入前线的人必须迫使自己去观察事物，而不要迅速地对它们做出判断。要尊重事实，尽管这些事实可能会与预期的相反。

2. 要懂得聚焦于一个点上 聚焦是一个关键的理念，影响着能否付诸实践的关键问题，因为它恰恰是人类本能行为的对立面。每个公司都不是在打一场战争，而是在打上百场丛林战，这就削弱了它的实力。因而，当绝好的机会出现时，公司却缺乏成功的保证，因为它把自己的资金分得过于分散了。

从整个历史来看，战争之所以取胜，是因为将军能将他们的兵力集中于具有决定性的战略进攻点上。这也是“营销战理论”中所强调的兵力原则。在如今的公司中，人们天生的倾向是扩散力量。每个人都认为横向发展是成功的要素，他们却忘了钉子是怎样通过缩小着力点来扎进木板中的。为了寻找新市场、新产品以及现有产品的新用途，人们利用公司的资产价值和品牌名称的优势来扩张产品线。扩张是当今的定律，然而也是失败的开始。在管理者的头脑中，总是跳跃着新业务的幻想，战线扩张就在财务上引起了争论。当依靠知名品牌“搭便车”时，他们知道自己可以不费任何代价地获得某些东西。

不幸的是，世界上没有免费的午餐。公司可以不断地扩张，但几年以后，还是不能弥补这个被称为战线扩张的缺口。一个又一个的产品相继陷入这个泥潭，这使得公司无法自拔。

一个试图吸引所有人的产品结果是它吸引不到任何人。各种类型的产品线扩张都是自我毁灭的过程。长此下去，核心理念、核心利益及核心产品，也就轻易地被产品战线扩张所破坏了。

如果问：高露洁是什么 它是一支牙膏、一把牙刷、一盒牙粉、一块肥皂，还是洗盘子的清洁剂

答：上面所说的都是，又都不是，高露洁实际上不代表任何东西，就如“水果”这个词不代表任何水果本身一样，高露洁已经不是一个核心品牌了。同样，雪佛莱是什么 雪佛莱是最终的通用化的品牌。无论你想要什么，雪佛莱都有。

战线扩张所造成的一切就是侵蚀品牌在顾客和潜在顾客心目中的根本特性或地位。因此，战线扩张是需要遗弃的。特劳特认为，将目光聚焦于一个点上，才能使营销革命的火焰燃烧。

四 营销革命的原则

1. 制定自己的战略 传统的自上而下的计划程序按“逻辑”顺序来提出问题，而自下而上的程序以战术为中心而将计划程序颠倒过来。所以特劳特指出，必须首先找到一种有效的战术，使之形成有效的战略，大规模的广告计划代替不了一种简单有效的战术。

但是，当战术转变为战略时，所面临的挑战是保持思路清晰。一般而言，持续长的时间并不是一件容易的事，压力在于要修改战略，使之与其他产品或思想相结合，这样势必会削弱一致性营销的实力。

当然，自下而上的营销过程排除了许多流行的战略，这也相对地减少了不少困难。自下而上地思考时，过于笼统的、多样化的、难以执行的战略会自动被排除在外。

多数公司的战略并非以现实为基础，他们只是在凭空想像，就任何现实意义而言，它们都是不可行的。

过于广泛、过于乐观、过于笼统的战略，最终只会一次又一次地陷入战术性错误的泥沼。然而当战略失误时，为此而付出代价的却通常不是制定战略的将军们，而是被派去战术性地执行战

略的野战司令们，他们往往会受到严厉惩罚。特劳特认为自下而上地经营时，必然会专注于一个战术和单个战略。换句话说，必须强迫自己集中于某个单一的、有效的营销活动。这是好的营销思想的本质，也是自下而上营销方式最重要的结论。

自上而下地经营时，从战略开始，然后逐步将其展开为战术时，永远会为许多不同的战术所纠缠。当然，多数战术被证明是无效的。这就是在浪费时间，贻误战机。而且，使整体营销计划支离破碎，并因此失去效力的正是多种不同的战术。通常竞争者只有一个方面比较脆弱，而那个方面应该是所有入侵军队关注的中心，这就是所要寻找并且要将其提升为战略的战术。

特劳特说，当找到这一战术时，必须自下而上地制定战略，必须采用这一战术并且将公司全部的资源投入到战役当中，以便加以利用。如果此时还制定多个战术，那将又会一次无功而返。

2. 实施变革 战术提升为战略总是意味着实施变革，变革即意味着战略战术的改变。那么哪些是固定的，而哪些又是可变的呢 特劳特指出，市场是固定的，因为各种各样营销努力都不可能对市场结构和购买方式做出太大的改变，潜在顾客的思想是无法从根本上改变的。但是在市场营销人员的心中却永远涌动着希望，营销人员相信借助广告这种工具改变人的行为。这就像企图通过打开门来改变气候一样，根本就不切合实际。真正管用的营销规划目标不应该是改变人们的思想，而应该是利用已经潜伏在人们头脑中的思想和观念上的“不平等”。而这正是以营销战略为基础提供给营销计划的，自上而下的战略规划几乎总是在交易市场方面提出一种必要的变革因素。因为这种变革是不可能的，所以计划注定要失败。

许多自上而下的营销计划，由于无法克服存在于顾客心目中

的单个要素而动摇。就如施乐难以实现成为计算机业主力的宏伟战略，因为人们心目中有一种强烈的认识：施乐代表着复印机而不是计算机。

自下而上营销的本质是承认存在于顾客心目中的固定定位，并在公司内部实施必要的变革。因此，特劳特强调，不要企图将自己的方式强加到顾客的头脑中，而是要将自己的方式转变成顾客的思想。一位男士服装专卖店经理说过一句经典的话，“打开蓝色的灯，这位男士想要蓝色的套装”。特劳特对这一例子的评价是：不要企图使他相信，如果他穿一套棕色的衣服看起来会更好，尽管那可能是真的。

在自下而上的进程中，应该着重在公司内部寻找可变因素，在这些方面实施变革。所需要变革的方面不一定是极其重大的，有时它仅仅是打开蓝色的灯这样一件小事。但这已足够成为成功与否的中心了。

3. 转移阵地 如果赢不了这场战争，那么就转移阵地。这一战争准则在营销中与在军事战场上同样有效。

在商业战场上，老板们宁愿呆在原地悬而不决或接受失败，也不愿挪开半步。他们相信“我们需要做的一切就是更努力一点”这样的战略，他们以为这是一种积极向上的精神，然而现实中，成功比精神重要得多。

更好的产品、更好的广告、更好的销售训练、更好的价格，可以列举出无数流行的“更好”。但是，公司的市场份额通常并没有更好，情况也丝毫没有更好，只是无尽的时间和精力都奉献给了旨在使情况更好的会议之中了。

“失败主义者”在公司往往被看做是一个差劲的队员，并且被给予较低的评价。那种“我能做”的态度才会获得高分。于

是，管理者盲目地不断派遣队伍冲向同一个高地。他们会抱怨进展甚微，但是极少有人想承认失败。因为在军事领域当中，经常运用的阵地转移战术是一种使公司总裁们感到不安的战术。

促使管理者们如此不情愿转移阵地的理由是需要变革这一事实。人们对变革总是感到不舒服。而恰恰只有转移阵地，才能为以后的获胜保留余地。

五 获取最后胜利的三个步骤

1. 检验营销战略 如果头脑是战场，那么战术武器就肯定是广告了。这就是为什么广告版面达到了无法估计的、庞大程度的原因。但随着广告的几何级数的增加，其效力和影响力却在下降。因此公司要检验以下几方面：

1 要检验自己的广告。广告是深入研究的焦点。广告研究正达到无法估计的、庞大程度的原因，就是公司想提前知道他们提议的广告是否起作用。

然而，从数学角度来看，大多数广告都是无效的。在某一假定的市场上，有四五个品牌会发展市场规划，从而增加它们的市场份额。但就整个市场的总体情况而言，没有一个品牌会增加市场份额。市场份额总和是 100%。单纯从形式上看，市场营销就像战争一样是零和博弈，谁也别想从中增加点什么。但是不做广告是不可能的，那样就根本连市场的门都进不去，更别说占领了。所以，检验策略的最好办法就是向顾客展现将要发生的事件的全貌，向顾客揭示整个战略的分量，这也是惟一真实的检验。

2 公司应该检验销售人员。理论上，好主意容易被销售人员所接受，然而事实上并非如此。销售人员非常不容易接受好主意。他们太接近当前的局势，知道得太多。他们和潜在顾客一样总认为

自己是专家，总以为应该指导计划的修改，如果战术思想简单易懂，就足以冲破混乱，影响潜在顾客，也足以影响销售人员。

那么应该撇开销售人员而集中关注顾客吗 这样做无疑是在冒险。

如果自己的销售人员不热心实施计划，那么它再完美也不会起作用。因为计划不会被落实。

因此，在检查销售人员的计划实施情况时，就不是征求他们的意见，而是必须让他们接受好主意。如果你不能让他们接受好主意，麻烦将会接踵而至。

把一切投入到销售中，其中包括自己的热情。销售人员喜欢良好的表现，如果能让他们接受，就会最终达到让消费者接受的真正目的。

3 公司还应该检验媒体。新观念的推出应该有新闻价值，也许它不会成为早间 7 点的新闻，也许不会成为爆炸性的头条新闻，甚至可能连报纸的版面也登不上。但这没关系，有效的观念“感觉”就像新闻。

当百事可乐生产雪碧这种第一个含有 10% 果汁的碳水化合物饮料时，消息迅速传遍全国。

当 IBM 公司出台公司定位为“更大的公司”的广告节目时，它被所有媒体的主要版面所忽略了。

更大的公司 IBM 是一家拥有 540 亿美元的公司，它早已比其所有竞争者加在一起还大。成为更大的公司的新闻价值在哪呢

所以，特劳特说，检验战略是其能否成功的开端。

2. 推销自己的战略 新战略能否最后实施所面临的最大问题并不是它本身的对与错的问题，而是有没有人愿意听对于这个战略的陈述的问题。如果董事会成员对此不感兴趣，那么再好的战

略也只会是零。因此，把自己的战略推销出去也是关键。

切记不要“按照数字”推销规划，不要喋喋不休地陈述所有的说明和选择，这只会使人感到厌烦。

保持简单很关键。如果一个规划是自下而上，从单一的战术发展到大规模战略的话，那么大胆地发起进攻是不会有错的，往往会出现戏剧性的有效结局。但是，从内部顾客中碰到的最持久的问题之一就是处理选择问题。

认为选择有多种，这是自上而下思维留下的残余。当坐在山顶上时，看起来从哪面都可以爬上这座山。当走到前面，走下去，到现实中，选择马上就变得有限起来，能发现一条上山的路就很幸运了。

在竞争非常激烈的社会，寻找管用的战术是一个营销人员感受到的最大压迫。

然而，营销人员的想法恰恰相反。他们认为许多小的出色的努力凑成了成功。他们认为可以从众多不同的战略中挑选，而且只要他们苦干就会成功。

但特劳特相信营销的策略是大胆一搏。无论在什么情况下，找到惟一起作用的措施就意味着成功，所以首先要有一个值得推销的战略。当拥有一个有效的战术和出色的战略，在董事会会议室内争论就必不可少少了。

在公司的所有经理中，首席执行官及其规划人员经常距前方营销工作最远。他们很有可能意识不到战术的力量。他们的决定或许拖沓得使一个好的计划胎死腹中。因此，若想成功推销出自己的战略，最好的措辞之一是推销战略对公司“名声”的影响。通常，在公司的经理层中，由于受个人议事日程的影响，他们有更多的短期思想。而“名声”也更容易在营销活动中被忽略了。

就其本质来说，大胆一搏确实有加强公司名声的潜力，利用这个事实来振作上层管理者的精神，也许就能顺利地使自己的战略得到支持。毕竟，没有哪位经理会拒绝向公司的旗帜致敬，没有哪个人愿意影响自己公司的名誉。

3. 开始实施规划 当一个公司准备开始实施规划的时候，就是改变行动的时候。这时不再是采用自下而上的策略，而是通过“自上而下”策略来开始实施自己的规划。换句话说，当准备实施规划时，应坚持准确地、仔细地开始自上而下的进攻。

“自下而上计划，自上而下实施”是特劳特构建的一种全新的营销模式。然而，在特劳特看来，大多数公司做的恰恰相反，这也是市场上仅有少数公司能获得成功的原因。

在这点上，相似的军事行动能给予很大帮助。通常，上层将计划好的战略转交给地位较低的人，而这些人有很大的自由来改变战术。这不能保证最后的战术与战略实现统一。

有时，有错误的战略计划通过前方地位较低的销售人员所进行的战术改变可得到挽救。但是，这并不是一个总能行之有效的方法，也不是进行操作的有效方法，这同时会给商业机构的领导层带来压力。而且，这是一种浪费。如果一个公司的领导首先走到战场上去，站在最前线，自下而上建立公司策略的话，它的战术就会有效，也不会出现之前的情况了。

一个由战略驱动的公司，就是在自下而上的营销观念下产生的。

当一个公司把战略建立在有效的战术上，它就成为战略驱动的公司。它将会拥有一个可以用简单的话、简单的概念表达出来的聚焦点，这些条件都必不可少。有了这些，就是考虑实施策略的时候了。在采取规划策略时，应该经常考虑“轰动”策略。在

实施规划时，媒体的重要性以及能为这些影响所支付的成本是应该事先认识到的。这种策略可帮助克服经常存在的一种惰性。

人们不可能总在附近等着新观点或产品。在卖给他们东西前，有意识地去引起市场关注很关键。但是，小公司在面临许多大公司的竞争时，无法支付过多成本，那么它们就该采取轰动策略的反面，即滚动式策略。

特劳特提醒说，不要在全国实施规划时运用轰动式策略，而是单独在一个城市或一个地区运用该策略，然后通过滚动自己的规划，进而发展到别的地区。也许在前进路上的某个地方，它就变成了国家范围的规划，形成了轰动式策略。

实施规划最重要的是保持战略正常运行，这必须与前方进行多方面的联络。许多上层管理者与正在发生的真正现实相隔离。如果要避免这种情况，最好的办法就是亲自走出来，到前方去。如此，革命性的改变就随着计划的实施实现了。



4 华伦·本尼斯：

最有见地的领导学大师

华伦·本尼斯，美国著名的企业领导学专家，当代最伟大的管理大师之一。彼得斯认为“他的书是全美经理不可忽视的著作”；杜拉克说他“从事领导研究，绝不说教”；《芝加哥论坛报》则指出：“他的每一部著作都富有真知灼见，是所有想成为真正领导者的管理人员的必读书，他一生中的经历非常丰富，先后从事了多种职业，包括教育、写作、顾问、行政管理等各个方面。

尽管本尼斯一生中从事多种职业，体验过多种生活，但他始终与领导才能这一主题有着不解之缘。他在自传集《创新生活》中写道：“几乎从我开始考虑问题时，我就在思考领导的才能。1959年我写的第一篇文章是有关领导才能的。1985年以后，我的绝大部分研究都围绕这一主题。你建立起一种品牌价值，在某种程度上它与市场是有冲突的——人们会说那是本尼斯的领导才能，这使得生活简单化了。”然而，在20世纪80年代以前，人们还处于对于领导才能这一很有研究价值的学术领域长期探索的

阶段，直到 20 世纪 80 年代以后，本尼斯和其他学者的观点和呼吁才使其重新为人所重视。本尼斯承认：“从那时起，领导才能成了研究的重头戏，而且对其发展的关注和兴趣不仅局限于美国，对它的研究已遍布全球。”本尼斯的研究围绕着一个课题，即从人文主义的立场反对那些源于军队表现出的英雄式的崇拜。本尼斯的研究充满了人情味，他认为领导能力并非罕见的才能，领导者是可以通过后天培养的，而不是先天的，他们通常是些普通人——或者说看上去很普通——并不具有上天赋予的魅力，领导才能并不是专属组织最高层的，它与各个阶层都密切相关。最后，本尼斯认为领导才能并非指控制、指引或操纵的能力。

在本尼斯的研究中，最著名的是针对 90 位美国领导者的分析。入选的人物包括尼尔·阿姆斯特朗 首位登上月球的宇航员、乐队指挥家和商人，如麦当劳公司的雷·克罗克 Ray Kroc 等。本尼斯说道：“他们或是左脑发达，或是右脑发达；高矮不一，有胖有瘦；或伶牙俐齿或笨嘴拙舌；或过分自信或缩手缩脚；或西装革履，意气风发，或蓬头垢面，失魂落魄。”“最糟糕的莫过于成功过早，因为失去了在逆境中学习的机会。从 90 位领导者身上发掘的共同点是：他们都具备引导他人注意力的能力，把握事物含义的能力，赢得信任的能力和实现自我管理的能力。本尼斯说：“引导注意力，实际是一个眼光问题。”因此，他采用的关于领导的定义是：“具备设想一个令人注目的前景并付诸行动逐步实现的能力。”成功的领导者能够设法使自己的设想为其他人所信服，并把它当做自己的奋斗目标。本尼斯从研究中得到的另一个共同点是“自我调度”。领导者不需淋漓尽致地表现非凡的领导才华，也不认为成功是亦步亦趋地完成任务。与

之相反的是，他们看重的是坚忍不拔的精神、自身的学识，勇于冒险、承担责任和面对挑战。其重中之重是对知识的学习。本尼斯说：“善于学习的人期盼史蒂夫·乔布斯和沃尔特·迪斯尼那样的人，他们在领导一个集体的同时，发现了自身的价值。”本尼斯说：“他们是实用主义的梦想家，具有独特的、但是却很现实的设想。具有讽刺意味的，只有当其他人能够自由地做与众不同的工作时，领导者才能实现他的梦想。一般来说，领导者会使他的设想看起来易于理解，富有魅力，并以此吸引新的成员。领导者必须创立一种适合这个群体的领导风格。常用的模式，特别是命令与控制，是不会起作用的。作为领导者必须行动果断，但绝不能刚愎自用。他们在做决策的时候，不应限制其他参与者的自主权，创造并保持一种部属都能参与的气氛才是富有远见的做法。”

本尼斯有众多的著作，它们在业界及学术界均处于领先的地位：《领导者：成功谋略》、《领导者领导不力的原因》、《非现实产业》与爱恩·米特罗夫合著、《怎样成为领导》、《学会领导——领导者后备军学习手册》与琼恩·高德米斯合著、《重塑领导者》与罗伯特·唐森德合著、《摒弃官僚作风——论人力组织的发展和演变》、《创造生活——领导艺术及其演变之反思》、《超越领导艺术——在经济、道德规范和生态环境间求平衡》与帕里克和莱塞姆合著、《把天才们组织起来——创造合作的秘诀所在》等。此外，还包括 250 篇相关论文。

本尼斯的领导学著作给读者的普遍印象是非常平易近人的，他习惯于通过个人的成功事例来进行分析，并十分注意对写作素材的兼收并蓄，所以他由此得出的每一个结论都令人信服。同

时，他在每一本书中都力图向读者传递这样一种信息：领导者无处不在，谁都能成为其中的一员。但本尼斯的“平易近人”，是就其著述的表达形式而言的，而绝非是指其所揭示的现实问题之平淡。就这一点，美国另一位管理学家加里·哈默尔做出了这样的评说：“既要切中时弊，又要超越时间限制，具有永恒价值，这种追求无疑是个完美的圈套——但华伦·本尼斯的全部著作都达到了这个目标……每本著作在很大程度上都是他身处时代的产物，而且也是对时代发表的意见，每本书都经受住了时间的考验。领导者一次又一次地回过头来，从这些书中重新挖掘出领导学的不朽真理。”

一、管理并不等同于领导

本尼斯指出，领导者首先必须要确立这样的意识：管理与领导绝不能相提并论，管理与领导之间在本质上是有着根本区别的。许多管理水平很强的企业在领导方面却差了许多，而有些企业的情况恰恰相反。现实中许多管理人员常将自己投入到解决日常琐事当中，而当他们面对困难一些的问题时，又感到束手无策。

那么，究竟什么是领导者呢？本尼斯认为，他一定是一位富有创造性和主见的人，即应当站得更高，看得更远，从整体上来考虑企业的问题。同时，他有义务让其他成员了解到他是在领导而不是在命令他们，并尽量使自己免于因一些琐碎的事而分神。

同时，作为领导者还应当善于听取各方面的意见，从中得出清晰的、可计量的企业发展目标以及必须克服官僚体制的重重阻

力，确保企业坚定地向既定目标前进。领导者要尽可能地发挥出自身及属下的创造性，并愿意为此承担责任。以此为前提，管理者必须明白自己是作为企业的领导者而不是仅仅充当执行者，本尼斯将这称为角色的转换。他认为领导者与执行者之间的区别不可仅仅等同于把握环境与屈从环境的区别，实际上领导者与执行者还有很多其他的重要区别：①领导要革新意识；②领导要力求发展；③注重人在发展过程中的因素；④领导要靠信任领导他人；⑤高瞻远瞩；⑥领导面对问题时要多问内容和理由；⑦常问决策的长远的利弊；⑧领导要有不断创新的精神；⑨要有挑战时势的勇气；⑩领导要独立自主，拥有自己的观点；⑪做正确的事。

虽然有这些区别，但本尼斯指出，从另一个角度来看领导者其实和一般人没什么不同，只要树立了自己的目标并且充分发掘自己的素质和特长，就能够在竞争中立于不败之地。这种自我发掘不是一时的，而是需要在一生中不断地逐渐去探究的。在这个漫长的探究过程中，不断整理自己过去的思想，在自我超越中起到了重大的作用。因此，时常把自己的思想用笔记录下来是非常重要的，也是很必要的。同时一个人善于倾听、善于探究其他人的建议也是必要的，但同时也应该坚持自己内心的想法和价值观，不能对他人的话盲目地全盘吸收。

本尼斯对于要想成功实施领导的管理者提出了两点忠告：

1 不要让日常小事挤占了执行重要工作的时间，否则任何研究机构一切的创造性计划和基本变革将会由于缺乏时间而中途夭折。

2 你可以制定任何宏伟的计划，但这之前你必须明白任何突发事件和琐碎小事将干扰甚至摧毁整个计划的实施。

二、成功领导者必备的条件

本尼斯经过多年的观察和采访发现，在这个成功的群体中的人们具有以下一些共同特质，它们分别是：使下属精力旺盛，有效地进行沟通，忠诚、认识自我。

首先，具有使下属精力旺盛的特质。这些成功领导者最明显的首要特质是，具有号召其他人接受领导的能力。由于他们具有长远的眼光，同时又擅长激发他人的热情，通过给他人描绘出一幅光明的前景，激发出大家为此奋斗的动力。同时，领导者在做任何事前都要成竹在胸，这有利于节约自己和他人的时间。如此，人们会更愿意追随其后。领导者还要深刻地领悟到，只有在目标的明确时工作才是最有效率的，而目标不明确则导致了工作效率低下。由此可知：领导者的首要特征就是通过确立一个明确的目标和方向，集中大家的注意力，保持旺盛的斗志来达到领导的目的。

其次，领导者必须加强与他人的沟通和合作。有效地进行沟通是为了让他人对自己的观点有所认知，对未来有一个感性的认识并为之奋斗。领导者只有把自己的观点表达出来，并且通过形象生动的表述使人们能够了解并支持这项事业，才能谈得上成功的开始。本尼斯认为，里根总统就是那类善于将抽象的观点形象化，使民众很容易明白他的政策，进而支持自己的领导者。相反，卡特总统在阐述政策时，只是堆砌了许多枯燥的数据和事实，尽管这些信息十分的全面和详细，可对于普通民众来说，如果听不懂，再全面的信息也是无效的。

再次，忠诚也是很重要的。人们宁愿追随那些观点不一致而值得信赖的人，也不愿意追随那些观点一致却反复无常的人，因

此领导者是否忠诚就显得尤其重要。

最后，认识自我也是领导者的特质之一。了解自己的能力和能够加以发挥被称为认识自我，一个对自己都认识不清的领导者很难能够认识企业发展中的各种情况并采取相应的策略。但是，实际上许多领导者由于工作压力过大而变得神经质。更糟的是这种病症还会传染给下属，给企业造成巨大的不良后果。而对于那些实现了充分认识自我的领导者而言，他们面对困难时常能够发挥出自己的长处，抑制住自己的短处。在这些领导者的字典中从来没有“失败”这个词。正如他们所说：“我们所谓的秘诀就是在尽可能短的时间里犯尽可能多的错误，并且加强及时纠正的能力。所以，成功往往是由无数的失败堆积起来的。”

具备以上四种特质只是成为一个成功领导者的前提，它仅仅证明了管理者拥有成为成功领导者的潜力，至于要实现最后的目标，还需要同时具备成功领导的五大要素，这五大成功要素也正是领导自我设计的主要内容：

1. 领导者要能实现梦想和敢于承认错误 领导者要能够将公司的总目标划分为若干个可以量化的分目标，在分目标下再延伸出更多的小目标，将这些目标责任到企业中的每一个员工身上，实行自我领导，按照任务完成的程度实行奖励。这样的话，就使企业中的所有员工都参与到公司的创利中，公司也同时被划分为许多独立平等的小组，提高了运行效率。GE 前首席执行官杰克·韦尔奇说过：“昨天的老板、管理者是那些比手下员工懂得多一些的人，而明天的经理、老板是通过远景规划、共同的价值观、共同的企业目标来领导企业的人。”领导者还应该在企业中创造一种尝试新鲜事物是受到鼓励的氛围，告诉他们惟一的错误就是从来不犯错误。

2. 鼓励下属员工对自己提不同意见，因为这会使领导者考虑问题更全面、更深刻。有人能够对自己讲真话，这对每个领导者来说是非常难得的，只有讲真话的人才是领导者真正可以信赖的人。信赖的人说出的真话，能够使领导者更好地反思自己，从而实现认识自我的目的。领导者需要通过听到其他人发表相反意见，来了解实际与理想之间的差距。即使这些意见听起来可能非常可笑。实际上，不同类型的领导者对雇员有不同的要求：有些领导者雇佣那些能够切实反映和执行领导者思想和意见的人；而另一些领导者则雇佣那些能够提出与自己意见相左的人，这些意见往往是对领导者思想的有益补充。一个企业的最大悲剧就是人们对于领导者所犯的错误总是采取一种不闻不问、事不关己的态度。例如，即使周围的人心如明镜，他们还是看着自己的领导犯错误而不去阻拦。要想避免这种态度所产生的危害性，本尼斯认为一个有效的办法就是领导者要有能够听取员工不同意见和切实了解员工的需要，能够真正地融入员工当中，每一个领导者都需要有一个能够真诚地指出自己不足的员工跟随左右。

3. 有摘取诺贝尔奖的心理素质：乐观、信心、希望和具有克利茨基似的直觉。乐观的人总是对未来充满了希望，他们总能够从纷繁复杂的世界中找到机会，而对机会的把握则为他们带来更多的机会，从而形成了一种良性发展的回路。与之相反的是，在有些人的眼中未来是灰暗的，自己是“机会”的绝缘体，于是陷入了深深的绝望中。一个普通人的世界观会对自己产生巨大的影响，而一个领导者或是领导者的世界观则会感染身边的许多人。因此，积极的心态加上对未来充满希望的预期对一个领导者来说是非常重要的。乐观和希望给人们提供了选择的机会，相反的是绝望。美国前总统卡特那个令人沮丧的讲演就是这样的例

子，他觉得自己讲得很现实，但在人们看来他给人们带来的只有绝望和无助。一个领导者的世界观是具有感染力的，但卡特使人们悲观失望；而里根，不管他有着其他的什么缺点，却能带来希望。除此之外，本尼斯认为，领导者还应当具有一种克利茨基式的“直觉”。领导者应当对公司的发展方向及企业文化有所直觉。无论是在指定计划或是具体实施中都需要领导者拥有这种“直觉”。正如著名的冰球运动员克利茨基，在他传球时，往往是通过“直觉”感觉到自己的队员就在那里。他说，如果不停地靠眼睛来观察场上形势，机会早就没有了。

4. 理解领导领域的皮格马利翁效应和拥有长远的眼光和耐心 皮格马利翁效应反映了人们对事物的看法往往比事物本身更能反映其现状，于是人们将此效应引入管理领域：

1 高水平经理的特点是，他们有能力建立更高的能力期望值，以便使其下属去努力实施。

2 下属似乎经常做他们认为能干的事情。经理们希望从下属身上得到什么和以什么样的方式对待下属，很大程度上取决于下属的表现和事业发展。

本尼斯指出，领导者需要拥有一个客观公正的预期。其要求主要是：对任何事不能采取过分苛求的态度，只有对预期采取一种符合实际的态度，才能取得最好的效果。好运商店的前总裁唐·瑞奇说：“领导者的首要任务就是为人们树立一个目标和指标。”简单地讲，一个企业的发展需要有一个明确的目标，而这个目标必须符合实际情况或略高于实际，使人们感觉到只要努力就能够到达。如果目标定得过高，只要其中任何一个环节出了问题，都会葬送一个企业；但如果定得太低，则是对企业资源的浪费。同时，领导者要有长远眼光和耐心。凡是成功的领导者总是把眼光

放到未来，只有对未来有所规划，未来才有希望。迪斯尼公司的总裁马歇尔·艾斯纳预计 1992 年欧洲市场将会展开一个新的局面，于是着手在法国建立一个迪斯尼乐园，结果大获成功，其本人也获得了丰厚的收益。

5. 懂得维持均衡和建立战略盟友和伙伴关系 本尼斯认为，领导者需要妥善地处理那些与公司存在各种关系的群体之间微妙的均衡关系。作为存在于这种关系中的一方，领导者做出的每一项决定，都会对与其相关的群体产生微妙的影响。

领导者除了要重视企业与外部环境的均衡关系，同时也要重视对企业内部均衡的维系。一些领导者常常会想出许多奇妙的点子，但是如果这些点子对企业原有的均衡关系构成了威胁，那么这位领导者将会被无情地淘汰。因此，那些脱离实际的美好幻想只能对企业的内部均衡产生破坏而最终被抛弃。

在激烈的市场竞争中，企业要生存和壮大必须要依靠建立战略盟友和伙伴关系。领导者不仅需要具有长远的眼光，还需要具有全局观念。在信息日益透明和普遍的时代，只有与他人达成共生的战略关系，才能在未来的激烈竞争中处于有利的地位，这正应了一句古话“一荣俱荣，一损俱损”的道理。这就是为什么这群领导者蓬勃发达的原因所在，这是他们构筑未来的方式。后来的领导者呢 下一代领导者将具有一些共性，他们作为新时期的领导者将具备以下一些特征：

- 1 他们必须接受过良好的教育和具有永不放弃的精神。
- 2 他们要拥有长远的发展眼光和具有追求卓越办事果断的能力。
- 3 对未来总是充满希望和敢于冒险的态度。

在他们实施自己计划和施展才能的过程中，或许会开辟出前

人从未达到的境界，譬如开辟了一个新兴产业，到那时他们就会成为这个世界的佼佼者。

三、领导者怎样赢得支持

人们时常会看到，许多才华横溢的人宁可放弃唾手可得的物质财富，而选择了与别人共同奋斗的道路。究竟是什么原因导致他们心甘情愿随同他们的带头人共渡难关 本尼斯认为，动之以情也许是其中的重要因素之一。对于一个领导者而言，不仅要尽可能地争取到人们的信任，更重要的是知道如何保持这种信任。

一 获得信任的四个要求

本尼斯认为，领导者要获得人们的信任，并保持信任，必须要达到以下四个方面的要求：

1 稳定性：无论面对怎样的突发事件，领导者都能避免组织发生意外。

2 一致性：领导者要做到“言必行，行必果”，一个合格的领导者必须实践与理论相统一。

3 可靠性：一个合格的领导者必须在自己的同事需要支援时及时出现，随时准备为同事分担压力。

4 正直性：领导者要信守他们的许诺。

当一个领导者符合了以上这四项要求，人们就会跟随他。但这种能力不是可以仅仅通过看看理论上的东西就可以学会的，只能依靠自己在实践中自己去学习和积累经验。

此外，领导者们不仅要精通业务，能够出色地完成企业的发展任务；同时他们必须擅长处理人际关系；最后，领导者能否激

励他人，关键是要看他对他人和自己需求的认知。成功的领导者能够正确地平衡业务能力、远景规划和品德修养三者之间的关系，这三者中缺乏任何一样都会给行为造成偏差。正如管理大师彼得·杜拉克指出的，领导的主要任务就是将人们集中起来，为了一个共同的目标而奋斗。作为企业的领导者而言，必须处理好企业内部价值、承诺、信仰和热情的关系。尤其是在今天使员工朝着正确的方向前进是非常重要的，一方面要做好眼前的事，另一方面要不停地为未来确立新的目标。

二 正直是信任的基础和持久的象征

员工们之所以无法信任领导者，是因为他们缺乏个人品质，不能坚持职业道德规范。信任只有建立在坚持职业道德的企业文化基础上才能够长久。这不光是反映在道德尺度中，还反映在维护道德行为的企业文化中。本尼斯认为如果领导者将用于钻法律漏洞和贿赂政府官员的精力放在狠抓生产上，情况就会大不一样了。

现代商业文化反映了人们急功近利、目光短浅的道德观最终导致了企业的道德沦丧。这已经成为了当今时代的通病，而这种不良的社会氛围更进一步助长了歪风横行。

研究企业道德和利润之间关系的专家指出：从长远来看，具备良好道德记录的企业是可以实现长久赢利的。要实现这些目标首要的就是要创造一个良好的企业文化，用文化来领导企业。好运商店前总裁唐·瑞奇也同意这种看法：“我想每个人都想具体看领导者如何遵守道德规范，就是建立一种氛围，让大家看到你不仅仅只在嘴上说说，而且确实实实在在地去实施，那他就是有用的。”本尼斯对这些说法深表赞同。

三 给员工充足的空间做正确的事

在本尼斯看来，企业的外部环境在不停地发生变化，对于企业自身来说必须针对不断变化的外部环境进行内部改革，只有那些对新观点、新理念有探索热情的领导者，才能够成为其中的佼佼者。

但独特的见解只有在一个宽松的企业文化基础上才能够产生，这种见解越多，就越有利于领导者做出正确的决策。而且，作为企业的新成员总是有意无意地使自己更像企业的员工，从而也掩盖了自己的个性。这时，领导者更应该了解自己的发展方向和企业目标，尽量地把变化的负面影响降到最低点。因此，在改善企业文化的过程中，领导者首先需要解决的问题就是要告诉人们自己对于企业远景发展的设想，以赢得人们对你的支持。本尼斯认为，只要坦诚地对待员工，定会得到他们积极的回应。

所有接受采访的领导者都认为，应该变化——无论是个人还是企业。他们认为变化就是 有形的和无形的 发展和进步，他们一生追求的就是变化。这些领导者对未来总是满怀憧憬，积极地面对这个多变的世界，不光看着直道也关注着拐角的地方。面对变化他们从不畏惧，相反，他们将此视为机遇，并尝试努力地去把握它而不是去反抗它。正如滑雪的原理一样，人们为了更加安全而倾向于将身体贴近地面，但只有稍稍离开地面才能够滑动和控制自己的动作，而不用再受到坡面的制约。

四、重建员工激励机制

企业要创造好的效益，就必须充分地调动员工的积极性。因

此，企业激励机制的优劣与企业的效益有巨大的关系。良好的激励制度，有利于调动员工的积极性和创造力，加速企业目标的实现。而一个劣质的激励和考核制度则会降低员工的工作热情和创造力，导致企业经营效益减缓甚至倒退。所以，领导者必须依据企业内外环境的变化对企业的激励机制做出相应的改进，以满足企业在不同时期对激励的要求。

一 基于团队的激励模式

根据赫茨伯格的“双因素理论”，激励可分为生存因素和激励因素两大类。生存因素主要包括企业对员工的各种物质奖励，以满足员工个人生存和发展的需要；激励因素主要是为员工实现自尊和展现自我价值提供机会，满足员工精神层面上的需求。

本尼斯指出，基于团队的激励模式主要包括以下几方面内容：

1. 建立明确的业绩目标和明确界定的工作范围 确立明确的目标，可以使员工把精力放到主要的事情上来，协调自身与总体之间的关系，并能够适时地对自己的工作成绩进行自我评估，及时发现问题，调整工作方法。企业可以在计算物质成本的基础上，加强对员工及顾客满意度的重视，从而极大地调动员工的积极性。另外，确立一个明晰的工作范围，有利于减少员工对于企业变化过程中出现的迷茫和焦虑情绪，使他们既避开了那些琐碎的事情，也不会被没完没了的任务搞得精疲力竭。此外，明晰的工作范围有助于加强员工之间工作中的相互配合，更加顺利和高效地完成任务。

2. 将适当的人员安排在最合适的位置上及建立简洁、灵活的

参与程序 企业的领导者要根据企业的具体情况和个人经验，分辨出哪些因素和环节的改善，对企业效益的提高是至关重要的。然后领导者根据员工之间个人能力的差别，将最合适的人放在最佳的职位上。而每个职位对能力的基本素质要求将作为任命的重要参考。为了能够找到每个位置上最合适的人选，即使花费了大量的时间和精力也是值得的。领导者相信，这些人员所发挥出的巨大力量将令人们大为惊叹。并且通过这种方式可以为保持企业的持续开发能力找到新的行为模式。同时，本尼斯认为领导层要为企业目标制定出一套精细的工作方案，将一个笼统的总目标分解成几个分目标，并且提供一种实现各个目标的方法和途径，使员工知道从何做起，以协调各方面的工作。除此之外，还要明确各目标的结果和完成期限。在实现各个目标的阶段过程中，可能会在实现的方法和手段上有所不同。例如，可以通过开座谈会的方式得出具体的参与方式，通过行动小组的方式实现重新设计。

3. 全身心投入的领导班子和努力实现良好的沟通 领导者应该通过各种途径掌握大量解决问题的方法，并将这些方法应用于提出问题、分析问题，以确保员工时时刻刻处于正确的轨道上。领导者还要全力以赴地去激励属下员工的工作热情，使他们更乐于为企业的改造提供大力的支持和帮助，这对于企业的整个再造过程发挥着巨大的影响。即便领导层完成授权之后，仍然要根据不同的时机采取不同的领导方式，来鼓舞员工的士气。在企业的整个再造过程中，可以通过各种正式和非正式的沟通，对员工产生激励作用。一方面，领导者可以就员工对企业再造中的各种疑惑和迷茫给予适当的解答；另一方面，领导者通过沟通可以了解员工有关企业再造的各种真实想法，从而采取有针对性的措施给予解决。

本尼斯指出，这三项基本要素在动员全体员工进行持久改革、追求整体绩效方面的作用是不可或缺的。

二 重新设计企业的考核制度

企业通过改善激励机制，充分调动了员工的工作积极性，但也需要确立与之相对应的考核制来评判激励机制的效果。

1. 考核目标 考核目标是对员工个体、工作团体、业务流程以及企业行为结果的规定。企业的业绩考核必须顾及相关利益团体，因此，领导者在再造企业业务流程的同时，也设计了新的工作目标。

设置目标应当满足以下几点要求：

1 明确性。领导者在设置目标时，可以采取大家共同讨论的方式来解决，自己只在其中起到一个从旁协助的作用。这样既有利于调动大家的积极性和确保目标的可行性，也有利于确保企业的发展目标不发生偏离。

2 可评估性。目标必须尽量简洁明了，易于评估，尽量使用可以量化的指标进行评估。

3 相容性。企业的总体目标经过细化分解，就形成了一个目标体系，并确保在体系中的每一个目标能够互融协调。

4 挑战性。考核目标应具有一定的挑战性，使员工通过努力实现这一目标时，能获得巨大的成就感和荣誉感。

2. 奖励制度 根据员工不同的价值观和需求，可以采取有针对性的奖励制度，以达到最佳的奖励效果。通常奖励包括以下几方面内容：

1 奖金。在面向流程的管理活动中，员工是通过使产品或服务在市场上实现了多少价值，来取得相应的报酬。

2 认可。行为科学家威廉·詹姆士认为“人性的第一原则就是得到赞赏”。认可比金钱拥有更大的激励作用，因此不要吝惜给员工赞赏，它们可以使员工感到人格受到尊重的满足感和自豪感。

3 个人发展。对于业绩突出、具备发展潜力的员工，公司应为其提供进修、培训和考察学习的机会，提高员工的个人素质。实现企业再造以后，员工是通过提高自身的能力来得到提升机会的。对于管理人员而言，他们的主要任务提高自身的综合实力，并且要具备服务精神和持续学习的意愿。

3. 分配制度 根据伊万斯的“途径—目标领导理论”，领导者必须让员工清楚，特定的奖励来自于那种特定的行为，即让他们知道应该通过什么样的途径去获得预期的奖励。分配制度就包含了有关这方面的内容。凡是与企业积极提倡的原则相一致的行为，要给予奖励；而对于那些不利于企业提高效率的行为，则采取适当的惩罚措施。考核目标与行为导向相结合，有利于培养员工的大局意识，这对于改变员工的工作方式和转变企业文化有很大的益处。此外，要将考核制度建立的过程看成是一个运动、变化的过程，因此，需要不断对其进行创新和改造。

三 不断地再设计

一般来说，领导者在短期内发动全体员工创造更高的业绩是比较容易的，但如果领导者要想继续保持初期的状态，长期维持员工的工作热情，则需要付出更加艰辛的努力。要达到维持员工的工作热情这一点，领导者必须根据顾客和竞争对手的最新变化，不断调整企业对员工的激励和考核制度，改进企业的发展目标和方法措施，适应外部环境的变化。例如，可以通过利用员工

的集体责任感促进人们达到目标的欲望。成功的企业总是在不停地找寻一切机会，鼓励员工尽力去开拓市场，加强改革的紧迫性，并能够容忍失败，维持坚持下去的勇气和毅力。因此，本尼斯指出，领导者必须时时保持一种如履薄冰的心态，这有助于打破原有的模式，获得以前不曾有过的成就。为了使企业绩效获得持续的改善，企业的领导层还可以通过不断地重新规划，使企业紧跟市场变化，制定出明确可行的业绩目标。高层要大力推动培养互相信任、共同奋斗的企业文化，才能够使企业的业绩得到持续的发展。

四 向员工授权

无论在任何企业中，只有实现适当向员工授权，才能得到最佳的领导效益。在领导有效的企业中，授权具有以下四个特征：

1 使人们感觉到自己的重要性。“众人拾柴火焰高”，只有对员工放权，人们才会感觉到自己的重要性，对工作才更有热情。

2 体现领导者十分重视员工学习的能力。领导者应该明确指出，只要能够从错误中得到有用的信息，就不要害怕犯错误。

3 体现人是集体的一分子。领导者要认识到任何人都不是孤立存在的，他只是作为集体的一分子而存在。

4 有利于激发人的潜力。在卓越领导者的领导之下，工作富有情趣，充满挑战性和诱惑力。组织领导的一个重要特征就是强调调动人的潜力而非按部就班地去做事情。这种引导型领导促使人们通过达成共识来实现未来的蓝图。但是，指望每一个想法都能得到人们的支持是不现实的。本尼斯认为两种观念的缺乏导致现代组织生活的异化，一种是质量观念，另一种是热爱工作和为

工作献身的热情。因此，应该创立一种充满人性和利于工作进展的新制度，摒弃目前以监督和控制为主的制度。在有杰出领导者的组织中，最终可以将工作和娱乐合二为一。

五、领导者所共有的战略

通过两年时间的调查，本尼斯总结出了 90 位领导者所共同具有的有关战略。实际上，许多具备领导能力的人却由于不知道如何活用它而被埋没。以下的“四大战略”会对有志成为领导者的管理人员有所帮助。

一 靠梦想团结人

调查结果显示，这 90 位领导者都十分关注结果，因为结果能够使他们集中注意力，同时他们依靠梦想来激励大家前进。由此本尼斯得结论，即领导者只要专注于自己所做的事，就能够吸引别人的注意力和眼光。梦想通过吸引住领导者，并且依靠领导者的影响力使更多的人也被该梦想所吸引。梦想给人以活力，使人精神振奋，并可激励人们去努力实现目标。此外，关注事物的原动力在于领导者是否集中注意力。可以说，集中注意力才是实现目标的第一步。对于每个领导者的梦想，员工都有自己应做的事及务必办到的决心和信心。因此，领导者先要辅导员工着手工作，这是最困难也是最重要的。只有如此，才能使人们都变得坚强，并获得理智追求事物的力量。本尼斯指出，这是一种极为强烈、牺牲一切亦在所不惜的目的意识。领导是一种互动的过程，主要是指领导者和员工的相互影响。任何人都无法离开他人而独自生存。领导者不但要吸引他人的眼光，也要时常关注

别人。领导过程并非只是命令与被命令的关系。新的领导绝对不能采取独裁的形式，通过互动便可产生一体感，使领导者与员工打成一片。

二 用沟通的方式说服别人、完善自我

本尼斯指出，要想取得成功，我们就必须将自己头脑中所反映出来的诱人前景描述出来，让别人知道，别人只有了解了才会对它产生向往和激情。员工只认同他们认可的权威模式，所以对思想和思维的交流，是有效领导必不可少的重要环节。

调查结果显示，即便领导者不善言词，也不会对他们的交际造成多大的困难。对于不善于将自己的想法清晰表达出来的领导者可以通过制作模型和打比方的方式来说明问题，可以把所要表达的内容清楚地传递出来。有效的沟通，在领导者的决策造成重大影响或造成某种损失时得到人们的支持尤其起着重大的作用。半个世纪以前，伟大的沟通者当非罗斯福与邱吉尔莫属；稍近时期，善于交流的领导者则当推南非前总统纳尔逊·曼德拉、以色列前总理伊沙克·拉宾，这些杰出的领导者正是以自己出众的说服能力改变了其社会和国家。

本尼斯认为作为一名领导者的一项重要职责，就是让员工能明确地看到目标蓝图，从而约束他们的行为以符合企业的总体构想和原则。首先，对所有企业而言，最重要的是人们观点一致，以便采取一致行动。而领导者的意识和行为，通过含蓄地表达出自己的意图并使人们把注意力集中到完成这个目标上来。简单地说，领导者要具备对企业员工观念产生影响和重新组织的能力。其次，就是领导者传递思想的方法是富于变化的。但是无论变化的方式如何，一个企业必须拥有一套附上权威解释的目标原则。

发现者找到问题的能力是发现的最高形式。这与一个企业组织的新方向、新观念的确立极其类似。这不仅反映了前面提到的管理者与领导者的区别，同时也反映了按部就班地对问题做出解决的人与创造性地发现问题的人，他们之间存在着怎样的差异。那么，怎样才能认识它们 是什么力量使人们集中在一起，通过种种方法为了一个方向、一个理想而努力奋斗呢？回答是：人们只有将自己的注意力投入到创造性劳动中，才有可能接受新思想。所以说有可能，是因为除了具备了上面的条件，还必须引起社会的广泛关注，但由于外部环境的不确定性导致无论是好思想还是坏思想，被扼杀的几率是相等的。信息的传递改变了人们看问题的原有模式，从而能够创造出自己新的拥护者，这种传递过程也作为一种传统而被确定。所以，本尼斯指出，领导行为通过目的、意图的沟通，建立了一种共同认知，而这种认识正是改善企业效率的关键。

三 坚韧毅力的和谐统一与自我形象的保持

信赖是企业保持和谐统一的粘合剂。企业中缺乏信赖的因素，就像机器缺乏润滑一样是不能正常进行运作的。能够获取信赖的人是那些能够预知结果并顺利完成任务的人。深受他人信赖的领导者能够使人明白其意图。前索斯摩亚大学校长塞奥杜亚·法兰德三世曾说过：“所谓领导者，就是选定一个大家都认可的方向共同为之奋斗的人。期望人们服从领导者，不是在口头上加以鼓励就行了，还要举出实例让人服从。无论在行动或言语上，领导者都必须使众人明了要达到的共同目标。即使有些意图难以充分说明，作为领导者仍然要告诉大家这样一个消息：“一切正在好转。”领导者必须具备坚强的忍耐力，才能通过树立目标指

引方向，从而赢得人们的信赖。综上所述，领导者应具有明确的传达信息的能力并借此获得人们的信赖感。

有时，领导者坚决的态度会使人留下极深刻的印象。马丁·路德金正是通过对目标的追求并为此投入自己的全部精力而赢得信赖的。本尼斯强调通过确定方向而获得信赖的领导方式，主要理由是基于以下两点理由：第一，和“组织的整体感”有关。优秀企业的结构好比一个健康的躯体，当一切顺利时，企业会自动地去执行正常的处事步骤，这就是组织的整体感。通过领导者了解企业文化，同时确定企业目标。选定方向的第二个理由和“贯彻方针”有关。如前所述，出色的领导者即使有很大的风险，也会义无反顾地改造企业的陈旧风气，敢于向它挑战。换言之，就是要“贯彻始终”。无论再怎么了不起的新构想，也不可能一开始就被人认同，是革新必定会遭受抵抗和反对。一种新的尝试在获得组织认同以前，往往先遭到人们的反对，所以一项新的构想需要不断地对人们解说。因此，领导者需要有坚持到底和“有勇气的耐心”。伍迪·艾伦说：“要获得成功，必须超越时代80%。”这一点，也适用于在实践中选定方向以获得信赖此经营方式的领导者。

四 靠积极的自尊心进行自我开发

本尼斯指出，自我才能的创造性发挥是有效领导行为的一个关键性因素。因此自我的有效管理和运用极其重要。在一个领导者的一生中，做出的错事也许与做对的事一样多。如前所述，这种创造性的自我能力的发挥，使得领导过程具有浓厚的个人色彩，这是领导者常犯的毛病。他们往往过分强调自己的优势而对于自己不足的地方则一笔带过，或者不愿意提及，本尼斯管这叫

做“自我关注”。但“自我关注”并不是刚愎自用，领导者清楚地知道自身的价值，这是领导者树立自尊的前提。作为领导者，充分认识自身的优势和缺憾并尽快设法弥补，是领导者自我关注和发展的第一步。大多数的领导者在童年时代就熟知与人相处的技巧，并且坚信自己在未来一定有能力在领导岗位上有所作为，成为一名成功的领导者。

因此，本尼斯认为首要的任务就是培养发现自身优势并对缺点和不足进行补救的能力。进行积极的自我关注 and 发展的第二步，是在训练中培养自己的能力，不断培养和发展自己的才干。领导者和被领导者的区别，不在利润幅度的高低或是投资成本的回收等业绩表现方面，而在于他们发展和提高自己的领导能力上。因为应该对其进步负有全部责任的，正是他们自己；从这个意义上讲，把他们称做“自我进化者”或许更贴切一些。

还有一点需要说明的是，本尼斯认为一切努力的最终目标都是为了成功和进取。因此作为领导者，也不一定事事处处均有独到之处。合格的领导者会在危险爆发之前及时弥补自己的缺陷。只要对缺陷处理得当，可以拓宽领导的基础。成功的领导者会建立一个专门的团队为自己查缺补漏。这就引出了积极的自我关注和发展的第三个方面——辨别自己的实际能力能否满足工作要求。传统思维常常把积极的自我关注和发展的第三因素 即辨别自己的实际能力是否能满足工作要求 归结为“机缘巧合”。然而事实是怎样的呢 所谓的“机缘巧合”，实际上比任何东西都更加有赖于他们对个人力量和工作要求进行比较、区分的能力。把能力和弱点统统看做“原成分”，或者艺术创作的介质。

综合起来，本尼斯对领导者积极的自我关注和发展进行了以下总结：

- 1 了解自己的优势。
- 2 培养和拓展自己的优势能力。
- 3 正确评估自己的优缺点和是否符合工作需要的能力。

领导者的情商则主要体现在与员工和外界的沟通交流当中：

1 以其本来面目而非自己的主观臆想来接受他人的能力。这体现了领导者从别人的角度去理解别人的态度。

2 既往不咎，一起从现在着眼来看问题、处理人际关系的能力。人们虽然可以从错误中吸取很多教训，但仍应当尽量避免自己犯错误。

3 不厚此薄彼、一视同仁的能力。即使是对待自己已经相当熟悉的人仍能够保持一种对待陌生人那样谦逊有礼的态度，关注人们的真实思想。

4 信任别人的能力 即使有时要冒风险 。从长远看，信任别人总比认定别人都是既无诚意又无能力要明智得多。

5 不必经常顾及别人的态度而专心做事的能力。

树立领导者与员工相互协作、共同努力的关系，一个优秀的领导者必须意识到对员工的工作进行不恰当的和过度的干预是不利于工作的。



彼得·圣吉：

当代最杰出的管理大师

彼得·圣吉是麻省理工学院博士，国际组织学习协会 Society for Organizational Learning，简称 SOL 的创始人和主席。在 20 世纪 80 年代初，圣吉汇集一群有崇高理想的杰出企业家至麻省理工学院，以他的老师佛睿思特教授 1965 年一篇论文《企业的新设计》的构思为基础，融合了其他几项出色的理论、方法与工具，而设计出学习型组织的蓝图。作为他们研究成果的结晶，圣吉的代表作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》于 1990 年在美国出版，该书于 1992 年荣获世界企业学会最高荣誉的开拓者奖，圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一，伟大的时代先驱。彼得·圣吉的最大贡献在于把艰深的系统动力学简化成易学的系统思考，并将其在企业组织中实践及推广。

企业组织的管理模式问题一直是管理理论研究的核心问题之一，而对未来企业组织模式的探索研究，又是当今世界管理理论发展的一个前沿问题。20 世纪 80 年代以来，随着信息革命、知

识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境，其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境、增强自身的竞争能力、延长组织寿命，已成为世界企业界和理论界关注的焦点。

彼得·圣吉研究的课题是在这样一个越来越复杂、变化越来越快的世界里，企业和其他组织应该如何发展适应能力。在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中，圣吉吸收东西方管理文化的精髓，首次系统地提出了一个全新的概念：以“五项修炼”为基础的学习型组织，为经理人提供了工具和概念性原型，以更好地理解潜藏在组织问题下面的结构和互动问题。这一概念一经面世，立即引起企业界的热烈反响和普遍推崇，被誉为“朝向 21 世纪的管理圣经”；学习型组织被美誉为“21 世纪的金矿”。《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》被《哈佛商业评论》评选为在过去 75 年中影响最深远的管理书籍之一。

一、企业的学习智障

圣吉指出，企业的学习智障导致企业面对危机时反应迟滞，并最终导致企业的“短命”现象。企业的学习智障对企业具有致命的威胁，根据调查，圣吉总结出造成企业学习智障的七个方面内容，包括：局限思考，归罪于外，缺乏整体思考的主动积极，专注于个别事件，对渐近型危机的麻木，经验学习的错觉，“管理团队”的迷失。

1. 局限思考 长期以来，企业将那些只专心于本职工作的员工定为是优秀的，以至于这种观念被深深地铭刻于员工的大脑

中，使人们无法辨别自身与工作之间的区别。大多数人认为自己对企业的影响力微乎其微，自己只需要做好本职工作就行了。但是，当企业中的每一个员工都只关注与自己本职工作相关的事情时，他们只会对由于缺乏互动而产生的无法令人满意的结果缺乏责任感。而现代企业的细密分工，更加剧了这种学习障碍。

2. 归罪于外 圣吉认为，在企业产生问题时，人们往往先从企业外部寻找原因，这实际上是局限思考的延伸。由于人们对于本职以外工作的冷漠，使他们看不见自己的行为对整个企业的影响，反而总是归罪于外，最终自己也受到了伤害。归罪于外包括指责企业内部其他员工和指责企业外部环境两个方面。“内”和“外”是相对的，当人们扩大范围时，原来的“外”就变成了“内”，因此，对系统的“分割”，导致人们无法辨别“内”与“外”的区别，从而做出错误的决策。

3. 缺乏整体思考的主动积极 主动积极指在危机扩大之前主动采取行动，解决问题。但当管理者面对“动态性复杂问题”时，采取主动积极往往适得其反。管理者往往仅凭美好的理想和决心采取行动，而这些决定常常缺乏周密规划。在这里圣吉提倡的是：以整体的思考方法量化我们美好的设想，并且预测那些容易被忽视的后果，即“前瞻性的积极行动”。

4. 专注于个别事件 对个别事件的专注，似乎是人类在进化过程中形成的习惯。但是，假如人们总是纠缠眼前的短期事件，企业中的创造性学习便难以维持。

5. 对渐近型危机的麻木 研究表明，对缓慢而来的致命威胁的失察，是导致企业失败的关键原因。因此，我们只有有意识地降低自身认知的步伐和速率，才能够觉察出缓慢而来的致命威胁。

6. 经验学习的局限 行动在时空上是具有有效范围的，当超出此方位时，人们传统的通过实践学习积累经验的做法就不再适应了。企业通过层层设级、分工阻碍了各部门之间的沟通，而如何消除这种沟通障碍就成为了每个企业必须面对的问题。

7. “管理团队”的迷失 传统的“管理团队”是由不同部门的一群有智慧和业务能力的人组成的团体。并且他们能够为企业的复杂问题理出头绪。然而事实上，企业中的管理团队常常把精力花在内部的争权夺利上，大部分管理团队在面对令人感到威胁和困惑的复杂问题时，合作精神就丧失了。究其原因主要是大部分的管理者害怕由于互相追根究底而带来的威胁。

二、九个系统基模

以下的九个系统基模涵盖了大部分动态性的复杂问题，圣吉认为通过这些系统基模的运用将有助于了解问题发生的根本原因。

1. 反应迟缓的调节过程 企业往往在自以为处于一个平衡状态时，实际上行动已经超过了原先目标。在一个运转较为迟缓的系统中，超过限度的行动会带来许多不良的后果。当人们面对这种情况时，必须耐心地经过一个缓慢调整的过程，直至找到使系统达到稳定的平衡点。

2. 成长上限 企业往往在经过了一段时期的快速增长后，过渡到增长速度逐渐缓慢甚至开始发生衰退的现象。面对这种现象，圣吉认为组织应当把主要精力用于解决限制企业继续发展的因素上，而不是继续加强促进企业发展的因素。

3. 舍本逐末 “头痛医头，脚痛医脚”也许在短期内会产生

明显的效果，但这只是一种“治标不治本”的措施。圣吉指出：从长期来看，人们更应该去寻找困难发生的根源，并设法加以解决。同时圣吉也赞同在特殊紧急的情况下，可以用短期措施来为寻找根本解决办法争取时间。

4. 目标侵蚀 只注重于解决问题的短期应急方案会降低企业长期目标和标准。这时，企业应当坚持长远目标和标准。

5. 恶性竞争 管理者常常有这样的意识，要保持和增强企业的实力，必须建立在竞争对手减少的基础上。基于这种意识，竞争双方往往会相继采取比对方更加积极的行动，造成两败俱伤的结果。而在圣吉看来，解决这种问题的办法是：寻找到一个实现双赢的策略，并且一方主动采取积极的、和平的表示，就能够扭转双方对立形势不断上升的局面。

6. 富者越富 一对竞争者的竞争活动同时开始，由于其中一方的资源稍多一些便会设法去争取更多的资源，而另一方则陷入了资源越来越少的困境，最终导致强者越强，弱者越弱的结果。圣吉认为，解决办法除了以成绩作为评判标准外，更要注意均衡发展的重要性，尽量避免人们对同一资源的不良竞争关系。

7. 共同悲剧 企业常常通过与其他企业共同使用充裕但有限的资源来降低营运成本，提高工作效率。起初，效果很好，对资源的使用逐渐扩展，最终收益降低，资源减少。圣吉指出，解决这类问题可以通过各企业共同设计一个协调的调节机制，对资源进行共同管理、开发和使用。

8. 饮鸩止渴 短期政策往往效果比较明显、迅速，但就企业的长期发展而言，过度依靠短期决策，将给企业带来巨大的危害。所以，就企业而言，要尽量以长远的观点看问题，抛弃短期决策。

9. 成长与投资不足 企业在接近成长上限时，往往不是通过积极的投资扩大生产能力以应付快速增长的需求，而是通过降低标准来应付需求，最终导致需求降低，企业成长下降。因此，企业要在需求扩充之前，扩大生产能力，并努力维持产品的标准来满足需求的潜在要求。

三、企业的自我修炼

企业在建立学习型组织的过程存在学习智障。如何克服企业的学习智障呢？圣吉认为，可以通过企业的自我修炼来解决企业这方面的问题。圣吉将这些修炼称为五项修炼，包括：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考五部分。

一 自我超越

圣吉指出，组织的学习必须建立在个人学习的基础之上。自我超越的修炼包括以下几个方面的内容：建立个人愿景，保持创造性张力，看清结构性冲突，诚实地面对真相，运用潜意识等五方面的内容：

1. 建立个人愿景 大多数人并不能分清楚目标与愿景之间的区别。目标是解决日常生活中问题的附属品，它们只能解决你在日常生活中遇到的困惑，对于自身的成长毫无益处。而愿景是人们发自内心的喜爱和需要，只有把所有的精力集中到真心追求的目标上，才能成功地实现“自我超越”。

在了解什么是真正的愿景之前，有必要先对“上层目标”有一个明确的认识。“上层目标”关注的问题是自身为什么而活，当在生活中感觉到快乐和愉悦时，就会坚信自己是在为一个伟大

的目标而奋斗和生活，这种发自内心的巨大力量是通过“上层目标”激发而来的。由此可见，“上层目标”所蕴含的巨大力量。

在一些企业里，特别是在许多正式的和非正式的社交场合，当人们以个人的人生目标作为话题时，参与者常常会显示出拘束、谨慎的状况。而当谈论到在其一生中，什么是他最关心的问题时，人们总能够侃侃而谈，毫无拘束和掩饰。是什么导致两者之间的巨大差异呢？因为当人们谈论自身真正最关心的事情时，他们自然会表现出精力充沛，真诚而热情；而当谈到人生目标时，自然多了一份使命感和负重感。

可是，真正的愿景与“上层目标”之间既有区别又互为促进。愿景是人们为了一个特定的目标，达到一个特定的结果而产生的对未来积极美好的设想，而上层目标相对于愿景来说则主要体现出其广泛性、指导性的特点。同时，两者又是互为促进的，如愿景的上层目标可以使目标更加清晰明确，从而得到具体的落实和评判；而拥有了上层目标的愿景，则为愿景指明了方向并赋予了伟大的意义。

竞争能够为愿景的树立和评价标准做有用的尝试，但从根本上来说竞争与愿景是不相同的。竞争是相对的，对参照系的不同选择会导致竞争结果的不同；而愿景是内在的、绝对的。同时，两者并不相互排斥，竞争能够激发人的潜质，当愿景达成时，它会驱使人们设立一个最高的愿景。圣吉指出，这是自我超越修炼的理由之一。自我超越是对个人的愿景不断聚焦，不断自我增强的过程。愿景包括物质方面的和社会方面的，社会舆论会对愿景产生巨大的影响，因此，要想坚持个人愿景是需要勇气和毅力的。只有实现自我超越的人，才能够自如地把握自己的愿景。

2. 保持创造性张力 由于现实与愿景之间存在巨大的差距，

因此人们在谈到自己的愿景时有一种力不从心的感觉。这种差距可能会带来两种截然不同的后果：一是让人们感到愿景与现实比起来更像是一个不切实际的空想，从而使人们感到前途黯淡和绝望，甚至放弃了自己的愿景；二是这种差距正好激发了人们为实现愿景而不停奋斗的动力，人类伟大的创造力往往因此而得以发挥。所以，我们把这种差距又称做创造性张力。

创造性张力作为自我超越的核心原理，它代表的是为愿景而奋斗不息的积极方面，而创造性张力的反面叫做情绪张力。消除情绪张力的方法很简单，只要放弃愿景，情绪张力便可以得到释放。在企业中，常常由于情绪张力的原因，使得企业的目标难以得到有效的坚持和贯彻。相反，创造性张力会激发出行动的力量。真正具有创造力的人，是能够利用创造性张力创造企业发展不竭动力的人。

同时，发挥创造性张力必须是在对事件真相准确、细致认知的基础之上的。对事件真相的了解与发挥创造性张力同等重要。

3. 看清结构性冲突 许多人树立了一种信念，即个人没有能力实现自己的愿望，同时个人没有资格得到自己想要的。对于这种信念，圣吉认为要时时提高警惕，避免自己在不知不觉中深陷其中。这种信念可称为“结构性冲突”。

人们在面对结构性冲突时，往往有三种反应：一种是自己主动投降，让它肆意地侵蚀自己的意识；第二种是通过塑造一个负面结局，迫使自己采取措施避免该种结局发生，或是主动强化对愿景的认同感，鼓励人们为实现愿景而奋斗；第三种是通过坚强的意志，专注于克服实现愿景过程中的各种阻力，即不惜一切代价，克服困难达到目的。多数成功者擅长采取第三种策略。

但是，意志也存在着许多容易被人忽视的问题：一是如果自己确实是错的，或者实现的机会几乎为零，人们如果继续坚持下去的话，会导致资源的浪费和效益的低下；二是单凭意志力的作用无法解决结构性冲突，结构性冲突仍然会对人们产生潜在的影响。

那么，解决结构性冲突的关键点到底是什么呢 答案只有两个字：信念。人们的一切活动都是由信念支配的，但改变信念也不是一朝一夕的事，必须在自我超越的过程中逐渐修正。

4. 诚实地面对真相 解决“结构性冲突”最有效的办法就是诚实地面对真相，排除一切障碍，看清事实真相。

圣吉指出：如果我们总是把问题发生的原因归因于外，对于我们是非常不利的。当我们开始思索自己能做什么而不是他人要做什么，我们就看清了事情发生背后的结构。

“结构性冲突”是一种逐渐缓慢变化的结构。圣吉认为只有通过创造性的变革来影响结构发生的过程。只有诚实地面对真实的情况，才能更接近于事实，从而促使创造性张力的力量更加强大。

5. 运用潜意识 在实践过程中，人们往往忽略了利用潜意识来解决在现实生活中遇到的种种复杂难题。实现自我超越的人往往能够有效地平衡意识与潜意识之间的相互关系，他们总是有意识地采取措施扩大对潜意识的利用范围。潜意识拥有更强大的容量。圣吉指出，当我们集中精力时，我们便可以对潜意识加以利用。

在学习组织中，对潜意识的开发和利用被称为建立学习型组织的真正核心。人类是通过学习来掌握各种各样的技能，通过意识注意到新鲜的事物，最后再由潜意识来控制这些信息。圣吉认

为，当我们的身心处于平静的状态时，只要集中精力于某些特别重要的事或是特别期待的愿景，潜意识就能够被激发出来。实现自我超越的人通常都有一套特殊的方法来激发出潜意识的力量。当然，要达到这种境界是需要花费时间和耐性的。

那么，如何做到将自己的注意力集中到真正需要的东西上来呢 圣吉认为可以通过想像“愿景”中的某一个特定的目标已经实现了，然后分析这个目标的实现能给我们带来什么，从而树立一个更高的目标。

圣吉之所以要强调把精力集中于某一具体事件上，是由于潜意识对于特定具体的目标具有较佳的反应能力，并且，人们要将目标确定为自己真正想要的东西上。

由此看来，在培养潜意识的过程中，将潜意识与自己的愿景结合起来是最重要的。只有真正发自内心的需要，才能够与潜意识更好地结合起来。

二 改善心智模式

心智模式通过影响人们对事物的认知，从而对人们的行为产生支配力。因此，不良的心智模式会阻碍学习型组织的建立。圣吉指出，通过对技巧的创新和企业组织方面的变革，有助于培养企业运用心智模式的能力。其中，解决企业内部人际关系和提高企业的生产效率是导致企业加强心智模式学习的原因。

圣吉指出，可以通过将企业的企划过程看做一个学习过程和建立“内部董事会”的办法来改善企业的心智模式。壳牌石油公司就是通过迫使管理者对未来可能发生的情况做出预测，并制定出相应的策略来增强企业运用心智模式的能力。

通过对重要问题提出假设，能够使企业通过企划来加强企业

组织的学习能力。通过强化地方的实际权力，总部给予地方建议和咨询，在实际操作层面总部不实行强行控制，圣吉称之为“内部董事会”制度，它包括四个层次方面的内容：

- 1 直接向首席执行官负责的团体。
- 2 该团体与地方负责人之间的关系。
- 3 地方负责人与所辖部门管理人员的关系。
- 4 部门管理人员与所辖员工之间的关系。

在这四个层面上建立企业的心智模式基本上是相同的，“内部董事会”制度有助于激励管理者更加重视本部门的学习过程，并且还有助于建立自由接收和表达意见的氛围，而在这个过程中，地方负责人也增强了自己的能力。

就企业如何建立心智模式，圣吉非常赞同管理大师汉诺瓦曾提出的一些指导原则：

- 1 管理者通过改善自身的心智模式，有助于素质的提升。
- 2 充分尊重他人心智模式引发的行为，不能将自己的那一套强加于人。
- 3 始终确信员工执行符合自己信念的任务时才会更加高效。
- 4 较好的心智模式能够加强个体对环境的适应能力。
- 5 内部董事会是通过增进领导人的心智模式表达做出决策的目的的。
- 6 不同的观点源于不同的心智模式。
- 7 团体产生的力量远高于个人。
- 8 不强求团体观点一致。
- 9 如果预期与事实相符，自然能够调和观点。
- 10 对领导人心智模式价值的评定是衡量价值的重要标准之一。

以上这些原则并非是教条，只要人人都能自己发表自己的观点和意见，即使自己的建议最终未被采纳，也会由于感到自己的尊严受到尊重而欣然接受。这远比强行使人们观点一致的效果要好得多。

三 建立共同愿景

共同愿景能够激发出团体的巨大力量。“共同愿景”简单地说就是人们想创造什么。如同个人愿景是个人最想要的情境一样，共同愿景反映是整个团体真正期望要得到的，它能够将企业各种各样的活动有机地连接起来。当团体中每个成员的愿景不一致时，不利于企业的发展，只有树立一个共同愿景，才能够将人们真正团结起来，为一个共同的理想和目标奋斗。

对于学习型组织而言，共同愿景是其动力的来源，缺少了共同愿景，便不能实现创造性学习的目标。共同愿景既是团体上每个成员的需求，也符合员工对个人愿景的追求。在现实生活中，以“击败竞争对手”作为共同愿景的企业不在少数，而事实也证明了该愿景确实给企业的发展带来了强大的驱动力。但圣吉也指出，企业还应该认识到，一旦对手倒下，自身的主动动力源随即消失，这不利于企业长期发展。因此，企业同时还要树立一个“不断追求卓越”的共同愿景，为企业发展提供源源不绝的驱动力。并且，还要将“追求卓越”深植于企业文化中，使之得以不断传承。

共同愿景能够加强员工的责任感，将自己的利益与企业的利益紧密地结合在一起。因而，员工之间、员工与管理者之间更容易达成共识。共同愿景指导人们不断采取新技巧、新方法克服前进道路上的种种障碍，培养出人们共担风险、勇于创新的精神。

在建立共同愿景的过程中，企业必须深切地认识到，所有的共同愿景都必须是建立在符合个人价值观和期望的基础上的，如果管理者为了实现企业的共同愿景而忽略了这问题，整个工作注定是要失败的。“自我超越”是实现“共同愿景”的基础，同时还包括了尊重事实和创造性张力。因此，愿景的领导艺术是以个人愿景为基础建立共同愿景。

如何将个人愿景结合成共同愿景呢 当更多的人认同共同愿景时，愿景将会变得更加详实和生动，人们将共同对该愿景承担责任，此时，该愿景就变成了“我的”、“我们的”愿景。在传统的企业组织里，愿景往往是由权力部门制定，员工们只需要按照要求完成任务便可以了。但从实际操作的结果上来看，效果不是很明显，究其原因主要有以下几点：

1 这种愿景反映的是管理者个人的意志，它只能在危机发生后的短期内起到作用，长期而言是没有效果的，因此，这只是一个治标不治本的办法；

2 这种愿景与员工的个人愿景无法相互契合，从而无法促使人们真心地为实现该愿景而投入时间和精力。

此外，管理者必须将建立共同愿景作为一项长期、持续的经营理念，同时还要注重企业的目的和核心价值是什么 多数时候，管理者企图通过在战略规划中建立共同愿景是注定要失败的。但愿景并非不能由高层中产生，对待愿景的正确态度应当是：共同愿景是否与企业中的个人愿景结合在一起，而不是该愿景究竟出自何处。

试图建立共同愿景的管理者，总是乐于与他人分享彼此的愿景。但愿景的建立过程并不是一帆风顺、一蹴而就。实践告诉人们，只有彼此间不断地进行交流，并学会聆听他人的梦想，才

能够产生出更伟大的构想。对管理者而言，聆听往往比发表看法更加艰难，因为聆听要求倾听者必须拥有容纳不同意见的雅量和胸襟。

圣吉认为可以用两个简单的词来描述两种不同的态度：一个是“奉献”，另一个是“遵从”。奉献是这样一种状态，当企业的共同愿景符合个人愿景时，人们愿意做出各种努力和改变，全身心地来实现它。而遵从的状态则是，“我可以为实现你的愿景而努力，我甚至是真心希望你能够获得成功，但我不会主动去思考下一步应该做什么。”人们往往将遵从与奉献相混淆，从表面上是很难区分出谁遵从，谁奉献。总之，对于真正遵从的人而言，无论任何规则他们都会不折不扣地去执行。

然而，遵从永远不可能产生与奉献相当的热情与兴奋，奉献者为了能够达到目的，不惜改变以前订立的规则，当所有的人都在奉献时，就会产生十分惊人的力量。传统上，企业的层次分工只要求员工遵从，许多管理者仍在探索通过“管理”来管理奉献，却不知这顶多使人们加强对遵从的认同。

因此，圣吉指出，当你希望别人能够为你的愿景奉献时，必须注意以下三个问题：

- 1 你自己是否正在真诚地投入到实现愿景的奋斗中？
- 2 你的愿景是否简单、诚实、中肯？
- 3 是否尊重别人自由选择的权力？

多数情况下，员工的遵从对管理者而言是十分必要的，由于奉献是个人的自由选择，管理者几乎对此无能为力，但可以确定的，勉强而来的服从只会带来更多的遵从。

在企业的基本理念中，除了共同愿景以外，还包括企业的目的、使命以及企业的核心价值观。企业的这三个基本理念可以通

过以下三个问题来得到回答：

- 1 追寻什么 主要是为企业找到一个共同愿景 ？
- 2 为何追寻 主要是为企业确定一个使命和目的 ？
- 3 如何追寻 是在行为过程中确立一套核心价值观 ？

将企业的三项基本理念有机地结合在一起，能够引导企业向前发展。在这当中，愿景是一个长期的目标，核心价值观则对企业的日常决策起到协助作用。

与正面愿景相对立的另一个方面是负面愿景，它常常被利用来加强人们对未来的悲观预测，从而激发人们创新的动力。但是，人们必须认识到树立负面愿景不利于企业的发展。原因在于：①人们把创新的动力浪费在了预防某种结果的发生上，由主动转为被动；②负面愿景使人们对现状更加麻木，除非危机已经确实出现在自己的眼前时，才可能会团结起来；③负面愿景在危机解除时，人们的动力就会消失，是一种短期措施，因此不利于企业长期持续的健康发展。所以，正面的愿景为人们提供长期的、源源不绝的动力，而负面愿景则只能提供短期的、有限的力量。

还应该注意到的一个问题是，即使是大家都认同的共同愿景，但该愿景确实脱离了客观现实，这种过于突出的理想主义也是不可取的。因此，在建立共同愿景时，必须使愿景与现实情况相适应，不然也是不可能实现的“空中楼阁”。同时，在执行愿景的过程中，要不断地对其进行检验，以弥补其脱离现实的部分。

四 团体学习

团体学习是发展团体成员相互合作达到共同目标的过程，它是建立在前三项基础之上的，“自我超越”使团体中成员的能力得到保证和提升，共同愿景将大家团结起来。但是，许多企业即使

拥有世界上最优秀的员工和最美好的共同愿景，却达不到 $1 + 1 > 2$ 的效果，主要是由于企业团体中的成员不能够共同学习。

在企业中，必须要注意三个面向：

- 1 如何从团体中催生出团体智力用于解决复杂的问题？
- 2 如何协调团体中各成员的创新性活动？
- 3 要重视团体成员对其他团体的影响力。

因此，个人学习能力的提高对团体学习而言是没有意义的。企业要善于运用“深度汇谈”和“讨论”的方法，来加强团体学习。通过“深度汇谈”聆听他人的观点，再通过“讨论”的方法对自己的观点加以辩护。但是实际情况是，团体为了避免承担失败的后果，从不会从自己身上找寻问题的原因。而圣吉指出，一个真正成熟的团体是能够从复杂冲突问题中找到原因的团体，而要掌握这种能力只有通过练习才能够得到。

一个学习型团体必须综合利用“深度汇谈”和“讨论”这两种技巧才能够产生作用。“讨论”是一种“战争”，既要使自己的观点得到承认，又必须使其他观点失去支持；而“深度汇谈”则是通过相互交流，最终获得一种个人无法得出的观点，每个人都可以从中得到许多的益处。揭开人们思维的不同点是“深度汇谈”的目的。要进行成功的深度汇谈要达到以下三项要求：

- 1 所有参与者要将自己的真实想法毫无保留地展现在大家面前。
- 2 参与者之间是工作伙伴的关系。
- 3 在汇谈过程中，必须要有一位精于深度汇谈的人加以引导。

满足以上三个条件，有助于思想流动的畅通。为什么“深度汇谈”必须要达到以上三条要求呢 第一个要求是参与者将自己的

观点全盘托出，接受别人的质疑和批驳，这将有助于解除个人对自身观念认识上的盲点；第二个要求是将对方视为自己的工作伙伴，这有助于打破企业内部各阶层的隔离，促进思想的自由交流。第三个要求是要有一位精通“深度汇谈”的人做场外辅导，可以帮助人们确信自己是汇谈过程和结果的决定者，还可以通过对话的参与去影响汇谈的发展方向。

“讨论”是“深度汇谈”的有益补充，通过讨论可以对问题进行更深刻的分析，从而得到新的观点和看法。在学习形式上，当成员对解决问题的对策无计可施的时候，此时将各自的想法摆在桌面上自由地进行交流，这时候发生的冲突也就成为“深度汇谈”的一个组成部分。

圣吉认为，成功与失败的团体之间的主要区别是：成功的团队能够有效地抑制习惯性防卫发挥作用，正确处理冲突所带来的问题，而失败的团体在面对冲突时，采取能躲就躲的方针，利用习惯性防卫的力量使自己免于受到威胁。多数人因为害怕别人会发现自己的失误，而不肯表露出真实的意愿。

大多数企业管理者认为自身应当对企业所有的情况都十分了解，从而在任何场合总是摆出一副充满自信的模样，以维持自己有能力控制全局的形象。圣吉指出，这是防卫心理在作梗。当管理者染上这种防卫心理时，就会将其传染给他所在的企业。于是，整个企业也处于防卫文化中。习惯性防卫抑制了团体力量的发挥，团体成员会发现在这种情况下根本不可能实现共同学习。那么，如何降低习惯性防卫呢？方法有两个：一个是削弱症状解，另一个是增强根本解。削弱症状解是先行降低防卫反应对情绪造成的威胁，表面上可以通过营造禁止讨论的氛围或佯装对问题视而不见，从而达到削弱人们习惯性防卫的问题。聪明的管理者可

以通过自我揭露的方式并采取询问的方法来了解产生防卫的原由。增强根本解是个人应毫无保留地表露自己的想法，同时鼓励他人做同样的事。当一个团体有勇气承认自己存在习惯性防卫的事实的时候，反而能够为团体进行变革和创新提供新的动力。学习型团体正是通过将冲突和防卫变成一个学习的过程，并通过深度汇谈等技巧得到新的智慧。学习型团体不仅能够真实地面对外部世界，也能够客观地看待自己内部存在的问题，改变对防卫的传统看法，甚至要看到自身如何进行防卫的技术。

团体学习作为一种技巧需要通过练习才能够掌握，有两种方法可以采用，一种方法是采取“深度汇谈”的办法，得出高于个体的智慧；另一种方法是建立“学习实验室”和“微观世界”，在电脑模拟的环境中进行练习。

进行深度汇谈的演练必须满足以下几个基本条件：①将各个团体集中起来；②介绍深度汇谈的基本规则；③严格执行这些规则，以便及时发现“深度汇谈”在不知不觉中已经变成了“讨论”；④鼓励成员提出那些冲突性、敏感性的、对企业有益的议题。

五 系统思考

在经历了前面四项修炼之后，圣吉认为可以进行最为核心的系统思考的修炼了。人们可以通过为市场上最为简单的生产者、批发者、销售者之间的关系建立一个简单的模型，来说明系统思考究竟是怎么一回事。

1. 销售者 假如你的主营业务是销售可乐，你必须保证在你的货架上经常摆放着各种品牌的可乐，来满足消费者多样化的需求。每周都有卡车司机上门向你索取订货单，并由他转交给批发

商，由批发商来处理发货，并将货送到你的商店里。逐渐地，你开始习惯于这种供货关系。现在假定你的定单平均耗时为四周，你与批发商长久以来只是通过订货单来加强彼此之间的联系。现在你的店里“可口可乐”销量十分稳定，每周你都可以卖掉4箱可口可乐。因此为确保供货及时，你决定保持12箱的库存。每周你都订购4箱可口可乐。突然，可口可乐销量由4箱上升到8箱，为了弥补你的库存，你将下周的订单提高到8箱。可是你又卖了8箱，看着司机送来的4箱可口可乐加上你库存的4箱，你决定为保险起见，订购了12箱。你订的可口可乐下一次只送来5箱，由于预计需求会进一步扩大，你订购了16箱。周一你将所有可乐都卖完了，同时你又收到了7箱可乐并在本周内销完。于是你又订了16箱，到了周一你收到了6箱可乐，很快销完了。周一你又得到了5箱可乐并且很快销售一空，于是你又订了16箱并庆幸自己的大单订货就要来了。可是到了周一，你只得到了5箱可乐，原因是批发商也没货了，要再过几周才能补足货物，于是你又订了24箱，等待着批发商将大单可乐准确地运过来。

2. 批发商 假定你是可口可乐在本地区的独家代理。每周一，你将所需要的批数通过卡车司机传递到生产者那里。同样地，平均在4周以后，你订的货就可以送到。一开始你每周都订购了4批的可口可乐，以保证库存中有12批的货品。可4周后，可口可乐销量急速上升，销售商发来的订单也比平常多出好几倍，于是你决定将每周定货数量提高到20批。但是即使如此，你的存货仍不能满足销售商的需求，因为你订的可口可乐要在几周后才能送到，面对这种销售旺势，你打电话给制造商通知订货增加到30批，并且惊奇地发现他们对市场需求的反应如此迟钝，两周前他们才开始增加产量。到了第九周，你每周收到销售商20批

可乐的订单，你仍然没有货。与上周相比，你共欠销售商 29 批货物，但你知道，本周你可以收到一个月前订的 20 批可乐，然而只送来 6 批，原因是生产商也没货了，正在加紧生产。第十周，你只收到了 8 批可乐，而本周你又收到了来自销售商 26 批货的订单，于是你决定向生产商订购 40 批可乐。第十一周，你又只收到 12 批货，而你有 100 批的补货订单：已订未交的 72 批和本周新收到的 28 批订单。于是，你又向制造商订购了 40 批可乐。第十二周，销售依然火爆，于是你又订购了 60 批货，到了第十四周、十五周，你收到了大批出货，但订单却降了一些。到了第十六周，你收到了 55 批可乐，但订单却没了。第十六周、十七周，销售商的订单仍为零，而制造商却每周给你运来了 60 批货，你的库存越来越多了。

3. 制造商 可口可乐的订单在前三个月由每周 4 批上升到每周 40 批，而你的出货量仅为 30 批，公司库存第七周就空了。下周你有 9 批已订未交的订货和 24 批新到的订单，而你只能出 22 批。直到第十四周，工厂的产量仍然赶不上订单需求。终于，第十六周你补齐了所有已订未交的订单，可到了第十七周，批发商只订了 19 批货，第十八周时，批发商的订单为零，第十九周，你库存有 100 批，而订单仍然为零，到了第二十四周，你的库存已经猛增到了 220 批。

圣吉指出，从透视个别行动的表象，可以看清这些相似的行动背后的真实结构。

“如何解决该模型中出现的问题呢” 圣吉认为解决的办法是：人们必须改变只关注自己业务的心智模式，而是要从自身与相关的其他环节的互动中，找到问题发生的原因和解决问题的策略。模型中的销售者没有意识到自己突然增加的大批订单会吸光

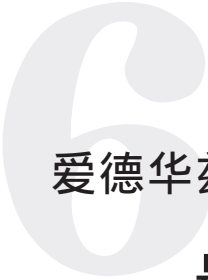
批发商所有的库存，进而导致欠货的现象，并且随着订单的进一步增加，欠货进入了一个恶性循环。因此，他必须要扩展自己的思考范围，要注意两点：一是牢记尚未到货的数量；二是克制住自己进一步追加订单的冲动。在模型中也反映出了所有企业会出现的学习智障——“局限思考”，它使人们看不到自己的行为对他人产生的影响，对于问题的责任往往“归”罪于外，主动积极增加订单反而弄巧成拙，人们之间的互相责备导致无法“共同学习”。从中可以看到，在以孤立事件为思考出发点的企业里是无法进行创造性学习的，只有当所有的人看清行为背后的结构，并且能够正确认识自己在当中的作用，才能够采取最为有效的策略。

综上所述，圣吉指出，可以从该模型中总结出以下几点教训：

1 结构影响行为：处于相同结构中的不同人，往往在面对同一问题时会采取相似的行为，并且往往将行为中造成的危害归咎于外部原因。而事实上，造成危机的根源是系统中固有的结构。

2 人类系统中的结构是微妙而错综复杂的结构，构成了包括外在的限制和人类自身为之制定的各种规则和原则。

3 有效的创意经常出自新的思考方式。由于人们只注重自己的决定，忽略了自己与他人的互动而无法得出解决问题的最佳途径。正如模型中所反映的，三个参与方由于不知道自己的行为对系统产生了加速危害，从而也无法采取措施来降低这些危害。



爱德华兹·戴明：

最具传奇性的 品质管理大师

爱德华兹·戴明 1900 ~ 1993 年 在管理理论界占有独特的地位。他对工业历史的影响，其他人只能望其项背；他对于管理的影响就如同美国开国元勋富兰克林之于公众良心一样，是指引的先知，也是有力推动者。戴明的“七项致命恶疾与各种障碍、十四要点质量管理方法”改变了日本企业的命运，也改变了美国企业的质量管理，其观念不但成为日本质量管理制度的基本精神，也影响了往后其他品质管理大师的思想。

戴明从 20 世纪 50 年代起，共访问日本 27 次。他穷其一生的精力归纳出了让品质可久远的十四个要点以及影响品质的若干障碍，形成他的管理哲学。日本人臣服于戴明的指导，把戴明的管理哲学奉为圭臬。全面品质管理是处于新思想模式中的经理人所必须了解及精通的。戴明的思维方式影响深远，《美国新闻与世界报导》周刊把他列为革命性思想家之一。之后，美国企业界也疯狂地推崇戴明博士的品质管理模式，如美国著名的福特

汽车、美国人口普查局、费城地区卓越协会、珍布雷治公司等。他们深深为戴明的管理哲学所折服，纷纷效仿，并取得卓越成就。

摩托罗拉宣称：通过戴明指导的质量运动，公司在最近 5 年至少节省了 7 亿美元。

10 年后，即 20 世纪 90 年代初期，不但濒临破产边缘的美国三大汽车公司开始稳稳排名世界企业前 10 位，传统经济重新焕发生机，并且以信息技术为突破口的美国新经济也开始蓄势待发。

目前，盛行的国际质量管理标准 ISO 900X 系统和美日地区盛行的质量管理标准 TQM、TQC 等，几乎都可以在“戴明十四点方法”中找到类似或相同的诠释。而今日成功者们的很多“创新秘诀”，不过是戴明语言的转述。比如通用电气公司的“六西格玛”管理法则直接来自戴明。“六西格玛”是一个统计学术语，指次品率保持在百万分之三点四以内。

应当指出的是，戴明的管理思想适用于各级主管。它采用系统化的观点，着重在互动关系上对经营管理各方面加以探讨，它所处理的是主管与各级同事之间的各种互动。它所涵盖的包括几乎各阶层的所有管理层面。从这个意义上讲，戴明的管理思想是其他任何管理大师所不可比拟的。

1986 年，戴明入选美国科技名人厅。1987 年，当时的里根总统亲自向他颁发国家科技奖章。1988 年，美国国家科学院向他颁发杰出科学事业奖。自 1980 年，共有 14 个大学向他颁发荣誉博士学位。

无疑，戴明给美国所带来的尊重人性的管理革命和体制创新，为今天美国不断的技术突破、持续的经济增长和迅速崛起的新经济奠定了基础。

一、现代管理的七项恶疾

戴明认为，现代管理方式造成了巨大的资源浪费，而在延伸进程中造成的损失更是无法估量。所以，要建立行之有效的管理制度，就要全面认识现代管理方法中存在的种种弊端并彻底加以根治。戴明经过深刻分析后归纳出了现代管理中的“七项致命恶疾”，他认为，要改造现代企业的管理模式，就必须根除这些恶疾。

1. 缺乏长远的目标 戴明指出，缺乏长远目标的公司根本就无法带给管理阶层或员工安全感。而且，长远目标的缺乏，将会是企业灭亡的征兆。这样的公司只考虑下一季度的股利，不会有一套如何才能在业界永久立足的长期规划，最终会因迷失方向而走向衰落。

2. 目光短浅，只重短期利润 许多公司为了使当季营业成绩被投资者看好，在季末运出所有库存产品时，不注意品质如何，只求出厂即可，然后将其列为应收账款。

戴明说，投资者担心公司遭受恶意接管，或与此同样严重的杠杆收购，这种恐惧感使他们看重短期利润。但事实上，账面利润并没有使整块蛋糕变大，对社会没有帮助。

面对这种不利的局面，现代企业必须洗心革面，注重品质管理。也就是说，管理者的当务之急是“学习如何改变，接受重大变革”，领导企业转变为适应时代要求的经营体。

3. 存在诸多弊端的考绩制度 戴明认为绩效考核实际是“恐惧管理”，这一制度有以下几个方面的缺陷：

1 使被考核者痛苦、沮丧、灰心、抑制。他们在知道结果之

后，好几个星期无法正常工作，不明白自己为何这么差。这样做并不公平，因为它把可能完全来自于制度的因素归因于个人差异。

2 引发了员工之间的冲突，把他们的注意力转移到争夺职位、考绩，而不是工作本身。

3 破坏了合作。它使公司内的个人、小组以及部门分别以利润中心方式运作，而不是以整个组织的目标为任务。公司各组成部分也因而丧失长期利润、工作乐趣及其他生活品质上的要素。

4 导致团队缺乏沟通。员工已不再期望能了解自身工作与他人工作之间的关系，而且也根本不提及这方面的问题。

5 绩效评鉴会促使员工牺牲长远规划，追求短期绩效。

6 在考绩制度下，所有人的目标都是讨好上司，结果将会导致士气低落，品质受损。因此，把员工评等分级、分门别类，对于改善工作一点帮助都没有。况且，绩效考核在实际操作中会带有很多个人偏见，因为记功评级很多是由主管的主观意志决定。一个人的成绩变化可能差异很大，然而一切由主管喜好而定。

鉴于考核存在的弊病，戴明在给学生打分时，统统都给了“A”，他认为根本就无法预测谁在未来会表现最优秀，他们随时都可以交出报告来。有些报告的水准相当高，甚至可称得上“优秀”，甚至可出版成书。戴明从不给学生时间限制，他们愿意什么时候交就什么时候交，他只要求学生事前阐明他们想做什么，并交一份大纲即可。

4. 不安分的管理层 戴明曾引述日本科技省常务理事野口的话：“美国企业不能成功的原因，是因为管理阶层流动频繁。”管理者的流动或没有流动，究竟导致了多少重要的损失，并没有人知道。然而人们仍然必须学习如何控制这种损失。

企业最需要的团队精神要求人们经过很长的时间才能学会，经常跳槽的经理人永远无法了解他所服务的公司。而且，对于改善的品质与生产所需的长远变革也无法全程参与。许多工商学院都致力于让人们相信，他们可以用最好的方法培训出最出色的经理人。然而，如果经理经常跳槽，就无法累积丰富的经验，那么他们也就不可能为公司长期的变革尽心竭力。假如他们在任何一家公司只待上两三年，如何真正认识这家公司呢？在日本，主管级人物都必须循序晋升，历时数十载才能出人头地，独当一面。戴明认为，日本的经理人培养方式或许才是真正值得借鉴的。

5. 数字化的误区 制定数字化目标是为了追求至高至善，但在戴明看来，大多数人根本做不到这一点，对数字化目标的偏执追求反而导致了相反的效果。

数字化目标难免会导致扭曲和做假，尤其是当管理系统根本无力达到目标的时候，更有此种可能。每个人都会设法达到被分配到的配额目标，但却并不对由此所导致的失误和损失负责。西尔斯在 1922 年陷入衰退，起因就是把过高的目标指派给他们的汽车服务中心。这些代理商虽然设法达到了被指派的目标，但代价却是伤害了顾客以及公司的信誉。错误在于管理者设定的目标，而不是在于代理商。管理者其实应该专注于流程的改善，而不是设定数字化目标。

戴明在《转危为安》一书中曾谈过一个工厂检验员虚报数字的例子。这名检验员这样做的出发点是想保住 300 位工人的工作。因为据说工厂经理曾宣称，如果任何一天生产的不良品比例高于 10%，他就要关闭工厂并且解雇工人。先不要臆测经理是否确实说过此话或者是否真会如此做，重点是 300 名工人及检验员都一致认为，这种情况是可能发生的。因此，检验员从来不让不

良品比例高于 10%，她的数据和管制图上的点，全都是凭空捏造而来。这些数字会误导管理层，也具体说明了“有恐惧就有错误数字”的道理。

因此，戴明指出，看得见的数字固然很重要，例如公司必须支付员工薪资、贷款，缴纳税金，还要提取退休金、临时基金等，但“不知道”而且“无法知道”的数字更加重要。如果依赖数字经营公司，则整个公司可能会被数字所体现的价值取向所引导，如果这个价值取向是定额的、有效的，当然没什么问题；但关键在于数字不可能完全代表整个企业的价值取向，即使能代表，异常庞大的数字也会使企业茫然不知所措，最终迷失其价值方向。

6. 沉重的医疗支出 对某些企业而言，企业巨额的医疗开支是它们最大的一笔开支。医疗费用急剧上升，对企业构成了沉重压力，即使企业为员工购买了相关的健康医疗保险，相关的支出还是使企业不堪重负。

7. 产生巨额法律费用 戴明主要是针对美国企业指出了这一点。美国是全世界诉讼最为频繁的国家，一般的企业都长期聘用律师，如果碰到诉讼案件，单是律师费就是一笔巨大的支出。

二、三种强化品质的工具

连锁反应图、红珠实验和戴明流程图是戴明为了强化人们对品质管理理念，而提出的三种有效工具。这三种工具在阐述他的品质管理思想时起到了很重要的作用。

一 连锁反应图

戴明指出，如果品质改善了，成本会下降；错误越少，麻烦

出得就越少。图 6 - 1 是一个连锁反应的例子。

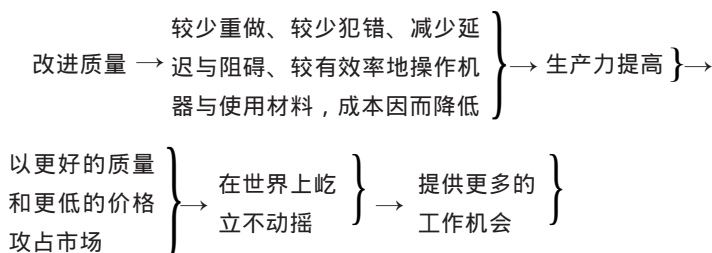


图 6 - 1 戴明连锁反应图

人们不可能让错误永不发生，但可以通过努力降低这种情形发生的几率。例如希望一次比一次更进步，接近这个目标，持续不断地减少错误，不断地改善质量，使成本越来越低。要让生产过程中的修改工序越来越少，浪费也越来越少——包括物料、机器运转时数、工具、人力的浪费都减少了以后，成本自然就降低了。

采取多种方法让成本下降，减少返工、错误、浪费等方面的问题后，生产力自然就提高了。但戴明还强调指出，营销这一个环节也是不应该被遗漏的，即把经过了这些改革步骤的产品推到市场上，把它们卖出去。戴明提倡在采取一般的销售手段的同时，还应该再加上少许营销，为物美价廉的产品创造更大的市场，从而让公司永续经营。

二 红珠实验

在进行红珠实验时，戴明扮演可怕的工头，招募员工生产顾客需要的白珠，但由于进料中混进了红珠，因此，员工必须完全遵照程序，用勺子从进料中筛选出白珠子，勺把不能晃动，以免

珠子掉了出来。假如珠子掉在地上，该员工就被解雇了。

经过几次反复实验，结果并不理想，每个人的水平发挥得都不正常。第一天表现最糟的一位到了第二天却是最优秀的人员，而第一天是最优人员的却在后几天里水平发挥都一直不稳定。也就是说，虽然员工使用一模一样的工具，执行一模一样的任务，才智相差无几，在不同时段产出的结果却还是有差异的。戴明在扮演工头的过程中暗示听众：事实上，经理人不该针对超出员工控制范围的结果责备他们。再说，不管员工人数有多少，总有某些员工的表现低于平均水平，某些员工高于平均水平。

从红珠实验中，戴明总结出如下结论：

1 所有的变异——包含工人之间产出红珠数量的差异，以及每一位工人每日产出红珠数量的变异——均完全来自过程本身。没有任何迹象能够表示哪一位工人比其他工人更高明。

2 工人的产出 白珠，显示为统计管制状态，也就是稳定状态。工人们已经全力以赴，在现有状况之下，不可能有更好的表现。

3 将人员、团队、销售人员、工厂、部门在考绩制度或员工评审中排序是一种错误的做法，是它对员工的斗志是一种打击。因为员工的表现完全与努力与否无关。所谓排序，实际上是取决于过程在人员身上的作用。

4 简单地以绩效决定报酬是完全没有意义的。由于完全是被工作过程所左右，工人的绩效如此低落，以致失去工作。

5 工头给工人加薪或处罚的是过程的表现，而不是工人的表现。

6 这个实验展示了管理的拙劣。由于程序僵化，工人根本没有机会提供改善的建议。难怪工厂会倒闭，工人会失业。

7 每个人在工作上都有责任去尝试却无法改进系统，以提升自己与他人的绩效。红珠实验的工人是过程的牺牲品。在工头的规定之下，他们无从改进绩效 例如以白珠替换红珠，或者以第二勺替换第一勺都被严格禁止 。

8 如果管理者能与珠子的供应商协商，降低进料中红珠的比例，将会大大降低成本。

9 即使事先已经知道红珠在进料中所占比例 20% ，也不能预测产出中红珠占多大比例。因为工人并不是随机抽出珠子，而是用一种机械式抽样。机械式抽样肯定存在影响所抽中那批样本内涵的因素。不过，一批又一批抽出的红珠数会构成一个随机过程，也就是只有共同原因或随机原因 机会原因 的变异。

10 管理者认定，过去表现最佳的三位工人在将来也会有最佳的表现。这项假设并没有任何理论依据，事实上这是错误的。三位工人赢得竞赛已是过去式，并不足以保证他们在未来的相对表现。管理是预测，而不是从事竞赛。

主管是系统的产物。换句话说，他的思维方式必须符合管理者的哲学。管理者交给他的职责是只要生产出白珠，而他的报酬都依赖工人的产出。

一位志愿者在做完红珠实验之后，对戴明说了一段颇具启发性的想法。以下就是她的意见：

“担任过红珠实验的志愿者之后，我学到比统计理论更多的东西。我当时虽然知道系统不容许我达到目标，但是我还是认为自己有能力做到，我也希望如此。我非常卖力去做，我感到有责任，其他人依赖我。我的逻辑和情感冲突，深感气馁。逻辑说绝对不可能成功，情感则说只要尝试就可能成功。”

“在时过境迁之后，我思考着自己的工作状况。到底有多少

时候，人们是处于自己无法掌握却试图全力以赴的状况？他们确实全力以赴。过了一阵子，他们的动力、关怀、期望又会有什么改变？某些人会变得冷漠，撒手不管。幸好还有很多人，只要有贡献的机会与方法，还是会坚持下去。”

三 戴明流程图

戴明流程图（图 6 - 2）是戴明在 1950 年引介至日本的一种品质管理工具，它把一个生产系统展现给最高管理者以及工程师。日本人原本就有大量的知识，但是零碎而未经整合协调。这幅流程图使他们能将知识与努力都导向一个生产系统，并配合市场——也就是预测顾客的需求。现在全世界都已知道这项改革的成果了。

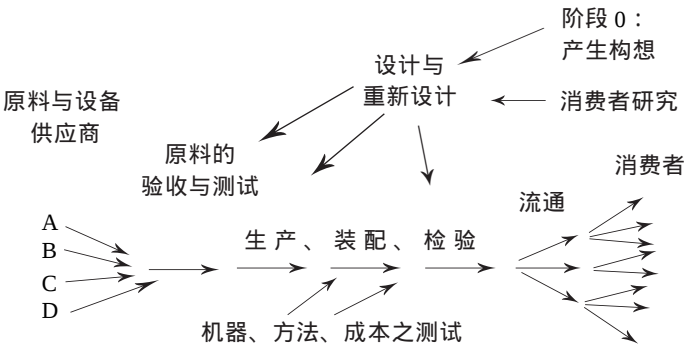


图 6 - 2 戴明流程图

戴明认为，每个人都希望把工作做好，也大都了解如何做得更好，如何改善。当然，人的想法有对有错，有些时候人们提出改善方法，却适得其反，这些主意看起来还有一些道理，但实际上大错特错。因此，必须让大家知道到底错在哪里。

第一步就是要从改善材料入手，“持续地”进行改善。也就

是说作为部门主管必须和自己的供应部门协商，和他们共同努力，但绝不是一味苛求对方。戴明说，不断要求更好更佳的质量，这是一个双方转变的结果，但必须保证这个过程是一个持续改善的过程，而不是相反。质量对顾客才有意义，企业必须了解客户需要什么，打算用产品做什么，才能保证质量不会成为无源之水。每个人都有自己的客户，不知道自己的客户是谁、有什么需求并针对客户需求不断在客户及产品间自我调整。在戴明看来，这就是渎职。

流程图的目标是原料由前面流入，在最后阶段转化为有用的产品或服务。因此，流程图所描述的，不仅包含物料的流动，也包含管理系统所需的信息流动。在流程图中，戴明把进料以及供应商称为 A、B、C、D。不同的材料，它们从生产线上的不同地点进来。管理者要让进来的东西获得进一步的改善，必须不断针对需求做改变。这个流程图的开端是某个关于产品或服务的构想——预测顾客可能需要什么，由这项预测可以导出产品或服务的设计。

接下来的步骤包括视察顾客使用产品的情况，再重新设计。这个过程不断地循环进行，设计再设计，形成一个持续学习及持续调整的过程。借助这个流程图观察、重新设计在成本、销售和顾客评估等各方面的效应，还可以提供产品或服务，持续进行以及不断学习的反馈回路 反馈环 。为了使流程图产生实际的功效，从系统任何部分所流出的原料与信息，必须与下一个阶段所需要的投入相配合。

当人们改动系统的一个或者多个组成部分时，流程图能预测系统的哪些组成部分会受到影响以及幅度有多大。但因为需求瞬息万变，所以必须与供应商长期保持密切的合作关系，共同努

力，为客户提供更多符合他们需求的产品。“流程图”上方就有一个过程是着眼未来进行设计以及修改设计的。

戴明指出，从规格上是看不出真正的信息的。供应商就算是看了规格也未必了解自己的客户企业真正想要的，因此他同样必须了解清楚客户是如何使用他的产品的。也就是说，部门主管要尽可能持续加强和单一供应商的合作关系，因为人们的知识与人力也许都不足以同时面对两个供应商。此外还会有一位付钱买产品或服务的人也就是公司的“终极客户”。必须注意这位“最终客户”，要引导他、告诉他，在未来3~5年内，他可能会有什么需求；同时要做好相关准备，到时可以满足他自己都未必能清楚地表达出来的需求。

事实上，顾客只是依据生产商给他的期望而期望，但他们学得很快，会将一项产品与另一项产品相比，将一个来源与另一个来源相比。生产者当然不希望有不满意的顾客，但顾客感到满意还不够。即使是满意的顾客也会换另一家商店购买产品，因为他很有可能找到更好的产品。如果有忠诚的顾客就不一样了，他们会再度光顾，排队等待，并且带朋友来。但是戴明又指出，就算这些都会发生，仅此一项是远远不够的，单有顾客的忠诚对企业经营而言，仅仅是一项非常有利的优势。服务业也是同样的道理，顾客不会发明什么，只是接受现有的服务。但顾客学得很快，如果快递业出现隔天送达服务，即使价格是邮资数倍，顾客也会接受这种新服务。

戴明认为，很多厂家都知道，当客户感到不满时会直接投入竞争对手的怀抱。但是，假如一个企业有竞争对手而且很优秀时，我们应该感激他们。因为没什么事比差劲的对手——那种专门生产不良产品的公司——更能造成伤害了，这样的对手会连累

自己。公司真正要的不只是一批满意的顾客，他们还要能帮公司宣传。那些不断回头和公司打交道的顾客才是精华所在，他们为公司创造了大部分利润。戴明说，任何生意最重要的一部分都是老主顾，这些人根本用不着向他们多费唇舌，他们也会再来光顾。打个比方来说，假如公司的某位业务员在5年前房地产这行曾帮助某人找到一间令他完全满意的房子，假如当时该业务员不仅帮他省钱，还能问清他的需求，竭力满足他，将来如果房子要出售，他还是来会来找上门来。不仅如此，他还会向亲友广为宣传。

当然，戴明也指出，仅仅让顾客满意还不够。仅仅符合产品规格还不能让一个企业在业界屹立不倒，还要更进一步。

戴明说：“充气式橡胶轮胎是费尔斯通梦想出来的产物。人们一度认为他疯了，居然想把空气灌进轮胎里，多么荒谬！或许连他本人也觉得自己疯了。可是尽管满怀恐惧，他还是坚持到底。假如你问问1900年的顾客，他们需要什么样的轮胎，没有人会回答‘充气轮胎’——当时，那只是一个梦想。”

多数企业对消费者 包括他们心里的好恶 的了解和创新息息相关，它不但会影响企业对产品所做的设计与修改，还会影响制造者对进料的选择。在戴明的流程图上人们也许会看到好几个必要的不同的生产材料，它们一部分价格较高，一部分价格较低，这些会影响到过程乃至最终产品。

经由创新而得到一种性能更好的新产品，当然很不错。但是创新源自何处？戴明以化油器的例子来说明他的这个观点，过去每一辆车都至少有一个化油器，汽车没有化油器根本不能跑。化油器的制造者年年都在改进品质，它的顾客都快乐而忠诚。接下来发生了什么事？创新。燃油喷射器诞生了，除了化油器的功能，它还有其他功能。虽然燃油喷射器比化油器贵得多，但是一

经某款车采用，所有车都跟进。由于化油器的局限性，甚至卡车也不再使用它，年复一年，很少有人还记得它。再过些时候，燃油喷射器也会被取代。将汽油与空气喷入燃烧室的新方法与新引擎将会诞生，把燃油喷射器淘汰掉。再例如，很少有人会记得真空管，但过去的收音机必须用到真空管。8个真空管的收音机很占空间，9个真空管的收音机效果比8个真空管的好，但是更占空间。真空管的制造商每年都改进性能并缩小体积，顾客也都快乐而忠诚。但是当贝尔电话实验室的肖克利 William Shockley 等人通过对二极管及半导体研究而发明了集成电路时，真空管的忠诚顾客便放弃了真空管，转而追求集成电路制作的微型收音机。能创新并且运气好的人，就可以占有市场。可见，企业必须创新，预测顾客的需求，并且给他们更多。

流程图让每个人都有个基本概念：自己该做什么。不过，这在戴明看来仅仅是一个开端。过去，日本的高层经营者就从戴明的流程图上看到自己的职责所在。1950年时日本货根本无法开拓出口市场。因为它们价格低廉，粗制滥造，是标准的劣等货。日本人自己也明白问题的症结所在，他们知道自己必须变革，开发庞大的出口市场以换取粮食与设备——尽管他们当时无法为自己生产足够的粮食。但瑞士不也同日本一样吗？瑞士有世界上最强势的货币，但生产的粮食仅及所需的 $1/3$ 。

戴明最后指出，在混乱的体系下，没有人能把事情做到最好。但是必须先知道做什么，再全力以赴。每个人都要同心协力，奔赴共同的目标，并知道如何达到目标。不能只是空有一些看似不错的点子，更要有一套知道如何改善的系统才行。这套改善的系统包括戴明的“十四要点”以及摒除各种“致命恶疾”。

三、品质管理十四要点

戴明强调，产品及服务的品质必须反映顾客的需求，产品必须一致，性能可靠。戴明的思维方式影响深远，全面品质管理是处于新思想模式中的经理人必须了解和精通的。而要了解戴明的品质思想，就必须了解戴明品质管理的十四要点。

一 确立长远目标

在戴明看来，人人都关心未来。但是有些人只是关心眼前利益，有些甚至根本毫无打算。戴明指出，有这样的想法绝对不是长久经营之道，也不是追求突破的态度。人们必须花时间为未来铺路。假如抱着“反正今天做不出什么成绩，拖一下也没关系”的心态，将会陷入明日复明日的境地，永远一事无成。

因此，建立坚定不移的远景目标，用以改进产品与服务的品质，才能使企业具备强大的竞争力，永续发展下去。

如果一个公司未来仍有前景，也有意继续经营下去，那么，它的管理问题就可以分为两类：一类是“眼前”的问题，一类是“将来”的问题，也可以称作“战术”问题和“战略”问题。与公司目前的需求有关的问题，亦即所谓“眼前的问题”，包括如何维持品质、如何让产销配合以及预算、用人、获利、服务、公关、营业预测等等。大多数美国公司都相当重视这些问题，却疏于着眼未来。因为公司经理人每两三年就跳槽一次，所以他们只关心努力提高下一季度的股利，重视的是短期的利益，而不管自己5年后还在不在位。但这对一家5年后惨遭淘汰的公司而言，让眼前的单季股息增加25%根本毫无意义。

戴明说，没有长期发展战略的公司不可能成为业界的不倒翁。人们很容易埋首于解决今日错综复杂的问题，面对着这些挑战让自己的效率越来越高。但是，员工面对一家肯对未来投资的公司也许会更有安全感，而不会考虑跳槽到其他看似前景较好的公司去。有些公司也许自认为已经书面宣布了长期的发展目标，但戴明对此不敢苟同。在他看来，这些书面宣传只会被放在架子上满布尘埃。他指出，真正着眼于未来的公司，会发展出一套计划以及实施方案以使自己在企业界屹立不倒。

然而，有了目标，知道了“尽力而为”仍不足以成事，还得先知道该做什么，然后再尽力而为。也就是说，先了解该做什么——建立长远的目的，再竭尽所能——维持目的的一致。戴明一贯认为，以顾客为主导、团队为动力，并谋求整体平衡，才是经营企业恒久有效的方式。除非能以作业定义方式来界定顾客的需求，否则在国际市场上不可能有实质的竞争力。为了使定价既能为顾客所接受，又能满足其期望和需求，公司先要了解顾客并满足他们。

戴明指出，建立具有连贯性的目标必须要有一套相应的措施：

1. 持续创新 在戴明看来，创新的意义不在于推出一些哗众取宠的新产品，也不在于某些心血来潮的规则改善，产品或服务本身不但必须有自己的市场，也必须能在某些方面改进和丰富人类的现实生活。只有提供这类产品和服务的企业才真正具备实质的竞争力。从本质上讲，公司必须对未来充满信心才可能创新，尤其是高级管理层表现出对质量与生产力坚定不移的决心，创新才有可能实现。因此，有意在业界持续经营的公司，在进行有关创新的决策前，首先必须拟订计划并答复如下一些问题：

- 1 我们需要哪些原料？获得原料的成本会是多少？
- 2 我们的生产方法是什么？在同行中是否处于领先地位？
- 3 我们的设备必须做哪些变动和更新？
- 4 我们需要哪些技术？每个技术流程需要多少人？
- 5 如何培训和使用监督者？
- 6 生产成本是多少？有多少削减余地？
- 7 营销成本如何？服务的成本是多少？
- 8 如何让客户满意地使用这些产品和服务？
- 9 公司通过何种手段和途径获得和处理客户的反馈信息？

这些问题看似极为简单，但事实上却有许多公司在还没找出答案时，就开始贸然前进了。戴明指出，即便是在这些方面做得很好的公司光有创新也是不够的，更何况对于一个衰败的公司而言，新产品并不能使其起死回生。公司若是放眼未来，现在就必须投资一些有前景的项目。

2. 研究与教育 研究与教育是投资的前提，也是投资的一种重要形式。研究和教育又是相互促进的，不进行研究，就不可能创新；没有一批受过适当教育的员工，也不可能从事研究。

3. 持续不断地改善产品和服务 持续改善产品与服务意味着企业对消费者的恒久义务。戴明曾以话带反讽的笔触写道：“如果有人认为，只要有效率地制造产品，提供服务，就一定可以使公司顺利运作，保持竞争优势，那么就错了。”保持现状意味着死亡，在竞争时代，求生存如逆水行舟，不进则退。事实上，如果一家公司制造的产品不符合市场需求，无论该企业有多高的生产率，都极易使企业遭受较大损失，因为一开始方向就错了，即使全体员工全力以赴、运用统计方法，以及采取各种可能提高效率的辅助措施也都于事无补。

公司当然不能用功能不佳的设备来改善产品，或用落伍的机器来引进新产品。在这些方面，投资都是必要的。因此，必须花钱维护既有的设备、家具与其他装置，并添购新的辅助设备，以提高工厂及办公室的生产力。

二 转换管理阶层的观念

戴明指出，在现今这样一个急剧变化的时代，人们的思想、观点都在发生变化，这势必影响到人们的消费习惯。企业如果不能觉察到这些变化，就会处于极为被动的地位。一个好企业必须吐故纳新，时刻对外界变化做出相应的反应。在这一点上，企业领导者责任更大，他们必须认清新时代的挑战，确定自己的责任，挺身领导全体员工应变。

所以，现有企业的管理结构都必须大幅转型，管理阶层必须拆除重组。因为原有的管理结构早已经不再适用。它们一开始就不大合理，只是当年的市场持续扩张，怎么做都不会是输家。而如今竞争一出现，弱点就浮出来了。

在第二次世界大战后，美国制造的符合“规模经济”要求的产品在市场上称霸。一直到日本产品 20 世纪 50 年代末期大举入侵，美国企业才遭遇竞争的压力。那段期间，通用电气公司以一句口号：“‘进步’就是本公司最重要的产品”而著称。在那个时代，通用电气公司所谓的“进步”说白了就是提供更多样价格低廉的产品供客户挑选。通用公司发展的潜力优势似乎就在于用之不竭、取之不尽的电力。当时每个人都崇尚进步，并认为所谓的进步就是持续不断地改善生活。

戴明认为，现在的企业应当如当年人们崇尚进步一样崇尚质量。他指出，“同样一笔钱买到的产品与服务越好，生产开销就

越低”。“可靠的服务开销很低，延迟与错误只会增加开销”。因此，质量应当成为一种“宗教信仰”。戴明说，日本人已经为世人开创了一个讲究可靠性、作业流畅性的经济新纪元，这些都是新标准。何况并没有多少个公司有实力容许错误、瑕疵、技术欠佳、原料粗劣、运送损害，员工恐惧、畏缩、信息不足、训练不够或全然没有训练以及经理人跳槽成风，也不能容许对顾客漫不经心、态度恶劣。“缺点”可能会让一家成长良好的企业一下子陷入困境，这样的代价实在过于惨重。

如果产品与服务发生延迟与错误，最后负担费用的还是消费者——减少了他们的福利。为了说明这一点，戴明以一家啤酒制造商为例。一个啤酒商称：他的啤酒罐绝对不会有问题，他从来无需支付这些有瑕疵酒罐的费用，因为在零售价中已包含了这部分成本。因此供应商换掉了所有带瑕疵的啤酒罐。很少有哪家企业主动了解客户的不满。戴明说，客户不会抱怨，只会流失。如果厂家能反过来把服务做得更好，让老客户为企业带来新的客户，那岂不更好吗？类似的差错或是对抱怨充耳不闻所带来的危害无疑是巨大的。

三 以一次做好代替大量检验

戴明指出，许多企业都习惯于在生产后期找出不良产品并予以剔除而进行检验，这种依靠大量检验来保证高品质的做法总是太慢、效率太低且代价太高昂，而且它只是一种事后弥补的办法，因为不合格的产品已经出现。戴明认为，企业应该用“一开始就制造高品质”的方式来代替大量检验。

戴明对改善生产过程的作用提出了他的怀疑。他认为，质量不是来自检验，而是来自于不断改善的过程。而大量检验这种被

动地通过反馈、惩罚来改善质量的做法是无效的。

要求“符合规格”这项常用的生产标准的做法很荒谬，因为它所隐含的意义好像是：只要是在规格以内的都是正确的，不合格的都是错误的。他说：“1980年的戴明奖得主田口博士发现这一假设非常荒谬，他提出了一条重要的改善原则。”这位日本人发现，两件同样符合规模的产品，其最大的差异却在于：一件能用，一件不能用。因此，不断减少差异就会使总成本下降。

所以，戴明指出，必须从生产经营的整个流程来了解为什么过度管制的代价如此昂贵。首先，越来越多的管理层人士了解到，在工厂对每一检验结果立即修正的话，会使差异倍增。然而，他们常忘了自己也在管理流程，所以会对于某时期成本比另一时期增加10%，或销售额减少了，或是对售后服务的抱怨次数增加了等，莫不要求一定要想办法来补救。这样做，可能因而导致过度管制，从而造成高成本。公司职员为了保障自己的工作，自然会做出种种解释以隐瞒事实。这犹如解释每日股市的起起落落一样，既不着边际，成效也有限。

“缺点预防法”固然比“缺点侦测法”有所改善，但它仍只是“非0即1”型系统。也就是说，结果要么不良，要么良好，重点在于“强调结果”的管理。这两种方法，或许可以“第一次就做对”或“零顾客抱怨”。但是，不抱怨的境界，与顾客“以拥有公司的产品或服务为荣”比较有天壤之别。缺少负面，并不表示自然会有好的正面。举个例子来说，“赢得顾客满意”是最好的做法，如果车主喜欢一家公司的车，在未来12年内会再买4辆这家公司生产的车，这是华盛顿专司消费者行为研究的智库TARP所做调查的结果。同时，顾客也会向8个人传口碑。不过，卖烂车的公司可倒霉了，每位受气者平均会向16位朋友

进行反宣传。

“老方法要我们检验出差的质量，新方法则要我们建立起‘好质量’的观念。”戴明指出：“从实力上看，进行某一种程度的检验是必要的，它会让我们了解目前的工作进展如何，也就是说：要‘先打开车灯再上路’才看得清楚。我们惟有通过检验及复查才能取得控制图表上所需要的数据。”

当然，在某些情况下，进行百分之百的检验是有必要的，有些是为保险起见，有些则是为了要把总成本降到最低。戴明补充说：“这些情形之所以存在，是因为要完全‘符合要求’及完全无误是超出人的能力范围之外的。”但是，“检验必须由专业人士进行。”在其他情况下，企业应避免将改善质量的工作重心放在检验上，否则将得不偿失。

品质如果得不到改善，那么即使在不同的生产阶段都进行检验，也不会有太大的效果。原因不言自明，就是没有人喜欢花气力去修改，因此就会导致产品积压。然而，如果品质已经开始提升，但不良品尚未少到无须检验的时候就不可停止检验。例如，检验或测试进料以判定供应商提供的品质是否最佳就可能仍有必要进行——在这个阶段许多问题都可以及早消除。一般而言，因为我们很难判定瑕疵会在哪一个阶段发生，因此不要拖到成品完成才检验。

戴明认为，大量检验可以在一定程度上减少管理上的缺点，但是，即使减少缺点的努力很成功，但与此同时，对于产品的需求或销售也可能滑落到最低点。仅注意消除缺点并不足以保证未来有工作，零缺陷和失业可能会同时存在，零缺陷只是公司的一个目标，如果只注重零缺陷的目标而忽视对其他目标的追求，那将得不偿失。

四 持续不断地进行改善

戴明指出，改善不是一件一劳永逸的工作，它必须成为一种理念，并深深地印刻在管理层的脑海之中，管理层的最大责任就在于持续不断的改善。戴明说：“在设计阶段，质量就必须在管理层心中扎根。在此过程中，团队精神是不可缺少的。否则，一旦计划正式付诸实施，任何改善都将付诸东流，而且还会造成延误。因此，管理层必须带头实施改善，惟有高层管理人员才能动员改善品质与生产力，而单靠生产线上的员工则不会有明显的效果。

戴明曾讲述自己出席一个颁奖典礼时发生的小故事来证实这一论点，他说，当天获得最高荣誉的一位男士，其得奖原因是因为发现了一批即将交运的疫苗瓶底没有贴标签。在他当场发现时，内容物还能辨识，再晚几分钟，情况就会完全不同了。他就这样为公司省下了 25 万美元。第二位获奖人获奖的原因是发现某批货出厂前受到污染。

在戴明看来，解决某个特定问题只是简单的改善和单纯的补救，都不能算是真正的改善过程。在管理层的指引下，公司里的每一个人及每一个部门都应该致力于持续不断的改善，而不能仅仅局限于制造或提供服务的系统。因为这些系统包括采购、运输、工程、维修、销售、人事、培训及会计系统，都对产品或服务的质量有责任，他们都有各自的任务要完成。管理层必须经常性地某些方面投资 增加成本，才能有真正的改善。例如顾客关心整体成本，这也应当是主管关心的。如果所制定的制度是预期每个部门 或单位 都省一样的钱，那么有可能会因为未顾及全局 即局部最佳化 而败北。在某些地方多花点钱则可以降低整体成本。这是一个连续的过程：持续改善可以使品质提升，品质提

升后，生产力也跟着提升，这样顾客就会更满意，企业经营的成本会更低而不是更高。

一种汽车自动传动装置的制造就是个发挥持续改善优点的范例。该传动装置由美、日工厂分别根据同一蓝图制造出来。但是美、日工厂所生产的产品同中有异：产品都符合工程规格，日本工厂所产的只用容差的 30%，而美国工厂产的用了约 70% 的容差。日本造的，件与件之间较为一致，而售后的成本也只为美国的 $\frac{2}{3}$ 。

这个例子表明：品质较好反而可使成本较低，而不是更高。美国工厂的厂长就把这些知识应用到生产流程上，其中牵涉到惰轮 中间齿轮 的制造，这对传动品质 顾客感到的振动噪音 的影响最大。此部件有一个重要特性，即齿轮的方正 直角 度 相对齿轮面的内、外直径之关系。齿轮要是不方正，连转起来就会产生令人不悦的噪音。为了要使噪音减至最低，要通盘考虑制作、装配、输入、输出及惰性齿轮。工厂努力使齿轮的精密度优于工程规格，以观察改善一致性是否可以降低总成本。结果在相当短的时间内情况就有很大的改善。由于目标不只是一要符合规格，所以一旦能符合规格并能一致地做出来，下一步自然是降低输出的变异。结果情况大有改观：

- 1 顾客原先对齿轮噪音的抱怨本来就不多，现在更少了。

- 2 可免做大部分的定期维护，只在有必要时再做。

- 3 报废几乎降为零。

- 4 不再需要检验输入齿轮的方正度了，因为现在的产出可预测为稳定，因而不需再检验了。

根据多年来的实践经验，戴明认为，统计型的思考对于改善“系统”起着非常重要的作用。要想做出明智的决策，惟有正确

的解释资料。但是单单依赖统计数据肯定会受到挫折，想办法符合规格也无法带来持续的改善，只能保持现状。

不过，把“零缺点”作为一个目标毫无意义，因为它是个容易误导人的观念，重要的是“方法”。同样的道理也适用于面对竞争的观念，戴明质疑道：“你认为他人急起直追的同时，日本人会原地踏步吗？”

所以，一个企业必须时刻思考以下这些问题：检讨目前公司的表现，是否比一两年前有进步？行销手法是否有效率？顾客的满意度是否提高？员工的荣誉感与表现是否有所改进？想有所进步有所发展的公司，这些问题的答案都应该是肯定的。

五 废除“价低者得”的做法

在戴明看来，如果企业希望顾客愿意花钱购买自己的产品并觉得价格合理，就必须开始建立与供应商的长期关系，鼓励他们采取永续改善的理念。这样，供应商才可安心投资，不必担心明年会有人借杀价竞标而把自己的生意抢走。

当然，公司所要的长期合作伙伴，必须是能一致地合乎自己的要求与期望，而又能持续改善的。企业很难找到合乎这些要求的组织，所以能找到一家就算很幸运了。因此不要妄想找一家以上这样的伙伴。不过，如果公司能遵守这些标准，纵使不容易找到，目前许多由多家供应的项目，也会大为减少，连带高成本的浪费也会消失。

寻找合适的长期合作伙伴，许多人以为这是最容易执行的原理，即事情要想成功只要最高主管下令，要求与供应商签订长期契约，并规定每件东西只能有一家供应商。事实上，这种变革并不那么容易执行，特别是在那些高级主管未提供实施指导的公

司。要注意，只有最高主管把制度 / 系统——尤其是每人要根据它来做事的方法或程序，加以改变后，才能谈改善。

价格挂帅的采购模式在许多西方企业中特别流行，但戴明认为它有三大缺点：

1 这种做法几乎不可避免地导致供应商泛滥。每家供应商都不免会有缺陷。同样的品种，如果供应商同时有两三家以上，很容易让个别厂商原有的恶习迅速扩大而变得根深蒂固。就算只有单一供应商，不同批货之间也可能存在着极大的差异；同一批货中也是如此。瑕疵衍生瑕疵，好质量衍生好质量。变异带来的生产上的问题对质量构成威胁，并产生累积效应，导致质量日益恶化；反之，有时好质量也会有滚雪球效益，让质量越来越好。

2 这种态度会让买主不停地转换卖主，生产中的不确定因素会增加。

3 它会造成人们越来越多地依赖规格，规格反成为持续改善的直接障碍。戴明强调：“如果我们无法用它来衡量进料质量，价格本身是毫无意义的。”

采购人员所能对公司做出的最大贡献，就是发展出和单一供应商忠实互信的长期关系，并与工程部门及其他部门合作，借以削减成本、改善品质。戴明观察到：“要和单一供应商开发出单一品项，需要投入相当可观的心力与时间。很难想像同时和两个厂商怎样进行合作。”

戴明认为，企业还必须防范的陷阱是“费用追加”。玩弄这种手段的供应商，往往提出超低标以取得订单。客户在生产到中途发现必须变动时，供应商虽同意照办，但却要求灌水加价，即使客户想另做安排，也已经太晚了。所以戴明坚信：“和单一供应商建立起长期的信赖关系，就不可能发生这种强取豪夺、任人

宰割的事情。”

在戴明看来，判定质量与认定价格的做法全然不同，认定价格的做法直观简单，而判定质量则需要特殊的知识与技巧。采购人员必须运用科学的方法及自身的经验懂得如何判断统计例证；采购人员还必须了解原料是如何使用的才能从供应商那里取得必要的资料。有时即使原始物料符合了规格标准，但生产过程中还是问题不断。所以，戴明强调：“‘积极参与’不能和‘开会定案’相提并论。”他认为，如何选择单一供应商并没有万全的答案，因此有必要理清以下这些问题：

- 1 供应商经验够不够？
- 2 知识够不够？
- 3 他是否有长久立足的打算？
- 4 他自己的供应商有几个？

只有承诺长期契约关系的供应商才比较有可能花精力去承担风险、进行创新或修改生产流程；反之，签下短期契约的供应商往往难以针对卖主的需求去量身订制、修改产品。建立长期关系会带来其他好处；由于供应商数目减少，交货点减少，可以接着简化会计处理及其他纸上作业。采购人员或许会担心，假如公司货源全由某公司一手包办，是否会导致供应商占尽客户便宜、予取予求。其次，他们还担心此种安排是否会使买主过度依赖单一货源；万一供应商发生罢工或失火怎么办？戴明承认，这些事情可能发生，但客户总有办法找到替代的供应商以弥补这些不足。财务人员喜欢拥有多个卖主，以便相互比价，压低价格。但这种不考虑品质与服务的做法，只会形成劣质品取代优良品的现象，把好的供应商与好的服务赶跑。

因此，在选择供应商的时候，必须以其产品及服务的品质及

成本为依据。供应商必须能提出证据，说明其流程是在管制状况下。这要求采购人员必须接受训练，了解各种落实后的管制状况。对供应商的选择应是团队合作的过程，是全公司的责任。

六 实施长期连续的岗位培训

戴明指出，单靠改变公司的制度并不能保证会产生连续性的改善，必须承诺对所有员工实行长期连续的教育和培训，这才是切实可行的方案。日本企业在赋予员工新工作责任之前，会对其实行近一年的培训。此种培训既全面又深入，可确保员工对工作、公司政策及顾客、协力厂商的需求有一个完整的了解。日本厂商所面临的成本压力绝不比美国小。日本厂商在许多方面可以有弹性地降低成本，但是在培训预算上则从不吝啬，他们认为教育与训练是迈向更一致的基础。

培训通常会加深人们对某个主题的认识。然而，如果若不能解除应用此知识的障碍，仍然无法发挥知识的力量。下列情景在各国企业都屡见不鲜。某员工出外受训一周，回来时主管对他说：“快干活吧，一大堆工作在等你！我们要加班才能赶上进度。”同样，任何一位主管也可以对新来的大专毕业生说：“我会教你实际上怎么做 而不是纸上谈兵 ！”

另外，戴明认为，还有其他几个培训上的问题值得探讨。

1. 管理者在培训上存在误区 他们通常认为：这训练是给我部属的，而不是给我自己的。由于这些管理者很忙，他们觉得不必花时间在技术性教材的细节上。而事实上，由于绝大多数改善的成败操在他们手中，他们需要深入了解细节，而其直接竞争对手却是了解统计思考的。管理者如果不了解统计思考法，就不能有效地改变公司的体制以赢得竞争。

戴明指出，如果管理层能领悟到，他们对于组织在统计方法上的了解与应用，是起关键性作用的，他们就会毫无疑问地参加进来。

2. 认为培训是给员工的 他们认为培训是给从事制造的员工的，并不适合自己。这与第一点类似，第一点是属于上、下级之间的障碍，而这一点是不同职能部门功能上的障碍。因为一般课程中关于非制造业的例子与应用很少，所以非制造人员有这种感觉是情有可原的。如果要使在职训练能够在全公司发挥作用，必须先示范其应用范围很广泛。理论是一般性的，但是负责人员如果不能使学员了解并在工作上派得上用场，那么就犹如对牛弹琴。

3. 认为自己的问题与众不同 有些管理者认为，用来培训的这些方法与理念都派不上用场。例如对于多品种小批量的生产者来说，他接订单分批生产，主要以工程设计为主。培训者就必须了解这一行的具体情况，事实上所有流程 系统 基本上大同小异。

4. 希望培训能有速效 戴明以“速食布丁”来形容许多主管急功近利的想法。主管派人去参加 3~5 天的统计品管课程就想一夜之间改头换面，这是不可能的事情。诚如某位采购人员说：“公司花了 25 年时间把我们训练成看门犬，现在则想花三天功夫把我们变成小朋友的宠物。”

数十年前戴明在日本的最大贡献是把生产看成一个整合系统，包含所有生产该有的学问。许多人把品质 事实上是所有的商业流程 看成是个别体，而认识不到整体性与协调性的重要作用。戴明数十年来都这么说：变革必须贯穿整个公司和整个国家。而没有教育变革就无法成功。

在许多企业中，员工多半从其他员工身上学到工作方法和经验，或不得不依靠含糊其辞的操作手册学习。戴明认为，在这种情况下，员工不是极少受过培训，就是根本没受过培训。同样员工也不知道自己的工作有没有做对。必须明确一点，随着环境的变化，现在的做法必须加以改进，否则就将被淘汰。戴明发现，要消除不正确培训的影响是十分困难的。因此，必须采用全新的方法，或以一套全新的技巧训练当事人从事不同的工作，才有可能消除这种影响。

一种测试员工是否获得足够培训的有效衡量法，是用判定过程是否处于统计控制范围内的控制图，来判定员工的成效表现。但是当产出量渐趋稳定时，进一步的训练也不会让员工更进步。这种控制图还有其他用途。例如，物理治疗师可以运用控制图画下病人学习走路的进步情形。图形显示进入统计控制范围稳定状态，就表示“不可能再进步”了。反过来说，只要成效表现尚未进入统计控制范围内，就仍有进步的空间，培训就应该继续。所有员工都必须接受若干统计培训以了解变异的重要性。同时也必须学习有关控制图的基础知识。引进新设备时也必须进行再训练。

七 实施督导

戴明指出，督导是管理层的工作。管理者的职责就是督导、协助部属把工作做好，借助客观的方法找出需要个别协助的部属。管理者的职责不仅是告诉部属怎样做，或惩罚不遵旨行事的部属，更重要的是要实施督导。任何妨碍在员工中形成“以工作为荣”氛围的因素，管理层都有责任将它们消除掉，例如强调数字，不重质量；生产只求快速，不求正确；对员工的建议置之不

理；花费过多时间重做等。

督导者也必须身兼团队教练及老师，而其主要责任在于发展下属，使其能持续改善，把工作做得更好。可是现在的督导人员在做些什么呢？他们忙于文件案牍工作，虽然最高层管理者希望他们的工作是以人为重心，但是现行的管理制度，迫使他们要以文件为重心。更糟的是，为了利于上级做结果的微观调控、管理，他们的文字工作大多只是计算某一成果。许多督导人员认为，做事比做人更令人舒服，而他们也未受过人员管理的训练。即使受过社交训练，因为上级只要求透视结果，使得他们认为事情比人更重要。

很少有督导人员或领班有机会参与他们下属的管理流程。戴明认为这样的督导者根本就做不好教练的工作，无法给员工以建议和教导。在戴明看来，新的经济发展趋势给予西方主管前所未有的挑战，也就是说，“单单提倡回归基本”并不能成功地应对未来。如果这一挑战只是产生更多的选择性和更快的流动性，那么人们可以用更多的“组织人力”和“更快速”来应对——即采用传统的管理及策略管理就行了。但是现在要应对的局势更加复杂：全新的选择，从未有过、处理过的可能性。高绩效的人都知道，他们不只是在做更多的决策，同时也在做新的决策。对于这一“新”挑战，以前处理“又多又快”的技能不见得管用，这一“新局面”需要新的学习、培训、实验及整合。

大多数主管不但没有办法正确地帮员工做好工作，反而阻碍他们做好工作。大部分监工都是从学院一毕业就直接上工的新手，他们对工作一无所知，而且一点工作经验都没有。

很久以前的美国以及今日的日本，工头均由内行人担任。一般都是表现优异的工人担任监工，他们期望别人做得和他们一样

好。但在许多企业中这种做法遇到了麻烦，工人或监工一样对日新月异的工作内容和方式感到陌生。这些监工虽然不熟悉工作本身，却长于计算。他们工作起来格外自在，除了有一套依数字或工作量控制的系统以外，没有别的判断依据。但是在评定员工时，这些人很容易就忘了——只要有人在平均水准之上，就一定会有人在平均水准之下。而有许多人在犯这样的错误：惯于批评或开除那些低于平均水准的员工，这样做并不能改善工作质量，只会使情况变得更糟。

所以，管理者的职责就是领导别人，帮助员工把工作做得更好。在雇用员工的时候，管理阶层就要为他们未来的成败负责。戴明坚信：没有做好工作的大多数人，都不是真的无能和逃避现实，他们只是被摆错了位置。身为经理人发现部属无法胜任工作时，就有义务为这名部属找一个合适的职位。

八 排除恐惧心理

戴明说：“我们要为恐惧所付出的代价相当可怕。而且恐惧无所不在，它不仅剥夺员工的自尊，伤害他们，也剥夺他们为公司做贡献的机会。如果能让人们挣脱恐惧，结果将令人无法置信。”恐惧会形成巨大的资源浪费，可惜管理当局尚未及时注意到这一点。下面的例子可以帮助说明这一观点：

某首席执行官主持会议，在某人作报告说明时，他把眉头扬一扬。在这一充满戒备、恐惧的组织中，他这一小小的身体语言，就够下属们忙上一阵子。他们试图找出各种可能的理由来解释上司为何扬眉，于是各种观点纷纷出炉。

在许多公司，由于有恐惧感作祟，反而有助于成员之间的沟通。但是，这并不是一种有效的沟通方式，例如，有的员工在向

上级报告前，彼此要先协调一番：“你不要侵犯我，我也会放你一马。”这只能说明顶层主管所收到的信息都被过滤过。要让上级相信组织内很团结、和谐，是要花一番功夫好好沟通的。

戴明发现，每一管理阶层都存在对知识的恐惧感。有些主管因为不愿在课堂上显得无知而有失面子，就不愿上课；有些以为快退休了，没心情学习新技能；有些人太沉迷于自己的“假知识”，不愿意也不能学习新知识；有些怕学习后就要负更大的责任。不管是哪种理由，结果都是一样的，会造成对变革反应迟钝，致使竞争力衰弱。戴明总结出一条重要的教训是：你必须持续地学习，学无止境。太聪明、太老、公事太忙等都是借口。

戴明说，恐惧所造成的实际损失相当惊人。因为害怕引发争端，更怕因而受到责备，许多人不敢提问；而一般人提出的问题，也很少得到很好的解决，这使人们更不愿意提问。此外，很多公司还缺乏一套解决问题的机制。提出新主意，在这种情况下还会有一定的风险——许多人担心因此影响了加薪或升迁，甚至丢掉饭碗。他们也担心，如果自己的态度太坚决或问太多问题，上司会觉得受到威胁而采取报复措施。

排除恐惧的主旨在于使得每一位员工能在有安全感的环境中更有效率地为公司工作。戴明说，要提升品质与生产力，便有必要让人们拥有安全感。他指出，在英文里，“安全”保证 这个字，是由拉丁文 se 无 和治愈 恐惧、担心 构成的。也就是说，“安全感”的意思是“免于恐惧”——也就是“不怕表达看法，也不怕提出问题”。例如：员工对于提报设备受损，请求进一步指示，或提醒上司注意各种干扰品质的情况都不应感到害怕。员工能够培养出对领导阶层的信心，恐惧感就会消失。

九 摆脱数字定额的限制

在戴明看来，数字定额就是用来衡量员工一天生产多少产品，经理人统计一天生产多少产品的工具。不管工作做得怎样，达不到规定的数目就是失职。这种做法导致公司没有改善的可能。假如定额规定的数字只有 5000 个，厂长不会向上报告 7000 个，也不会报告生产 5500 个。他只会把超额数字隐藏起来，以备不时之需。也许明天就用得着这些不时之需。因此，应该废除工作标准量而代之以领导，废除目标管理和数值目标而代之以领导。

戴明认为，设定“定额”、“一日工作量”或“等级”等其他标准，比任何情况都更容易伤害质量。他说：“我还没有看过任何有类似系统的工作标准能让工作做得更好。”事实上，由于工作标准的使用如此普及，因此这种现象就说明了这样做只会带来低效率及高成本，因为它们通常为瑕疵及小损伤预备了相当大的弹性空间，这等于保证管理阶层一定会不出所料地看到这些问题的产生。

假设把“定额”设定为一群工人的平均产值——那么会有一半人在标准以上，另一半人在标准以下。戴明认为，而后一半人无论如何也达不到标准，由于同事的压力，前一半人会刻意压低自己的水准以接近平均值。而这样一来只会导致损失、混乱、不满与离职。有些时候，公司最高管理当局刻意把工作标准定高，借以淘汰无法达到标准的人。问题在于，假如标准真的是专为工作能力强的人设定的，它将更严重地打击士气。

戴明把奖励制度也归为这类情形——因为它只鼓励人们努力增产，而非注重品质。而不良品退件、重制、降级而来的成本，

更少被考虑。所谓“欲速则不达”，在按件工作计酬的同时，人们根据产出的数目支付薪酬，不考虑是否有瑕疵。在某些情况下，员工会因生产瑕疵品被扣钱，彻底地避免瑕疵品的出现岂不更好？而且，经理人又能如何咬定错一定在员工？理想的工作标准应该界定出：什么样的产品品质可被接受，什么样的品质不合格。派给经理人的数字目标也应该是如此。某些公司常常会突如其来、未经计划地就宣布某些数字目标。例如，明年的售后保证费用是要降低 10%，让业绩增长 10%，或让生产力提高 3% 等；这些都是毫无意义的目标。戴明喜欢在此引用纳西华公司尼尔逊的一段话：“假如他们明年可以不做计划即达到目标，去年他们为什么不这样？”

为了说明这一点，戴明讲了一个“7 个人为公司找到节省 500 美元方法”的小故事。金额虽小，他们却以此为荣，公司高层也非常明智地肯定了他们的成就。500 美元本身当然并不那么重要，但这是不能用数字来衡量的。公司接受了这个构想，他们的忠诚度与荣誉感都更增强了——这么做创造的价值将远高于 500 美元。因此，一套能让员工自觉被接纳与被肯定的制度，将远胜于以产量来衡量员工。戴明还补充说：“品质会从这个阶段开始产生滚雪球效应，越来越好。”他指出，仔细研究工作本身，定义工作的上下限，比规定某个职务的定额要好得多。至于想提高工作速度，就应该去求教专门处理复杂或非例行性工作的专家。

采用定额导向管理带来的困扰更多而非更少。到底哪里出错了？人们当然期望好的成果，然而定额导向管理却不会带来好的结果。以定额为导向的管理针对结果采取行动，也就是认定结果全部来自员工。其实重要的是针对造成该结果的原因——也就

是系统——下功夫。举个例子，成本本身并不是原因，事实上成本是由原因造成的结果。

远离定额的一种做法是，导入水平的生产线以配合工人自动自发的精神——每个人都做任何该做的事。这种做法可以填补任何因工人缺席所引起的问题。现行很多企业的做法是定额导向管理，对于任何过失、缺点、抱怨、延误、意外、故障立即采取行动，依据最新的数据采取惩罚行动。更好的做法是对造成过失或缺点的过程进行了解及改进；了解变异的共同原因及特殊原因的差别，以便对症下药。

十 去除部门间的障碍

戴明认为，促成不同部门合作是管理阶层理所当然的职责，但是这种听起来很不错的“促成团队合作”的方法在现行制度下却无法达成。去除部门之间障碍的主旨在于不论是研发、设计、制造或行销部门的人员，都应形成团队通力合作，共同思考产品在使用中可能发生的问题，以便防患于未然。

企业如果不把组织视为一个系统来管理，反而让各部门分别成为个别的利润中心，结果将是人人皆输。同样，如果公司内的个人、小组、部门不以整个组织的目标为最终目标，分别以利润中心的方式运作，公司各组成部门事实上就会丧失长期利润、工作乐趣及其他生产品质上的要素。这种情况往往会导致缺乏沟通，员工已不再期望能了解自己的工作与他人工作之间的关系，而且员工彼此也不提及这方面的问题。

企业没有建立一个利于相互沟通、通力合作的机制，有时还受企业文化因素的阻挠，而且这还不是主要原因。当然，管理层也应对此负重要责任。比较好的解决方法是首先将公司视为一个

系统来管理，明智地扩大系统的边界，其中系统必须包含未来；其次要鼓励沟通，不分职位和阶层为公司内各部门人员安排非正式对话的机会；最后，鼓励继续学习与进修。有些公司会组成体育、音乐、历史、语言等社团，并且提供读书会必要的设施。有些公司还会负担在公司外社交聚会的费用。

在部门间的协调方面，日本企业提供了成功的典范。然而，任何企业都不必急着完全放弃自己的系统，而想全盘引进日本的做法。企业可以向日本人学习，但是急功近利是不可能的。这样做，绝不会做成有意义、有价值的事。许多制度或系统在纸面上都棒得很，但是员工常常被接二连三的变革、运动搞得乱七八糟，以致常常敷衍了事，把该系统作为例外而非常规对待。如果有人要来稽查了，事前再花费资源来准备、应付。等稽查员一走，一切又恢复正常，再准备下一波的稽查。在这种制度下，到了决定性的一刻，如果非要某人做决定依个人的立场而动，或依公司的立场而动，他一定会以自我为优先。而创造这套制度的正是管理阶层自己。

一个组织内部往往在不同部门或单位之间存在着竞争关系，甚至有时有些目标是相互矛盾的。他们不但难以团结合作，共同预测问题、解决问题，更糟的是某一部门所致力追求的目标，也许会对另一部门构成威胁。部门间的障碍无处不在，戴明喜欢举一个鞋子的例子阐述这个问题。他说，一家鞋厂的技术人员设计了一款新鞋，他们自认为绝对畅销，并制作了8套样品供销售部门展示。推销人员果然不负众望接回了好几千双鞋子的订单。但这个故事是否说明了这套制度的“成功”？一点也不，因为设计人员和销售人员从来就没有征求过制造部门的意见。因为订单太多了，多到工厂无力承接。工厂厂长断然拒绝合作，销售人员只好

告诉经销商，他们无法交货。

再如设计人员常常设计出令工程人员头疼的产品，而工程人员则往往被生产线视为“不受欢迎的人”。许多人往往被迫执行自己未曾参与起草的改革政策。他们当然不会全身心投入，也不会完全遵照指示行事，因为他们并不完全同意这些政策，结果他们的行为惹恼了顾客，也给企业带来损失。

许多人都能在自己的部门里表现优异，但如果部门之间目标不相互协调就可能毁了公司。最好还是通过团队合作共同为公司奋斗。在日本实行并修改得成功的“零库存”生产方式如今在美国也开始盛行。“零库存”即要求原料在需要时及时送达，因而不会囤积存货，占压资金。然而若非通过团队合作，“零库存”制度就只能是纸上谈兵。

制造与销售部门会有一段时期很难接受“及时”制度：工厂厂长担心零件不能及时送达，而销售及服务人员则希望手上随时有充足的存货，无需让顾客等待。理清这类纠葛，消除忧虑，只有通过跨部门的合作才可能做到。

十一 不要对员工说教

戴明认为，贴标语、喊口号不能帮任何人做好工作，而要求员工达到零缺陷只能让人徒生挫折感与不满，形成与公司的对立关系。因为在许多情况下品质与生产力低落的情形是制度不良造成的，员工根本无法左右，不应一味苛求员工。

要想改善企业管理，不应单纯对员工进行说教和鼓动，而应该切实从制度上入手，消除那些为了要求工作人员做到零缺点，即高生产力水准所做的标语、训示及目标。戴明曾说起一个现代版的训示：“安全是你的责任”——此告示贴在某些无扶手、年

久失修的工厂阶梯上。难道“安全”完全是个人的责任？绝对不是。许多时候系统为其他因素所主导，人员对结果的影响力则非常有限。

加强个人动机与用心注意，确实会限定流程中人员的变异性。不过，这些做法并不能取代培训工作，也不能取代管理流程必要的各种工具与方法。许多主管都知道这一道理，但是仍然本着“宁信其有”的心理，继续在工作场所沿用各种口号与训示。事实上，钱应该花在管理系统的改变上，以使员工能真正有所改善。

引入最先进的电子技术更使得企业的口号与训示花样繁多，让人感觉有更多的“过度管制”的道具。如今一些工厂的标语由电脑控制，可显示最近的意外事件或生产状况等信息，并要求员工努力超越最近的数字。这种设备显然会使变异性增大并令人沮丧。

例如在某家工厂张贴的一个安全标语写着：“不可在油滑的地面滑行”，这个标语和“小心落石”一样没有意义。写下这个标语的人，似乎认为如果车子以每小时 100 公里的高速行驶，就能躲避滚滚而落的石头雨。戴明说，如果是在日本，他们根本不容许地面太油滑。管理者只会揭示目标，却未提供达到目标的方法。美国人的口号很有想像力：如“零缺陷”、“第一次就做对”等，皆是信手拈来的好例子。戴明说：“这听起来很伟大，但若进料规格不符、色泽有偏差，或有其他瑕疵让机器不能很好地运转配合怎么办？他们怎么能第一次就做对呢？”

这些标语口号隐含的意思似乎是：员工只要足够努力就可以做得更好。然而口号和教条只会让员工觉得，管理阶层不但不了解他们，连发现问题的诚意都不够。结果员工非但未受激励，反

而觉得不愉快。这些人被迫使用不合适或功能不佳的设备，在光线不佳或通风不佳的环境下工作，在别扭的空间里、在不称职的监工手下工作等……

戴明把“数字目标”也归为口号的一种。他一再重申，光有目标却无达到的方法毫无用处。然而，社会现实是只设置目标，而不提示如何完成，这是常见的现象。戴明再三强调，只有目标而没有实现目标的途径，犹如寄信给上帝一样是毫无意义的。他进一步补充说：“不能在一个稳定的系统里工作，任何个人或团体都不会有什么成绩可言。系统不稳定，不确定性过强，什么问题都可能发生。如前所述，管理阶层的工作就是要设法让系统保持稳定，不稳定的系统就是管理不佳的征兆。”

十二 让员工以工作为荣

戴明说，基层工人同样有权以工作有成果为荣，他们的这项权利不应该被任意剥夺，工程部门及管理人员也有以工作成果为荣的权利。对剥夺此权利的障碍，应当谋求克服之道，也就是除了一些必须注意的事以外还应废止年度绩效考核和目标管理。

在所有组织中，美式考绩制对连续改善的阻力最大，对企业和员工的伤害也最大。不管它应用在何处，至少有四大理由会使得传统的考绩制成为持续改善的阻力：破坏团队合作，平庸化，混淆人的因素与其他投入资源的作用，以短期为主。

1. 考绩制度破坏团队合作 美国商业组织多以职能方式为主，如采购、工程、制造、财务、营销等等。每个行业据以评估绩效的目标又多以职能为主。譬如说，采购部以降低价格为优先事项；而汽车制造部的优先事项为降低保修期内的维修成本；工程部则以减轻重量为主 至少在汽车业是如此。大家的目标不

一致，相互排斥。制造部经理因为目前用的轴承会造成偏高的保证期内维修费用，从而想换用另一种，这让采购员很为难，因为要换新的轴承每个会贵两美元，这会使他达不到目标。工程部对此则漠不关心，因为他们以降低汽车重量为目标，而新轴承似乎并无特别的好处。显然，即使上述的各部门都换了人，这种制度内的冲突仍会存在。现在彼此之间有些合作了，不过，这是由制度之外的力量所造成的，而不是由制度本身所促成。采购人员可能与工厂厂长合作，因为彼此是好友，但是一旦涉及其个人的目标无法达到时，由于他的奖金、升迁、无缺点的职业生涯、家庭保障，都要靠他是否达到目标而定，他就会公事公办，合作一定会终止。至于别人或厂长是否能达到其目标，那是别人的事。这种反应，在现行制度下是合理的，这不是人性本恶。事实上，这一切的前提是人性本善，人人无不想在工作中获得最好的结果。

2. 考绩制会导致平庸化 换句话说，它会削弱员工的主动性或冒险精神。这是因为它属非彼即此型的，要么是达到目标，要么就是未达到目标。考绩过程通常由员工的上司给出一些远大的目标，而要员工自己提供实践方案，或说明达到目标有多困难，员工硬着头皮照做。因为害怕达不到目标，而这种惧怕既是微妙而又真实的，因为未达到目标而换人或另有任用的例子在工商业中不胜枚举。经过这一过程，结果常沦为把目标设在一般水平。所以，如果公司想获得较强的竞争力，就不能用这种方式来“鼓励”平庸绩效。因为要员工个个感到“我赢了，办得到”。有些公司有意地把目标定在容易达到的水平，但是，如果这样做员工就会容易满足，那么就很难生产或提供能使顾客愿花钱买的产品或服务。

3. 考绩制使人与其他资源要素的作用也混淆了 人只是流程的一项投入而已，其他尚有物料、方法、设备及环境。赏罚人的

主要假设是“人”为流程结果的一个决定因素，所以要负全责。不过，必须弄清楚的是，结果是为所有的投入因素 项目 所决定的。每个人的表现不相同，关键是要看这一差异究竟是不是由系统或由个人所造成的。

4. 考绩制强调短期 “长短期”是相对的，因各产业或产业内各分类的特性而不同。“短期”是指生产环境下以每小时计，或是研究周期以年计。

公司管理层与股东在提升公司效率及获利率上有着一致的利益。但是他们所关心内容的并不相同。主管们常会受诱惑而采取短期措施，如延后新厂投资或利用其他计算方法来提高收入数字。举个例子来说，事业部的某厂成绩较好，员工士气高昂，主动、积极并乐意尝试新点子，因为即使失败，花费仍不会超过预算。而另一个厂的运气不好，预算超支。尽管该事业部长屡次保证不会“出卖”成绩好的工厂，最后仍把所节余都“归公”。两厂的预算和人数都被裁减，并要求表现好的厂明年至少要有节余。想一想，以后工厂会对预算节余不保留实力吗？如此，表现好的反而受罚，员工以后还会再坦诚合作吗？利用、牺牲别人来平衡预算，顶多只能得逞一次而已。可见，绩效评估制对员工积极性的伤害远远超出人们的想像。因此，戴明指出，要想培养员工对工作的新理念，必须废除绩效评估制。

大多数人都渴望把工作干好，做不好，他们就会觉得沮丧。要想让员工以工作为荣，必须排除包括主要指导方向错误、设备问题、材料瑕疵等障碍。

十三 实施培训与自我改进计划

戴明指出，只有公司将员工视为资产而非费用时，才能认清

对员工有再教育和再培训的需要。戴明观察到，确实有一些主管把人看成商品。

例如，某厂组织大约 40 位熟练工匠加班，有时候两小时，有时候 3 小时。但是每周都要等到周四时，才知道下周有没有工作。公司可能会要求他们上班，也可能不要求。他们是商品交易中的某项商品，今天不缺就不用买，明天再买不迟。公司不必承诺什么，他们只是商品。他们当然要最低的工资，因为下周能否有工作还是未知之数。如果你是商品交易中的商人那么不趁机捞一笔就是傻瓜。他们犹如商品般地被买卖。然而人需要安心，需要知道下周有工作保障。同理，管理者也一样，甚至有过之而无不及。如果知道他下周或明年不能在同一家公司做事，他如何能尽心尽力呢？如果他有本事他会想办法跳槽到更有发展前途的公司去。

一些获戴明奖的日本公司就不是这种做法，他们用终生雇用的承诺来投资于员工。他们的正式组织也与美国的一样，呈金字塔结构。不过，由于在人才上的投资，实际的中层和高级主管的人数要多，在西方人眼里，会以为这是一项负担，但是在日本，这些人却是宝贝。美国的在职员工忙着参加各种权宜委员会及各种会议时，与美国不同，日本人则忙着改善系统，更有人忙着拜访顾客、培训年轻的员工，或是把经验转化成可维持公司的“社会记忆”。而美式企业往往因采取把压力向上或往外释放的方式管理，以至于没有此种有经验的人才。无论管理阶层或员工，都必须不断地学习新方法、团队合作的方法以及统计的技巧，这样才能把事情做好。

把人才网罗到企业中仅仅是第一步，为了有能力处理新材料，使用新的生产方法，企业还必须不断地吸收新知识、新技

术。就长期规划而言，培训与自我改进计划对谁都是必要的。随着生产力的提高，某些工作所需要的人力将逐渐减少，某些新的工作机会出现，也有些既有的机会也会消失。举例来说，检验员有可能逐渐减少。但是，注重质量不会减少工作机会。戴明一再重申：“公司应该向员工明示，没有人会因为生产力的提高而失去自己的工作。”

为了让员工承担新的工作，肩负新的责任，必须通过培训与自我改进计划来提高员工的技能。公司需要多多提供统计、维修以及供应商打交道方面的教育。采购部门的角色在将来必然会发生变化，因此他们必须具备不同的技能。任何层次的人员都必须学习一些简单而实用的统计方法。

十四 采取行动，完成转型

在日本，由于“舍沃特循环 Shewhart Cycle ”这个概念是由戴明引进的，所以也叫“戴明循环”。有些人则称它为“PDCA 循环”，意思是计划、实施、检查、行动。这一循环是用于学习以及改进产品或过程的流程图，如图 6 - 3 所示。

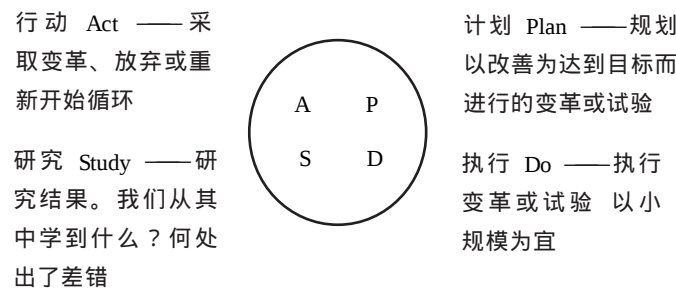


图 6 - 3 学习或改善产品与过程的流程

步骤一：计划。某人有个改进产品或过程的构想，这是第“零”个阶段。接着是步骤一，这是整个循环的基础，即规划如何测试、比较或实验。

步骤二：执行。依据步骤一所决定的构想进行测验、比较、实验，最好是小规模进行。

步骤三：研究。研究执行结果是否与期望和预期相符。如果不是，问题何在？

步骤四：行动。进行变革或是放弃，或许在不同的环境条件、原料、人员、规则之下再重复这个循环。

戴明说，除了使用“舍沃特循环图”，每个人都必须开始思考一个问题：自己的工作能够在哪方面满足顾客？这项思考对转型能否成功非常重要。要不时问问自己：谁能注意到你的工作成果？你必须令谁满意？事实上，许多人都不知道自己到底是在为谁服务，也无法确知自己的工作内容究竟是什么，但每个人都有自己的顾客，必须知道这个顾客是谁。

要让公司的每个人都致力于这种管理转型的工作，这种转型是每个人的工作。要阐明及施行这一要点都很困难，因为人们找不出现成的理论来指引。在某个组织行得通的，不见得适用于其他组织。每一个公司对管理的投入都不同，而且一直都在改变着。戴明对于转型的组织提出了确切的建议，他的建议是根据经验及观察所得，认为这比其他方式好得多。

戴明认为，指定统计师做营运副总经理及总经理的特别助理，更容易使虚线组织变成真实的组织。“统计学特别助理”可作为高层主管的另一自我，他们参与营运研讨会议，给高级主管做统计学上的咨询，并协调改善活动。并不是每位统计学者都做得来这种事。戴明说，这种人必须具备下列特性：

1 具备数学及统计理论硕士水平 最好更高 , 并能持续地进修。

2 至少有 5 年在政府或工商业的生产、设计、测量系统等的工作经验。

3 有强烈的进取心, 愿在产业发挥所长、追求成功。能与管理当局共同改善流程、方法和管理风格。

4 是一个善于倾听的人, 能了解问题及他人对问题的看法。

5 是好的合作伙伴, 不过也不轻易妥协, 对于在该环境下未来可能做到的最佳情形, 绝不轻易妥协。

6 谦虚有礼, 能与同事及上级共事、相处不卑不亢, 也能够与工程师、销售人员和业务员相处。

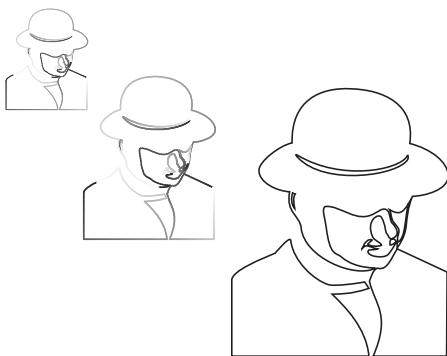
7 能对高层主管、工程人员、采购、人事、法务等单位教导戴明理念。作为统计师, 他得参加戴明博士的 4 天讲习。他必须有能力教授统计思考与统计方法。

组织要提升到永续改善的境界, 不只需要管理技能, 更主要的是领导技能。世上没有哪位高层主管不衷心相信品管的重要性。虽然他们对品管的定义不一, 但是都认同品质。难题是要怎么把这种诚心从愿望转变为实际。

对有些人而言, 品质就是利润; 而其他人则以为, 品质是符合顾客的期望、需求; 也有人认为品质是继续营业, 或是符合时限, 或是能卖出产品, 或是市场占有率第一等。不管这些愿景是什么, 必须能实践才算数。大多数时候, 高层的美丽愿景往往会葬送在中层主管的手中。戴明认为, 中层主管的所作所为, 或者是在讨高层的欢心, 或是在模仿高层管理者以前所立下的“风范”。中层主管全方位地在公司内限制情报的流通, 而决策层

却很难辨认出这些会吸收重要情报而化之无形的中层主管。他们对于一个接一个的运动、计划看多了，可以耐心地等各种“维新运动”过后风平浪静。因为他们知道，高层主管要的只是结果、成就。

想要达到改善品质的目标，由于基层员工与中层经理人无法自行达成协议，最高管理层必须成立项目小组，拟订行动计划。其次，管理阶层必须组织一个团队，推动前面提到的十三项要点。此时聘请一位统计顾问是必要的；公司里每个人对于“如何持续不断地改善品质”都应该有清晰的概念。整个行动的原动力必须来自管理层。





查尔斯·汉迪：

艺术家型的管理大师

查尔斯·汉迪，当代英国管理大师中最负盛名者。汉迪具有严谨的逻辑思维能力，同时还具有非凡的想像力，这使他成为新秩序的预言家。作为一名艺术家类型的管理大师，汉迪与那些学者型的管理学家的不同之处在于，他对有关理论方面的思想主要是通过推理和他自己的实践得来的。他提出了各种管理思想，描述组织与个人工作方法变革的一些主要发展方向，以“四种管理文化”、“组织与人的关系”及“未来工作形态”的新观念而闻名于世。

1932年，查尔斯·汉迪出生于爱尔兰启耳达一个宗教色彩很浓的家庭，他父亲是当地颇有名气的一位副主教。虽然汉迪一生大部分时间都从事商业管理活动，但由于从小受宗教式家庭教育的熏陶，其行事著述，时时处处显露出他根深蒂固的道义情结。

汉迪毕业于牛津欧瑞尔学院，并曾在麻省理工学院的史隆管理学院追随班尼士、雪恩、阿奇利斯等大师进行组织管理研究。汉迪曾任教于伦敦商学院，在荷兰皇家壳牌公司负责过市

场开发和人事管理工作，担任过英国石油公司的顾问及工商促进会主席。

汉迪在壳牌公司度过了他一生中最重要的 10 年，尽管他在该公司的任职并不太成功，但为他后来从事管理方面的创作提供了大量的素材。1987 年，汉迪受命主持一个关于管理方面的全球性测试，涉及的国家包括英国、美国、日本和其他欧洲国家。汉迪认为有些测试内容比较具有普遍性和典型性，应该作为知识长期储备起来，因此他将它们写入了他那本《通晓管理》的书中。此外，汉迪作为行政和学术方面的负责人参与和领导了许多有关组织管理方面的咨询工作，其中的一些经验也被他写进了书中。有关这样的工作往往是义务性质的，主要是为卫生、教育、政府机关及志愿者组织等部门提供服务。

从 1976 年出版《通晓组织》一书开始到目前为止，汉迪已经出版了十几部在大西洋两岸乃至全世界都颇有影响的著作。这些著作包括：《通晓组织》、《通晓管理》、《管理之神》、《非理性的年代》、《觉醒的年代》、《变动的年代》、《疯狂世纪》、《组织寓言》、《空雨衣》、《突破常规》、《等待出动》等等。汉迪自认为是社会哲学家，极善于用那种通俗易懂又富于变化的风格来写作，书的内容不仅包含了管理方面的理论，还穿插了不少生活趣事以及社会洞察、道德观念、伦理论断等方面的真知灼见，因而其书很受广大读者欢迎。

汉迪管理思想的一大特色，就是注重各种管理文化的有机融合，以文化推动管理，以管理发展文化，组织与个体并重，利润与道义共存，汉迪把这一论断称为“文化合宜论”。在当今时代，人越来越成为组织、机器、电脑和工资的奴隶，查尔斯·汉迪那种以人为本、文化共融的管理思想理论，无疑具有振聋发聩

的时代意义。

最后，汉迪告诫人们：只有那些随时代发展变化而不断变化以适应时代的组织和个人才能追赶上时代的步伐，甚至领导时代潮流，而那种以为能够“以不变应万变”的人，最终将被历史所淘汰。

一、四种管理文化

一 四种管理文化的内涵

查尔斯·汉迪管理思想的精髓是有关四种管理文化的理论，这四种管理文化分别是：霸权管理文化、角色管理文化、任务管理文化、个性管理文化。可以说只有真正领悟了这四种管理文化的内涵，才会真正懂得管理这门艺术。而对于这四种文化的领悟，汉迪认为可以从这四种文化的含义、组织文化特性以及他们的优缺点这几个不同角度进行比较理解。

1. 霸权管理文化 霸权管理文化的组织类似于一张蜘蛛网，蜘蛛网从一个中心点会放射出众多线路，同样，霸权管理文化的组织会依职能和产品划分出各个不同的部门。在这种文化中，重要的是那些将蜘蛛围绕在中央的环状线路，这些环状线路代表权力和影响力，其重要性随着离中心点距离的增大而减弱。这种文化要求与在中心位置的蜘蛛保持一种亲密的关系。代表这种文化的保护神是宙斯 也就是这种文化中的领导人，所以霸权管理文化又可称为宙斯式管理文化，宙斯象征了父系家族的传统：不是很理性但往往散发着慈爱的力量，冲动而富有领袖魅力，这也正是这种文化的意义所在。

霸权管理文化的优势在于迅速决策。任何要求以高速度来完成的事情都可以采用霸权管理模式的管理从而取得成功。而这种文化的缺点在于产品的品质完全依仗宙斯和那些圈内人士的才能，“领袖”和“继承人”是保证这类组织正常运行的重要因素。一个昏庸、无能、老迈、凡事漠不关心的宙斯，只会导致整个网络组织迅速腐败堕落并最终走向毁灭。

这种霸权管理文化的组织文化特性是通过一种所谓“移情作用”的特殊沟通方式，也就是依赖亲密关系和信赖来达到决策速度的闪电化。这是因为霸权管理文化不习惯用文件，宙斯只习惯以说的方式，而且可以说，他是通过眼对眼或是电话的方式来对属下传达他的旨意。

霸权管理文化实质上是由意气相投的朋友互相引荐而组成的小团体。这个小团体摒弃正式的联络，他们以“移情作用”的直觉力透过私人的接触来开展组织。这种小团体实质上是十分冷酷的，当“移情作用”或信赖出现错误时，组织中的成员就只有卷铺盖走人。所以，对于人际关系薄弱的小团体，这种文化只意味着逐渐走向毁灭，他们要么被迫改用新的沟通方式，并由此而丧失决策的速度，要么得面临许多犯错误的风险，从而使组织极易陷入倒闭的泥潭。

在竞争激烈，讲求真才实学、机会均等的今天，霸权文化表面上看似是种依靠关系照顾自己人的文化，这种文化依赖的是老朋友、亲戚和同事之类的关系网络，充溢着父权政治、个人崇拜和追求个人权势的味道，因此人们普遍视之为落伍的文化，讽刺其为业余管理与助长特权遗风的典型例子。但汉迪认为，霸权管理文化不该受到这种以偏概全的不公正的对待，这种文化在经营上具有自己独特的优势，与控制上的种种程序相比，信赖要廉

价得多，而且“移情作用”也无需花费企业半分钱。资金于是被用到人身上和增进人际关系等许多该用在刀刃上的地方。

2. 角色管理文化 角色管理文化假定人是单纯理性的，人们能够通过并应该通过概念和逻辑的方法去分析研究任何事物。一个组织的任务也因此被严格划分成一个个小方块，并用一整套所谓的员工手册、预算案、资料库之类的规则和程序紧紧结合起来。

这种文化的保护神是太阳神阿波罗，所以又称为阿波罗式管理文化。阿波罗代表了秩序与法规。这种管理文化就好比希腊神庙。神庙之美与力源于梁柱。角色式组织中的“梁柱”是各种职能部门，“梁柱”在房屋顶部会合在一起，而各职能部门的首领所形成的董事会、管理委员会或总裁部门正是房屋的顶部。

在角色管理文化中，它的组织特性是成员只需做自己分内的事就可以了，不必多也无须少。在这里，效率的含义被诠释为让火车准时到站，不早也不晚。因此，一整套职务的“角色”是固定不变的，扮演这些角色的个体可以是任何一个被安置在角色上的人。如果这个扮演职务角色的个体很有个性，那也许将是一件十分糟糕的事，因为他野马般的个性会将整个组织运作的精确逻辑性弄砸。

这种文化的优势在于稳定性、可预期性、让人有安全感。在心理层面上和契约的层面，角色式的文化给人一种安全感，神庙往往认定自己一直会稳稳地立在原地，甚至还可以预言在未来的几十年内该做些什么。阿波罗神，也就是这种文化中的领导者掌控着组织成员的工作与生活，并告诉他们该去什么地方、如何做才能赚钱，甚至可以提供一些法律服务。

“可预知”的观念将被灌输到整个工作精神中。各种垄断性

事业组织，甚至包括政府职机关、国家企业或地方政府在内有充分的理由假设自己有预知能力，因为他周围根本没有具备竞争对手的对手。依靠质优、价廉的产品，周到、热情的服务等优势在传统企业竞争的大格局中持续保持领先位置的组织也难免会有如此的看法。这样，只要管理符合经济原则，在法规化与标准化上多耗费些心力，就会十分有效率。这就好比如果每天的早、午、晚餐都有固定的配菜，因配菜的固定使所需的配合操作在很大程度上地简化，劳动力与物质的花费也都因而减少，所需的管理精力更可降到最低。

这类文化的缺点是否定人性、僵化无弹性，所有变化都被故意忽视，对事物的反应会被公式化；成本上涨，产品价格就提高；生意不景气，就低价促销；假如需要处理的事情积压了，就狠命加班。

当地基动摇，希腊神庙需固定梁柱，以保屋顶不会倒塌。同理，无论是顾客喜好的改变，新科技所起的产业技术的改变，还是新的基金来源有所改变，阿波罗式文化对环境中的激烈变化的反应都是成立跨越职责范围的临时性质的联络小组，试图将整个摇晃的组织架构稳固在一起。这些措施如果都无效的话，管理也就崩溃了，整个神庙或被瓦解或被兼并、破产，或进行重组。

3. 任务管理文化 任务管理文化把管理和不断地解决问题联系起来，采用别出心裁的管理方式组建组织。首先，发现问题所在，然后针对问题提出解决方法，适当调整资源与策略，由会影响最后结果的人员组建团队并开始运作，一切以问题解决的实际情况作为评判其表现的依据。

雅典娜是这种文化的保护神，所以这类文化又被称为雅典娜式管理文化。雅典娜女神是一位善于解决问题的巧匠和航海先

锋，这种文化中的组织类似于一张工作网。因为它以整个组织体系的不同部分寻求资源与策略，以便能在特定的环节或问题上将力量加以整合。这种文化的权力是分布在网络的交接点上的。

任务管理文化的组织文化特性是组织由“突袭队式单位”松散联结而成一张工作网，各单位既能够自给自足，又在整个体系中负有特定的职责。由这些突袭队式的组织解决各种问题，评判他们表现的依据是问题最后解决的结果。

这种文化的优点是组织中存在着热衷投入而团结一致的参与感，组织成员互相尊重，互相帮助，适合冒险开发阶段。每个小组都有一个共同的目标，那就是解决问题，团队的每个成员都积极热情地投入工作，工作的使命感强，这种氛围十分适合年轻、有活力、富于创新的员工。

组织把专家作为权力或影响力的基石，他们认为要对团队有所贡献，需要的是才能、创造力、新方法与直觉力。在这种环境中，有才华的年轻人得以绽放光彩，创造力备受尊崇。而且，成员之间往往都会彼此相互尊重，对程序细节也很少挑剔。当有人遇到困难，其他人不会乘机利用甚至落井下石，而会想法尽力帮助他。与前两种文化相比，任务管理文化重要的是“小组”，而在阿波罗式的文化中，重要的是“委员会”，在宙斯式文化中，重要的是“权力”，这便是这三种文化的区别之所在。

这种文化的缺点是代价昂贵且为时不久。雅典娜式样文化依赖的是会主动给自己开价的专家，他们讨论谈话需要钱，而问题难免需要试验和面对错误，更正所犯错误更得花钱。

所以，这种昂贵的任务式文化通常在扩张时期才会盛行，即当产品、科技或服务还很新颖，或是有企业联合组织能提供基准价位时，才会被赋予重任。在这种独霸一时的局面下，任务式架

构的花费，可以由较高的索价或售价来补偿。

总而言之，在冒险开拓新局面时候，任务式文化的成功会赚够一笔足以支付一切开支的金钱作为报酬。从而使这种文化运作得非常好。

不过，人们不会总需要冒险创新，也会遇到困境，或是遇到需要有永久性或按常规性法则解决问题的时候。这时候，“任务管理文化”的代价就会变得极度昂贵，这使得组织不得不停滞下来，而这种文化也将走向灭亡。所以，雅典娜型文化往往不会兴盛很久。

4. 个性管理文化 个性管理文化又叫狄奥尼索斯式管理文化。狄奥尼索斯是酒神与歌神，他代表个性文化。所以个性管理文化实质上是一种存在主义的文化。而存在主义乃是源于一个假定，那就是：这个世界不是某个较崇高目的的一部分，我们也不是某位神灵操纵的傀儡。所以尽管我们是不由自主地来到了这个世界的，但是，我们可以主宰自己的命运，我们能够对我们自己和这个世界负责。

在其他三种文化中，尽管“个人”与“组织”的具体关系形态有所不同，但“个人”都被用来帮助“组织”达到目标，当然“组织”也会视“个人”对其所做的贡献大小给予相应的报酬，但总的来说，个人从属于组织。然而在狄奥尼索斯式的管理文化中，却是“组织”帮助“个人”，它所推崇的是个人主义。

个性管理的组织文化特征是组织是为了帮助成员完成目的保有自己的特质而存在的，在其他组织中，管理只是像家务事，看起来也许十分必需，实际只是一些琐碎的杂务；管理者也如同管家一样，没有什么声望，在身份地位的排列中，只不过是一个辅助角色而已。

因此，个人管理文化的优势在于组织的成员既自由，又可享受组织提供的同事、资助与商讨交涉的权力。它视个人才干或技术为组织最重要的资产。在这种文化氛围中专业人士不必为任何人所管辖，能保有自己的特质与自由，同时又可作为组织中的一部分，享有组织所提供的同事、资助与附带的其他众多好处，甚至还有商讨、交涉的权力。

这种文化的缺点是所有的协调都将沦为无止境的协商，这是因为组织根本无法对这群人施加任何制裁。解雇、减薪、取消福利或惩罚全都在领导者的管辖权限以外，甚至升迁或选拔也由一群地位相当的人来决定。这些专业人员不愿意接受命令、填写表格或对他们的计划做任何妥协。这种文化欠缺被托管的权力。当领导者能经由每个人的同意来管理事物，而每个人又都拥有否决权时，任何协调的努力都变成了无止境的协商。只有在每个人都完全不靠组织而各行其是时，问题才会少些。

二 追随自己的族群

查尔斯·汉迪认为，组织好似部落一样，甚至可以称为部落族群的集合体，而这些族群对许多行为、对事物的认识和传统习惯上都可能各有不同，也就是说，每个组织就好像每个家庭一样。

即使每个组织都不相同，却也可以找到放诸四海而皆准的原则，这是因为这些组织无论怎样都还是人的组织，虽情趣各异，却也有共通之处，组织中人的行为在独一无二和随众从俗之间能够寻找到平衡点。对于组织，虽然他们各有不同，但都是由四种族群所混合组成的。也就是说，组织的基本构成元素是已知的，只不过根据不同情况进行不同的组合而已。所以，每个人最好清

楚自己加入了什么样的家族，如果大家的价值观和做事方式相同，生活和工作就会更具乐趣而有效率。而不同的族群的人当然信奉不同的管理文化之神，不同的族群与相应的神□是相匹配的，组织成员可以依据自己的才华选择适合自己的族群加入，并追随自己所信奉的神□。

组织中有四类族群，他们分别是俱乐部、角色、任务以及个性族群，四个族群皆有自己的核心理念，并相信他们的理念乃是安排人与事及完成任务的最佳法则，而这四个族群又与前面所讲的四个管理之神一一匹配。

1. 俱乐部族群——宙斯型的人 这类族群组织的运作像俱乐部一样，是以领导者为中心而建立的。整个组织的关键点在中心，其他部门如蜘蛛网般环绕在中心周围，各部门所处的位置代表着与中心关系的亲疏，越向中心点靠近，表示越有影响力，也就越重要。

俱乐部族群的组织理念是组织领导者意志的延伸，由于领导者无法做到事必躬亲，因而产生组织，组织就像领导者的化身。

这种族群的好处是彼此以诚信为基础，坦诚相待。听起来这种组织似乎很独裁，有些组织也确实由老板或创始人控制，但位居组织中枢的领导者，犹如蛛网中心的蜘蛛，借着蛛丝牵连下属的心灵深处，他们喜欢和人直接交谈，从中感受对方的反映，并以自己的冲动与热情感染他人。

适应这种族群的是一群宙斯型的人。

宙斯型的人自身具备坚强意志力，当然也需要仰仗许多意志力坚强的人。他们 在现代通常是女性 会培养自己的派系，电话簿总是写得满满的，他们偏爱面对面的接触，这样可以观察对方

听话的表情，从中判断对方有什么反应。

这类人的优点在于他们相当重视“信任”；但缺点就是他们往往霸道，不但倚重权力，并且爱用权力威逼别人。好的宙斯型的人可以成为很好的工作伙伴，并且，他们会充分授权，因为他们不喜欢用监督控制的方式，所以部属在工作上享有很大自由发挥的余地。他们会对成果进行奖赏，也会遗忘不可避免的错误。不过“信任”是很脆弱的东西，一旦破裂，就好比打碎的窗玻璃一样，无法修复，只能换掉。宙斯型的人对于这点十分清楚，所以他们会想方设法赶走自认为不能倚重的人。

2. 角色族群——阿波罗型的人 在角色族里，每件事都大不相同，具有这种文化的组织看起来就像是由方格堆成的金字塔，每个方格代表一个职称，职称下面都标有姓名，也就是说，即使目前在这职位上的人离职了，方格还是会在那里。

这类族群的组织理念是组织内有许多角色以合理的层级方式串联在一起，组织的工作可依序层层派下去，整个组织架构犹如建筑工程。个人作为职务所有人，担任职务所需的条件、拥有的权利都被清楚地定义，当然组织也会调整这些职务的角色和他们的关系，再重新排定职务所有人。概括而言，这种族群职务之上还有职务，责任则与责任相连。

在角色族群里，沟通要按规矩来，如同按部就班的系统程序，每个步骤都有明文规定。这种族群擅长执行例行性、持续性或无变化的工作，在这种族群文化中重要的是设计制度的正确性，人在某种程度上反而没那么重要了。

适于这种族群的是阿波罗型的人。

阿波罗是和谐之神，阿波罗型的人凡事讲求逻辑和理性，但有点过于温顺。这种类型的人喜爱整齐清洁、有条不紊，他们凡

事都照规矩来。他们认为只要能预测的事，都该预测。对他们而言，直觉是不可信的，因为它既难以预测，又会打乱事物原有的次序。对他们而言，组织好像火车，每班车都能按照时刻表准时进站。阿波罗型的人极适于在角色族群这类稳定且凡事又可预测的组织部门工作。由于阿波罗型人的存在，因为存在一批人安于执行组织内基本的工作，进而保证了组织运作顺畅，这些人犹如可替换的零件一样整齐化一。

阿波罗型的人非常喜欢别人称呼他的头衔，因为这能道出他在整个组织架构中的地位。他们喜欢制定组织架构图表、手册、工作简介表，因为这些东西能确保事物各就各位。对这类人来说，规律是他们喜欢的，况且规律也能带来效率。因此，只要能引进规律的地方，他们都会合理引进。

3. 任务族群——雅典娜型的人 任务族群的衍生是为使组织对外来变化的应对，既不像俱乐部族群那样富于个人色彩，又能比角色族群反应更快。

任务族群的理念是以一个团队来负责一个专案难题或任务，使任务所需采取的必要对策可以不依其他部门必须遵守的制度、规定，这些团队可以随任务的不同而调整、解散或重组。

这类族群深受有才华人的偏爱，因为他们可以在这种团队中分享技能与责任，伙伴间没有阶级意识和误解。这类族群往往充斥着精力充沛的年轻人，他们不断地提升自我，挑战自己的能力。

适应这种族群的是雅典娜型的人。

雅典娜型的人善于解决问题，偏爱团队工作和专案小组，喜欢冒险及拓展新领域，最能接受新事物。他们从不畏惧新问题和新状况，但他们也是团队型的人物。对雅典娜型的人来说，团队

是很有意思的：团队赢，每个人都赢；团队输，每个人都输。大家存在一种同舟共济的感觉，而大家也觉得人人平等，每个人都可以对组织有所贡献。

年轻、精力充沛和创意四射正是雅典娜型团队的标志。雅典娜型的人喜欢新奇事物，厌倦不断重复和太过规律的工作。他们需要多一点尝试的空间，需要能够尽情发挥的自由。

4. 个性族群——狄奥尼索斯型的人 个性族群与其他三种族群存在非常大的差异，其他三种都把“组织目标”摆在前头，然后各用各的手法驱策“人”去实现。而个性族群的哲学则将“人”摆在首位，反而把组织当成可供运筹帷幄的资源。

这类族群的组织理念是个人才华是最重要的，而其前提则是组织提供这些专家所需的、起码是最低限度的设备与资源，个性族群不喜欢“组织”这类字眼，他们会用其他方式表达，他们同样也不喜欢被称为“经理”，事实上，这些组织里的经理人的位置总是比专业人士低。

在这些组织里的各个专业人士通常都有永久任期，在法律上的效力保障他们工作到退休为止。而管理阶层不但地位比较低，也没有正式权限可以控制这些人。因为不能随便解雇组织中的专家，他们的薪水更是固定的，所以这种族群无法用一般方式去经营。对于这些专业人士，必须用极细的缰绳轻轻套住，也就是只能劝服，不能命令；能够影响、哄骗、讨价还价，但不能管理。

适应这种族群的是狄奥尼索斯型的人。

在四种类型的人当中，最有趣的就是狄奥尼索斯型的人了。狄奥尼索斯型的人不喜欢组织，只有在工作没组织无法进行时，才会容忍组织的存在。

对一个狄奥尼索斯型的人而言，工作品质最重要，这是绝对

不容妥协的真理。作为专业人士，他们沉迷于自己的专业，只要自由自在地随意工作，权力和地位都不重要。在充满狄奥尼索斯型的人的组织里，如合伙公司、大学、部分政府行政机关“经理人”是低阶层的字眼，其功能只限于提供服务，如公关经理、运输经理。因为狄奥尼索斯型的人只认同事而非老板，所以不能以一般的方式来管理他们。他们喜欢以自己的方式做事，他们是组织里的独行侠，寻求尊重、影响力和自由。

狄奥尼索斯型的人其实也让组织不自在。他们似乎只忠于自己的手艺或专业，而对传统的报酬与惩罚方式毫无反应，他们甚至超越了对组织的忠诚。组织之所以容忍他们，看重的是他们的技术和专业上的优势。

三 追求诸文化间的平衡

汉迪认为，同一个组织中需要有不同的文化，因为组织中的工作往往有许多种，而每种文化一般只适合处理其中的一种，这样组织就不得不融合不同类型的文化来处理不同类型的工作。

因此，需要更进一步来考察组织中诸文化间的平衡力量。采用众多文化的同时解决不同文化之间的融合问题，即如何维持各种文化间的平衡而不致伤害到个人的文化。

各种组织中的管理症结在于文化的混乱或是不平衡，以及由于需改变的未改变而产生所谓的松懈或缺乏办事效率。

有效的组织已经通过屡次试验与不断适应，建立起了自己的平衡混合体，满足了文化适宜性的要求，而将“松懈现象”降到最低。而当今社会中的组织在它刚开始运作的时候就需要更多的文化适宜性。

汉迪认为，有效组织若想继续成功，则必须首先认识导致成

功的本质是什么。讲述成功的历史，达不到教导他人如何适用这段成功经验的目的。所以，应从机制而非历史的角度，来说明有效率的组织如何达到诸神间适当的平衡。

1. 平衡的对抗力量 汉迪指出，所谓“管理”，是指在一些不同的职务与文化中，针对组织必须面对的对抗力量进行调节。这里可能不存在放诸天下而皆准的公理，因为每个组织面对几种文化力量相互对抗而产生压力的感受各不相同，所采取的应对措施当然也会各有千秋。这当中主要的对抗力量有：①规模。②生命周期。③工作模式。④人员。

汉迪认为描述这些对抗力量的最佳方式是将它们的影响效果概括成一些特定倾向。

1 规模。汉迪在许多针对组织的描述性研究报告结论中，清楚地阐述了规模增大带来的一系列影响。他认为，当组织的规模增大时，相互间的协调、联系与监督的需要也跟着增加，官僚作风也随之流行起来。而官僚作风的加剧导致非个人性的掌握控制增加。伴随着非个人的控制而来的是旷工率与员工流动率的增加。组织的规模越大，专业分工程度越高，每项工作的复杂性也越低，与此同时，成员彼此间的平均沟通量大大降低。

汉迪认为对规模的一般倾向是越大越像具有角色管理文化的组织。因为一旦一个团队超过 10 个人，一个部门超过 10 个团队或一个公司超过 10 个部门，就不得不依赖一些形式化的方法控制与相互联系。

2 生命周期。生命周期也就是“变化率”，它是另一个描述管理老生常谈话题的概念点。不过困难的地方在于变化率很难去测定，其一般倾向可以表示为“变化率越高，雅典娜的影响就越大”。

汉迪认为，在测量整个社会的倾向上，使用“行进速度”或“资料处理量”作为指标是恰当的。但这些指标不适于个别的组织。对个别的组织，“生命周期”从有关产品、技术、体系的角度来作为衡量指标会更有用，这三项能持续的年限即为生命周期。

当任何创意有效年限比创造年限所花时间还短时，雅典娜的影响就会相当大。但是，要精确测定出生命周期与文化类型的比例关系是绝不可能的。因为假如当生命周期与创造周期相等，阿波罗就与雅典娜等量；而当生命周期加倍，阿波罗的分量随之增加。而这种假设是不成立的，生命周期并不是这么简单的事，因为除经验法则之外，还有其他诸多因素也同时在运作，对最后的混合结果产生影响。

3 工作模式。汉迪指出，组织中有如下三种安排工作的方式：①输入供给方式：即组织中某部门的工作将输入其他部门。这种方式的实际例子很多，如生产作业的装配线、化学加工厂以及地方政府机关。这种方式非常适于组装复合产品、重复性工作，它使得每个阶段都能专业分工与大规模生产。②复制方式：即组织中每个部门的工作都是相同的。这种方式的例子如银行的分支机构，连锁店和加油站大规模生产和相互协调联系的工作，它有赖于每个单位都是其他单位的复制品。输入供给模式与复制模式多利用阿波罗的一些方法。③单位方式：即组织中每个部门的工作都是独立的。贸易与交易活动，技术制造业，自我聘用都是人们所熟悉的这种方式的例子，这种方式用于在不可能或无需有标准规格的地方。在倾向上，这种方式在部分属于宙斯式的但若需团队集体运作则属雅典娜式的，也可能如大多数的专业人员一般是狄奥尼索斯式的。

4 人员。汉迪认为，人是非常了不起的，大多数组织之中大概每种文化的成分多多少少都有一点，而且人们都具有某种程度的适应性，也就是在必要时候，即使自己十分不情愿，而且还得付出高额代价，也依然会尽力适应环境，在一个陌生的文化环境中生存下去。

组织的各种活动会受相应的组织文化的影响，但四种对抗力量的影响力依然举足轻重。一个有很长生命周期的、教育程度低下的复制模式运作的大组织，很容易受阿波罗式角色文化的主宰，发展成稳定状态的活动，如纺织工业、罐头食品厂。一个根据单位模式雇用受过高等训练的工匠制造手工产品的小型组织，会类似于一个狄奥尼索斯式的合伙关系企业。而一个生命周期短，需要有才华的员工的团队必然是非常雅典娜化的。

2. 文化之间的联结 对于维持诸文化的平衡，汉迪认为，组织不仅要面对以上所说的几种文化力量相互对抗产生的压力，而且还应注重把四种文化紧密地联结在一起。一些组织里的和谐依仗的是把自己与其他部门分开来达到的，这种文化上也许会毁灭整个组织，因为不同文化之间的联结是很重要的事，而有效力的联结需要以下三个基本要素：①文化上的包容力。②桥梁。③共同的语言。

1 文化上的包容力。在协调联系不同文化时，就会发现每种文化都有他们自己偏好的方式。如宙斯式文化倚赖信任、移情作用 and 个人的观察；角色式文化依靠法规与程序来联结被界定的工作和角色；任务式文化则总是处理一些新问题、计划、与创新之类的事；至于个性式文化则委托他人处理有关相互协调联系的职务。但是，正如汉迪所说，不同文化间一个文化喜好的方式，通常是另一种文化所憎恶的。

所以，汉迪指出，要达到有效的联结，首先要做的事情就是允许组织中的不同文化去开发各自适用的方法，而且，还要容忍不同文化之间的差异性。值得指出的事，文化的包容只不过为文化的平衡提供先决条件与必要条件而已，人们还需要更多具有正面性质的东西，来联结不同文化。

2 桥梁。大量的范例表明，如果组织中不同部分的人员、工作、意识形态的时限范围差异性越强，则越需要整合方法，也就是说，文化间的差异越大，则与需要更多的桥梁建立平衡。所谓的桥梁，包含文件中的通讯往来、协调联系的个人、联络小组或是企划团队等等。而在他们之间，还有在发生争执时作为临时的桥梁出现的任务小组。

汉迪说，假如没有桥梁，那么不同文化只会你走你的阳关道，我过我的独木桥，或者通过强制性的指示法令来让不同文化的高层建立联系，而有了桥梁，使不同文化之间的联结将成为一件易事。

3 共同的语言。不同的文化之间的第三个联系要素是共同的语言。

来自不同背景的人们能够走到一起，这种组织往往有自己独到的组织语言，如跨越各种桥梁的语汇，组织间的隐秘语等。例如，宙斯式文化中的备忘录读起来像私人书信，任务式文化则到处都是突击队式的语言，狄奥尼索斯型的人则经常使用专业而非组织的暗语，以示他们真正效忠的对象。这种种的暗语和语言在局外人看来往往令人困惑，但只要双方了解这些语言，他们便具备了联结组织的功能，不过，语言可以是桥梁，但也可能成为藩篱。

总而言之，把握好这三个基本要素，对于文化间建立相互的联结是非常重要的，只有不同文化真正的联结在一起，这些文化

对组织的效力才能真正发挥。

3. 平衡中的改变 追求多种文化之间的平衡是必然的，但任何文化上的平衡都是暂时性的，因为组织只有不断地调整自己适应环境的变化才能生存下去。

汉迪指出，环境中不论多大多小的改变，都会牵涉到在文化平衡上的变化。如果文化上的变化没有发生，那必然在工作上需求与管理方式之间便会产生摩擦。但是因变化而起的文化变迁是无法刻意形成的，因为人们是有文化习性的生物，不会随便更换所信奉的文化，尤其是这些文化在过去一直都很眷爱自己的时候。所以，人们只有在内心受到强烈的震撼时才能在文化上有所改变。要改变平衡，就必须在组织性的文化冲击下才能激起人们改变。

汉迪认为组织发生重大改变的过程是有规律可循的，经过多年对组织变化所做的分析，改变的过程显示出一种近乎固定的模式。

1 恐惧：首先，组织会面对一些很明显的警示，如将破产、销售突然下降、大罢工、盈余萎缩。这都会使人们从内心产生惊慌。

2 新人员：新人员被带入组织的高层。常见的情况是由一个新的行政主管来做一些必要、往往使人感到很痛苦的重新架构的工作。

3 新方向：高层会重新排列组织重要事情的优先次序。

4 新的组合：新策略构造新的架构。这种新架构代表个人角色与责任的改变，同时也引进新的方向与体系。

组织中的四种文化在各种影响因素的作用下逐渐达到平衡点，而随着外界大环境的改变，各种文化在组织中的影响力也随之发生着变化，只有经过不断的平衡——变化——平衡的循环，组织才能生存发展。

二、三种创新的组织模式

一 三 I 组织

查尔斯·汉迪认为，过去财富以土地的所有权为基础，后来则建立在制造事物的能力上，而现在，管理的新理念是：财富的基础已逐渐演变为知识以及运用知识的能力上。成功和效率的新公式是：三 I = AV，I 代表知识 Intelligence、信息 Information 以及概念 Idea，而 AV 则代表金钱和种类上的“附加价值” added value。在当今竞争激烈的信息社会，如果组织渴望从知识中创造价值，那么单纯依靠头脑本身是不够的，还需要供他们工作的信息和作为基础的概念。

汉迪指出，真正的三 I 组织注重协调新机器、组织所需的新人以及新的同意修养之间的关系，而所谓的“同意修养”即那种征求大家意见之后再做决定的好习惯。从风格和气质角度看，三 I 组织是一种新形态的组织，虽然这种组织不易迅速管理或领导，但这种组织越来越适应以知识为基础的竞争激烈的未来世界。汉迪强调指出，这种组织不同于人们以前所认识那种付钱让人们去做事而不去思考的组织。三 I 组织付钱让人们包括机器去思考的同时也去做事，这正是三 I 组织与其他组织在管理组织方式上的极大差异。

三 I 组织并非放之天下皆准的通用形式。军队、工厂或政府机构就不适合运用这种组织形式。只有在那些真正永远视知识为关键，意识到头脑胜于臂力的地方，三 I 组织模式才可能真正存在。

汉迪认为大学或学院是知识分子关注信息和观念，也就是关注三 I 的地方。至少从理论的角度看，这些知识分子使用三 I 在一种学习的氛围中追求真理。

由知识中创造价值的新组织就必须致力于追求真理，用商业语言来说，就是追求品质。为了这个目标，高明的组织采用更多先进的机器，并让聪明的人来使用这些机器；这些组织也明白他们不能给那些聪明的员工轻易下定义，将他们视为工作者或者管理人，他们应该被视为独立的个人，被视为专家、专业人员、主管或领导人。而且，如果这些人想赶上改变的节拍，他们和组织也必须致力于学习；高明的组织还明白，他们只能以同意而非命令来管理这些知识工作人员，加深同僚之间的学院教养和之间的了解是促使事情运作的最佳也是惟一的途径。

汉迪认为，重视知识、信息、概念及附加价值的理念，使之深入人心，要做的最具革新意义的事情是：追求品质、寻求灵活的机器和高智商的人才，培养并增强学习的教养和以同意进行管理的教养。

1. 品质 “品质”已经成为众多组织的倡导标语了。有太多的企业只关心如何在最短时间内赚钱，只注意短期的剩余利润底线，钱成了一切。以赚钱为目标的机构或公司势必会把人视为应该减少到极限的花费，这些公司或机构牢牢控制一切花钱的事情，并尽所能地把许多运作缩减成一个可以预测的固定程序。这种方式只适用于没有发生什么变化时，或者员工百分之百地服从指挥 如此才能做固定的安排 时，或者在最便宜的东西被认为是最好时。但在当今竞争空前激烈的世界里，这种方式将被淘汰。

组织只有力争保证产品的质量和服务的素质才能存活下去，

那种牺牲品质以获得短期利益的做法必将导致组织的“短命”。任何人、任何组织不可能长期在谎言中存活。汉迪认为品质不易被定义，无法为其立法，但品质是真理在组织上的等同物，和真理一样，到最后品质自会显示其应有价值。因此，它是一种心态，是一种影响组织的积极心态。而利润逐渐被视为是一种方法，而不是目标本身。尽管如此，品质却不是轻而易举就可获得的，它需要具备先进的设备、杰出的人才和优良的环境。

2. 机器 这是一个先进的机器时代。先进的机器需要和高智商的人一起工作。先进的机器也许迫使人成为其随侍在侧的看门狗，但是明智的组织总是把先进的机器看成高智商人的辅助工具。

提到机器不妨区别一下自动化和信息化。所谓自动化倾向于注重先进的机器而缩减工作人员。信息化的组织也使用先进的机器，先进的机器必须和高智商的人互相搭配。自动化系统在短期内获得回报，但从长远利益出发，信息化系统是最后的赢家，因为组织的思想或“智力”增进了。人们在一个信息化的组织里彼此平等共同学习，组织的思考技巧被视为最珍贵的资源，而保持这项技巧所面临的挑战要求组织确实成为一座公司大学。

冷酷的经济现实意味着组织将愈来愈投资于先进的机器，采用高明的技术、会思考的人来使用这些机器，以便充分利用这些机器，并且必须支付更高的薪水给那些人。这一切都增加了核心的压力，这个压力用一个新等式总括起来，就是：工作人员减少半数、薪水增为两倍、工作效率增为3倍。这个等式将成为组织的动力支持。为了得到3倍的工作效率，明智的组织会让工作人员拥有他们所需的一切科技设备，不管是汽车电话还是家中的电脑。组织也将期望这些人充分利用聪明的脑袋致力于工作，并且

能够投入足够的时间和精力去参与竞争，争拔头筹。

3. 人才 新组织需要由新人来经营管理，所谓新人就是那些具有新技巧、新能力和不同行业模式的人才。有意思的是，这样的人才多数是女人，组织逐渐发现只有他们吸收占人口半数的女人，才能满足他们所需要的足够的技术和才能。组织面临的压力就是他们需要所有他们能争取到的高智慧的、有资格的人才，但受过高等教育的年轻人十分短缺，组织被迫将注意力转移到了那些有才干的家庭妇女身上。

三 I 组织在人才上与其他组织最大的差异在于核心中的每个人人都不仅能管理，他们还必须更具有伸缩性，负有更多的责任。组织期望每个人不只擅长做某一类事，不只拥有自己专业上或技术上的知识，还能尽快在财政、人事企划等其他方面担当重任。换言之，也就是期望他们担当经理职务。汉迪认为，在三 I 组织中经理不再是组织内一个地位阶级的定义，而是一种行动的定义，这种行动的技术是可以教导、学习、发展。这个更新的定义给予管理一个专业的基础，这在管理工作中是不曾有过的。

4. 新事业 旧有的组织为他们的雇员提供终身的工作保证，以此获得了雇员的忠诚，长久下去从而形成了一种传统流传于组织中，他们期望的是事业的长久稳定，也就是事业的连续性，他们最不希望看到的莫过于社会日新月异的变化，每一次变革必将打破事业的连续性，改变原有的人员布局，也就是所谓的非连续性。对于旧有的组织而言，应对每一次事业的非连续性无疑都是一次考验。

新组织因其需要试图把核心主管紧紧套在组织里。而新主管是不会心甘情愿地被套牢的，尤其是当他们具备某种可以作为通行证的资格时。实际上，当管理越来越专业化，且要求具备更专

业化的资格时，公司再也不愿意为每一个人，即使是给核心人员提供终身的工作保证。更多的合约只在固定期限内生效，更多职位任命只限于特定的角色和工作，组织不再提供升迁的保证。报纸上的广告已呈现出一种趋势：广告只提供一个工作，而不承诺一个事业。这种改变实质上是借着更残酷的竞争事实强加于组织的。组织无法容纳那些不能实现承诺的人，或者让那些可以由更年轻、更廉价的人完成的工作被占住。组织多少也发现，那些几十年来一直勤勤恳恳在组织里工作的人往往最能够应付日趋严重的非连续性。

在事业进行具有连续性的情况下，寻求团体的认同常常比做好事情更重要。团体思考凝聚成一种浓重的团体文化，一种家庭感，形成一种传统，造就团结。而在非连续性的情况中，团体思考却容易导致组织经营管理的失败，最后被其他组织兼并或接管。

因此，非连续性和新的专业主义的结合，导致大多数人团体事业的结束。新的主管必须向外看，应该牢记在这个新世界中未来是没有保证的，你只能保住你目前的工作。在这种情况下，汉迪认为，新事业意味着教育成为一种投资，广泛的经验转化为一种资产，而对公司的忠诚则变成公司必须去争取但并非强求的东西。

5. 追求认同的管理 智慧型的人喜欢别人征求他们的同意，不喜欢服从别人。在这种组织的运作中往往不会拥有超过4个阶层的主管。无论是人还是组织都将拥有自由裁决的权利。每一个人都将拥有自由想像的领域或者组织给予他们的自由空间。这是属于他们自己的领域，没有得到允许任何人都不得进入这个领域。

新的组织是一个像大学一样平板化的组织。而且，促成平板化结构更是新的高智能机器的需要。这些机器并不尊重命令式的阶层管理制度，它们可以把信息输送给任何需要的人。高明的组织鼓励让信息直接通达可以利用这些信息的地方，于是也就形成了平板化结构。

然而营造一种追求认同的文化是不容易的，在这种文化中工作也是不容易的。在这种组织里，权威并不能伴随头衔自动而来，它是必须去争取的。你所需要的权威建立于你可以借着发展别人的技能、和组织里的其他人建立联络，借着更有效地编制他们的工作、帮助他们尽善其能、持续的鼓励和树立模范，来协助他们改善工作品质。领导的工作是各种工作的混合体。知识的三个层面：技能、人事技巧和概念技巧对领导而言都是必备的，这不是一个平常人能胜任的工作。你只有和这种工作一同成长，并且接受过训练和栽培才能胜任。这是一种最刺激、最富挑战性的工作。

以追求认同的方式运作的组织特别注重奖励才能，这种组织不容纳无能者，在这里没有可以藏拙的地方，不应指望在这种征求同意的文化的组织里可以闲聊。征求同意的文化并非适合每一个人的胃口，所以营造征求意见的文化是我们的组织和每一个人所面临的挑战。

二 三叶草式组织模式

三叶草是一种小小的、像苜蓿般的植物，每一个花茎上长有三片叶子。这种植物是爱尔兰的国家象征，被爱尔兰的守护神圣派屈克 St. Patrick 用来象征上帝的三种面貌，即三位一体。而查尔斯·汉迪也使用这种植物来说明今天的组织模式，三组迥然不

同的人组成了组织，这三组人各怀不同的期望，接受三种不同的管理，领不等的工资，并且被以不同的方式组织起来。

三叶草上的第一片叶子代表核心工作者，汉迪称他们为专业核心，因为这些核心工作者是组织的基本人员，是那些合格的专业人员、技术人员和管理人员。他们具备组织上的知识，能够区分组织之间的相对性，他们非常重要，而且不随便更换。失去了这些人也就相当于失去了组织，所以组织以高薪、福利和名牌汽车将他们牢牢套于组织之中，当然组织也对他们要求较高的回报，那就是他们必须辛勤地工作，长时间地工作、负责任，并且具有伸缩性。这些人的工作时间很少用小时计算，他们当中很少人真正有假期，很少人可以在白天回到家或见到家人。组织希望他们按组织的要求去某个地方，做某些事情，而他们得到的回报就是越来越高的薪资。结果是这些核心工作者变得身价百倍，然而紧接着的是由于裁员使这样的人越来越少。核心工作者裁减的主要是幕僚，显然这些幕僚是昂贵的奢侈品，十分珍贵，但是去之亦可。这种情况被称为“缩小尺寸”，“降低规模”，或者干脆就称为“重新塑造”。但是无论哪一种说法其结果都是相同的。

试想如果核心变小了，那么到底是谁在工作？做工作的人属于汉迪所说的三叶草的第二片叶子的人。把那些不重要的工作、可以让别人代做的工作以合约的方式外包给那些以此工作为专长的人，或者那些可以付出较少的代价就可以使工作做得更好的人去做。

这些组织以外的人往往并不了解契约的边缘已经扩展到什么程度，因为这已经变成他们的一种生活方式。只是在最近，更多个别的技术专家、更多的小企业、更多分出的管理权使得这

种组织方式显露出来。例如，日本出口组织的效率就一直有赖大量的承包商。准时到货规定了转包商承担囤积货物的费用。转包合同则意味着承包人必须承担任何怠工的后果，这就免去不确定的因素。

三叶草的第三片叶子是那些工作时间具有伸缩性的劳工，也就是兼职者或临时工人，这些人是职业世界中成长最迅速的一部分。这是服务业兴盛的一个结果，服务业若想达到类似囤积产品的效果，最有效的方式是按照顾客的需要增加或减少工作量。这意味着零售商可以延长营业时间，销售额有高峰也有低谷。当然，组织完全能够要求专职的核心人员占用额外的时间去工作，或者可以在高峰时雇用足够的全职人员，在其余时间则使他们变成兼职人员。这两种方式使得工作力更加便利，容易管理，因此过去几年一直采用。但是在现在，专职的核心人员薪水偏高，待遇较优厚，费用随之变得十分惊人。为此，较便宜的方式转化为引进额外兼职工作者，或引进临时人员以应付特殊情况或高峰时段。

三叶草的三片叶子所代表的三种工作力量只存在于胚芽状态，现在也是如此，只是程度不同而已。今天，每一片叶子所代表的工作力量都越来越重要。事情变得如此，是因为不得不如此，除非组织愿意走向毁灭。当经济萧条时组织不得不裁减核心工作者。而当经济复苏时，组织并没有扩充核心，相反地，他们将注意力集中在三叶草的其他两片叶子上。这是一种有利于经济利益的做法，这样增加了组织的管理人所面临任务的艰巨程度。

汉迪认为，如今的组织不能只拥有一种工作力，而是三种，每一种工作力都具有不同的责任，接受不同契约上的安排，抱有不同的希望。每一种工作力都必须采取不同的方式管理。

首先是对核心工作力的要求。合格的专家、技术人员和管理人将是核心的组成者。他们的身份和目的大部分来自他们的工作。他们将自己奉献给组织并依赖组织。他们希望通过辛勤的劳动来得到对未来的某些保证。事业、升职和对未来的投资成为衡量组织工作的量尺。他们把自己当成是事业的合伙人，而且希望被看成是同僚。然而，雇员大部分的薪资皆建立于组织的营业成果上。这是因为任何一个组织都不能够保证今年提高的薪资就是明年的保底工资，工资的稳定不变在一个非连续性的时代是不现实的。今年的薪资必须由今年的成果决定，而明年的薪资也应部分依据明年的成果。很多组织每年更换一次人员，这是一种降低劳工花费、制止工作人员工资逐年增加的方式。因此，经济上的必要性会要求组织重新思考奖赏资深核心人员的方式。他们会将这些专业人员变成合伙人，这也是组织发展的需要。

接下来要考虑的是第二片叶子，也就是组织边缘的契约工作者的工作力。

这一群人通常由个人和组织两者组成。虽然这些组织比主要的组织还小，但也拥有自己的三叶草，自己的核心和转包商。而不管是组织还是个人，他们仍然维持组织上的原则，那就是依据工作成果评定所得到的报酬，这里的意义十分重要，它意味着组织只能凭借着指定成果，而不是监视方法来运用控制力。这是管理方法上的一项革命，以前管理者奉行的准则是：欲得到预期的结果必须先控制手段和方法，或者倘若他们做应该做的事，他们就会得到预期的结果。

聪明的三叶草组织会凭借订立合约把沉闷的工作交由别人代做，并依对方的工作成果支付酬劳。由于报酬已经谈判好，不再是工资的一种可疑的替代品。较之以前的按件计酬工作，这种重

新发现的按件计酬工作更有效率，这种方式拥有优良的机器，使每一个人可以做以前由一群人完成的工作，这种方式使得报酬更能与个人的努力成正比。

三叶草组织面临的诱惑就是利用组织独占的力量，用最少的酬金支付最多的生产；而面临的挑战则是优厚的酬金将作为产品优良的报酬。三叶草组织奉行一条准则：钱只支付给完成的工作。再也不会会有剩余的忠诚可依赖，没有安全保障作为顺从劳工的报酬。好的工作必须得到优厚的报酬，契约变得更加明朗化，许多方面也因此而改善得更加健全。

三叶草第三片叶的工作力当然也不容忽视。这第三片叶极易被看成雇来的助手，即组织对其期望不高，也不会为此付出太高酬劳的工作者。一般来说，这些人就是劳工市场。他们并不全部渴望做核心工作，他们用剩余的时间工作以维持生活，直到找到更好的机会。他们中的许多人有两份或三份兼职工作，而且这些工作都是经过正式申报的，所以他们更适合被称为拥有工作目录的全职自我雇用者。

汉迪认为应该正确看待这样的人，对于他们而言，兼职工作或临时工作只是一项选择，如果组织要求，他们能够提供可改善的技术，可以奉献才干和精力，但他们并不渴望事业和晋升。他们培养工作以外的兴趣和关注，在他们看来奉献的目标只是职位和工作团体，而不是事业或组织。

组织必须意识到并不是每个人都渴望随时为他们工作，即使组织能提供这些工作。管理核心人员的方式不适用于具有伸缩性的劳工管理方式，因为也许有些人渴望拥有全职的终身工作，有些人却不一定。

假如伸缩性的劳力被视为是组织中有一价值的一部分，则组织

就会对他们进行投资，提供训练机会，直到他们能熟练掌握某一项或几项专业技能为止，惟有这样，组织才可能得到合乎必要标准的临时或兼职工作者。

但是，伸缩性的劳工绝不会具备核心人员所具备的奉献态度和野心，他们所追求的不过是适当的工资条件以及良好的待遇和工作伙伴。他们有的是工作，而不是事业，组织无须期望他们为组织取得胜利而欢欣，他们也不能期望分享组织的收益。他们不会因喜爱工作而倾力于工作；依据他们接受的教育，更多的工作价值相应需要提供更高的酬劳。这是一种契约上的劳力，但是这个契约必须公平且受到尊重。

汉迪最后指出，其实还存在着第四片叶子，这就是另一种十分有必要被提及的转包契约。这是一种逐渐被采用的让顾客做事的办法。但组织不向顾客支付任何酬劳，因此这第四片叶子不能作为三叶草正式结构的一部分。但这种方法是真的，它的高明之处在于免去服务，尔后收取提供能够选择的特别服务费用，例如收取特别递送或安装费用，还比如熟食店提供那种一向被认为是理所当然，现在却要收额外费用的服务。这使三叶草核心人员节省劳力。

从表面观察，三叶草组织是合乎逻辑的。但是逻辑并不意味着简单，三叶草组织并不是一种易于管理的组织。三叶草的三片叶子必须采用不同的管理，但同时又要确保它们成为全体的一部分，因为三叶草象征着一个整体的三个不同的面貌，一个整体的三个个体，同时它又象征三个个体构成一个整体。

对于组织者来说，接受和确认三叶草管理模式，只不过是政策决定的一个小开端而已，最困难的地方还在于决定核心工作是什么，谁是核心工作者。通常情况下，组织总是先做出一个决

定，然后逐渐将工作分派下去，直至剩下一些一时想不到分派给其他人，或不方便分派给别人的工作，这种工作模式称不是一项明智的选择，因为如果开始便彻底思考，大多数的组织都能够缩减不少的工作人员，从而节省人力。那样一来抓住核心便成为首要之事。所以，核心是组织网络的关键中枢，它就犹如人体的中枢神经，使这个中枢进入正常的运行轨道并妥善加以管理，其意义当然非同一般。

三 联合组织模式

除了三 I 组织模式和三叶草组织模式，汉迪倡导的第三种组织模式是联合组织模式。

所谓“联合”就是指各种不同的个别团体聚合在一面共同的旗帜下，使用某种共同的身份。其目的是利用保持个别团体的小规模，至少保持个别团体的独立性，使之变大，这是一种自治和合作的结合。这样做的目的是利用两种团体的优点：大团体使他们在进入市场和金融中心时能打出一面漂亮的旗帜，却无需耗费时日以扩张规模；而小团体则使他们具备所必需的伸缩性和每一个团队成员一直追求的“共同体感”。

联合并不表示分散化，联合与分散化之间的差别是十分重要的。分散化意味着中央委派某种任务或职责给周围的团体，但大局仍由中央控制，中央做计划、委派和指导的工作。所以，一个组织越是分散化运作，中央机构的信息流入流出量也越大，中央对各团体的进展情况了如指掌；然而联合制却不同，中央的力量由周围的个体以一种委任的方式赋予，与其说中央指导或控制个体，更准确的不如说中央对个体进行协调、影响，为个体提供忠告和建议。

因此，联合组织是推力倒转 打破常规采用颠倒式思维 的组织，无论是创造力、驱动力还是精力大部分都来自个体，而中央所拥有的从侧面来看则是较低的一种影响力。

以管理上的术语来说，联合组织属于一种松紧组织。中央紧紧地握紧某些决策。这些决策经常是关于如何运作新的盈余利润、如何安排新人的职位以及何时启用新人等十分重要的决策。这样，组织就可以塑造长期的策略，并经由高级主管影响并实施这些策略。这是一种众多机构早已熟知的方式。

事实上，联合制是被强迫形成的，因为缩减的组织核心无法应付因运作分散化引起的大量信息流入。当三叶草成型时，或者一个大的组织派生出更多、更小的三叶草组织时，组织会尝试从核心对这些三叶草进行管理，他们依赖新科技提供所有必要的消息，但信息仍然必须由人亲自诠释。所以，更多不同的信息需要更多人的诠释，然而矛盾的是，组织却正尝试缩减核心，削减人员。这样一来，到最后他们只有停止向中央寻求信息，停止由中央管理一切，也就是开始放手。到那时分散化就演化成联合制了，这是一种非连续性，但是其重要性没有被人了解，也因而没有为众多主管加以利用。

联合组织中，中央扮演怎样的角色呢？

如果把中央看成一个银行业者，收进盈余利润，做有价值的投资，那么人们就忽略了联合组织最重要的益处。中央绝不只是一个银行业者。因为只有中央会去思考下一个年度报告之外的事情，思考连接一个或数个自治部分的整体策略，即可以决定重大的策略。

实际上，在联合组织里，中央并没有掌握全局。联合组织的观念是要中央代表局部行事，中央确切说是一切的中枢，而不是

高级职员或总经理办公室。中央必须控制新人和新的盈余利润的关键性功能，然而决定策略是应该和各部分的代表协商，必须考虑各部分的意见。从经济或政治的角度来看，这都是极有道理的：中央成为各部分代表的集会，各部分代表在集会中替整个联合组织行事，然后返回各部分，为整体做自己分内的工作。

所以，中央应当是一个说服调解的地方，一个由辩论得到协议的地方。当然，指挥是必要的，但被指挥的是主意，不是人。

当今最好的组织结构包含一个小型的决策中心，辅助这个中心的是许多最新式的设备。了解中央的角色对于正确的联合组织是非常重要的，不过联合组织也非常有必要了解“从属原则”和“倒翻的面包圈”这两个观念，结构本身不能制造联合组织。查尔斯·汉迪使用这些怪异的说法是要暗示这些组织需要新的思考方式。因为，非连续性要求人们进行颠倒式的思考。联合组织不只形式不同，成员的个人修养也有别于其他组织成员。这就要求管理人和被管理的人采取一套不同的态度。也就是管理哲学上的改变。

这个哲学的特色首先可以用“从属原则”来形容。“从属原则”的倡导人认为“由于组织规模大、阶层高就去霸占那些规模小、阶层低的组织可以有效完成的工作，这种现象是不公平的，这是对正规秩序的侵扰，是对别人决策的窃取。这一原则在具体运用中暗含的道德含义是居高位者在委派责任时应在实力派与势力派之间创建一种公平竞争的机制，不要因为是年轻人就不委以重任，从属原则尤其利于真正有才华年轻人的发展。从属原则意味着转让权力。组织里没有人愿意自动转让权力，除非核心人员必须且真正愿意放弃部分权力，否则联合组织就无法运作。因为只有这样，核心人员才会相信新的决策者采取了正确的决策，才

能使新的决策者执行决策。在组织里极易制造一些否定性的自我实现的预言，极易在私底下认为没有做成一件事是因为你委派的人没有或得不到正确的信息，没有运用手段执行决策，而且没有接受担当新责任适当的训练，所以，委派工作必须培养一种信任和授予权力的积极意愿，培养一种被信任和被授予权力的积极意愿，一种肯定的自我实现的预言，一种道德行动，一种从属原则。

一些组织往往由于工作性质的缘故被迫任用资历浅的年轻人担当大任，然而这样的组织却吸引年轻人发挥才华，因为居上位者冒险将责任转让给年轻人，秉持“从属原则”。优秀的组织里，很少会见到错误，因为他们拥有优秀的工作人员，这些员工之所以优秀是因为他们很快就会担当大任，他们的工作总是非常优秀。

换句话说，如果秉持“从属原则”，那么在适当的时候，组织就可以引来一群“从属原则”运作所必需的人才。逐渐地，“从属原则”将影响到其他工作领域，诸如广告机构以及比较传统的医学界和法律界。在这些领域，因为决策者必须尽快付诸执行，所以在场者必须承担责任。这样的地方就是最优秀的年轻人的工作之地。

工作中遵从从属原则之余，人们会发现工作会有一部分是被清楚界定的，这就是核心。汉迪在用倒翻的面包圈 所谓倒翻的面包圈，就是中间实心，边缘中空 来形容联合组织时，把核心部分定位为面包圈的中间部分。然而，意想不到的，实际工作中麻烦的是当人们做完那些清楚界定的工作之后，工作并未完成，还有事情待做。也就是人们要踏入面包圈中心部分以外的中空的部分，并且开始填满这个空间。然而，没有人告知在这空间里应该

做些什么，因为倘使他们能够指出来，这个工作就会变成核心的一部分了。他们被告知的只是可以自由裁决的界限，即面包圈的外缘。

虽然这种管理哲学写在纸上似乎是一种理所当然的哲学，但在实际操作中并不是一件容易事。人们都比较喜欢核心大而清楚，能够控制方法并能够控制实施结果，能够控制手段而非控制目标的组织。这样就可以放手给别人做，指明成功标准，让别人以他们自己的方式达到自己的目标。大多数人不喜欢以结果来管理组织，不习惯于管理大而空的面包圈似的组织。因为事后的控制或以结果进行管理很容易出现错误。而且是不可避免的。但是面临今天“倒翻面包圈”组织模式，人们应学会原谅错误，并把这些错误视为一个重要的学习关键，从中有所收获，这样有助于管理面包圈中空的那一部分，使面包圈的中空部分变得不那么可怕。

联合式组织对领导者也提出了一系列要求。

新的组织要求领导者以新的方式管理，新的方式要求领导者以新的语言来描述，一种联合组织和网状组织以及三叶草和面包圈的语言。这种语言与它所描述的哲学要求领导者学习新方法和新习惯，接受更多的不确定性和对别人给予更多的信任，要求领导者运用较少的控制力，发挥较大的创造力。

这些原则听起来人人皆知，但是要付诸行动却并非易事。老式的管理当然要比新的管理容易。但新组织若想成功，管理人必须具备领导者的思想与魅力。

汉迪在对联合组织进行详细阐述之后，又提出了联合组织的一个典范，即新联邦。在汉迪看来，联邦源于政治原理，但将政治原理运用于组织管理是一件非常有意义的事情，因为今天的组

织越来越近似于一个超小型社会，而联邦制之所以适用，是因为它提供了经过充分确认的，用来解决组织权力与控制的各种方法。当今许多组织创建整合式组织，全球化网络以及更精简的公司中心，他们在进一步验证联邦制真谛的同时也走上了通往联邦制的道路。

联邦制是用来治理日趋复杂组织的最佳方法。面对纷至沓来的压力，汉迪为正在进行调整与实验的企业提出了联邦制的大原则。这几条原则可以立即转换应用于企业经营上，它们为公司提供某种组织框架，对处理工作上的问题十分有帮助。

1. 权力补贴 联邦制的原则是“权力补贴 subsidiarity”。它的意思是：权力应该尽可能归属于组织里最低的一层。

2. 建立相互依存关系 建立相互依存关系，一方面需要给中央保留局部权力，另一方面则必须将全体所需的服务或设施，设在中央以外的一、两个地区。政治学称此为多元体制 pluralism ——有多个权力与专业能力中心。

3. 联邦制多元化 多元制是联邦制的要素，因为这套制度可以分配权力，从而避免因中央管制过度所造成的风险。而且由于多元制十分注重借鉴各参与者的意见，所以能够确保较大型组织在一定程度上保持民主化。

4. 使用共同语言 所谓的共同语言指的不单是美式英语，还包括一套共通的信息系统，让每个人不仅可对他人的电话答录机讲话，更能对他人的个人电脑讲话。

5. 企业三权分立 企业的三权是企业的管理、监督和经营，但三项分开的功能必须由不同的单位来执行，这是公司版的三权分立。管理相当于行政，负责交付货品；监控相当于司法，确保执行产品交付时，能依照法令、合乎标准、恪守伦理原则；经营

相当于立法，不但对管理及监控单位进行监督，而且更重要的是负责公司未来的策略、政策与方向。

6. 双重公民身份 在联邦制国家中，人人都具有两个国家的公民身份——同时是所在的州或邦以及联邦的公民。联邦制企业同样具有两面旗帜，只是从所呈现的编排方式可以看出权力分配的情形，但两面旗帜通常会同时出现。

7. 凝聚向心力 向心力能确保组织成员的思考不只局限在组织的结构上，能更深一步触及实际流程，也就是更进一步探讨人际互动模式以及个人与职务之间的关系模式。这样，便可以使联邦制思维模式扩充为一套管理当代组织的圭臬。

8. 采用“共识管理” 为了使专业人员最大限度地发挥他们的能力，就必须采取“共识管理”。首先，单位必须足够小，以便员工能彼此深入了解。

9. 署名代表负责 员工既有权利也有责任给自己的工作成果署名。如果实施权力补贴，员工必须以实质兼象征的方式为自己的工作成果署名，以此来承担决策责任。无论旧式或新式专业人员都必须这么做。

10. 以信任为基础 信任、推己及人、体谅式的管理实际上是一套强硬的做法。管理以信任为基础的组织，有时必须翻脸无情。如果某人不再值得信任，就不能给他自由空间。为了维护权力补贴不受影响，凡是不值得信任的人，必须迅速叫他离开。

11. 复式阶层有其必要 “复式阶层制”既必要又实用，它体现出团队作业层次的相互依存原则。每个组织里，都有清晰的“职位阶层”。一些人因为知识、经验或能力表现较佳，职位及工资理所当然会较高。传统上所有单位和任务都由职位阶层最高的人来领导。但是如果某项任务由一群具有不同技术的人来

完成，且由具备特定专长的人来领导，这种传统的做法便失去了意义。

三、人与组织关系新论

传统意义上，人与组织的关系是这样阐述的，有钱的人对生产工具拥有所有权，并雇人使那些工具发挥作用。出资者拥有财产或资产，随时可以对员工予以处分，进行惩罚。资产的重要性与日俱增，在他们创建的组织里，改善生活与求得组织发展仰仗的是所拥有的财产。然而，汉迪认为这种古老的人与组织的关系早已发生了改变，“我们的人员是组织最大的财富，传统上的关系应当整个被推翻。在当今的民主社会，没有人能够拥有别人的头脑，企业主无法阻止员工把脑力带走，所以再也不能像过去一样控制自己的资产，如今拥有资产的是资产本身。

一 人员是资产的新内涵

如果说，员工是组织最终的竞争优势，那组织必须对他们进行投资，开发他们，让他们的才能有发挥的空间。然而，组织做得越多，对他们越有保障，就越增加了他们流动的可能性。但是，组织又不能不对这个会流动的新资产进行投资，因为他们承担不起后果，因为组织文化正在发生着日新月异的变化。当今，忠心耿耿的含义首先是忠于自己的个人专业发展以及个人的生涯，其次要忠于目前正在进行的专案，第三才是忠于目前工作的机构。机构已不能再一味地要求人员付出忠诚，而是要努力赢得忠诚。如果这些资产能找到更好的出路，无论在逻辑上或经济上组织都没有理由阻止他们。所以，现在公司领导阶层此刻面临一

项最新的挑战：设法让最优秀的人才留下。

汉迪指出，由于人员资产的重要性日增，将会使公司越来越成为人才的“公寓”，里面住的是为了某段时间的便利而暂时共同居住的一群人。这种趋势有喜也有忧，喜的是组织与个人将不会懈怠，双方矢志追求创新与创意，人们会渴望对自己的未来进行投资，而不把未来交给上司；忧的是企业帝国将会瓦解，许多长远思考、终身规则、基本规则以及传统等将随之消失。如果说公司的成败操纵在这些人才手中，而这些人才具有很强的流动性，组织经常改变，那么投资人如何能知晓所持股份的真正价值呢？所以汉迪希望这个“公司公寓”不仅仅是一群受雇的脑力劳动者的暂时结合，而是能够发展出某种标准与某种生活方式，他希望公司能像个迷你国家，成员都以身为永久公民为荣。但是，如果想把员工看做公民，就必须赋予他们公民的权力，其中也许包括一些以前必须拥有所有权才能配合行使的权力。汉迪指出，如果真正去做这项工作，传统的人与组织的关系将得到发展，否则社会恐怕将退化，形成一种短见、自私、投机的文化，那样只会使少数人得益，多数人受害。

二 有关团队的建议

人与组织之间通过团队进行沟通，关于团队汉迪提出了五点建议：

1 大家一般都认为，最优秀的人组成的团队一定会表现得比别人好，其实不然，团队一定需要具备不同技术的人来完成任务，也就是团队也同样需要具备不同的个性、不同优点的人。

2 团队成员当中，总需要四种人来完成任务：领袖、管理者、推动者和专家。所以既要选择既有完成工作所需技术的专门

人才，同时也要确定这些人中有人能完成这些重要工作。

3 不要把团队和委员会等同起来，委员会是一群“代表”的集合体，因为他们只会对特定的问题或有共有的兴趣时才会聚到一起，委员会的任务就是找出所有代表都可以接受的解决方案，而解决方法不可避免的就是妥协，委员只是代表们的会议罢了，本身并无生命可言。而团队则是一群“人”的集合体，因为他们对特定问题或议题有兴趣才聚在一起，团队中存在着共同的目的，以及伴随这个共同目的而来的同志情怀。绝不能把团队变成委员会，假如把那些忠于团队的个人视为代表，他们的忠诚度就会分散，也不晓得应对谁贡献，团队中有的是非正式的会议，有的是可以直呼其名的领袖。

4 像人类一样，团队有出生、成长及衰老的过程。若想跳过某个过程，结果只会造成阻碍，使团队开始分崩离析。因为团队中大家若少了一起成长的机会，就无法发展彼此的那种相信别人会做好分内的事，以至于自己也可以专心做好自己工作的信任感，这种信任感能防止队员之间因私人荣誉而彼此较劲。团队需要彼此间的信任来有效运作，也需要时间来建立信任，更需要时间来成长。

5 亲密的团队有可能变成封闭的团队。当团队过于亲密时，它不容忍任何打破团队和谐的事物，这时，团队不但发展出自己的一套哲学和对自己的看法，还对所有的人、事、物视而不见，亲密也就变成所谓的闭门造车。预防闭门造车的做法，就是鼓励公开的质询或辩论的风气，用人作为催化剂。

三 对终身雇佣的否定

在过去，人和组织建立牢固关系的纽带是终生雇佣制。终生

雇佣成为每个宽厚雇主的目标，就连许多不很宽厚的雇主也有相同的目标。毕竟，拥有一直可随意调度的私人部队，办起事来比较方便。

然而，在汉迪看来，这也许是已经过时的观念，毕竟只有核心人员才能享有这种特权。而且，汉迪明确表示，这只是一种传统而不是法定权力，这套做法弊多于利：

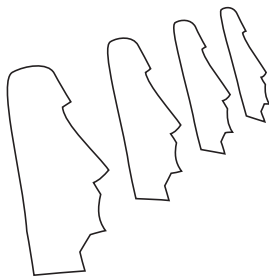
1 多数人以相同的速度成长，但组织却愈往上愈窄，公司没有足够的空间容许每个人来发展职业生涯。这样，每隔一定时间，就会有一批中层人员由于无法通过升迁筛选而终日郁郁寡欢，公司也会背上沉重的负担。

2 公司似乎有义务为每个员工提供某种形式的生涯晋升途径，因此，公司每隔几年就必须显著调升，组织足够庞大当然没问题，但若组织小而扁平，可行性就比较低。

3 公司在这套方法下培养出来的人才，往往无法摆脱前人的格局，但是，在巨变的当今时代，企图按照从前的做法应付现状恐怕捉襟见肘。再有，加入公司的策略操纵在一群成长于同一世界、同一传统，对外又一无所知的人手中，必然会产生对公司处境认识不清的潜在危险。总之，终生雇佣制是一套很糟糕的经济主张，也是不良的伦理法则。

所以，汉迪认为最切实可行的思考方式是：针对特定工作，与不同的员工签订期限不同的定期合同，用预缴年金来代替退休支付，给员工提供机会而非计划好的生涯。让员工去争取职位，必要时和外人竞争。对个人而言，向前移动而不是向上移动是比较有益的思考方法。毕竟，实力强的人不需要这种终身雇佣，实力弱的人也不配拥有，这在实质上就是个人要自己来负担职业生涯。

取消终生雇佣之后，逐渐地，组织对内部与外部人员只提供工作，不提供整个职业生涯，任何人都不能够保证在一个职务之后，接下来会换到另一个职务。如此一来，人们就会意识到，他们是受雇从事某项工作的，并且要把那项工作做好，而不是在某个过渡性职位上等待有朝一日得到升迁。当今的新文化理念是一种活在当下的理念，是一种新的紧迫感，它强调充分把握这份工作，否则它将是你的最后一份工作。这种紧迫感正是组织成员迎风破浪的动力源泉。





汤姆·彼得斯：

最具创新精神的管理大师

汤姆·彼得斯 Tom Peters 是 20 世纪 80 年代和 90 年代最受欢迎的一位博学的管理学“领袖”。他和同时代的彼得·杜拉克、迈克尔·波特等人不同的是，彼得斯没有坚实的学术背景，他的管理理论来自他作为顾问的个人经验。但是不可否认的是他以其特有的激情和使命感，在西方管理界掀起一股反思的狂涛，对管理理论的演进和企业管理的实践产生了巨大的冲击和深远的影响。

早在 20 多年前，美国的通货膨胀率和失业率高达 10%，联邦主要储蓄利率也骇人听闻 20%。此外，美国还面临着日本公司对美国公司的“蚕食”和“鲸吞”，美国经济陷入一片阴霾。就在这个时候，时任麦肯锡公司管理顾问的汤姆·彼得斯和他的同事罗伯特·沃特曼挺身而出，他们于 1982 年出版的《追求卓越》成了美国商业的拯救者和美国商业史上的转折点。

《追求卓越》成了第一本销量超过百万的管理类书籍。在西方，尽管人们对彼得斯的主张各有看法，但彼得斯及其著作对西

方管理界产生的重大影响却是不争的事实。当时，美国资深管理权威彼得·杜拉克 Peter Drucker 曾预言彼得斯的《追求卓越》仅能有 18 个月的寿命，但事实上，此后的 20 年都可以说是“汤姆·彼得斯时代”。1986 年，杜拉克也在其《管理的前沿》一书中承认彼得斯的著作已经得到普遍的接受与欢迎，因为它们简单明了，通俗易懂，且“抓住了根本的东西”。

在汤姆·彼得斯看来，世界并没有什么“绝对的真理”，也不会存在永恒不变的规则，只有清新的思想和“妙手偶得”的结论。他也因此呼吁返璞归真，并把管理看着是一种“试验”，一个“过程”，“是流动餐桌上的盛宴”。汤姆·彼得斯从不拘泥于什么“原则”，他知道，任何一个原则都只适用于某一段时间，永恒的东西是不存在的，只有傻瓜才能相信永恒，才能把这些东西当成绝对真理和永恒的规则来“墨守”。彼得斯坚信更成功的管理是没有固定风格的，不断地求新、求好才能走上发展之路。在这一点上，彼得斯本身就是一个生动的例子，他对自己的批评严于他人。在他的头脑中，思想的更新率比儿童的注意力变化还快。因此他被评述为“……他的最突出特点是：充满热情的活力，遇到机会，便会随之而动；见到平庸，便会痛心疾首；看到创新，便会欣喜若狂……”

彼得斯的主要作品有《追求卓越》、《乱中取胜》、《美国经营最佳公司的经验》等。在他的作品中，他始终对他认为肤浅的方法持批评态度。他所提倡的许多概念如宽松的结构、广阔的视野及模糊管理能力等现在已经成为人们接受的管理思想准则。彼得斯 1972 年受聘于美国麦肯锡顾问公司，负责研究公司管理中的组织层面问题——也就是结构和人员方面的问题，后来他创办了自己的顾问公司——汤姆·彼得斯集团。他每年举办多次演

讲、企管研讨会。

彼得斯像所有其他创新者一样，带领着人们探索，走上发现之路，他许许多多的挫折与成功为人们指明了道路。他说：我没有自己的理论，对此我一点也不觉得尴尬和惭愧；相反，我感到自豪的正是我写的三部畅销书中没有任何一条主张是我自己发明的理论。我只是一个观察者，我只会观察人们实际上是怎样管理企业的。我死后，希望在我的墓碑上刻有这样的字句：“这里躺着的人没有任何自己的理论，他只是一个优秀的观察者。”

在彼得斯的成名之作《追求卓越》出版 20 年后的今天，其管理内容已由当时的人、顾客、行为变成了理念、解放和速度。他说，飞速发展的商业，激情洋溢的点子 and 关注人的人们 解放雇员 构成了新的管理要素，他奉劝人们不要痴心妄想找到一种最好的管理方法或永恒不变的真理及包治百病的灵丹妙药。今天一切发展的速度都快得让人窒息，但学习新东西的速度再快也没有人嫌快。为此，彼得斯指出，我们该学的东西太多了，要保持充沛的精力进行学习并吸取教训，多看看别人的成功和失败，检讨自己的缺陷，重复前人的成功经验，别惧怕失败，失败会使人越挫越勇。

一、管理不存在永恒的真理

彼得斯指出，管理根本不存在绝对真理和永恒的规则。企业的发展不可能一成不变，今天若仍按昨日旧有的规则运行，则必定会失败。当然，管理并非无章可循，它有一定的规则与原理。但管理就如同下棋，管理的规则和范例就相当于棋谱，分析棋谱

有助于棋艺的精进，只不过棋谱不会重复出现，一旦身处问题的谜团之中，解决的方法也就没有规则可依了。所以，原则当然是要信服的，但应用时就必须讲求艺术化。

一 纯理性主义的弊端

彼得斯认为，很多企业长期以来一直受理性主义影响，专业的企业经理人被视为“理性”的最佳诠释人，各大商业学院盛行以数字及理性分析为主的管理方法，他们认为经过专业培训的管理人员可以管理一切，决策必须经过客观数字分析之后才能做出。但是事实上，“理性”原本意味着明智、讲道理、讲逻辑以及正确表达问题并从正确的表述中得出结论，它指“正确”的答案，而没有把复杂的人的因素考虑进来，如旧有的工作习惯、员工的一致性、好的策略等。因此，被经理人奉为金科玉律的理性主义其实是对商业活动的一种严重误导。

彼得斯将理性主义的弊端归结为以下几点：

1 由于理性方式过分强调计量和分析的做法，从而使其本身存在偏差。这种偏差误导人们把降低成本当作首要之务，而增加收入反而退居其次。在这种观念指引下，大家都只单纯注重成本而忽视了品质和价值。人们宁可对旧产品进行修补，也不开发新产品或从事新的研究。在解决生产力低下的问题上，人们也只是采用增加投资的方法，却没想到从最基本的员工入手。在商业决策上，过分强调分析取向的结果就是人们在那些简单的事情上花费很多时间，从而在一定程度上耽误了从事其他事情的时间。

2 由于推崇罢黜百家、推崇分析，导致管理演变成一种抽象、枯燥的哲学。如此下去，理性主义最终只会导致各种环境中

的活性元素被破坏殆尽。

3 狭窄的理性主义只会起到消极的作用，并导致了对管理的片面看法。许多公司的经理人越来越强调某些原则，把它们当成是超然的分析、先进的方法等等，这使得他们忽略了经验所孕育出来的洞察力。由于受到分析公式的影响，这些缺乏实际经验的经理人在利用资源方面日益走向了极端。

4 如今的理性主义不喜欢犯错误而且缺乏实践，这就导致那些视理性如真理的人惯于在事情面前等待，把大量的时间用于调查研究，却迟迟不付诸行动。他们组成庞大的产品开发部，经过年复一年的分析设计出他们自认为一流的产品。而反观一些成功的公司，他们崇尚实践并轰轰烈烈地付诸行动。结果，他们开发出的新产品数量要多得多。

5 谨慎加“分析性的瘫痪”造成了反实践的偏差行为，而“反实践”心态导致了过度复杂化和僵化，最终更滋生出“下大赌注”或“超级武器”的投机心态。为了实现造出超级产品的目标，人们只有创造出更复杂、更难以实行的管理结构。这种趋势的极致就是形成正式的矩阵组织结构。该结构假设目标或通往目标的主要路径已经界定清楚，员工只要按照设计出的最优计划彼此合作就可以达到目标。然而，在实际执行计划时，这个理论却是无法应用的，因为整个计划偏离实践太远，在完成纸上作业后就等同于已经结束了。

6 理性主义轻视“非正式”管理的价值，它并未认识到那种借助随意的、经常性的沟通形式进行的非正式管理，比起那些遇事就借助数字的管理实际上更加严格。理性方法常用词有：分析、计划、告知、指定、检核等；而互动、测试、尝试、失败、保持联系、学习、转变方向，调整等则是非正式管理常用的词。

7 采用理性思考模式会导致人们忽视价值观的重要性。彼得斯认为优秀的公司在做重大决定时多半受到价值观而不是数字的影响，尽管他们有高超的分析技巧。成功企业创造一个振奋人心的共同的价值观，公司员工会改进自己以适应这个框架，员工为公司的努力程度，取决于企业设立有价值目标的能力。这种设立有价值目标的能力与诸如每季度 30 个目标、25 个成本控制方法、100 个贬低生产线工人的法则相违背，更不必说那种经常进行改动的分析策略。在这种共有的价值观念中，人人都会去努力使自己融入其中。这种价值观教导员工有所贡献，员工自然会产生高度的价值感，这种价值观最终还会激发出员工对产品的热爱，使他们提供高品质服务，并使员工尊崇发明与贡献。

8 理性世界欠缺的是“内部竞争”的意识，在彼得斯研究成功公司的过程中，他发现优秀公司员工的工作动力主要源于同事压力而不是领导的命令。内部竞争常用的口号包括：生产线重叠、部门重复、多重产品开发小组以及利用快速的信息流来刺激生产力的提升……彼得斯强调，虽然产品重复会造成一定程度的损失，但是这种由于内部竞争而引发新产品的不断推出、生产力的提升所带来的好处却是无法估量的。

由此，彼得斯总结出“理性主义的最大败笔也许不在于它自身的谬误，而是它使人们在看待管理的方式上产生了不平衡”。

彼得斯认为，商业圈中存在着许多成不了大事的开创型人物，也有不少缺乏远见的执行类人物以及过度强调决策的人，他们的不足之处就在于没有协调好这三者的关系。事实上，商业管理正是这三种类型的有机结合，虽然它们各不相同，却可以彼此互补、相得益彰。

二 没有绝对的优秀

彼得斯说，观念是重要的，管理学工作者的任务就是把新观念灌输给人们。他希望人们明白：如果说一事物还没有破碎，那是由于还没有仔细看，因此，无论如何也要不断修补、改善。在他看来，根本不存在什么优秀公司。没有哪一家公司是绝对安全的。国际商用公司在 1979 年宣布濒临破产，1982 年却成为年度最佳，而到 1986 年它又陷入危机。人民捷运公司是具有“崭新面目”公司的典范，但 24 个月后又走下坡路了。因此，不存在某家公司超过其竞争对手而处于牢固的领先地位，或者哪怕是实质性的领先地位。大家都在发生着巨大的变化，丝毫不能自满。此外，从冠军到没落的周期变得越来越短。

在未来社会中，“优秀”一词需要全面重新定义。彼得斯指出，优秀企业并不相信优秀本身，而只相信不断的改进和不断的变化。换言之，明天的优秀公司只偏爱变革、变化，不喜欢永恒不变的东西，并在混乱之中求得发展和腾飞。

某一企业长期保持出类拔萃的时代已一去不复返了。彼得斯认为，在这种情况下，有两种解决方法：

第一战略是狂热的方法，大胆地购进企业、售出企业，并期待通过扩充资产来保持在上升产业的前列位置，这一方法的典范是通用电气公司，该公司在过去 6 年中耗资 120 多亿美元买下了 325 家企业，同时抛售了 225 家，获利 80 亿美元。

第二种战略乍看起来似乎有些自相矛盾，彼得斯强调用一整套新原则来应对变幻无穷的形势。即以世界水平的质量和服务以及通过极大地提高灵活性，增强应变能力，继续不断地、迅速地创新和改进。其目的在于为新型的和表面上已经成熟的产品和服

务开辟新的市场。

二、十八个“悖论”命题

在彼得斯看来，所谓“悖论”就是听起来似乎自相矛盾，难以置信或荒谬的，但是事实上可能就是真理的陈述。例如，那些头脑最灵活的组织者将是今后成功的企业领导人。他们具备的首要品质就是：具备接受新思想的能力，能够不断向旧观念挑战并且善于处理各种自相矛盾的问题，这些能力将是终生的。面对新观念的出现，领导者应该努力做到既指导自己的航船，同时又提供给人们自由选择的余地。对于那些信奉传统理论的人来说，这本身就是一个悖论。

彼得斯总结了十八个自相矛盾的“悖论”命题，这些命题可以展现企业目前由混乱走向日渐明朗的经营环境，并给领导者一些启示：

1. 树立更稳定的目标，稳固保障体系以应对日趋不稳定的环境 即明确公司的发展远景，使人们互相作对的事情越来越少，彼此之间的信任感逐渐加强，这样公司将会有更大的灵活性。

2. 激烈的竞争使得人们对合作的需求越来越强烈 随着竞争者及竞争对手产品的增多，要求公司必须具备更大的灵活性、反应能力以及更高的质量。这就意味着公司必须注重发展与这些伙伴的关系，加强合作：供应商；其他拥有某一市场所必须的关键性新技术的公司；为加快行动的速度而位于一线的各职能部门的人员；经理人员和工人及工会组织；批发商、特许商及公司经销代表。

3. 多品种、小批量并不等同于质量低 譬如：工厂经过必要

的改组，将庞大的生产部门改造成一个个小的制造单元，工人们所参与的工作更多了，并且增加适用的自动化技术来支持，使得更复杂的生产作业计划批量小，反应快，同更高的质量相一致。这样在质量和灵活性之间就无需加以取舍了。

4. 通过提高质量能够降低成本 复杂的商品市场上，质量和成本都不可以作为“取舍”方程式的组成部分。二者并不是必取其一，通过设计和制造上的简化能够提高质量，从而从根本上降低成本。

5. 低价策略通常是一切市场上最后一件武器，而增值才是首要采取的策略——不管什么样的市场环境都是如此 在“大路货商品”的市场上，只要对产品稍加增值带来的收益就会很大。服务、质量和反应能力方面的许多细微改造也可以形成与众不同的差别——也就是增强价值，这一点在成熟的市场上比成长中的市场上表现得更为明显。

6. 提高质量的又一妙招是减少检验员 质量的好坏关键在于生产第一线的工人。所有的质量检验实质上都应当是自检。实际上，如果工人能摆脱官僚主义的陈腐规章制度的束缚，直接参加质量检查，而作为领导者能够对他们的工作给予充分的肯定和奖励，那么，提高质量的目的是可以达到的。

7. 同少数供应商建立牢固的合作关系是提高生产率的一个好方法 传统的观点认为通过供应商的相互竞争可以取得低价的合同。而如今，成功则来自于高质量及供应商适应顾客和市场不断变化的需求的能力。这就有赖于在信任的基础上，同少数供应商建立的合作关系。

8. 更高效的生产率依靠的不是减员而是更多的高素质职工 竞争中的胜者必须掌握通过增加那些具备追求高质量和服务意识，

并注重企业灵活性的工人来增加产值，而不是通过继续强迫性地用机器代替人，徒劳地希望在成本方面与其他经营者进行竞争。尽管彼得斯承认机构臃肿是公司一个弊病，但是他仍认为增设工作岗位比削减人员更能有效地增加收入。公司需要更多按时完成任务者以增加更多的价值，更多的销售和服务人员，以提高销售收入。那些经过更良好培训的员工终将促成生产率的巨大提高。

9. 更加热爱产品但又不为它所束缚是成功的关键 一方面，若想激发每个人对不断提高产品质量的热情，就要求经理人员对产品质量也对大家承担责任；另一方面，生产的产品会经受竞争对手提供的新东西或自己在竞争中做出的努力的冲击而变得过时。因此，这就要求对某产品树立不断改进的思想，并且在研制出替代产品时勇于抛弃旧产品。

10. 成功青睐的是那些不断变革的人，而不是企图消灭变革的人 稳定性和可见性早已一去不复返了，所以再也不能把稳定性和可见性作为直接或间接前提进行各项工作。如组织设计，布置工厂或营业中心，制定工资方案、战略计划、目标，财务制度以及业绩考评等。那些通过不断致力于增强反应能力来掌握不稳定性的领导者终究会取得胜利。在变幻莫测的环境里，能够捷足先登，提高产品价值和开辟局部优势小市场的企业仍能兴旺发达，应付自如，而那些追求稳定性的企业将被这种不确定性逼得走投无路。

11. 既要谨慎对待规模经济的理论，又要创造更复杂的联合形式 一方面，传统观念上的规模经济效益，因为许多原因正在消失或已经消失；而另一方面，企业要想进一步发展就需要有更多的合资企业和合作经营形式。

12. 少一些考核项目，考核效果就会好一些 没有什么事物

不可以度量。公司只有把考核主要着眼于：质量、服务、灵活性、反应能力以及雇员的技术能力才会在竞争中取胜。但是，真正的考核方法是概括度高，人人都能理解的简而精的办法。其做法应该是考核那些重要的指标，用若干张大图表向大家公布出来。

13. 加强分散经营与一体化经营以新的规模携手并进 虽然，纵向一体化正在迅速减少，但将几乎所有业务转承包出去的做法日益普遍。并且，利用电子和电信渠道形成更紧密的联系也必不可少。因此，一种大规模形式——纵向一体化经营正在逐渐走向尽头，而同时另一种形式——电子联系和新的合作经营则正在渐渐成长起来。

14. “低产出低成本”能够而且必须代替“高产出低成本” 诸如蜂窝状生产结构及准时物资管理等方法的应用以及新的小型化技术，正逐渐引起成本的降低和更小的单位的形成，而这种单位的特点正是小批量生产，灵活性大。单位小管理费相应也少，而且他们还可以将辅助部门的业务转包出去，这样做又能进一步减少费用。

15. 严格坚持政策的好办法是减少花费在办公室的时间 当领导者对员工既进行具有实际效用的远景目标鼓舞又授权给他们采取行动时，员工就会产生对易变环境的主动适应性。利用旧式的规章条例和政策手册进行管理的组织形式今天已无法再维持下去了。灵活性对实现控制有帮助，宣传灵活性并加以示范，就是要走出办公室。

16. 以第一线基层单位为主导的战略能力建议将取代职能部门为核心的战略规划管理 尽管冗长的远期战略规划日益缺乏实用性，但着眼于技术和能力建设的战略思想的重要性则越发显得

突出。如通过对员工进行培训，使他们具备更灵活的反应能力和更有质量意识从而提高他们的素质。

17. 加快失败也就是加快成功速度 根本性的改进质量、服务和对环境的适应能力的途径是：通过人人都参与提高产品或服务质量的工作，并勇于冒风险尝试新办法。在任何成功之前往往伴随失败，这是按照科学的发展法则得出的结论。因此，失败加速了也就意味着离成功又近了。

18. 取得更有效的控制可以通过进一步的分权化来实现 新的分权式组织的特点是：接受过良好培训，具备高度责任感的个人；“坦诚待客”的单位。当今易变的环境中，较之传统的、控制集中的、缺乏灵活和脱离群众的企业，那些目光远大，职工参与广泛，真正实行分权化并面向外部世界 顾客 的单位要容易控制得多。前者侧重的是缓慢、以权力为出发点的“纵向”决策，后者则强调受市场支配的决策和快速的适应性。

彼得斯指出，上面列举出的十八个悖论虽然只是一小部分，但他们却违反了近一百年或更长时间以来的传统理论的核心。因此，作为基层的领导者无需幻想通过争论使自己的上司相信这些仍不被认可的观念，他们要做的只是使公司成为追求变革的组织，也就是说让公司成为试验的温床，成为不断试验、善于适应、追求变革的组织。而且还必须坚持让各级职能部门的人员走下去，让他们访问公司其他的部门、大专院校，鼓励他们走访顾客、供应商、经销商及竞争者。各经理人应乐于把自己的人员借给某项目小组和其他职能部门并承担长期工作任务。这样，他们能很快学到迎战变革的各种本领。公司要向最佳企业取经，从他们那里获取经验，进行一次又一次的适应、试验、冒险、失败和调整。

三、成为优秀公司的八大秘诀

1979 ~ 1980 年期间，彼得斯任职于麦肯锡公司，他选择了 62 家公司进行深入访问。彼得斯发现优秀的公司多认为思考比数字更重要，理性稍逊于发挥智慧，行动比分析更为迫切。此后，彼得斯总结出优秀的公司之所以成功的八大秘诀：

一 崇尚行动高于一切

彼得斯说，很多经营不善的大公司在处理复杂问题时，往往采取过于理性的反应即整理问题并妥善地研究；组织委员往往会搜集更多的资料或建立更多的信息系统。然而，复杂极易导致迟钝呆板，致使许多公司对外界的变化无法做出灵活的反应。而优秀公司似乎特别富有用以应对呆板迟钝现象的卓越的技巧。它们的方法包括大的行动战略，尤其是管理制度、化整为零以及试验方面的战略，这些因素在很大程度上制约了公司目标实现时间的长短。

1. 化整为零 “化整为零”是以行动为导向最重要的特征之一。化整为零，简言之就是指把一个组织结构或其整体任务化解为若干个小的单位——专案小组，以利于组织的流动性并使其更好地采取行动。正是这些以行动为导向的小团体凭借其独特的魅力维持公司内部流动。

小群体是公司的基本组织单位和看得见的行动力量。所谓小群体就是各种专案小组。在 3M 公司到处都有新产品的专案小组。而德州仪器公司的董事长马克·谢菲尔德 Mark Shepherd 称他的公司中存在着流动的、以目标为导向的环境。这些实效性强

的专案小组在公司中所起的补充作用不可忽视。他们能接受变动和有弹性的组织，专案小组成为它们极其有效的解决问题的工具。这是因为专案小组能直面痛击矩阵组织的不足之处，它强调灵活地解决问题并积极地执行方案。

彼得斯认为，优秀公司的专案小组具有下面的特征：

1 专案小组人员有限，通常不超过 10 个人。专案小组是小群体的化身。所以，关键在于限制它的成员人数，保留最主要的成员即可。因为这些人可以很好地代表公司赢得顾客的信赖。

2 问题的重要程度决定其报告级别及成员的资深程度。假如问题严重，专案小组成员应由公司资深人员组成并向最高主管报告。对任何建议，小组成员的建议享有特权，被采纳并实施是最基本的也是最重要的前提。

3 存在的时间一般不长。这是专案小组所固有的特性。例如在德州仪器公司，专案小组存在时间超过 4 个月的情况非常少见。

4 对成员奉行自愿原则。如果公司内有专案小组，就一定要确保那些在这个组内付出了辛劳的人，能够从中得到实际的好处，只有这样才能确保他们自愿参加。

5 成立组织速度非常迅速，一般没有正式组织章程的程序。作为解决复杂和多元问题的一个重要途径，专案小组在需要时迅速成立，使接受我们调查的优秀公司没费吹灰之力便解决了问题。

6 接受快速的追踪考核。德州仪器公司在组建专案小组 3 个月以后，其高级主管便想了解行动的结果，类似“没有什么结果，我们仍在做报告”的回答不会令其满意。

7 不需要幕僚人员。公司若指派永久性的幕僚人员参与专案小组，只会整天沉溺在公文当中，不能抽身他顾。所以，不应指派写报告的人去充当行政主管或助理人员。

8 只有很少的文件档案，并且是非正式的。正如一位主管所说的，专案小组不产生报告文件，他们是用来解决问题的。

2. 敢于尝试 彼得斯发现在优秀公司中，最引人注目也是最重要的部分就是他们勇于尝试做每件事。尝试是一种试验，也是行动的化身，能帮助人们学习，正如上高中化学课一般。然而大多数公司不懂得怎样实验与学习，再加上当今的市场空前混乱，他们只偏爱分析，而且害怕失败。因此，少说空话、多做试验显得格外重要。

彼得斯认为敢于尝试的作用有：

1 低调的对细小事项的试验是成功的前奏，抓住项目中的小部分继续试验，有机会的时候就试验一下。一旦发现机会，就要把握住成功契机。

2 试验使进程步伐加快，因为计划的大部分内容已由基层进行试验 试点 ，所以加以完善就能逐渐地发挥作用，变得越来越适应基层的实际情况。

3 掌握快速进行试验的心境。计划的初始阶段，由于人们做出的承诺随时可以收回，所以这一阶段尤为重要。在基层先进行试点，吸收第一线工作人员做骨干，这种做法已被事实证明是实施任何计划的一种最有效果和最有效率的途径。

4 “软”的分析与“硬”的试验。彼得斯认为这种初步试点——切块——试验的思想方式最大的优点就是，这种思想方式使创新过程代价低廉，并有力地加速了成功的进程，而并非导致费时费钱的混乱局面。

二 贴近顾客，满足顾客的需求

管理最基本的基石就是：贴近顾客，满足顾客的需求，并进一步预测其未来所需。彼得斯发现优秀公司都非常重视顾客，而顾客对企业的每个方面确实起到了举足轻重的作用，例如销售、生产制造、研究开发、财务会计等。彼得斯对顾客的作用进行了研究，其结果可以简单地归纳为：成功的公司都是真心接近其顾客的！实际上就这么简单，其他公司夸夸其谈，而优秀公司则言出必行。

1. 完美的服务与质量 优秀公司都在狂热地追求着质量和服务上的完美。因为保持周到的服务、过硬的质量以及产品的可靠性，可以使企业维持营业额上涨的战略，其目的是增加营业收入。

有大量以服务为导向的公司在服务质量和可信度上都“超额投入”。

一方面，在拥挤的市场中，竞争优势越来越多地产生于“附加服务”。购买汉堡包、飞机发动机、时髦商品、卫生保健品和半导体的顾客并不是根据利率或技术规格决定购买，而是根据他们对一种产品的喜爱程度做决定，从长期来看，建立在长期形成的互相认识基础上的关系比有形的产品属性更为重要。所以只要在各方面稍加改进，就能赢得顾客和竞争优势。但要注意的是服务远不仅是微笑，最重要的是态度和支持系统。

另一方面，市场占有率高的确能够带来利润，但是，持续的市场占有率主要来自于被称为“顾客感觉到的产品或服务的相对质量”的领先地位。所谓“相对”是指和竞争者相比较，“可感觉”的意思是站在用户立场上而不是站在生产厂商的立场上看问

题。对市场占有率来说，相对质量的变化比价格的变化具有更大的影响。

然而，要达到质量和服务上百分之百的完美无缺，被多数人视为是一种“异想天开”的想法。从统计学的角度来看，这好像不太合理，但真正以过硬的质量和服务作为经营导向的优秀公司，的确是在竭尽全力地追求完美，也真切地依靠这种强烈的信念才能把整个公司团结起来。当一台 IBM 的电脑出现故障时，当凯特皮勒的客户需要更换零件时，当惠普感受到日本竞争对手的压力时，这些公司的内部并没有产生争议，而是集中全部的资源力量来竭尽全力地解决这个问题。但即使是把标准订得很高的公司，一旦视偶尔的小错误为可容忍的，它们也会毫不例外地马上松懈下来。

2. 开辟合适的市场 所谓“以顾客为导向”是指一个“量体裁衣”的方式，即找一个能充分发挥自身特长的市场。有不少公司正是因为采取了这种战略而取得成功的。他们中的大多数把顾客适当地分成了不同阶层，然后针对他们各自的不同需要来提供合顾客胃口的产品和服务。这种做法既可以提高产品的附加值，又可以增加公司的利润。

彼得斯发现优秀公司都不惜代价，花大钱使公司的特色表现出来，这也是抢占市场占有率的最佳方法之一。正如著名的梅西百货的芬柯斯坦所说，只要你肯花足够的钱使得店面具有吸引力，你就会成功。

此外，出色的公司通常更注重倾听用户的意见。深入市场使其受益匪浅，因为顾客是市场最重要的组成部分。只要仔细思考一下你就会意识到，优秀公司的大部分新发现或灵感均来自于市场。宝洁公司是美国第一家提供“800 消费者免费服务电话”的

消费产品公司。它在 1979 年的年报中指出，该公司共接到过 20 万个直接打进的 800 电话，该公司改良产品的构想主要源于这个“800 消费者免费服务电话”。

三 组织结构的精简化

彼得斯指出，随巨型化而来的总是复杂化。大部分巨型化的公司通过设计复杂的系统和结构来应付这种复杂化。因此它们雇用更多的员工使自己能够把握控制这种复杂化，而这就是错误开始之处。这种解决办法与员工的天性是不相符的。这个矛盾是显而易见的。一方面，规模导致了复杂化，而用一套复杂的系统或结构作为对策则是十分不合理的。另一方面，要想使一家公司正常运转，非常关键的一点就是要让实际做事的每个员工了解公司事务，而这则意味着要使事务简单化。

1. 繁复的矩阵结构 矩阵是一个听起来仿佛相当合理的理论。它具体是指一旦一家公司开始经营多种业务，它就不得不调整以前那种最简单的功能型结构即财务、销售和生产，它的精力要分散到多个重点上，也就是矩阵的次元扩大。它能够依据生产类别来组织，可以依据细分市场来组织，也可以依据自身的生产基地或销售网的地理位置来组织。但是如果公司想把以上的所有这些包容到它的正式组织结构之中，那么就至少有一个四维矩阵，从逻辑上讲这将是非常混乱的。

因此，真正能使矩阵管理发挥作用的正是使其他优秀公司的组织形态发挥作用的关键。设置出一种正式的结构，按照部门或区域设置产品经理和职能经理，如设计、营销和生产的经理，以确保同等的权力。但是我们发现这样还是会令人困惑。对某些事务到底该向谁汇报，员工们并不能肯定。最严重的问题是，为了

名义上的“平衡”，每件事在某种程度上都与其他事务联系起来。这种结构不仅没有明确地确认应该优先考虑的事情，反而自动冲淡了这些事情的重要性。实际上，它相当于在告诉基层员工：“每件事都很重要，你们要平等地注意每一件事。”但是，这个信息只会使公司濒临瘫痪。

那么优秀公司是如何避免这一点的呢？“单纯”是最好的答案。彼得斯认为首先是组织基本形式简化，任何公司的组成总有一个基本单位并以此为准而建立整个公司结构，这样，当员工了解这个基准以后，自然能为以后的日常事务找到适当的部门解决。

除了基本形式的简化以外，彼得斯还发现，优秀公司在处理因环境迅速变迁所产生的问题时极具弹性，并能灵活处理矩阵型组织形式下无处不在的因多种因素交错造成的问题。由于它们有着高度统一的主题，故而它们能更好地利用小的部门和其他一些小的组织。在组织工作时，它们能更灵活、更快捷、更流畅。而且它们能更好地运用一些临时性组织，如工作小组和项目中心。它们重组一些附件，但并不改变总的框架。

2. 发挥基础标准的效用 要让组织简单，首先要加强公司产品部门的功能，要使这个组织的基础标准有效用，则要注意下面几个概念：

- 1 各部门独立设立。产品开发、财务与人事各有所司，也自成部门。
- 2 鼓励新部门不断脱颖而出。
- 3 当一个新产品小组发展成主营该产品的独立部门时，应设立它的规模标准。
- 4 定期转移各部门的人员与产品。

实际上，基础结构安排上的简化促进了公司的灵活性。因为简化后基本形式都很清楚，故而围绕基础结构的灵活应变也就极其简单。正如我们所了解的，公司能更好地调配工作小组、项目中心以及其他一些特殊的设置来达到目的，而且好像优秀公司总是在不断地重组。在彼得斯看来，优秀公司简单的结构形式只有一种关键的伴生物：倾斜的标杆，尤其是在公司一级。具有简单的组织形式，只需要更少的员工就可以完成工作。可以看到的事实是，大部分优秀公司的管理层员工一般较少，员工更多的是在实际工作中解决问题。在基层，实际操作者更多，管理者很少。因此，可以粗略地得出了“百人规则”，很少有例外的情况，公司核心领导层没有必要超过 100 人。

麦当劳公司的行政人员数目相当低，克罗格的座右铭是：“在公司管理方面，我深信‘少即多’的原则。”英特尔电子公司完全没有行政人员，所有的行政工作分给生产线领班，华尔商场的创办人华顿表示，他深信总经理办公室无人的原则：“关键在于进入店里多听意见。”

四 发挥第一线员工的主动性

企业的生存发展和壮大有赖于质量、灵活性和不断的创新，而这些都完全取决于人，即员工是企业生存的源泉。事实上，尽管技术自动化革命在加速，公司却反而更加依靠员工，特别是第一线工人。诚然，就某个工厂或操作中心而言，第一线工作的员工会越来越少，但是第一线工作人员对企业的成败将比任何时候都更加重要，他们的任务也更艰巨。成功的制造业公司的战略在转向“附加服务”、“附加反应能力”，这些都是人员密集型的战略。这些转变都要求企业首先应放手让全体员工参与所有工

作。因此，彼得斯认为必须做到以下两点：

1 确保各职能部门的工作人员能够真正参与所有的工作。

2 要依据原则指导，如一个人一旦经过适当挑选，接受了良好培训和恰当支持，最重要的是能够承担起责任，他的能力就是无限的。

彼得斯说，你是不是真的相信：普通的人只要接受良好培训，给予有力支持，并确保工作有成效就能得到丰厚报酬，那么，他就能成就无限的事业？答案是肯定的。这种观念已经成为企业目标的头号动力。所以请重视、关心你的员工，关注他们的自主性和企业精神。

1. 敢于授权 如何激发员工自主性及企业精神，彼得斯认为首先是向员工授权。他说，企业管理者必须尝试放手，否则就会由于行动过于迟缓造成不良后果，必须大力提倡废除大部分的传统控制方式，掌握授权这一高超的艺术就是比以往任何时候更多地授权，压缩常规的正式控制。

彼得斯指出，要做到彻底增加真正的授权首先要建立起一个新型的、非文牍主义的控制形式即共同的理想和非常高的高标准，也就是确保每一项授权措施：真正放手；仔细地准备好利于授权的环境：树立高标准、建立起共同理想的信念、鼓励相互信任和尊重；避免无意中在“收权”。

2. 真正地尊重员工 彼得斯认为，许多领导人期待员工关心产品质量和不断提高质量，却又极端不信任，甚至是歧视或贬低员工。而在彼得斯走访的成功公司中，尊重每个人的经营哲学却早已深入人心。

对于贬低轻视员工的问题，彼得斯认为解决的方法是：一是消除“羞辱职工的做法”。从具体的东西着手，例如取消经理专

用停车场、经理专用餐厅、经理专用入口、专用高级轿车等。二是对所有的规章制度手册检查一遍，废除制度中大大小小羞辱人、刺激人的条款。还可以考虑采用工作组的方式寻找和痛击那些令职工气恼的小事。

3. 重视员工招聘 如何把初来乍到的新职工改造成能承担责任，追赶上变革速度 变革正成为常规 的明星呢？彼得斯认为这个任务从招聘工作本身就开始了。优秀的招聘工作必须遵守下面三个规则：①要花时间，而且要花很多时间；②要坚持让第一线的人员主管这项工作；③不要奢谈你所寻找的雇员的质量。这些准则要和其他许多方法一样，成为工作中的必做之事而不是最好去这么做。可惜这些规则往往为大多数人所忽视。

彼得斯强烈反对指派企业的心理学家去和求职者面谈，反对普遍地使用心理测试。这些方法歪曲了企业一系列价值准则。这样做给人的信息是雇用者只是在寻找求职者的弱点而不是发现长处，而且好像着重于找与预先指定的“性格特征”巧合而不是真正合适的人。此外，这些方法无疑还向求职者表明，公司重视职能部门专业人员胜于第一线人员。它还使第一线的管理人员尽管对某个求职者评价很高，也很难推翻那些拿着高薪、满口专业术语的心理学家们的反面评价。最后，使用上述方法还表明，面试确实是硬性的答案，不必费心真正弄清 第一线人员 所需要的人的素质以及如何辨别它是否存在。

4. 不可忽视培训工作 彼得斯认为，要充分发挥灵活性提高生产率必然就要求对员工进行培训和再培训。这是因为成功企业所创增值将越来越多地依靠员工，只有具备高技能的员工才能实现企业的增值。彼得·杜拉克曾在《管理者》一书中说，商用机器公司最重要的是托马斯·沃森抓住了培训、培训、再培训。摩

托罗拉公司培训部主任比尔·维根豪恩说：“我们有案可查，由于培训员工掌握了统计过程控制法和解决问题的方法，我们节约了资金。我们的培训收益大约是所需投资的30倍，这就是为什么我们会得到高层经理大力支持的原因。”

彼得斯指出，我们必须投资于人力资源的开发：培训入门水平的员工，必要时还要对他们进行再培训；培养每个员工解决问题的技能，从而利于提高质量；首次提升为经理的人员接受广泛的培训，以后经理人每提升一次就要培训一次；把培训视为逐渐增强战略推动力的有力手段；要彻底做到这一点，坚持使一切培训工作都考虑第一线的需要；所有的培训计划都应该以出自第一线的东西为主要投入，在若干第一线现场搞试点，并由第一线人员负责指导。

彼得斯认为着眼于未来的成功的培训计划都有下列特点：

1 对新来乍到的新手进行的广泛培训，重点放在希望他有独特技能的技能上。

2 把任何一个职工都当做可能的终生雇员。

3 需要对员工定期进行的培训。

4 要不惜花费大量时间和资金。培训的费用多多益善，无论怎样投资也不会过分。至少可以说，过分投资的可能性很小。记住：如果把培训预算翻一番或增加两倍，你可能取得更多成绩。但是，要注意的是：在一个问题上大把大把花钱总是不明智的。

5 注重在职培训的重要性。

6 每个员工可以学到的有用技能是无限的。

7 培训可以作为新的战略性推进的先导。

8 越是危机时刻越要强调培训。

9 所有培训都要靠第一线来推动。即使要讲授的技术是新技

术，也必须让第一线职工在培训以及随后的教学中起带头作用。

10 可利用培训传授本组织的理想和价值观念。

彼得斯建议：考虑在未来两、三年内，增加你用于培训和再培训费用的预算。如果对这个问题不给予充分重视就意味着没有抓住问题的本质，没有认识到这个机会的重要。

5. 提供奖励性报酬和就业保障 彼得斯认为，有技术的员工大规模地参与，是获得未来竞争能力的关键。为了进一步促使工人负起责任，积极地谋求不断的改进，公司必须为每个员工提供慷慨的物质刺激。

为每个员工提供奖励性的报酬是理所当然、必不可少的，奖励性报酬是对职工为改进企业经营业绩做出贡献最终的表彰，在进行物质刺激的同时必须向职工提供影响工作成果的真正机会，并且使大家认识到这一点。激励应当集中于 10 ~ 13 人的工作集体。

变化莫测的环境要求在技术、工作程序和结构方面不断变革；要求创办合资经营和联营企业；大大缩短产品生命周期；建立准时物资管理一类的程序。为了解决这些难题，应该让工人以前所未有的热情对待变革和提高灵活性。需要有某种形式的 彻底的 就业保障以证明管理人员打算把主要重点放在保护公司中掌握了技术的职工队伍上。

五 关心和尊重每一位员工

彼得斯认为员工是企业创造财富的源泉，是提高生产力的主力军。尊重和关心每一位员工，并强化其自信和出人头地的心理，是生产率提高的一大关键因素。

以人为本关键之处在于“信任”。然而，许多大公司都被一

种观念所统治，那就是，一般的工人都是无用的笨蛋，只会把一切搞得乱七八糟。这些公司还会举出许多例子来证明为什么不能信任工人。举一个象征性的例子，许多公园里到处都是警示语，诸如“请勿进入草坪”、“此处严禁停车”、“禁止这样做”、“禁止那样做”。而另一些则写着如“欢迎野营者”、“为了方便，请使用野餐桌”。一类警示告诉我们不要做什么，而另一类则告诉我们可以做什么，并鼓励利用他们所提供的方便设施。这个颇有说服力的例子只是想让我们明白：这些警示语对人们的影响是非常深刻的。

彼得斯认为，解决这“信任”危机的惟一办法是尊重员工：像对待成人一样对待员工；像对待合作伙伴一样对待员工；给每个员工尤其是一线工作人员以尊严；给他人以尊敬。不要像花费资金购置机器实现自动化一样去对待他们，而要把他们视为提高生产率的主要源泉。将把握命运的权力交给员工自己，对员工而言，这实际上意义深远：它们使得每个普通员工都有可能成为成功者。这些公司允许甚至坚持它们的员工更加突出表现自我，它们很重视这种做法的积极作用。

另外，彼得斯发现各成功的公司在“重视员工”方面有几个相似的主题意识：

首先是语言，重视员工的公司有共同的语言特色。事实上，彼得斯认为真正以员工为重心的优秀公司都有一套特别语言。像“家庭感觉”、“门户开放”、“群众集会”、“大庆典”、“走动管理”、“登台授奖”等等，所有这些特别用词均显示出优秀公司对员工的重视程度。爱斯基摩人有许多不同的说法来形容下雪，那是因为下雪的环境直接关系到他们每天的生活、生存及文化。同理如果一家公司确实重视员工，就需要许多字眼来形

容人们的相处之道。

优秀公司另一个更突出的特色是没有明确的指挥系统。当然，公司的确有做决定的指挥连锁系统，但不用它进行每天的沟通工作。在优秀公司里，经常有员工四处走动，最高管理阶层定期与基层员工或顾客进行交流，大家都直呼其名，这是因为他们认为无拘无束才是沟通意见的良好状态。

六 让员工认同企业价值观

彼得斯认为价值观构成企业文化的核心，因此让员工单纯加入企业是不够的，更重要的是让员工投入企业所追求的价值目标。只图赢利的企业即使成功也是暂时的，只有高举特定的价值目标，企业才能活力永存，因而领导者的主要任务就是管理好企业的价值观，并使之贯彻到每一位员工心坎上。

1. 明确正确的价值观 彼得斯认为，大企业的适应性并不归功于组织形式或管理技巧，而是归功于被称为“价值观”的理念以及它们对员工所产生的巨大的凝聚力。

每一家优秀公司都很清楚自己所代表的价值观，一家公司没有明确的价值目标或者正确的价值目标，它也就不能称为优秀公司。

那些在优秀公司占主导地位的价值观虽各不相同，但也存在着共性的特点。

1 这些价值观念叙述都以“质”来表示。优秀公司所追求的价值通常是用定性的而非定量的语言描述的，也就是用“质”而非“量”来表示。即使在提到财务目标时，也只是雄心壮志地描述梗概，并不十分精确。而且，他们从不单独表述财务和战略目标，通常是在表述公司想做好的其他事情时才提起。他们向大家

灌输一种观念：利润是实现其他目标的副产品，而非直接追求的目标。

2 有效价值观致力于激励公司基层员工的士气。假设财务目标对 1000 或 5000 名员工有意义，而对如今这些大公司而言，这种程度的刺激是远远不够的。日本京瓷公司总裁稻盛和夫认为：

“一家公司的哲学目标最好落实在如何让至少 50% 的员工尽情发挥工作热情的能力上。”

3 优秀公司都能认清内部矛盾。勃恩兹 James MacGregor Burns 曾说，领导者最主要的责任，是要认清企业内存在的种种矛盾。彼得斯对此深表赞同。他认为，例如赚钱与服务，经营与创新，注重形式与不拘形式，以控制取向与以人为取向等等，这些优秀公司都是在两个相互矛盾的目标中选择其一作为公司的价值观。

2. 价值观传导方式 事实上，价值观往往不是以正式的成文方式传递的，而是通过更加柔性的方式传播，特别是人们曾听过的故事、神话、传说和寓言等。

神话作为传递价值的一种方式所起的作用非常重要。创立一家公司之初，创建者就应想到为将长期的价值目标贯彻到日常的活动中去，要依赖多种技巧。其中最重要的技巧就是如何诠释民间广为流传的那些神话，也就是要竭尽全力用一种积极向上的理想主义的言语去叙述它们，并且依据公司的不同目标和方法，采取各具特色的讲述方式。成功的神话绝不是愤世嫉俗的或操纵性的，而是传递公司信条的桥梁。为了使之行之有效，所讲述的神话一定不要仅局限于假期演说或是立法委员会的听证会，它应该被恰当地用于各种大小场合，包括各种日常决定及其解释。关键在于创建者希望神话利于形成共同的使命感，并由此达到整体的

和谐统一。

不论根源如何，神话能加固公司的建设。富于创造性的领导艺术，就在于在创建一家公司之初就开动脑筋整合各种人力资源和技术资源，使神话成为一个一个和谐的有机体，并体现出持久的价值。

3. 领导者要促成价值观的灌输 彼得斯指出，一名优秀的领导应该既掌管着最高层次的抽象思想，又掌管着日常的实际行动，注重员工思想、领路、塑造前景的和谐统一。构筑价值体系的领导，一方面，要注意塑造一个美好的前景以便激发员工的工作激情，这是作为领路人的重要所在。另一方面，激发热情的惟一途径就是通过大量的日常活动。领导要成为一名优秀的实施者，他应该在每件小事上都用行动向员工灌输价值信条，每件小事都是好机会。因此，既要注意思想，同时又要注意行动。

构筑价值体系的成功与领导人富有魅力的个性之间几乎不存在什么联系，这种成功更多地源于员工对领导们所追求价值的鲜明、真诚和持续的拥护，以及领导人在强化这些价值观时的非凡坚持。在彼得斯所研究的领导者中，没有人依靠个人魅力，是所有的因素帮助他们成为能干的领导者。坚持是非常重要的，这也是为什么一些公司长期以来一直是由创始人掌舵的原因之一。领导者们勾勒出美好的前景并坚持为之努力。

优秀公司的大多数领导者都有实际操作的经历，有的从事过设计，有的从事过生产，有的从事过销售，因此对公司的内部运作他们了如指掌，实行走动管理很容易。这些领导者相信，要想宣扬“真理”，就应该远离办公室，深入到真正的实质性工作中去。他们到处奔走，与下层的职员保持着密切的联系。

此外，领导者应注重整体上步调一致的对价值观的推广。不

论领导者是经理、值得模仿的榜样还是英雄，单靠一个人的力量是远远不够的，高层中的团体力量才是关键。因此，领导者一定要步调一致，在灌输重要的经营价值观念的时候，要有一致的看法。

七 宽严并济

什么是宽严并济？“宽严并济”就是把握好管理的宽与严，松与紧，大与小，多与少。从本质上讲，是一种公司的集权指导和最大化的个人自治——也就是我们说的“自己做自己的分内工作”——两者的共存。彼得斯将其称为“鱼与熊掌兼得”。

遵循宽严并济原则的组织一方面严格管理，另一方面也容许成员自治、企业的创新。他们完全借助“信念”达到目标，也就是借助价值观念达到目标。

1. 严密管理 彼得斯指出优秀的公司都有一些文化导向或控制，也就是相当严密的管理特色。这些公司大部分共有一些严格的价值观念，以行动为中心，特别注重定期的沟通和极迅速的反馈，这样每件事都不会太离谱。简洁的文书工作以及强调现实主义，都是在以不惹人生厌的方式实现极端严格的控制。有趣的是，强调留意顾客的反应是最严格的特质之一。

在那些成功的公司中，这一点应该是执行最严厉的自我约束。如果一个人能认真留心顾客在说什么，借助顾客需求的风向把握航向，他就可以坚信自己驾驶的是一艘方向正确的船。另一个严格的特质是同事压力，例如戴纳公司一年两次的“检讨周”。尽管压力并不是通过正规方式或难以尽数的变项来控制，但压力的确是一种最强硬的控制方法。很明显，这几个特质看似矛盾但在实际付诸行动时却一点都不矛盾。

2. 执行与自治 彼得斯指出，执行和自治是“宽严”并济的典范。实际上，大家很容易就可以发现这样的例子，举例来说，一些研究上课情形的报告显示，最有效的课堂一方面强调纪律严明即学生准时上课、准时交作业、老师按时批改作业；另一方面，这些课堂也强调积极的反馈、表扬好的作业、老师当面指导。同样，当彼得斯细看麦当劳或其他几家公司时意识到：自治是纪律的产品。纪律 一些共同的价值观 提供组织的结构，是员工建立信心的源泉。因此，彼得斯认为纪律和执行细节提供了一套共同的价值观与规范，就可以自然地推行自治。3M公司的自治之所以能成功就是由于员工之间能不断地沟通；而拥有相同工程背景的员工都拥有共同的价值观念；同时那些从基层营销员起家的高层管理人员，对怎样为顾客解决问题也都有一致的看法。

彼得斯在此提到的纪律规则其性质是十分重要的，“规则”在优秀公司扮演着积极的角色。规则和品质、服务、创新及实验都有联系，优秀公司的规则强调建设、成长，反对压制，而大部分普通公司却偏重于控制、限制、约束。大家似乎不清楚规则能强化一些积极的特征，同时也能阻止某些消极的特征，但规则的强化作用效果更显著。

即使内部和外为导向产生冲突，在优秀的公司都可以得到解决。道理很简单，这些公司同时注意内部和外为导向，即在外为导向方面，他们诚挚地为顾客提供品质、服务，为满足顾客的需求而创新；在内部导向方面，举例来说，品质管制并不单纯由品管部门负责，而是让每个生产线上所有工作人员都承担责任。同样的，服务标准也由工作人员自我监督。整个组织由于内部严密而兴旺，而深层的沟通、家庭的感觉、向属下敞开大门、随兴而行以及流动性和弹性、不搞政治把戏、公平分配资源等都会使组

织生机勃勃。这组成了内部导向的重心，即以人中心。

优秀的公司培养人才的技巧让彼得斯想到这样一个冷酷的冲突：员工安全感的基本需要和追求出类拔萃之间的矛盾。也就是心理分析家贝克所描述的“必须的紧张”。而这种冲突在成功的公司中仍被解决得很好，因为他们将工作意义和金钱视为同等重要，所以不仅向员工交付任务，更让员工感觉自己很受重视。公司提供一套指引的信念并营造一种激昂的气氛，使员工自觉奉献于最棒的机构，自觉生产具有可贵品质的产品。公司通过这种方式选拔出最好的人。优秀公司期望一般的员工能不断提供构想、对顾客的服务力争创新、尽心贡献并能生产高品质的产品。简单地说，每一个人努力贡献，也应该出类拔萃。

八 做自己有把握的事情

1. 谨慎选择多元化战略 彼得斯认为脱离本行的多元化和兼并多半得不偿失，谨慎从事，以自身的优势拓展市场的企业更容易成功。

首先，彼得斯认为，购并公司多遭失败，购并后的结果往往很悲惨，合作目标非但没有实现，而且并购后下属公司的经理们经常离开，只剩下一副空壳和一些贬值了的资本设备。更重要的是，购并其他公司以后，即使是很小的下属公司也占用了高层管理人员过多的时间和精力，因为他们要分心、花时间去管理这家下属公司，从而使他们在主营业务上花的时间减少了。此外，购并新公司后，公司主管采用积极实践的管理方式时，如公司对品质、服务、员工及创新等的要求，会与多元化的策略发生冲突，因为每个公司都有自己的一套价值观，合并成大企业集团后，要想进行价值观的统一是非常不容易的。一方面是组织扩展得太

大，不易全面推广，一方面是统辖整个企业的主管难以取得员工的信任。

其次，多元化并不一定能获得预期的利润，因为定性的指导性价值 通常是质量 / 服务、以人为本和创新的综合体 和亲身实践方法同多元化的战略存在着冲突。典型的多元化战略会冲淡价值体系的指导性主题，这部分是由于下属公司有着不同的共享价值，部分是由于当公司的业务扩展时，有些价值主题，即使是一般性的主题比如质量也会渐渐失去意义。这样管理层也就失去了“感觉”。对一名电子工业的经理而言，在一般消费品行业讨论质量是难以令人置信的。只有当下层员工完全相信领导力和所灌输的价值时，领导的亲身实践机制和所灌输的价值才能发挥良好的作用。信任的建立几乎完全是因为员工们感到“我在其中”。没有感情上的认同，没有对产品的了解，就不可能消除不信任感。

不过，彼得斯也指出，进行多元化并不一定都注定失败。他认为，进行业务拓展 无论是通过兼并还是通过内部多元化 但仍能维持业务之间密切联系的公司能比其他公司经营得更为出色，最成功的公司是那些围绕一项技术进行多元化的公司。其中，成功的是将业务扩展到相关领域的公司——如通用电气公司从电力涡轮机发展到喷气发动机 另外一种涡轮机 。

2. 做好内行的事 彼得斯发现，1965 年名列前十名的真空管制造商，到了 1975 年时竟没有一个登上前十名半导体制造商的行列。仅 10 年间，就有很多大公司因为科技无法提升而半途衰败，其中有很多还是很不错的公司。

理论上，由电机业迈向电子业只要能在科技上往前跨一小步就行了，毕竟电子就是电子，没有多大差别。但实际上，差一点可能就差很多，往往科技向前跨了一小步，就等于朝大企业迈进

一大步。既然性质相近的行业合并也不安全，那么两个完全相同的行业合并就更不安全。对此，人们往往感到疑惑：似乎不管哪种类型的合并都会出问题，那么表现优秀的公司如何避免失败的陷阱呢？彼得斯认为，最关键的一点就是这些优秀公司绝不把两只脚都踏到水里试探，他们会先伸出一只脚试试，一看情况不对，马上把脚抽出来停止试验。

此外，一般说来，表现良好的公司都是从内部扩充，而且一次扩充一点点，绝一下子做得太多。强生公司创始人强森离开前对他的继承人说：“绝对不要收买任何你不知道该如何经营的行业。”宝洁公司以前的老板哈尼斯也说：“这个公司绝不脱离它的基础，我们绝不变成大企业集团。”他们的作法固然保守，但也不是非常单纯的只经营一种行业或生产一种产品。像 3M 公司就有 5 万多种产品，平均每年推出 100 多种新产品，但是这些产品都是以公司基本的为企业所熟悉的业务为基础，这就是他们成功的原因。

以上八点严格来讲并不是标新立异的东西，但他们却是优秀企业所拥有的共同品质，是优秀企业通向成功的秘诀。每个企业不论大小，只要真正掌握这八大原则，就一定能到达成功的彼岸。同时，从这八大原则中人们不难看出，管理并没有多少诀窍，只要把寻常的事情做得不寻常地好，任何人也可以做到优秀！

四、追求创新

许多大型公司在发展过程中逐渐缺乏创新能力，这恰恰是它们失去使自身发展壮大机会的关键因素。美国国家科学基金会的

一份研究报告揭示的事实是，就每单位的研究发展费用而言，每投入 1 美元，小型公司所发明的新产品数量大约是中型公司的 4 倍，是大公司的 24 倍。经济学家伯顿·克莱因 Burton Klein 也曾说过：“大企业很少对其所在行业的发展做出巨大的贡献，他们很少有创新的表现。”

一 创新从小开端起步

1. 小开端必备的先决条件 彼得斯认为，无论企业界大小，无论制造企业还是服务企业，每个组织内部都应当涌现大批以实际应用为目的，迅速发展或迅速放弃的小开端。

所谓“小开端”主要是指一种快速采取行动，不断进行试验和摸索的态度，主要是想方设法缩短开发周期。这种态度意味着绝不能把全部指望都寄托在大项目或中心研究开发实验室。也正是这种态度使得创新行动小组在问题、机会或有竞争性的新产品刚一出现时，就能齐心协力地奋力工作。

实行小开端的方法犹如进行一场质量革命，它要求每个企业的每个组成部门都彻底端正态度，并至少需要具备下面十个先决条件：①鼓励员工到顾客中间倾听他们的意见。②邀请顾客到企业中来，深入到工厂和实验中。③培养“先做实验”而不是“先写建议书”的习惯。④采用小型行动小组的形式来完成几乎所有任务。⑤视供应商为经营伙伴、共同创新者，而不是对手。⑥破除官僚主义束缚，使小组正常工作。⑦压缩机构层次，各职能部门之间配合迅速。⑧保持一种“创造市场”而非“瓜分市场”的本能态度。⑨把每种产品都当做一项有待连续不断改进的实验。⑩职能部门的管理人员要传播和利用那些迅猛发展的实验信息。

使大公司从“小”的角度考虑问题是很困难的。正如经济学家和实业家保罗·霍根在给当时的埃克森石油公司董事长小克利夫顿·加尔文的信中所说：“因为你们是一个大公司，因此才会落入大规模行事的陷阱。但是，开创一项以后逐渐扩大的经营业务与一开始就从大规模干起是完全不同的两码事。你应当仿效自然界，自然界中所有重要的开端几乎都是不引人注目的。”

彼得斯认为明尼苏达矿业制造公司比其他大企业更善于从小的开端做起。尽管该公司拥有销售额达 90 亿美元的规模，但它从不由于某个计划项目太小而不去考虑。杜邦、宝洁等公司以小组为基础的产品开发计划，也显示出它们为压缩规模，提高开发已付出非常大的努力。国际商用机器公司组建“独立经营单位”，而米利肯公司首创几千个顾客活动小组。

2. “大项目”和“小开端”的关系 行之有效的大项目实际上也蕴含着“小开端”的方法，正是你追我赶、热气腾腾的小的繁忙景象最终汇集而成一个复杂的系统。

彼得斯认为要处理大项目与小开端之间的关系应首先做好以下几点：

1 要以“小”包围“大”。关于小开端的设想可以各种各样，永无止境。大规模的超级组织化的项目外围应该有很多小开端的项目和局部项目围绕。例如，通用汽车公司一位高级经理就曾经向彼得斯介绍，他们公司的一个独立小组就创出了：①用于 1973 年型号的克尔维特 Corvette 轿车上的弹性防撞系统。②用在 1986 年型号轿车上的玻璃纤维车轮。③玻璃纤维弹簧 这个发明还用上了“指令计算机”。④用在菲尔罗 Fiero 轿车上的“友好挡板”。⑤用在 1980 年克尔维特轿车上的玻璃纤维防撞杆。

这些没有公文、文件的小规模创新活动，只需花数量很少的

钱和 1/10 的时间，就能实现在“计划过程”外围开设非正式小组进行各种创新活动的目标，这些小开端为公司的主要项目取得成功铺平了道路。

2 给小开端以真正的自主。只有纯粹的小开端还不能满足创新要求，进行小开端的企业还应该确实从目前占主导地位的经营部门中分离出来自成系统，这样才会享有真正的自主权。

在这方面成功的事例数不胜数，但是当创新者真的站在大公司的位置上从小项目做起，并不像说起来那样容易。杜邦公司就曾在这一过程中失利，从而导致它在轮胎帘布材料从尼龙转向聚酯时，将领先地位拱手让给了纤烷丝公司的结果。当在尼龙帘布市场占有 75% 份额的杜邦公司了解到其他公司在试验聚酯帘布时，为不至于生意失败它马上开始试验，这是杜邦引以自豪之处。然而非常令人遗憾的是，杜邦公司开发聚酯的小组只能在轮胎帘布开发中心测试自己的试制品，但这个中心是受占支配地位又很赚钱的尼龙部门管理的，该部门的专家提出“友好建议”和老于世故的警告，使得杜邦的聚酯开发计划半途而废。而同时，在尼龙市场上不用担心自己已有盈利地位的纤烷丝公司则轻装上阵，打入轮胎聚酯帘布市场，很快就占有了市场 75% 的份额。

3 小开端应保持资金紧缺、装备简单的状态。需要特别关注的是，大公司、大项目阻碍创新的一个重要因素是资金太多。根据彼得斯的经验，资金充裕的大组织很少会有大作为。同理，如果总公司向新购入的小企业提供过多的资金，也经常会导致这些小企业误入歧途：没有压力了，项目又分得过细，而花钱过多、项目过细就会导致失败。即使是关系公司命运的紧急项目，也应该小到对一颗螺钉、一个软件都进行精确计算。《大型综合症》一书引用的一项研究强调说明了最杰出的创新往往是利用十分简

陋的设备完成的，就连最新奇的高技术创新也是如此。

二 评价创新的标准

创新型公司富于创新的精神表现在日常的各个方面。在新产品开发领域，惠普公司就是一个很好的典范。惠普公司对创新行为的鼓励可称得上是登峰造极。该公司的一位员工说过这样一件事：一次，工艺技术部门为某种主要的线路板制定了一个不切实际的设计，后来这个设计交到工厂进行生产，一位生产人员发现了这一问题。于是，他利用下班时间进行了一期又一期的地下项目试验，最后他采用不同的设计方法造出了产品。对此，他的上级只是佯装不知。实践证明，企业若在所有部门都提倡鼓励式活动，就预示着更好的设计会立即实现。

那么，怎样判断一个公司是否具有创新的“气息”呢？彼得斯总结出了二十三个判断标准：

1 多用诸如“试一试”，“进行试验”，“迅速行动起来”，“给我两份简短的资料，然后我们接着干”一类的语言，少用诸如“让我们成立一个小组先分析一下”，“不要太着急”，“其他人对此还会有什么想法呢？”一类的语言。

2 各级各部门能做到一视同仁。无论是谁，只要能创造出新东西，打破了墨守成规的旧规章和旧传统并大大改进了工作，都应进行奖励。鼓励员工“为创新而创新”。同时，公司把创新表现作为对全体员工进行平时考核和鉴定的重要内容之一。

3 绝不允许延迟、不采取行动。换言之，不理睬“我们要更多的人员”，“我们要更多的资料”，“组织一个委员会研究一下吧”，“我们本可以干得更好一些，都怪采购部门 等等 没有按时给我们准备好”等诸如此类的论调。而是常问自己：“在过

去几天里你都做了哪些工作？”

4 增加公司内部非正式交流的机会，尤其是跨部门的横向交流。组成各种试验小组并能迅速为他们提供暂时的远离总部的活动地点。举办大量而明确的社交和非正式活动，可以加强不同部门之间的横向交流。

5 欢迎顾客参与到发明中来。这里所说的顾客一种是指内部用户，例如为公司内的管理信息系统部门或会计部门搞一项革新，那么这两个部门就是用户和顾客了。一般来说新的产品或服务项目都是可以为会计部门服务的。还有一种顾客就是市场上的商品使用者，鼓励不是销售部门和市场开发部门的职工与顾客进行有创造性的接触。公司已经习惯了将顾客请到公司来，邀请他们参加顾客试用评议小组，并且要求他们对部门完工的产品做初步试验，参加设计或生产前的自由讨论评议会等等。通常在解决问题小组里，一般都有顾客作为正式成员参加。

6 宽容失败，但要求人们从中汲取经验和教训。这样，就有可能听到这样的说法：“噢，生产部门在准备过程中提出的问题可真有趣。我们这次可真的出了洋相，但是我们也学到了以前不曾见过的各种东西。我们是否明天就拿出一个改进设计的方案来再去和别人商量？”而不是这样的话：“是生产部门的那帮蠢货没把它弄好。我无法回去向我的上司汇报。我知道设计本身没有问题。我们得搜集一些分析材料，以便在高级管理人员会议上向他们摊牌。我们无法忍受让别人继续胡说八道了。我曾经告诉过上级这是一个很好的设计，一切都考虑到了。可是我不能让你们厂里那个年轻人说三道四。”

7 做新产品或服务项目的开发者——那些革新迷们坚强的后盾。这些革新迷们的确有一点倔犟，有一种“不到黄河心不

死”的执拗。但正是他们将分析思想转化成了市场上的成功，他们也因此而闻名于公司。

8 尽管公司公开声明允许有一点固执，允许适度的我行我素，但是革新迷还是尊重集体努力、合作共事的做法，因为这包含了务实精神。

9 那些取得辉煌成就的明星式的革新迷也都经历过失败的磨砺，而且他们的失败尽人皆知，这也是他们人生经历的一个组成部分。他们常常公开地谈论令他们难堪的每一件事，同时也说清楚他最终如何通过不懈的努力解决了这些问题并取得成功。因此，人们从来不用诸如“一个善于辞令的人”，“事情未见分晓时，他是始终不露面的”，“在爬到上层职位之前从来不得罪别人”，“永远不犯错误”等等的言词来形容革新迷。

10 有关那些创新斗士“以其他方式同公司总部进行斗争”、“窃取资源”以及“从其他部门得到违反公司规定的帮助”和“给予其他部门以违反公司规定的帮助”等等的故事会被新职工和领导们经常提到。在这些故事里一般经理扮演的角色总有点像坏蛋。

11 解决问题的一般方法不是“大量地投入资源”而是快干、小型队伍 5~10 人，甚至更少一些、灵机一动式的办法。

12 各级经理反复倡导人们不要受公司制定的规章制度的限制，并经常鼓励革新迷暗中打破这些规章制度。

13 领导者在听到出现了一个革新小组的消息时，不要去做刽子手，在革新小组开始与官方某工作小组的课题进行较量之前就把它扼杀在摇篮中。本能的反应最好佯装不知或付之一笑 似乎在说“又出了一个执拗的家伙”。

14 高层管理人员和创新精神是相互交融、融为一体的。也

就是说大多数的高层管理人员都曾经历过一个或更多的通过艰苦创新并取得成功的过程。

15 与参加一个公司、事业部或职能部门级别的大项目相比，加入一个小型的队伍从事一项规模不大的 但完全是“自己”的研究项目效果要好得多，特别是那些新进人员更是如此。在公司里，被视为真正有地位英雄的是那些远离舒适的工作环境而去从事即小又十分关键的面向未来的问题或项目的创新勇士，而不是那些有权支配公司资源的领导者。

16 允许产品、服务项目和开发小组本身存在一定程度的重叠。产品缺少兼容性和一致性不一定就好。

17 从事产品或项目开发的人能够破除职能部门那些循规蹈矩的工作程序。换言之，新产品的研制者经常可以要求制造部门中止正在进行的生产而为他 或他们 进行新产品的生产。能够满足这一要求的是那些有权做出决定的人。

18 实际中的工作是无法未卜先知的，而进度表和计划评审图则只有把实际工作划分成少数几个阶段，各以实事求是的有着重大意义的工作要求为标志，要求人们一定要按时完成。这种罗列清单的做法实际上毫无意义。

19 产品的宣传、展览和表演都有自己的特色，公司到处“散发”出本公司产品的“气息”，或者说人们在公司里到处都能“闻”到产品的“气味”。

20 经理都有意识地培养实际而合理的紧迫感，也就是有意识地给小规模研制队伍确定合理的目标，尔后减少资金成本，增强压力。

21 尊重革新者，提升那些并非高明的革新迷。完成实际一项工作 例如，将一个产品或一项服务投入市场 比在行政管理方

面循规蹈矩、表现良好更为重要；相反，如果没有什么创新和建树就意味着以后不被重用。

22 鼓励 甚至要求 所有工作人员占用 10% ~ 20% 的时间进行个别研究或试验，尤其是对设计人员、采购人员、产品经理、信贷经理或工程师等更应如此。对其他人来说，帮助这些人解决难题也等于是为创新立功。这种帮忙将受到公司的奖励，而不会被指责为不务正业。领导者利用各种方式 正式或非正式的系统 密切关注自己领导下的人员是否致力于个人发明。注重有意识地奖励那些聪明而富有远见的发明活动，哪怕这些活动最后一无所获或只是取得一些小进展。

23 公司大力提倡这样的说法：“你最好在今天下午就同汤姆 市场开发部门、彼德 生产制造部 和乔 销售人员 碰个面，再从甲、乙事业部找两个人来研究一下解决办法。对了，还可以给用户打个电话，在这件事上他或许可以提供些帮助。记着告诉我你干了些什么。”而不是说：“让我们成立一个委员会，让琼斯、唐、吉姆、乔治参加并给些建议。我们已聘请李任委员会主席，这样就不会打乱福特 李上司的上司 的部署了。同时，计划大约在 8 个星期内对各要点进行正式复审。”

以上所列的清单全部是彼得斯从实际观察中归纳而来的，尽管他并不确信第一流创新者都可以以同等鲜明的程度同时具备上述全部特征。然而不可否认的是，这些能够作为如实评价每一个组织创新精神的标准。

三 不断提升创新能力

1. 成立小型创新小组 要想跟上变革时代的发展速度，各企业需要付出比以往任何时候都多得多的努力。但是，他们该如何

做才能大大缩减新产品从设计、生产到销售服务的整个开发周期，从而追赶上那些新涌现的竞争对手的前进步伐呢？

彼得斯认为，解决的办法是把各关键部门的成员混编在一起组成小型的创新小组，把各个部门中墨守成规的封建式官员的权力接管过来。明尼苏达矿业制造公司一直就是这样做的，惠普公司也是如此。如今，甚至那些等级森严、职责分明的公司如杜邦、普罗克特—甘布尔等，都在致力于打破陈旧的机构屏障，组成创新小组，使创新活动“立即”进行。

组织创新小组的方法十分有效，它有着其他方法无法比拟的优越性。对日本的成功所做的研究同样表明了日本人在产品开发计划之初，就对工程技术人员、设计人员和生产人员进行了安排，他们重视的是如何破除机构屏障，使新产品易于制造。他们关于管理的概念有力地抨击了美国传统的职能分工主义。

彼得斯指出，在组建创新小组时，头脑中要思考以下几个问题并尽力找出答案：

1 能否“指定”或“任命”一个创新小组？正如通用电气公司的一位经理所说，理想的结果是创造出一个有利于创新的气氛，从而使创新小组能够以某种方式很自然地在恰当的时刻出现。

2 一个理想的创新小组要多少人？应在2~125人之间，通常为5~25人。即使是由2~3人组成的小组也应具有多方面的经验——制造、市场营销和设计。

3 能否聘用一些兼职的领导人或兼职的小组成员？彼得斯认为不行。主人翁感和责任感应当是不可以打折扣的。而“部分的主人翁”存在一个不合理的观点，你要么“在车上”，要么就“在车下”。

4 何为最好的领导者？最好的领导者必须是一个崇尚实干、善于采取行动的领导者而不是一个空想家。工作高效的创新小组应树立戏剧性的外表及注重实效 顾客、行动等 的作风。

5 预期品质是否会受到损害？不，品质有可能会更好。产品系列的一致性也许要蒙受损失。通常由于新产品研制速度加快 2~3 倍，使得因产品系列的不一致或由于部分产品系列的重叠引发混乱而遭受的 5% 的“损失”换来定价较高的好处。

6 如果创新小组失败了怎么办？应该肯定的是创新小组当中的大多数必定会失败。那些成功的公司面对创新小组的失败采取的办法是，准备好下一个新项目或另一个地方让他们继续干。假如没有什么缓冲地带或退路，则不会有多少人愿意尝试创新。

7 是否应该提供大量的物质刺激？不。那些最优秀的公司是从不搞这一套的。正如汤姆·韦斯特在《一个新机构的灵魂》一书中所说，不以大量的物质作为对创新小组的刺激只是为了能在今后继续从事类似的工作：“你搞成功了这台机器，于是你能够继续去搞下一台机器，即参加下一个更加困难的工作。”

8 是否可以如宝洁公司所说的那样，对开发小组之间的竞争不加限制？不能，宝洁公司始终坚持严格的品质标准，惠普公司也是如此。两家公司限制内部竞争主要表现在两个方面：一方面面向外部，不是纸上谈兵，而是真正走到有血有肉的顾客中去征求意见；另一方面不允许搞出廉价低劣的产品并因而使本公司在高品质市场上的某个产品受到冲击，产品必须具备超凡的高品质。

2. 多用创新型“偷取” 市场在分化，消费者的选择也在迅速增多。为个人消费品或工业用品的消费者决定购买什么变得越来越困难了。所以，具有独家特色即在不断增加的竞争对手、产

品和服务中显露头角是企业的生存之本。

彼得斯指出，独家特色源于模仿，在不断加速发展变化的经营环境里，公司必须摒弃固步自封，首先要学着去模仿最优产品，然后加上自身独特的修正和改进，才会使产品成为更具竞争力的产品。为此，公司应该积极地收集竞争对手以及那些令人感兴趣的非竞争对手们的信息，让自己成为一个“不断学习的组织”。放弃过去那种“如果这不是我们的主意，那么它就不是好主意”的高傲态度，做一个坚定的模仿者、修正者和改进者。彼得斯将这种学习称为“创造性偷取”。他指出，作为公司领导者应该经常这样问自己：在过去的 60 天里，自己从竞争对手们和非竞争对手那里“偷”到了哪 10 个主意？彼得斯建议，如果改进和采用了的主意不足 10 条，那就应该立刻去壮大并加强“创造性偷取”计划。

成功在于独创性，这是无可厚非的真理，但彼得斯又极力鼓励人们做一个模仿家，他认为原因主要有三点：

1 所“偷”来的每一个设想应该通过自己的改进和提高，以便能够适应自身特定的环境。

2 独创性通常是成千上万个小改进积累而成，而不是源于一个突破性的设想。如米利肯公司的车间擦手巾，这些改进最终彻底改造了以前的产品并开创了新市场。大多数这样的小改进都是由其他人在其他市场上已经做过的，例如和顾客建立电子联系，从某种意义上说这种做法是从美国航空公司的 Sabre 系统那里“偷”来的。尤其是一些小公司的试验实际上更值得注意。

3 模仿与突破性思想不存在冲突，相反，模仿提高了发现突破点的可能性。例如，最有创造性的科学家都是一些集大成者。这些人将一些分散的设想组合起来并进行改进来解决当前的难

题。达尔文学习了马尔萨斯关于用 60 年时间对人口过剩问题的研究之后，发现其思路与他在戈拉帕斯岛上获取的原始资料相吻合，关于进化的“突破性”的公式就是这样出现的。《物种起源》一书也就成了独一无二的，这是一个最好的“创造性偷取”的范例。

这种“创造性偷取”过程在经营上通常意味着能力。例如药品批发商麦克森公司从美国航空公司那里学到了电子联系的方法——并且在一个根本不同的行业里创造性地应用了这个概念，取得了在该领域里决定性的战略优势。

但是，这种“创造性偷取”绝不可以和一般的模仿行为混为一谈，后者在这个高速变化着的世界上越来越无用武之地。如果仅仅是简单地模仿竞争对手，那将妨碍公司借以获取优势的独特性。创造性偷取则是从不同凡响的对象那里取得为我所用的好设想，其惟一的目的是创造独家特色。

总而言之，彼得斯是在不断地提醒领导者要热切地追求独特性。企业在市场上的总体目标和位置不能够模仿他人。但是这个总体目标细节的改进是可以从其他任何组织中任何人为提高质量、服务和响应能力等付出的艰苦努力中获益匪浅。

同时，彼得斯强调要重视顾客的看法，对待顾客要真诚。顾客可以有任何理由喜欢竞争对手的产品。即使通过测试可能看到在测试指标中，自己的产品有多项指标都高于对手的产品，但是如果公司市场占有率只有 15%，那么一定有某些明显的失误。

3. 良好的沟通效果 惠普一位资深经理曾说过，虽然我们无法断定创新过程到底是如何顺利进行的，但有一点我们十分有把握，那就是我们做任何事情的基础，都定位于流畅平易的沟通方式及彼此自由自在的互相交谈。

彼得斯认为，优秀公司在创新过程中，其沟通系统具有五大特征：

1 沟通方式不受形式限制。在迪吉多公司，总经理奥尔森总是定期参加一个被称为“工程委员会”的会议。该委员会是由 20 位左右来自迪吉多各阶层的工程师组成的。奥尔森亲自设定议题，并不时更换委员会的成员，以此不断激发新观念、新构想的交流。

在 3M 公司有大小开不完的会，但很少是事先安排预定的，大多是几个不同部门的人临时集合商讨问题。这主要是因为公司环境犹如校园，气氛融洽平实而不失学术气息，加之公司组织结构本质，使得大家极易在短时间内就彼此认识了。这样，几个志同道合的人自然地就会经常凑在一起了。

2 沟通手段频繁而热烈。彼得斯在分析大部分他曾参观过的公司时发现，相处了一二十年以上的资深主管除了安排正式的会议外，通常绝少参加其他任何聚会；即使参加几乎也只是保持缄默，冷眼监督，最后礼貌性地评论一下。更极端的公司甚至同一层楼的同事之间则用公文便条进行沟通联络。

相形之下，这种情形和优秀公司的沟通方式简直有天壤之别。例如凯特皮勒的十大最高主管每天的“无固定议题、无记录”会议，福罗工程公司十几位高级主管每日的“咖啡闲聊聚会”，麦当劳公司的高级主管每天必定讨论问题。

3 为沟通提供所需的物质支持条件。一家公司经理在为沟通提供物质支持时做出了一项创举，他把公司餐厅里四人用的小圆桌全部换成长方形的大长桌。这是一项意义重大的变化，如果用小圆桌，就只是四个熟知的人总坐在一起进餐。用大长桌的情形就不一样了，其他陌生人就有可能坐下来和他们聊天，这样一

来，研究人员就有机会遇到其他部门的销售人员或者是从事产品制造的工程师。这就犹如在玩概率游戏，每增加一些接触的机会，都能增加员工之间意见的交流。

4 为沟通提供推动机构。推动机构是刺激创新交流系统的又一有效方法。优秀企业甚至把创新活动制度化。IBM的“革新人员计划”，“革新人员”是总裁沃森想培育“野鸭”沃森从丹麦作家易卜生那里借用了这个比喻的具体体现。

4. 清除创新的绊脚石 创新就意味着主动地大张旗鼓向陈规陋习进行挑战，哪怕其中的许多规定是自己辛苦地制订出来的。当然，这并不意味着可以去犯法，允许羞辱一起工作的同事、顾客或供应商，或者允许次品出厂甚至进入试销市场。

彼得斯认为，在一个完美的世界里，不会存在什么成文的或其他形式陈词滥调的规章。而且，不会由于不同职能之间的嫉妒或为了维护本部门的势力范围而妨碍工作。但是，不论人们怎样竭尽全力地向官僚主义做斗争，规模较大的组织内部永远不会是一个完美的世界。因此，力求不断提高质量和增强灵活性的进程都要求人们打破阻碍相互交流的迂腐的条条框框：

1 宣扬“建设性越轨行为”可以采用讲故事的形式。讲故事是领导在宣扬“建设性越轨行为”时的重要手段。讲故事能清晰、明确地阐明自己的观点，因此彼得斯建议领导者利用讲故事来赞扬创新者们适当的越轨行为，同时也歌颂他们忠于共同价值准则的态度。

2 定低吃水线，打破任何陈规陋习。已故的比尔·戈尔 Gore-Tex 及其他医疗产品制造商戈尔联合公司的创始人 对于控制风险有过一个十分高明的比喻，他说：“在吃水线以上你想干什么就可以干什么”。“在吃水线以上”也就是所做的任何事情

都不影响该组织的基本整体性。

彼得斯认为这个比喻在某种意义上非常有用。也就是说，事实总是已经转变为将吃水线定在什么位置的问题。比尔·戈尔就将吃水线定得较低。这使他几乎可以放手让下属干任何事。事实上也确实如此，1986年彼得斯最后一次见到戈尔时，他就对彼得斯夸口说他们的一家欧洲下属公司没跟他打招呼就买下了一家工厂。

四 培养创新斗士

彼得斯发现，在美国的企业里并不缺少具有创造力的员工，缺少的是创新者。人们大都以为创造力会自动导致创新，其实不然。有创造力的人倾向于把解决实际问题的责任推给别人，他们是瓶颈，他们从来就不曾尝试着为自己的思想找个听众，把这些思想付诸实施。而创新斗士的可贵之处正在于他们不是毫无价值的空想家，只会做白日梦。他们也不是伟大的思想家，也许，他们可能是专门盗用他人构想的“小偷”。不过，最重要的是，他们是非常讲求实际效用的人。有必要的话，他们会把别人还处于理论阶段的产品构想，依靠一股拼劲，使产品构思变成实际的成果。

1. 创新斗士的支持系统 创新斗士好似战场上的先锋队，往往第一个遭到射杀。因此，因为创新斗士而受益最多的，是那些对创新斗士有完善支持网络的企业。在这个网络的支持下，创新斗士的力量不断地发展、兴盛和壮大。这一点怎么强调也不过分，没有支持系统，就没有产品斗士，也就没有创新。

优秀的企业留给彼得斯最深刻的印象，就是他们对创新斗士的支持系统，既周全又严密、彻底。实际上，成功企业的组织结构就是培养创新斗士。特别是这些企业的组织制度中故意留有一

些漏洞，以便创新斗士有事可干。

“简陋车间”是最常见的一种支持系统的方式，所谓简陋车间就是给进行开发的创新斗士一块进行研究的空間。例如，在一家营业额超过 50 亿美元的生产测量器材的公司里，近日推出的 5 项新产品中，就有 3 项是由该公司一个典型的“简陋车间”开发出来的。这个简陋车间位于离公司总部 6 英里远的一座两层楼的仓库里，虽然里面昏暗而脏乱，但总有那么 8~10 个人在里面工作。负责技术指导的并非是位天才，他只有高中同等学力。该“简陋车间”的第一项产品就是当初在短短的 20 天里研制并制造出样本出来的，如今每年创造的营业额高达 30 亿美元。

2. 培养容忍失败的精神 创新斗士的产生并不是自然而然的，而是要有适当的环境才能造就出来，如公司的传统精神、多重的支援系统、尤其是对失败的容忍态度等，公司鼓励培养的是一群努力不懈的创新斗士，而不是几个富有创意的奇才。

彼得斯指出，为增强竞争力，公司必须加快行动，缩短创新周期。而鼓励更快地行动就意味着同新的未尝试过的东西打交道，就必然意味着会产生更多的失误。在复杂的局面下进行创新会产生失败，要干得快些，失败也来得快些。因此大大加快创新速度的秘诀是：大量的失败和加速失败。

此外彼得斯认为，那些赞成“有价值的探索即使失败了可以看做是正常现象”思想的人，是很有特色，很有个性的。他们的“缺点”就在于他们在大庭广众之下敢于公开谈论他们过去遭受的失败。为了能保持持续的发展，他们需要大量的新东西进行试验。探索是艰难的，试验就意味着失败，甚至是一败再败。用彼得斯的话来说，他们需要“增加失败的速率”即尽快地将那些

不可避免的失误一个个排除掉。为达到这一目的所采用的主要方法就是在每一个可能的场合及其详尽地讲述他亲身经历过的挫折和失败。这种行为所传递的信息是：“你可以失败，从失败中汲取教训，并且最后达到成功的顶点。”

在很多机构中，人们都对失败讳莫如深，不敢公开那些最微小的失误。彼得斯指出假如作为领导者今天没有为一个有意义的失败喝彩，为向陈规陋习的挑战叫好，没有支持创新斗士清除前进途中的障碍，那么就不是快速创新的坚定支持者，而只是一个彻头彻尾的保守者，一个害怕失败的人。这种对失败不加支持的行为所造成的严重后果有如下几种：①小的失败被隐瞒和恶化，直到它们铸成具有更大危害性的错误。②小的失败因为不被接受，也就不能迅速地引起必要的调整。③伪造数据或非常随便地、片面地对数据进行解释，使失败看上去就像是成功。④主要职能部门的负责人由于不想在同一级别的人面前丢面子，使数据被隐瞒下来，从而使其他职能部门毫不知情。⑤高层领导人被蒙蔽或被引入歧途 至少是由于失职造成 使自己越来越按照错误见解行事和承担责任，以致后来出现更大的失败。

五 创新的考核标准

彼得斯发现要让大家关切考核创新这样“软”的事情，毫无疑问定量考核那些大部分人认为无法量化的现象是最佳的方法。精确的定量考核将涉及一个令人头痛的问题，即定义问题。

彼得斯指出，在考核创新时必须考虑到五个要素：

1. 什么才算是真正的创新 什么才能算是真正的创新？彼得斯在研究创新的定义时，倾向于拓展创新定义中新产品范围的外延，他的理由至少包括三条：

1 小的可能变成大的。小的变化可以创造出对一种产品新的、不断增长的需求。甚至在尖端的技术领域，一个虽然很小的、但受用户欢迎的创新式方法，能出乎意料地增加许多新用途，吸引许多新顾客，以至开拓新市场。在 20 世纪 70 年代初弗里托莱公司为追求大的盈利机会，将产品开发集中在开拓全新的产品系列，但其创新平均的成功率并不高。在 20 世纪 70 年代后期，他们致力于“产品系列扩展”。所谓“产品系列扩展”一般是指对原有产品做一些小变动。但是，弗里托莱公司发现小变动往往能带来大收益。增加一种新尺寸的挂包能吸引大批新的顾客，在老产品基础上加一个新特色能开辟一个新的市场。在其他行业也是如此，重新包装一种建筑材料可使建筑工人在劳动中易于传递。

2 小变化的积累为产生大创新提供主要源泉。其目的在于使每一种产品和服务加速更新换代。有一些优秀公司的例子，如苹果计算机公司短短几年内曾对其拳头产品苹果 - II 型机进行了几十次的改进，每一次都创造出新的用途。随着时间的推移，逐步实现了全面的更新换代。同样地，Nieman - Marcus 公司各个百货部也调整商品布置，最后只能从表面形式还能看出一点原样，而实质内容已经全部改变了。事实上，研究结果表明，大多数划时代的新产品在以科学或工程技术为主的公司里，它们被称为“技术标杆”并没有涉及大的突破。相反，这些新产品是许多次改进积累的结果，每次改进虽然都很小，但是这些小的改进最后使顾客更乐于使用该产品。

3 “时刻想着创新”和“到处都在迅速行动”的气氛是最必不可少的基础条件。致力于小改革就等于增加了取胜机会，一般还能提高对创新的关注和热情。那么，是否会由于忽视大的突破，在小事上花费的时间和精力过多而形成危险呢？当然会。但

是一般而言，过度重视寻求奇迹般的突破比过度重视经常的、方便用户的小变化更危险。

2. 把报酬与创新挂钩 彼得斯认为，对创新进行定量考核也许会引起争议，但考核创新的决定性的因素就是要将评估与定量考核相结合。

明尼苏达矿业制造公司首先在报酬方面做了尝试。报酬，特别是较基层人员的报酬，已与前几年推出的新产品销售收入占总收入百分比直接挂钩。如果公司已经把什么算是创新这一问题解决了，那么，就可以尝试着在报酬和考评还有定量的创新指标之间建立密切联系。

但是，定量考核不是一件很容易的事情，因为定量考核创新成绩的目的在于促使多干和快干，而把创新与报酬相联系是有风险的，对质量的考核办法也会遇到同样的问题。如果考核最后演变为官僚主义的繁琐条文和死板规定，就可能偏离原先的主要目标。例如，为了迎合考核创新成绩的制度，人们无奈之下只好每周都给一个具体的产品增加几种未曾有过的颜色，从而使得产品的目录不断变化，但实质并未改变。很明显这毫无意义。

若想彻底消除产生这种官样文章的可能性，必须给什么是创新明确地下一个被大多数人所接受的定义，然后将经理和其他人员据此定义分为三或四大类进行考核，并与相应报酬直接挂钩。

3. 使创新要求达到一致 所谓使创新要求达到一致就是向企业各经营单位提出完全一致的要求。道理很简单，每个事业部，不管是老的还是新的，也不论是成熟的还是刚建立的，都应对自己产品的更新换代负责。任何一个事业部或经营单位都应靠自身力量来培育自己的新产品，而不应只等待着他人的帮助，或者被当作“金奶牛”或“摇钱树”为别的事事业部开发新品提供资金。

彼得斯认为统一创新要求的重要性怎么讲都不出格。他提出了确凿的论据：

1 所有的市场 包括已成熟的市场 正在向细分化趋势发展，并越来越为高增值的专业生产厂家所统治。

2 独具特色的成熟产品赢利最大。

3 任何产品基本上都能够使之特色化或改变面貌。

彼得斯说，如果我不主张目标统一的话，那我将给较老的、反应缓慢的事业部或单位提出更严格的创新指标。那些与新市场相连的事业部，因为竞争迫不得已自动地做出迅速反应；而那些与老的、已经成型的市场相关的事部假如干得好就极易自满，或陷入只重成本和价格的错误观念。

4. 使创新指标被广泛应用 彼得斯强调，营造一个人人都关注创新的氛围是实现企业创新的中心目的。因此不但要定性地而且要定量地追踪和考核创新活动，在每个经理人员的奋斗目标中加入一项创新指标。各个职能部门，包括培训和会计部门，每季度或每月定期召开创新成绩考评会议。总之，让人人都了解有关创新的信息并用创新指标激励人们的创新活动。

5. 号召众人积极参与 彼得斯指出，创新考核过程必须是人人参与的过程。对公司内各级别的每个员工都应提出这种要求，无论他是收款员、科学家还是事业部总经理。

五、MBWA：一种浅显的管理技术

MBWA 即 Managing By Wandering Around 的缩写，译成中文就是“走动管理”。彼得斯指出，MBWA 是一种浅显的管理技术，这种深入基层到处走动的管理方法真正实行起来，应该称得

上是一种艺术。而且，这种艺术大多数是能够学会的，不需要具备什么“外向”的性格。其实，最善于“走动管理”的反而可能是那些内向或内省的领导者，他们善于倾听，这就是一个很好的开端，因为“走动管理”的核心乃是倾听别人的意见。

一 MBWA 的主要内容

1. 倾听顾客意见 彼得斯曾说，对大部分人来说，他们往往将 90% 以上的注意力放在公司内部的信息而不是外部的信息上。如果是这样，那么也就意味着他还没有倾听顾客意见或市场动向，而只是在处理文件里面的问题。

倾听顾客意见听起来似乎有些“天真幼稚”，然而这种方法却又是其他方法不可替代的。倾听意见主要有三个目标：迅速形成一个注重实用性的新产品的构思；让各个部门都真诚地与大量事物保持接触，密切关注这样的问题：他们是否给顾客带来烦恼，是否也提供了改进的机会，是否鼓励组织中每个员工都主动地和顾客打成一片。

如果说倾听顾客意见是问题的关键所在，那么应当说倾听也取决于能否把握机会。彼得斯在访问美国李维公司总裁时曾听到这样一段往事。20 世纪 70 年代后期，牛仔裤的热潮方兴未艾，该公司远远不能满足市场对产品的需求。一次，一位零售商路过旧金山时顺便拜访了他。这位零售商一坐下来就大谈李维公司在销售时给他带来的种种不便。总裁很快就意识到这个零售商的价值，于是打断了他的话并邀请他多停留一段时间。尔后，总裁请来摄影师，并召集当时正在总部的所有市场营销人员。当大家全神贯注地等待听讲的时候，录像机启动了，这位零售商在随后的 4 个小时里大吐苦水。后来，这个录像带被大批复

制并送到全公司系统的各单位、各部门。在总裁的巧妙安排下，原本毫无计划的一次访问，竟成了教育员工“倾听”顾客意见的最佳教育机会。

那么，怎样才算善于倾听顾客意见呢？彼得斯提出了三点建议：

1 善于倾听意见者会走出办公室，到有顾客的地方去。

2 善于倾听意见者会创造环境，营造利于倾听的氛围，并且最大限度地利用“老老实实在”倾听的机会，也就是保证意见不至于失真，掌握第一手资料。

3 善于倾听意见者会迅速根据听到的意见采取行动，使意见成为现实，让顾客有一种备受重视的感觉。

如果说量大、面广和迅速反馈是善于倾听顾客意见的最重要特征，那么一个更为重要的过程是让人人都参与这个过程，倾听顾客意见。以各种方式与顾客保持直接联系，这不仅仅是市场开发、销售服务人员的工作，在企业生产经营另一端的办公室职员也应投身于这个活动中。例如，苹果电脑公司总部的全体高级经理都自愿地定期值班，倾听顾客打进的免费电话，通过这种方式来了解顾客的意见。凡参加了这一活动的主管经理都可以获得一份颇具纪念意义的“洗耳恭听证书”，如果实际回答一个以上的顾客电话并处理得体，证书上就会缀上一颗金星。

与顾客保持接触的方法，除了通过走近顾客做个倾听者以外，还有其他许多途径：

1 通过书信方式。大众运通公司就采取了这种办法。公司的各个单位都在职工的必经之路旁树起非常显眼的布告牌。布告牌的右边贴着批评信，而左边全是顾客的表扬信。公司系统地收集有关顾客满意程度的统计资料，目的是让大家亲眼看一看真正

的、没有经过删节的顾客来信原件，看一看各色各样印有单位名称、地址、电话的信笺，其作用通常要比统计数字大得多。从某种意义上说，这些信件反映的是生机勃勃的现实生活，而那些死板枯燥的统计资料永远也不会具有这种生命力。

2 通过模仿榜样方式。彼得斯曾经碰巧访问弗里托莱公司的全国总部。这个公司产品很多，炸洋芋片是其中之一，在他们的总部里摆着一大碗炸洋芋片，每一片都炸得非常好，完美无缺，显然是经过精心挑选的。这些洋芋片没有破碎、炸焦，也没有缺口。它们是弗里托莱公司生产出的最精致的洋芋片。他们把自己能生产出的最好的东西摆到顾客的眼前，这样，访问公司的客人就可以亲眼看见该公司的最佳效果，从而拉近与顾客距离。

2. 与供应商建立自然、真诚的关系 彼得斯认为，在供应商之间进行走动管理 MBWA，就是到处走动，保持联系。在公司与供应商之间用各种颇具人情味的方式替代理论上的敌对关系。同时还要把握时机，以一种自然、真诚的方式表达你的谢意，但不要像例行公事一样去敷衍一番了事。

日本与美国的管理形成了鲜明对照。对于日本的管理方法，人们往往能举出五六个最突出的特点，其中之一便是生产商与供应商之间保持长期的、稳固的近乎家族般的关系。彼得斯说，其实这并没有神奇之处，美国有许多企业也是这样，而且还有一大批优秀公司实际上做得更好。例如米利肯公司在这方面就走在了前列，他们把各种对待顾客的好做法也都用在供应商身上，包括安排供应商公司和本公司的普通工人互访，邀请供应商公司的人员到米利肯公司了解日常生产经营情况。米利肯公司的这种做法并不是独一无二的。

但是，那些达不到公司标准的供应厂商却会逐渐失去公司的

订货。例如有一家很大的肉类供应商，那里的职工工作条件十分恶劣。当时，史班赛公司与他们的业务往来正在大幅度增长。可是他们的餐厅和厕所真的糟糕得令人吃惊，有些墙壁甚至由于潮湿而剥落。史班赛公司给这家供应商 3 个月时间来解决这些问题。3 个月后他们再去那家供应商看，结果一切如故，没有丝毫进步。这家供应商有恃无恐地说：“你们永远不可能停止同我们合作。”1 个月之后，马科斯史班赛公司正式通知他们：两个星期后停止一切业务往来。

彼得斯指出，优秀公司改善与供应商关系的方法是把供应商当“顾客”。而多密诺比萨 Domino's Pizza 配销中心多密诺公司原料和设备的供应处用以改善制造商和供应商关系的方法却是对供应商说声“谢谢！”。他们定期举行“感谢供应商日”，一大群多密诺公司的员工会突然拜访某位奶酪制造商或橄榄种植户，他们除了对供应商的辛劳表示谢意外，还与他们沟通意见。该配销中心的经理史密斯 Jeff Smith 认为这是惟一的方法，他说：“他们原本就是这个家庭的一分子，不是吗？”同时，他坚信除此之外，没有其他更好的方法来改善制造商和供应商的关系了。而且，值得一提的是，多密诺将与供应商维持和谐气氛的规定明确列于该公司有关配销政策的条文之中。这在今日的商业界也是十分少见的。

3. 加强与员工的沟通 员工是企业最大的资源和财富，加强与他们的沟通，倾听他们的心声，激发他们自主创业的精神，将是企业成功的关键。

彼得斯曾和许多经理及基层人员闲聊。其中的某些人曾自夸说：“每年我们都使所有的成员相聚一次，这是一件大事，当然，这需要投入很多的心思，不过它是值得的。”但是在彼得斯

看来，这并不能算是最好的保持接触的方式。他更赞同惠普公司的做法，惠普公司坚持要求每一个事业部经常选择一处对大家都方便的地方召集全体职工相聚，至少两周一次。各事业部都这样做了，还有一个生动的例子是菲尔·斯特利曾使新泽西州爱迪生镇的一个老的福特公司工厂起死回生，创造了奇迹。他每天都到工厂去走走，后来他又在工厂的一端架起烤肉架为职工烤肉。再后来他的做法几乎变成一种正规化：他在厂里开设了一家叫做斯特利的烤肉铺。每天，他常常花几个小时到那里转一转，亲自烤肉排，同职工聊天，听取意见。

这些沟通方式看起来成本和代价很大，至少按某些标准衡量确实如此。这种活动会占去很多时间和精力。可是如果员工们都积极参加工作，献身于公司的事业，人人都能成为企业家。那么，作为领导者所获得的价值会比他付出的时间和精力多得多。每隔几个星期把人召集到一起，大家共同分享一下公司的经营成果和经验。这样看来只需付出很小的代价，就能获得人们对公司的责任感和在集体中合作共事的精神以及融洽的家庭气氛。这样的“投资收益率”也许会比公司任何其他项目都高得多。

倾听员工意见的方式有多种，可以是非正式的，如咖啡座谈会、早餐、晚餐，也可以是员工大会、部门走访等正式方式。总之，是要创造一种倾听的环境。彼得斯认为，创造倾听环境要具备如下一些关键要素：①最基本和不容忽视的是提供适宜的环境。②有实际场所，也就是倾听意见的地方。③用反馈和行动加强倾听的诚意。④注重培训。⑤使倾听意见的机会经常化。⑥良好的态度是关键。

彼得斯曾大力提倡各经理人重视对职工的表扬和奖励。他认为设立表彰成果的公共论坛是和倾听密切相关的，尤其要重视的

是，设立得当的表彰场所，可以提供一个示范和强化公司所希望员工模仿的某种新行为的重要机会，可见，表彰活动除了对被表彰者有直接的推动作用之外，还是倾听和沟通的重要手段。

彼得斯还指出，除了对确实非凡的表现要充分表彰之外，对大量很平凡的行为也要充分表彰，他把影响表彰工作成败的因素归结为以下几点：①表彰突出的行为必须出于真心。②必须对做出艰苦努力的人给予大奖，这部分可能要限职工总数的 2% ~ 5%，但是与对平凡的模范行为给予数量很多的小奖励是同样重要的。③要系统地考虑全部表彰活动。④要赞扬公司希望更多涌现出来的人和事。

4. 发挥领导者的作用 在彼得斯看来，MBWA 的管理很显然也是一种领导的技术。它实际上是要求管理者走出办公室和人们保持接触，与他的顾客、供应商以及部属保持紧密的联系，这种管理方法不单纯是一个极妙的想法，更重要的是它还表现出了对管理和领导工作的态度。它是一种生活方式，是组织对自身的一种理论。它涉及组织内部之间进行交流沟通 包括高层管理人员之间的交流沟通 的基本方法和渠道。而交流沟通又涉及收集决策必须的信息，涉及将组织理想的目标具体化，涉及如何鼓励人们敢于承担责任和风险，涉及真诚关心因一切常规和惯例而感到困扰的人们。

MBWA 管理会促进创新，使组织的每个成员都能了解公司的价值观。但是，这种管理的每一步都需要领导发挥作用，如果离开了领导这些都会失去意义。因此，对领导来说，MBWA 又是一种领导艺术。

彼得斯更加明确地指出：领导首要的是表示关心和重视，而且，成功者不仅要成为善于使用象征性和戏剧性手法表示爱心的

大师，更重要的是成为树立榜样、创造奇迹、传播信息的大师。

“身教重于言教”，上述所有这些要求都必须通过有形的、可见的方式才能做到。例如在一个布局分散、下属单位相距甚远的大公司里，高级经理若能够亲临现场对一名新来的营销员进行 10 分钟的访问，那么这个消息很快就会不胫而走传遍整个公司系统，其效果比发表一个正式宣言或通知要好得多。

彼得斯强调，要实行 MBWA 管理，领导就要创造出一种到处走走、深入基层的“气氛”。周围“气氛”的好坏将直接影响“走动管理”执行的成败。彼得斯总结出了下列几种方法用来改变那种不适宜的“气氛”：

1 让大家清楚一些事实：你的时间有 50% 用于深入基层，到处走走，其他高级经理也是这样 如果确实能做到的话。

2 会见属下时，尽量避免要求他们到你的办公室，要主动到属下的办公室或工作地点去见他们。在这件事上要非常小心、仔细。

3 评价下级经理时，把他的下属如何看待他在接触群众、联系群众方面的表现作为直接依据。

4 解雇一名叫不出他全体下属姓名的工厂主任。丹纳公司的麦克弗森就这样干过一次，那位被解雇者在自己的岗位上已经工作了 6 年。

5 到现场去举行会议或做检查或总结等，以此来进一步突出你们的规矩是走出办公室。

6 特别难做到的一条是，当你急切需要某些资料，而只有 × 女士能够提供这些资料时，你却得知她下到基层去了，此时请千万别打电话让她赶回办公室回答你的问题，你应该等着就行。

7 不要事先通知下属，随意挑选几处办公室转转，如果那里的工作人员没有下基层去，问问他们没下基层的原因。

5. 重视创新 彼得斯指出，要想成为创新型的公司首先要重视创新，通过创新来激发企业的活力。惠普公司就有这样不成文的规定，各工程师离开办公室时都把自己正在做的项目摊在桌子上，这样其他的工程师 包括惠普公司“退休”的比尔·休利特，根据过去的记录，他是无所不在的 都可以看一看，摆弄一番，提些意见。更重要的是惠普公司十分注重这样一种气氛：每个人都把自己设计的装置摆在外面并故意省略装置的某一部分，让其他人来完成并操作它，这样便给每个人创造了一个动手摆弄别人东西的机会。而且，创新者最好让自己设计出来的东西有足够的乐趣又足够新颖，能把那些不停地到处走走看看、大声发表意见的同事们吸引过来。

百事可乐公司是怎样实现发展由慢到快转变的？在彼得斯看来，百事可乐实现这种转变，主要是因为他们实行了走出办公室、深入基层的 MBWA 管理方式。这尤其得力于该公司前总经理安迪·皮尔逊，他以自己独特的方式实践了这一原则。皮尔逊有大约 40% 的时间都用于走访下属公司上了。他四处访问自己的子公司，每次访问都不急于访问子公司的总经理，而是找几位刚到公司工作不久的产品商标经理问他们一系列的问题，如事情怎么样？有什么新产品拿去做市场试验？顾客对新口味反应如何？如此等等。而他给出的信息无疑是含蓄的：最好有点什么事正在进行之中。就这样在他和公司董事长唐·肯德尔的领导之下，公司从沉睡中惊醒并突然飞奔起来了。他们在 1981 年取得了非常好的成绩，以至可口可乐公司不得不起用干劲十足的罗伯特·戈伊朱耶塔为董事长，才勉强没有落后百事可乐太远。

随着彼得斯对“倾听顾客意见”研究的深入，他还发现了一个令人深思的事实：绝大部分的新概念都来自于消费者，顾客是创新的重要源泉。对于这一点，3M公司有十分清晰的认识，它总是强调说：“我们公司的产品概念有许多源于解决消费者对产品的抱怨。”该公司将顾客的“抱怨”视为一种不可多得的机会。

对那些高科技产业来说，“洗耳恭听”更是至关重要。这些产业由于是在一个较少竞争的环境中获得成功，大多数的公司都十分自傲，且抱有一种“这么好的产品，怎么可能会卖不出去！”的心态。Fmulex公司的董事长考克斯 Fred Cox 曾这样评价这一现象，许多公司在拥有市场后就开始迷失了。他们以自己的主观愿望来决定顾客的需求，一旦公司在市场上形成气候之后，他们就开始实施“产品导向”的哲学。他们自认为自己所设计的产品是最好的，消费者“应该”去接受它，而不再关切消费者的需求是什么。在电脑业，王安公司曾拥有最高的成长率 销售量、利润皆是如此。库兹格 Sandra Kurtzig 的 ASK 电脑公司主要是为制造商设计软件系统，其业绩迅速地成长至 1000 万美元。他们成功的秘诀是什么？究其原因，无疑，是因为他们能够做到询问且倾听顾客的意见，然后改进产品以符合消费者的需求。

二 实行 MBWA 的管理

1. 真诚是实施的前提条件 什么才是实施 MBWA 的前提呢？彼得斯指出，不是更大的权力，也不是更多的时间和精力，而是真诚。也就是说，真诚地倾听顾客和员工的意见，重视他们的看法甚于自己的观点。如果不是基于这种真诚的态度，那么倾听就一点价值也没有了。

彼得斯说，如果公司装设免费电话来鼓励顾客向公司提意

见，却不同时培训公司的员工，训练真诚地接听电话、倾听顾客的意见，那么人们很快就会发现这个申诉电话将形同虚设，只是一种公关手段罢了。

因此，彼得斯强调，他所建议的所有概念，如果不能以真诚的心去应用它们，那么将不会有任何收获，甚至还会给人一种虚伪矫饰的感觉。如果公司一方面强调要重视员工的意见，平时却不公平地对待员工，这样员工自然就会感到公司只是在欺骗他们。同理，如果公司虽然一再表示重视顾客或基层人员，实际上却对基层人员漠不关心，这样的后果是非常可怕的。就支持创新而言，倘若一方面笑脸赞美“失败为成功之母”，另一方面却将失败的人降级或革职，类似这样的做法只会把公司引入死胡同。

据彼得斯观察的事实表明，在关心顾客、不断创新、激励员工与领导艺术等要素的背后都有无数的辅助设计在支持着，虽然它们并不显眼，但其集体运作的力量十分惊人，而集体运作的条件就是“真诚”。例如，惠普公司每一项服务顾客的措施都体现了一个理念——热切地关心顾客。

彼得斯指出，惟有领导者保持真诚的态度，信任部属 包括他们的潜能与忠诚、真诚地重视顾客的意见、真诚地支持失败者，MBWA 的理念才能够真正发挥作用。当领导者对某一个“倾听的艺术”感兴趣并想在公司实施时，应该仔细反省自己是否真的相信这个措施的有效性，是否相信它所体现的意义，以及是否相信执行这个措施的人有足够的忠诚。妥当地处理好了这些问题，就表明领导者已经向成功跨出了第一步。

2. “深入基层”的实施方案 彼得斯认为，作为一个高效率的领导，应善于在许多要做的事情中抓住重点，他指出这些领导首先要做好三件事情：倾听、教育、促进。倾听是“保持接触”

的基本要素，倾听是为了从顾客、供应商以及自己职工那里获取第一手的未被歪曲的真实情况。真正的倾听建立在“关心”的基础之上。另外，MBWA的管理方法也意味着进行“教育”和“训练”。其中最重要的是价值观念的灌输，应该采取面对面的直接传播。在日常工作中要不断提醒自己注意提出问题的方式、惯例以及下去视察时的先后顺序等。此外，善于“走动管理”的领导还会直接为下属提供帮助。

彼得斯在走访许多家实行 MBWA 管理成功的公司后，把这种管理的具体实施归结为以下几点：

1 给下属的自由天地。善于深入属下的领导并不只是信步走走，信口说说“你好”，“孩子们怎么样？”等等，也不等于要去“直接干预”员工工作。到处走走的目的一方面是弄明白工作的实际情形，搞清楚下属们遇到了什么困难，并且通过问话方式直接表达出自己的价值准则。其要点在于把严格要求、讲究实际和扩大职工活动余地结合起来。

2 要经常“深入基层”。经常地、定期地下去走走，一年 365 天天都下去转转。不要奢望在第一次深入基层时就能获得员工主动反馈的真实情况，真实的信息必须自己去获取，最重要的办法就是经常下去走一走，看一看，并且在回来之后迅速采取必要的措施。

3 选择深入基层到处走走的具体方式很重要，领导者到下面去也许是为了收集第一手的资料，也许是为了亲自指导职工做某一件事情，但是不管干什么都不要忘了还有级别和层次的存在。所以，解决级别层次冲突问题的关键在于次数和频繁程度。一开始，会有许多人抱怨正常的指挥系统受到了破坏，但只要领导者经常深入基层，这种抱怨就会少许多，这是一种自然法则，接触

多了人们就知道自己的上司是怎样的人，因而就不会发生误会。而且下属经理也会弄明白上级并不是要破坏正常的指挥系统。

彼得斯所提倡的 MBWA，是指领导者能够和全体员工不拘形式、很自然地随便谈谈心。这样，一方面会使大家感觉领导者很平易近人，更重要的是他们会感到公司领导层的确愿意倾听他们的意见；而另一方面，通过这种方式，可以让员工随时知道公司都在做些什么，特别是关系他们切身利益的事。另外，到处走走和员工谈谈天，也是件很有意思的事情。对这样既有趣又有收获的事何乐而不为呢？

六、成为革新型领导

面对变革的惊涛骇浪，作为领导者如何才能做个优秀的舵手，把住自己的航向呢？彼得斯的回答是必须成为革新型领导。

一 革新型领导需要具备的三项素质

首先，革新型领导必须是一个“不懈地开发人类潜能的建筑师”。彼得斯的这句话源自波士顿爱乐乐团指挥本杰明·赞德的一段话：“我把开发人们所具有的最大能力作为目标，绝不降低这一目标。我使自己成为不懈地开发人类潜能的建筑师。”彼得斯非常认同赞德的话，同时他也承认要做到这一点并不容易。

其次，使其员工发现自己的伟大之处是革新型领导必备的素质。因为，尊敬个人的力量、潜能可能是未来几年里针对创造时代的首要挑战。彼得斯说：我喜欢社会评论家斯坦利·克劳奇在《福布斯》杂志上的一段引语：“在数字时代，我们进入日趋迅速的信息交流和再发现工作，我们运行中的企业和职业将越来越

酷似爵士乐队。我们将发现我们自己越加信心百倍地即兴演奏，越加不怕个人致力于丰富整体而发挥的想像力。”

再次，彼得斯认为革新型领导还应具备的素质是信任。尤其是信任下属才能有效授权，把公司真正地带往革新之路。

二 革新型领导的三大管理术

1. 实行“横向”的管理 有一个逻辑是无可挑剔的：妨碍质量高、服务好、反应灵敏、迅速创新和职工参与管理的两种主要因素就是职能部门间的壁垒——“垂直式”管理和官僚主义。因此，彼得斯认为领导者最优先考虑的两个重点战略应该是积极反对官僚主义和实行“横向型”管理法。所谓“横向”管理，即为了迅速采取行动，坚持做到以第一线之间积极主动和畅通无阻的“横向”合作取代垂直关系。

彼得斯建议，把小单位看做是一家公司。那么按照定义讲，其他职能部门不是供应商就是顾客。对待这些职能部门要像对待外单位的人一样，都要持尊重和关心的态度。重视顾客意见，访问顾客，处理好相互的关系，更重要的一点是要奖励自己的“营销人员”即所有的人，因为正是这些“营销人员”让顾客高兴。另外，也不要忘了向“顾客”或“供应商”表示谢意和开放活动室。

彼得斯建议，作为一个革新型的领导者，应该每月在工作汇报中用 15% 的篇幅谈那些成功地进行跨部门合作的典型事例。再把自己有权处理的那部分奖金的 20%，奖励给那些曾帮助过自己的其他部门的人员，再用 20% 奖励在主动沟通部门间关系上有贡献的职工。例如，为管理信息处理部门的一个小组举办一次出人意料的宴会，因为他们曾不怕麻烦地花了周末一天的时间，帮助

该领导人所在的部门解决了一种新程序上的毛病。彼得斯还有一个建议就是，把自己部门中的一位机器操作工送到信息处理部门参加一个为期 20 天的内容丰富的训练班。这样，等下一批生产上用的软件包还处于设计阶段时，他或她就会成为一个经过良好训练的主要联系人。

2. 实行“看得见”的管理 当今这种“看得见”的管理是不可少的，所有一切都发生着变革。虽然变革一直遭受到诅咒，美国那些专门提供稳定和大批量商品生产和服务的企业更是唾弃变革。但是，人们不得不承认，只有变革才是惟一的希望。彼得斯指出，为了使所有企业都能够顺应变革大潮并不断承担风险，管理者必须深入基层，必须进行培训和辅导，必须善于诱导并且关心和安慰职工。

彼得斯的朋友曾在一封给他的书信中这样写道：

亲爱的彼得斯先生：

我刚刚度过也许是我企业管理生涯中 包括 4 年商学院学习 最有教育意义的 1 个月。

我负责履带拖拉机公司一家很大的特许经销商的零部件部。为了进一步提高对用户的服务质量，我曾在我们最大的客户之一的仓库中整整工作了 1 周。那段时光真让我大开眼界！至少可以说，有机会充当履带拖拉机公司零部件的收货方而不再是发货方，我真是收获不浅。因为我负责开箱，给部件分类和处理文件，使我获得了第一手材料，了解到了这家用户当时抱怨我们零件供应中某些方面存在问题的原因。现在我熟悉而相信这家用户，我将在他们关心的问题上多做改进。

从这段话中也许人们会体会到真正地走出办公室，会使自己获得比资料报表上更有意义的信息。

有些人认为，看得见的管理可能导致回到那种严密的、令人窒息的、管卡压式的监督办法上去。彼得斯虽然承认这样的解释有一定的道理，但他认为，走出办公室到处看看与管卡压是截然相反的，走出办公室，实行“看得见”的管理是去倾听意见和帮助开展工作，不是去发号施令和视察。所以公司必须进行广泛的培训和辅导，力求使一个老式领导者由走出办公室，将管卡压转变为走出办公室去促进和倾听。

从莫汉斯特·甘地到沃尔·玛特的萨姆·沃尔顿，这些例子都证明了最有效的领导方式总是在第一线决策指挥的。面对变幻莫测的世界，任何级别的领导即使是只希望取得有限的成功，也要从最基层抓起。彼得斯说，变革首先发生的地方是有顾客和新的小竞争对手、不满意的经销商的地方，而不可能在死气沉沉的会议室里。

在当今世界里，当一个新动向完全被人们熟知并用文件形式表示出来的时候，就已经太晚了，因为那时已经失去了市场。

此外，不可或缺的灵活性只有在每一位员工都得到授权并真正体会到能够在第一线发挥作用时才能产生。作为领导，只有到下面去才能清楚地知道他们是否有了充分的权力。

3. 实行“榜样式”的管理 身教胜于言教，彼得斯认为管理者应格外注意“榜样式”管理。公司的每位员工都会注视着领导者的一言一行，特别是在外界条件不清楚时更加如此。不论是好还是坏，领导者把时间用在哪里就会成为整个公司关注的核心。实际上，领导者作为一个重大战略转移的决策人，没有人能代替他的角色。如果他是首席执行官，他可任命一位“代表”，例如

一个“质量方面的最高负责人”。但是应该明白的是，这位被任命的负责人可能只不过在某个方面能代替自己，但永远不可能成为一名真正的代理人。作为领导者，面临选择时或者亲自出马，或者就别干。总之，要牢记领导者是员工的榜样。

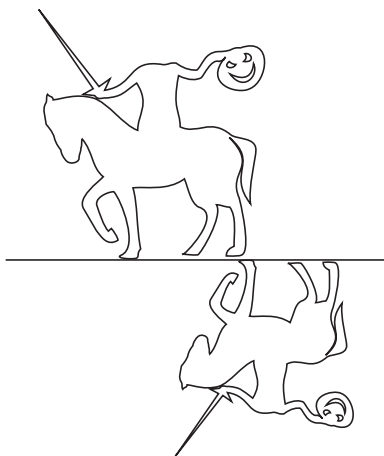
同时彼得斯还向领导者提供利于“榜样式”管理的两种细微方法，讲故事与象征性领导员工。包括管理者在内，不是靠统计图表生存的；也不是靠条形图表或靠 300 页的长报告中厚达 3 英寸的统计附录生存的。人们依靠种种象征性信号和传闻、故事来生存并且生活、推理并被推向前进。

研究人员的确证实了“故事”的威力。工商管理硕士们这些人比几乎其他任何人都更相信那些图表。参加的一项研究很有启发性：斯坦福大学研究员琼·马丁 Joanne Martin 为了让许多斯坦福大学攻读管理硕士学位的学生相信某一公司取消解雇员工政策是诚心诚意的，她把这些学生分成几个单独的小组，她本人对一个组讲述很形象的故事；而为另一组提供大量的统计数据，以表明该公司非自愿的人员流动（辞职）远远低于该行业的一般水平；第三小组既有故事又有统计；第四组则阅读一位公司主管对该公司政策做的介绍。哪个组的做法效果最佳，最具说服力呢？是“只讲故事”的一组，它甚至超过了又讲故事又列举统计数据的第三组。

另外，彼得斯认为，管理在任何时候都是一个象征性活动，而现在尤其突出。它包含着鼓舞，而且经常是众多的人去做他们曾经认为并不重要的新事情，生产出真正优质的产品，对研究和开发的投资加倍增加，每天都尝试冲出旧框架并甘冒风险。比如当你已担心失掉你自己的职位时，还建议削减经费。所有这些树立使人信服的样板的过程都要涉及人的感情和情绪，而不单纯是逻辑。

辑和理性，前者至少与后者同等重要。

作为经理，必须说服员工在新的优先项目上尽快与自己具有相同的危机感；使自己和员工在灵魂深处保持实事求是地对待一切事物的基本态度；鼓足勇气和干劲反抗一切反对重大变革的惰性力量。最优秀的领导人，尤其在动荡环境中的领导人 有能力的将军、革命领袖，不论层次高底，几乎无一例外地都是善于运用故事和象征手法的大师。





唐·E. 舒尔茨：

整合营销大师

唐·E. 舒尔茨，整合营销传播理论创始人，以其整合营销传播理论享誉国际，现任美国西北大学整合营销传播教授、美国《直效营销期刊》主编，全美促销营销协会总监，美国国家广告评审委员会委员。他被“直效营销教育基金会”选为首位年度直效营销教育家，被芝加哥分会和销售及营销经理人协会命名为年度教育家，被美国广告联盟推举为卓越的年度广告教育家。舒尔茨还在以下公司担任负责人：爱格瓦营销咨询公司、可里瓦蓝德普顿传媒公司、澳大利亚墨尔本西蒙李察集团、亿斯各尼亚系统公司、伦敦米尼普里斯和当汉姆伯委员会。

唐·E. 舒尔茨，毕业于俄克拉何马大学营销/新闻专业，后以达拉斯贸易杂志社销售促进撰稿人的身份开始了其职业生涯。1965年，他加入了得克萨斯州 Tracy - Locke 广告和公关公司，1974年，辞去 Tracy - Locke 高级副总裁职务，开始了其学术生涯。他从密歇根州立大学获得广告硕士学位和大众传媒博士学位，此间，他同时担任密歇根州立大学广告系的教学任务。1977

年，他加入了西北大学。

舒尔茨曾经在欧洲、南美、亚太、中东、澳大利亚和北美地区开展过整合营销传播、营销、广告、销售促进和传播管理方面的咨询、演讲和研修班活动。他的文章曾经多次出现在《广告时代》、《广告研究杂志》、《广告杂志》、《营销传播》、《企业营销》、《直效营销杂志》、《业务战略杂志》、《数据库营销杂志》和《营销新闻》等刊物上。

他是全球第一本整合营销传播专著《整合营销传播》的第一作者，该书也是该领域最具权威性的经典著作。书中提出的战略性整合营销传播理论成为 20 世纪后半世纪最主要的营销理论之一。1997 年该书在中国内地出版发行，对国内广告界、企业咨询界产生了重大影响。为此，舒尔茨被全球权威的《销售和营销管理》杂志推举为“20 世纪全球 80 位对销售和营销最有影响力的人物之一”，与现代营销学之父菲利浦·科特勒、爱德华·戴明、戴尔·卡耐基、亨利·福特、比尔·盖茨和迈克尔·戴尔等著名营销大师和营销天才并列在一起。

舒尔茨著作颇丰，其经典著作有：《整合营销传播》、《战略性广告活动》已经出版到第四版、《广告战略精华》已经出版到第四版、《销售促进精华》已经出版到第三版、《销售促进管理》、《测量品牌传播的投资回报率》和《战略性报纸营销》。

一、传统营销传播的瓦解

大众营销诞生于第二次世界大战之后，其目的是为了向同质

性高、无显著差异的消费大众销售大量的规格化产品。密歇根州立大学教授 1960 年提出了 4P 产品、价格、通路、促销理论，该理论提出由上而下的动作原则，结合当时的文化及潮流，形成由上层主导，重视产品导向而非消费者导向的运作。制造商决定制造某一产品后，便设定一个既能收回成本，又能获取利润最大化的价格，再经由其掌控的连锁、配销通路将产品陈列在货架上，并大大方方地加以促销。

大众营销的运作哲学是：货物出门、概不退换，买主自行留意。传播媒介大都也是大众取向，并且由广告费用所操控。收音机无所不在，杂志为了在广告收入上追赶上媒体新宠儿——每晚带来收视狂潮的“电视”，甚至几乎放弃了订户的订费收入。

广告主及其广告代理商认为大众是漫不经心、不用大脑的，所以广告都是按既定的公式，经过巧妙的安排处理以曲意承欢的方式制作的。电视广告尤其如此，它们大量运用广告歌曲与标语、象征性人物。广告的一再重复似乎能带来相当快速的成效。

事实上，因为企业领导人多半是生产制造、工程或财务专才，所以对像广告这样的学科常感到难以捉摸。虽然他们试图去相信广告是必要的，但也十分同意这样的感慨：“我知道我的广告费有一半是浪费的，问题是我不知道浪费掉的是哪一半”。

虽然缺乏正确的数字和方法来评估广告的效果，但由于广告和商品的销售数字有关，故而即使没有人确切知道原因所在，但仍相信广告似乎有其功效。而且当时美国正处于 20 世纪 60 年代全球经济扩张浪潮的顶峰，这便使那些怀疑之声被埋没了。例如哈佛大学的泰德·李维特教授曾针对汽车行业批评道，时至今日仍有许多汽车公司的管理者们，花费过多时间关注其生产流程及其他企业的经营层面上，却忽视追踪消费者需求及欲望的变动趋

势 消费者偏好，而这才是公司赖以生存的惟一理由。

可是大多数经理人对此评论不屑一顾，他们认为数字说明了一切。然而，随着教育程度的提高，高龄化社会的来临，可供选择的媒体数量的增加，这些社会状态的变化使得大众营销已濒临瓦解。1960年，低于15%的高中生选择继续进大学深造，及至1990年，这个数字攀升到54%。公司开始雇用企管硕士销售纸板盒等产品，也和企管硕士在会议桌上谈判。这是因为教育程度较高的消费者比较不易受到愚弄，他们会阅读精美的印刷品，也可以接受甚至会主动要求复杂的资讯。

在20世纪90年代的10年内，战后婴儿潮中出生的那一代每9秒钟就有一人迈入50岁，而这些银发族认为他们最乐意做的事居然是“尝试新鲜的事物”，因为他们已经没有工作上的责任负担，孩子也已自立门户，各种抵押贷款已经付清，而且他们有很多可以任意处置的金钱。他们所拥有的财富比其他年龄层都多，所占的贫穷比例也最低。拜节食和医药进步之赐，他们也比过去其他年代同龄人健康，他们热衷于阅读专为退休人员编辑的《现代成熟》，这也使他们的消费观念有所不同。

在1960年，90%以上的家庭收看三大电视网的节目，但是到了1990年，这个比例却不到2/3，并且还在递减中。同时有线电视无所不在，促成电视影片复杂化和录像带的大行其道，单是1990年就售出了20亿盒录像带。平面印刷媒体也遭区隔和细分化，1990年，在全美发行的杂志就有11400种。如此繁多的种类也使得广告不能达到大众化。

大众传播媒体的崩溃还不仅仅发生在曾盛极一时的大电视网，也发生在20世纪50年代著名的《生活》Life、《展望》Look、《星期六晚邮》等杂志。这些现象动摇了整个广告及营

销体系既有的基础。

过去，大众媒体提供广告主低廉的时段用以接触大众市场，这完全反映了当时流行的大量生产的心态。当时的营销活动，就像美国的现代化工厂一样运作得很有效率。但是到了1990年，所有的情况似乎已完全改观。时代的发展已使群众的消费达到了难以辨识的程度。如今电脑尤其是全球性的电脑网络，引发了个人时代的来临和应运而生的营销技术。由于电脑有收集、存取、处理和应用资讯的功能，而且可以广泛使用，例如在工厂、办公室、实验室甚至在家中，因此电脑已经改变了一切。

电脑能够加速资讯分析并使设计同质化。竞争者可能在对手还在测试新产品的阶段，就掌握了你的配方或整套设计内容。电脑的运用也使原本在产品技术上占优势的一方不再占优势，并且使人们重新评价各种营销理论及技巧。也许有人认为，即使产品同质化，各种战略还是有相异之处。但是首先要知道，电脑可以使使用者立即取得资讯。厂商只要支付一个低价，就可以经由电脑取得市场资讯公司提供的资料，监视竞争者策略的每一环结，并且由汇总整理过的扫描器资料追踪其策略进行的状况和结果，这样整个市场便尽在其掌握之中，一目了然。电脑使资讯具有资本价值，并取走了制造商既有的掌控市场的权力。

但是电脑同时赋予了许多新的权力。即使与竞争者运用相同的策略，厂商还是可以利用电脑，通过良好的洞察力了解消费者的消费偏好以获得竞争优势。转眼之间，“好的广告始于对客户的基本了解”变得易于执行，因为客户资讯的取得和利用要比从前容易多了。

现在的时代，品质也不再由制造商判定，而是取决于消费者对商品的价格和价值的认知。甚至像配方来源、工作场所的卫生

与安全、环保责任等也都变成了产品的一部分，也是消费者购买商品时的重要参考指标。厂商的许多决策已不能仅考虑成本面的经济因素。

配销通路也有了巨大的改变。消费者可以自行决定于何时、何地、如何购买所需的商品，而不再是由厂商决定了。

零售商在接受来自消费者压力的同时，也将消费者的独家资讯转达给制造商，并且由此提出种种要求以取得主控的权力。

因此，基于以上的种种原因，由上至下，以制造商为主控核心的 4P 所建立的营销世界已经瓦解了，新世界需要新的传播方式。

二、新时代的营销：整合营销

现代社会进入了一个广告的新纪元：广告是受人尊敬而不是施恩于人的；是寻求对话而非独白的；是能引发回应但不是刻意安排的。广告已不再是我们所认识的“广而告之”，它不再只是电视广告、广播广告和报纸杂志的平面广告。此外，厂商也不再视广告为必不可少的罪恶之源，不必再将它视为无法操控的成本项目。越来越多的广告主将其视为投资，并且对其结果负责。

广告主、广告代理商和媒体各自调整自己的角色，以适应彼此间新的关系。于是，整合营销传播出现了。

因为整合营销传播确实有效，所以应该摒弃那些过时的假说，如传统广告和促销活动所扮演的角色、广告部门和公关部门间的组织关系、广告代理商的工作内容、媒体和其他相关问题以及责任的归属等。

创新的组织既不会浪费时间，也不会耗损资源来捍卫昨日、

拒绝潮流，而是有系统地舍弃过时事物。这有助于将组织的资源重新运用于新事物上，尤其能够充分利用组织内稀有的人才资源。

大部分的广告代理商认定他们的竞争优势来自于两个组织原则之一：优异的客户服务或是杰出的创意。然而能够深刻认识到他们目前最大的卖点是了解客户，并且能深刻了解到什么最能激发客户动机的广告代理商为数甚少。

而事实上“以受众为焦点”的观念取代“以产品为焦点”的观念，确实能使广告代理商充分发挥自己的才能，产生更多的创意。

舒尔茨提倡整合营销学，并以此改变了整个营销的基本架构。

他首先提出以 4C 取代 4P，后又提出 5R 理论，目的就是为了批判或取代传统营销的 4P 框架。

一 以 4C 取代 4P

“4P 产品、价格、通路、促销 已成明日黄花，新的营销世界已转向 4C。”传统营销主张的 4P 横扫了近半个世界，舒尔茨的整合营销传播宣称它已被瓦解。

1 把产品搁到一边，加紧研究消费者的需要与欲求
CONSUMERS WANTS AND NEEDS，不要再卖你所能制造的产品，要卖消费者确定想购买的产品。

消费者期待产品的高潮已过，现在的时代是产品需要消费者，厂商必须针对不同类型消费者的个别需求，一一把他们吸引过来。

2 暂时忘掉定价策略，尽快了解消费者要满足其需要与欲求

所需付出的成本 COST。

厂商必须了解，对许多“新时代” New Age 的消费者来说，价格几乎是不重要的，金钱只是成本的一小部分。就拿吃饭做个简单的例子，“好吃不贵”已经不是衡量的惟一标准，已不再是价值的集中体现，客户还会考虑就餐环境及服务态度等等因素。

这就像是一个复杂的方程式，有多少不同类型的消费者，我们就应该提出多少个正确的解决方案。

3 忘掉通路策略，应当思考如何给消费者以购得商品的方便性 Convenience。

当今社会充斥着信用卡、800 免费电话，消费者不一定要到店里头才可以购物。厂商除了要重新思考配销通路的状况之外，还必须了解各种不同类型的消费者比较偏好使用哪些购买方式。

4 最后请忘掉促销。20 世纪 90 年代的正确新词汇是沟通 Communications。

现在的制造商都以“请注意消费者”为自己的座右铭。取代了原有的由顾客自行负责的原则。

二 创新的 5R 理论

在提出 4C 取代 4P10 年之后，舒尔茨又进一步提出了 5R 理论并以其作为整合营销传播的基础，5R 较 4C 更突显顾客的核心地位，营销理论被重新诠释为：

- 1 与顾客建立关联 Relevance。
- 2 注重顾客感受 Receptivity。
- 3 提高市场反应速度 Responsive。
- 4 关系营销越来越重要 Relationship。
- 5 赞赏回报是营销的源泉 Recognition。

从以上 4C 和 5R 的进程中可以看出企业应该越来越多地关注顾客。舒尔茨的学术思想有一条主线，即营销的核心应从交易走向关系。至此，可以清楚显现出整合营销传播的更高层次的目标：整合营销传播不只是为了传播及提升传播的效果，更是为了建立顾客关系这一营销最核心的目的。

三 整合营销传播的重要性

有无数的厂商想在市场上把讯息传递给消费者或潜在消费者。随着传播系统的成长和产品的大量增加，市场上充斥着一片混乱的嘈杂之声。消费者处理资讯的能力相当有限，当讯息传送者暴增，想传送的讯息也暴涨时，市场也就纷乱异常，传播的效果也会迅即下降。

同时，厂商用来传送销售讯息的媒体也是五花八门。当媒体数量增加，传播通道中的噪音也随之增加。造成的后果是很多讯息根本无法传送，或在系统中流失了。虽然现在市场上用来衡量这些损失的方法还很原始，但是舒尔茨认为营销传播预算中浪费掉的部分确实越来越多。

消费者每天接触成千上万的营销传播讯息，而他只会从中选取相当少量的资讯。舒尔茨认为所谓的讯息，包括所有的声音、影像、刺激和少量的包含名称、图像、符号或广告主想法的资讯。这种对销售讯息的广泛观点对整合营销传播非常重要。

消费者会从获得的讯息中主动挑选要处理的讯息。而对系统的挑选则和消费者所接触的媒体有相当的关联。如果消费者没有接触任何媒体，就根本不会有所谓的传播发生。所以，整合营销传播概念的另一个重要考量就是媒体讯息的结合。

在这样的市场状况下，说整合营销传播重要是一点都不过

分，它的重要性主要体现于以下三方面：

1 一个人会不会去用某个营销传播资讯，几乎取决于他们对此新资讯既有概念类别又有概念风格的了解。概念的领域是可以持续扩展的。但是，厂商如果没有整合使用的讯息，在消费者讯息处理过程中就可能发生矛盾，这些讯息很可能根本就不会被处理。因此厂商必须整合所传递的信息，没有其他的考虑比防止混淆更重要，否则，所传出的讯息也会被漠视。

2 当社会的传播系统逐渐由以口语为基准转变成以视觉为基准时，消费者的资讯处理系统也会随着社会的发展而发生改变。他们会变得越来越以“浅尝”的方式来处理资讯。随着市场的不断增长，消费者会越来越没有空间来储存服务或某些个别产品的资讯。除了从个人经验来理解外，消费者不会有时间或储存容量来深入了解某一项产品和服务。因此，大量的刺激、有限的处理能力、太多的概念及类别等，使得消费者必须使用更广泛的概念和类别对产品及服务进行分类，结果就造成了产品和服务更难区隔。所以，营销组织必须传递清楚、简明并且具有说服性的讯息，于是把所有形式的营销传播活动整合起来也就变得迫在眉睫了。

3 厂商和消费者经由各种双向传播的方式彼此熟悉以后，整合营销传播就自然会产生。在未来一对一营销或关系营销的年代中，传播所不可或缺的要素就是建立及维持关系。如果没有达成双向的沟通，厂商和消费者双方的关系破裂，消费者就会拂袖而去。一旦关系成立，双方当事人间的持续沟通便水到渠成。然而，要想不单只是交换资讯而是和消费者建立关系，厂商就必须把种种形式的传播整合起来形成一致的取向，这样才能建立起和消费者的关系。这也是整合营销传播之所以重要的最后一项，也

是最重要的理由。

三、整合营销传播的三大步骤

整合营销并不能一蹴而就，也不是单纯地把各种东西用简单的办法运算相加，所谓整合是个复杂的过程，它包含以下三个步骤：

一 建立基础

在如今商场上，势均力敌是主流，企业惟一的差异化特色，在于消费者相信什么是厂商、产品或劳务以及品牌所能提供的利益。竞争者完全可以仿效、抄袭甚至超越诸如定价、产品设计、配销等营销变数。惟独商品与品牌的价值存在于消费者的心中。因此，存在于消费者头脑中的价值，才是真正的营销价值。舒尔茨认为，重要的是消费者相信什么，而不是该价值是否真实存在；是消费者心中的想像是什么，而不是消费者能否确定此产品与其他品牌间的差异。这正是舒尔茨认定沟通与传播会快速成为现在与未来营销主力的原因所在。

事实上，营销可以说就是传播，而传播几乎就是营销。与消费者进行沟通是整个营销过程中的每一个环节所必须的，目的是让消费者了解这项产品的价值以及它是为什么样的人而设计。

整合营销传播是将整个企划的焦点置于消费者及潜在消费者身上，而不是放在公司的目标营业额或目标利润上，这就是整合营销传播的企划模式和传统营销沟通企划模式之间最大的区别之处。舒尔茨把营销目标放在整合营销传播企划模式的下半段，因为他相信，无论是在销售量上还是利润上的成果，所有的厂商和

营销组织都完全依赖消费者的购买行动。厂商多么精明或是他手上握有多少资源并不是关键，消费者的消费行为才是决定厂商成功与否的主要因素。毕竟如今社会变迁，今日的市场已非熟练的营销经理所能摆布的了。面对竞争越来越激烈的市场与能取得众多资讯的消费者，如今的营销组织惟有“服务顾客”方能立于不败之地。

整合营销传播与传统营销之间的第二个重点区别在于，整合营销传播尽可能使用消费者及潜在消费者的行为资讯作为一种工具来进行市场区隔。舒尔茨认为，用过去的行为来推论未来行为比较直接，关联性也较高，并且符合人的消费惯性。因此，消费者“行为”资讯比起其他资料如“态度”测量结果等，更能够清楚地显现一个人在未来将会采取什么行动。在整合营销传播企划流程初建阶段，要将消费者区隔及分成数类：第一类是本品牌的忠诚消费群，第二类是其他品牌的忠诚消费群，第三类是游离消费群。很显然，第一类和第二类消费者有着截然不同的品牌网络及类别，他们是对立的。

分类之后，再根据传播目标为整合营销传播计划确定明确的营销目标。对大多数的公司来说明确营销目标是非常关键的环节。同时，在本质上目标必须是数字化的目标。例如，针对本品牌的忠诚消费者，营销目标必然是尽可能去维持或增加使用量。假如我们决定目标是维持原来的使用量，那么就要有一个可以量化的目标，即使营销目标又改为要增加使用量也同样必须量化。

在舒尔茨看来，整合营销传播最重要的中心思想就是：利用各种形式的传播手段，以完成最初所设定的传播目标，并且由于传播目标是由改变、修正、强化的消费者行为所主导，各种传播手段才不会误入歧途，才能依循此目标顺利前进。同时，营销转

化成传播，传播也将转化成营销 这两者之间的界限变得很模糊，厂商与消费者绵绵不绝的沟通之河也在顷刻间凿通了。

舒尔茨认为，整合营销传播本身的循环本质才是其真正的价值所在。发展一个整合营销传播计划并且执行它，由于事先确认，如果沟通成效良好的话，讯息的受众会有一些行为让厂商或营销组织知道，然后去统计、测量这些反应。调整传播计划然后再将之传下去。舒尔茨总结其过程如下：厂商发展传播计划，并且加以执行；消费者回应；厂商从回应中得到有用的资讯；根据消费者及潜在消费者传播沟通上的需要与欲求，调整修正传播计划；再将整个流程循环下去。这就是能够使消费者与厂商达到双赢的境界的真正的关系营销，也是建立起整合营销传播的关键的基础性框架，这便是整合营销传播的第一大步骤。

二 策略至上

舒尔茨说，今天的消费者不仅被众多的品牌所迷惑，更因此感到厌烦，而花样繁多、通俗、大众化的电视节目更加深了这种不满情绪。所以，今天许许多多的讯息既不能说服消费者，也不能打动他们的心，更无法激起他们的消费热情。之所以如此，是因为大部分的厂商传递给消费者的讯息都混杂不一。广告传达一种讯息，促销活动创造了另一种讯息，产品标签上偏偏又是不同的说法，销售人员使用的则是完全相异的说辞，业务员去向零售商推销的时候却往往只谈价格。这样的结果，是生产者导向留下的后患。厂商不重视消费者的需要，反而依据自己经常变动的愿望，创造出变化不一、无法相容的讯息传播。然而这是个品牌势均力敌的时代，是消费者发令、厂商听命的时代。因此，整合营销传播日益重要。

依据正确的传播策略所推出来的整合性讯息，就仿佛与消费者进行一对一的沟通，因此更能让消费者动心。整合营销传播有效的前提是必须充分了解消费者，同时必须深具创意，而且还必须是整个营销组合之中最具创造性的。

在这个整合营销传播的新时代里，传播策略对于营销组织内各个部门而言是进行活动时所不可缺乏的要素。因其强迫大家在从各自不同的角度与消费者沟通时，统一讯息有统一的品牌个性、消费者利益点和销售创意，所以每一个由整合传播策略导出的传播战术都能强化消费者对产品利益的信任。

整合策略为了使所有营销部门的人员紧密结合，设定了产品或服务的沟通方向，因为他们必须共同确认消费者、消费者的欲求、通路等等。这份策略也设定品牌个性、竞争优势以及消费者能从产品得到的利益，并充分地为产品做好定位，陈述消费者可能受竞争对手影响的状况。舒尔茨说，重要的是，营销部门将以它提供的用以衡量消费者行为变化的原则评估策略的成败。此策略也指出消费者最常接触的媒体或接触点及决定未来是否做进一步调查研究，以供未来修正策略时参考。

简而言之，使整个公司群策群力、有效率地回应消费者的需要，是整合营销传播的最大优势所在。因为如能确切听取消费者的需要，那么极具煽动性的销售标语将会随着策略的产生而随之产生，并且这个销售标语能够清楚地与其他品牌区隔，在消费者心中建立极具竞争力的认知价值。而所有的这一切，都需要“策略至上”，这就是整合营销传播的第二个步骤。

三 抓住想像力

成功的整合营销传播计划取决于创意过程的两个部分：策

略——消费者想要听什么；能将策略成功演出的创意——该如何说出来。两者都要非常关键，缺一不可。再杰出的创意也挽救不了一个未透彻研究消费者的失败策略。反之，即使创造出十分合理的策略，却用呆板、平庸的方式执行，同样是在浪费金钱。伟大的创意人员和要求甚高的营销人员绝不容许这种情形发生。

事实上，整合营销传播对创意人员的要求比以往要严格得多。它要求创意人员在正确地阐释策略的基础上，将策略转化成一种能与消费者建立起某种关系的形式，使得消费者能产生一种忠诚。对产品的品牌、对制造商及对销售店创意人员必须提供使某品牌产品增加认知价值的资讯，并使此品牌显著区别于其他一切竞争品牌。舒尔茨认为这样的创意人员必须具备罕见的才华。首先，他必须具备聪明才智，能掌握正确的资讯，了解潜在消费者如何、为何、何时购买某些商品；他必须完全了解从消费者的观点与角度出发的营销是什么；必须将消费者视为他自己的客户；同时也要了解消费者已厌倦了以虚假的销售手腕披着一些漂亮的外套，却传递无关紧要内容的讯息。

创意人员必须对消费者、产品及竞争情况充满好奇，能经常提出富有启发性的问题，并且绝对不可受广告主对市场描述的影响，然后以自己的习惯与幻想创作广告。创意人员必须在创作广告之前彻底地了解消费者，并且在创作完成后倾听消费者的回应。创意人员是少数能分辨“无差异”与“忠诚”之间差别的人。

舒尔茨认为必须尊重创意人员对策略的质疑与疑问，并应该鼓励他与消费者交谈，去倾听并对消费者的想法做出准确的诠释。同时，创意人员也必须培养洞察力，了解某一个产品类别对

消费者的意义，以及消费者对不同讯息内容的反应与不同广告手法的关联。

原创性在对这类新型创意人员的众多要求里仍然具有不可抹煞的重要地位。在今日混杂的传播世界里，若想引起广泛关注，就必须在任何媒体上的执行方式都超越平凡而有创意。捧红一个品牌的关键乃是在每一个消费者接触点上有力地将创意付诸实行——以一种消费者乐于认同的特质去和他们沟通：具有冲击力、能诉说品牌故事的特殊视觉效果；前所未有、能够将产品特性描述得戏剧性十足的文案；足以激起购买行动的新奇点子……

漂亮的创意执行能够引起消费者真正的需求。消费者需要一种能使他们对品牌产生信赖的有趣的产品呈现方式。舒尔茨认为创意最大的挑战是：驱逐那些枯燥、夸大、卖弄却言之无物的言辞，用真正有意义、能够帮消费者解决问题并且能改善他们生活的讯息取而代之。这是与消费者建立关系的方法及正确建立起品牌地位的不二法门。

当然，发展策略是一个漫长、沉闷的推理及发现的过程，对于一个好的策略而言，天底下没有什么捷径。然而策略如果没有透彻考虑消费者这一重要部分的话，这个策略不过是在消费时间和金钱，但如果不用一种新鲜的方式执行策略，而使其变得呆板且平庸无奇，那也是在浪费金钱和时间。执行方式若不能引起消费者的注意，那么金钱也将以最快的速度消耗掉。

创意的过程是艰辛的。伟大的创意不是一夜或一周就能诞生的。也不可能是时间的定期产物，更不可能用进度表加以衡量。但伟大的创意是值得等待的，因为一套健全的策略和一个让人过目不忘的销售主张，可以把一个毫无价值的平庸之物转化成一个

能创造出几百万美元销售额的品牌。价值就是这样进行翻倍的。

营销传播人员必须了解一套清晰、具说服力及煽动性的传播策略与销售主张的创意过程及驱动力，而不是一个单调平凡的创意。当然，这个销售主张不应是一个能适合所有媒体的创意，但这不重要，真正需要关心的是消费者如何认知我们的销售主张？他们了解它吗？我们的销售主张是否正确地传递了目标消费者想要的关键利益？它能否使我们的品牌一炮走红？所有这些都需要一个好的创意来体现，抓住想像力是使整合营销传播得以成功实施的关键因素。

四、破除障碍、实现整合

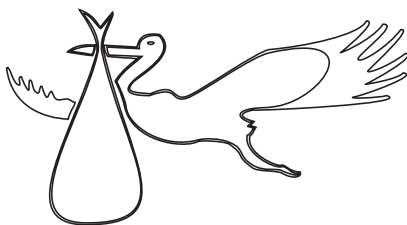
舒尔茨指出，整合营销传播的最主要障碍，是组织内部对改革的抗拒。人们总是难以接受变化，尽管许多营销专家特别是营销传播人员，往往自诩为有创意且能前瞻性思考的改革分子，但是大部分人仍习惯以自己的想法行事，而且大多数营销传播管理者在方案的进行、预算编列甚至计划及活动的评估等方面已经建立一些固定的做事方法。这使得他们从创新又走回了老的传统营销。

创新观念常面临太多抗拒改革的力量。然而今天的厂商面对的是竞争激烈、相互取代的市场，众多的产品类别与品牌相互取代，传统的高瘦型组织若想排除整合的障碍就必须进行改革，其做法为扬弃“由内而外”的规划系统与思考方式，重新调整为遵循以消费者为着眼点的“由外而内”的企划模式与组织形态。除此之外，突破能力限制与资讯处理的问题也是重点。

只有完成了这些，整合营销传播才得以浮出水面，更彻底地



转向消费者导向，整合营销传播并非只是一种广告策略或传播策略，而是时代发展所产生的一种营销方式，用舒尔茨的话说：“营销即传播。”整合营销传播针对传播，实则针对营销，它是重建营销整体框架的切入点。



10

罗瑟·瑞夫斯：

实效广告大师

罗瑟·瑞夫斯 Rosser Reeves，著名的广告大师，世界十大广告公司之一达彼思广告公司董事长，他兴趣广泛、精力充沛，是美国极具传奇色彩的广告大师，他领导的达比思广告公司 25 年中只失去一个客户，他的一篇文案可以使广告主毫不犹豫地投资 8400 万美元去传播。

瑞夫斯根据自己的经验逐步形成了系统的广告理论，即 U. S. P Unique Selling Proposition，“独特的营销主张”理论。该理论的核心就是，每一种产品都应该发展一个自己独特的营销主张或主题，并通过足量的重复传递给受众。对于一个实行“一品多牌”战略的企业，在广告营销中的关键就是能够找到自己各个同产品的品牌所具有的 U. S. P，即找到自己产品与其他产品之间的实质性差异。他的 U. S. P 理论是广告学的奠基石，影响深远，迄今仍被全球广告人奉为创意策略中的瑰宝。

如果说《实效的广告 / 达彼思广告公司经营哲学：U. S. P》一书是罗瑟·瑞夫斯花了 10 亿美元写下的也不为过，因为数

十年来他经手的广告费数以亿美元计，这期间他做过许多调查，也做过许多成功和错误的决策，从而得到了本书的一些原则，这些原则堪称价值连城。而他创作的 M&M 巧克力糖果广告几十年后打入中国市场，而其广告诉求和标题仍可保持原封不动。

一、广告的说服力

什么是广告？瑞夫斯以一个简单的例子来加以说明：

假设把全体美国人分在两间屋里，在里屋是那些不知道某公司目前广告的人，他们记不起广告内容，想不起曾看到、读到或听到过这个广告，只就此广告而言，他们头脑中是一片空白。现在，假设每百名不知道你的广告的人中有 5 位 或 5% 是这家公司的顾客。

因为这 5 个人不知道此广告，所以显然有别的渠道促使他们购买这个公司的产品：或许是某个朋友介绍的；或许是他们使用了公司所提供的免费促销样品；也可能是他们的医生建议的；也许是过去某次宣传的结果，而他们现已忘记了；也许他们是在孩提时代父母告诉他们的。也就是说，他们成为你的顾客却并非因为你目前的广告宣传，因为他们对目前的广告一无所知。

那么，走进另一间屋。这里是那些对此广告有印象的人。他们能准确地指出广告的内容以此来证明他们对此广告的深刻了解。假设每百名知道你广告的人中有 25 位 或 25% 是这家公司的顾客。数字马上就显示出来了，由 5% 到 25%！这是一个让所有广告人激动的统计数字，这一数字意味着假如不做广

告，有 5% 的人会被吸引成为顾客，但那 100 名记住此广告的人中，另有 25 人亦被吸引过来使用这个产品，仅仅是因为广告。但是这一数字不可能永远是 25，它还可能是 18，14，10，6 或 3。更糟一点，也可能是零，甚至比零更糟，或许是 - 3 或 - 10。

人们可能都在纷纷谈论一则有轰动效果的新广告，客户可能喜上眉梢，广告代理洋洋自得。但是，这条广告或许仅仅是个美丽而空泛的外壳，或许没有说出最具说服力的词句，而以某种戏剧性手法取而代之，可实际上这却没有丝毫帮助；或许正在做不能招来新顾客的广告，换言之，广告的攻势根本毫无价值；甚至更糟的是所做的广告或许正在赶跑顾客——这样的广告一旦给消费者留下印象，销售就会下跌。所以必须对广告的本质做更加清楚的认识。吸引人并不是广告的真正内涵，它应该把被吸引的变为被说服的，这才是关键所在。

那些以最快的速度达到说服效果的真实广告不会把消费者置于一种模棱两可的困境，而是向消费者陈述一项感人的主张或概念，这样集中精力的攻击很容易让消费者记住，这就像一面把太阳光线聚到一个火热的亮圈里的凸透镜一样。

有位美国总统在一次竞选演说中谈到了 14 个不同的问题。演说条理清晰，令人振奋。抛开其清楚的条理不谈，在第二天进行的一项民意调查中，能清楚他演说内容的听众仅有 2%。而假如他能就一个观点把问题阐述得很明确的话，很可能会有 30%、40% 或 50% 的听众记住他的演讲内容。

不管同意与否，这就是广告业的主要事实。瑞夫斯认为成功的广告不仅具有强大的说服力，而且像凸透镜一样把所有部分聚合为一个广告焦点——不仅发光，而且发热。

二、独特的销售主张——U. S. P

也许有人会认为一个品牌的广告说服效果趋升，同竞争对手已取得的说服效果毫不相干，然而两者之间却有着明显的跷跷板关系。

瑞夫斯指出，一个公司的广告说服效果提高了，其竞争对手的效果势必就降低了。而他降低了，竞争者的就会提高。他们是跷跷板的两边，必然会在支点的作用下上下起伏。

如果仔细考虑这种关系，就很容易发现实际上可以运用一切能够提高自家广告说服效果的广告技巧和手法来降低竞争者的广告说服效果。瑞夫斯说，向消费者头脑中灌输更新更强的概念促使他忘掉先前获得的某些东西是完全可行的。用自己的广告代替对手的广告在顾客脑中占一个地位是非常现实的广告手段，也是非常具有实效性的。

或许初学广告的营销人员不这么认为，他们通常认为广告的说服效果是个不断扩大的领域，人们会因为越来越多的叫卖而记住越来越多的东西。

然而现实情况是，在无数个做广告的品牌中，一位消费者能记住的数量是有限的。他不可能记住看到的所有广告，就好比他不可能记住《不列颠百科全书》的每一句话一样。

顾客的头脑中有一只已设定产品类别的装东西的小箱子。这只箱子容量很有限，一是因为他记不住，二是因为他没兴趣。这只箱子装满了庞杂的数据，若想添加新的数据就必然得把旧的数据先挤出去。

因此，一则新的广告要进入其中必然会替代已在里面的一则

广告。但是如何才能代替呢，要知道顾客头脑里的数据并不像电脑那样按一下“删除键”就可以消除的。瑞夫斯认为 U. S. P 是解决问题的最佳方法。

U. S. P 是个精确的术语，应该有个精确的定义，它分为三个部分：①每个广告都必须向消费者陈述一个主张。每个广告都必须对每位读者说：“购买此产品，你会得到这种具体好处。”不仅仅是说上几句话，吹捧吹捧产品，也不仅仅是橱窗式广告；②该主张一定要独特，既可以是品牌的独特性，也可以是在这一特定的广告领域一般不会有的一种主张，总之它必须是竞争者所不能或不会提出的；③这一主张一定要强有力地打动千百万人，也就是吸引新的顾客使用你的产品。这里所说的吸引不是吸引本身，而是要具有说服力。

这三点总结起来是这样一个短语：U. S. P. 独特的销售主张。瑞夫斯说：“确实有一种广告攻势在广告吸引力指数上发挥了更大的杠杆作用。这些广告攻势恰好对产品做了说明，这一说明恰好非常独特，也恰好符合读者的兴趣。”

三、U. S. P 的原则

一 广告要真实可信

爱默生说假如有人能制作一个更好的捕鼠器，世人就会蜂拥而至。瑞夫斯认为，就此表述来说，它不算完整。因为假如世人不知道那就是个更好的捕鼠器，就会无人问津。而使人了解它，正是广告业所要做的。

由此便遭遇到了最棘手的一个广告问题——产品比较。产品

比较是一个非常敏感的话题，因为假如一位广告主占有一个优势，他就必须摆出这一优势，否则优势也就不成为优势。但如果摆出优势就势必会对比竞争者，不然这一优势也无法说清楚，这种做法不可避免地会招致对方愤怒的高声叫喊——即使所宣传的内容正确无误。

大多数人认为所有的比较都是出于恶意，都是为了达到自己的目的而对竞争对手的攻击与诽谤。但瑞夫斯不这么认为，他认为两种产品进行比较的广告只要是真实的就不存在什么错误、诽谤与不道德，当然此类广告还要符合两个条件：进行比较的一定不能是骗人的差别，不能极力夸大细微的差别；与之相比较的品牌必须广为销售，不应是一些鲜为人知、微不足道的产品，只在街边小店出售。

符合以上这些条件，那就是实情，也就没什么观点问题可言了。假如虚伪不实则不能说；假如事实如此，但说无妨。在此之前有件事必须弄清楚，是否通过对比就一定能制造出更强大的广告攻势 答案是：“未必如此”。有时即使对比明显也达不到什么如意的结果。

但是，确有许多产品其优势只有通过对比才能讲清。若果真如此，就大声说出这种区别吧！不要因为怕在市场上公开声明而丧失自己广告的说服力，最后全盘皆输。

二 U. S. P 不能被裹在广告中

有些人曾说过“看一看 U. S. P 如何植入广告。它们被包在小巧坚实、简洁、精练文字的胶囊里。”

瑞夫斯认为这是对广告业情况的误解。

首先，一个杰出 U. S. P 的原始概念是需要广告人员发挥极致

去创造的，它包含高度的创造力；其次，U. S. P 并没有像幼虫那样被装起来裹在文字茧里。

切记不要把 U. S. P 认为是一个放入广告的东西。U. S. P 是消费者从广告中汲取的东西。它不是一个密实封闭的构造。从创造的角度看，不存在强求一致性。U. S. P 是一个由广告设计表现的全部的最终结局。不是各种静止因素的罗列，而是一个贯穿始终的流动过程，它是自然显现出来的。因为 U. S. P 必须通过视觉和文字因素的组合才可能实现，所以创作人员可以充分发挥想像力，任意进行组合，他可以用文字做任何的叙述，或者用文字表达 U. S. P 的一部分，而 U. S. P 还可以是文字和画面极为流畅的组合，只要它能够符合以下三个标准：

- 1 这一广告说明了一个主张。
- 2 广告很独特。
- 3 广告能吸引买主。

如果一则广告能符合这三条标准，从理论上说，它就能推出一个 U. S. P 而不需借助任何文字。

三 画意必须结合得体

中国有一句古语：“一画值千言。”根据目前广告业的现状，这句话可以改写成：“一个错误的画面能毁掉一千句话。”

假设画面映出的是巨大的导弹伴着滚滚燃烧的烟云从发射台上升空，而听到的却是播音员在谈论刮脸膏的功效。那么广告会收到什么样的效果可想而知。导弹可能是 75%，而刮脸膏为 25%。

这样的画面因为和广告词毫不相关，最后只能导致人们不知道是怎么回事，广告也就被一分为二，说服力尽失，以下是画意

结合时的三条准则：

- 1 让影像贴近声音，让消费者的眼睛看到他耳朵所听到的。
- 2 把播音员的声音作为背景音，使它与背景画面相结合。
- 3 为 U. S. P 找到一个具体的影像说明。假如运用了这些基本准则，就不会出现如此多的不知所云的广告了。

可是大多数公司对此毫不在意，假如晚上在电视屏幕前仔细观察，就会发现广告词不符合画面的广告数量惊人。所以，瑞夫斯指出，应当尽量让影像贴近声音。如果广告词说：“这种药片溶解成 1 万个微小泡泡”，那么就映出这种药片溶解成 1 万个微小的泡泡。用这种方法制作电视广告，那些毫无意义的画面会马上消失。否则，就是在把没有意义的话加到了那些没有意义的画面上。

第二条基本原则是第一原则的变体：以播音员的声音作背景音。实际上如果想尽量给声音配上真实的画面，你就不得不这样做。换言之，声音与画面不仅要贴切，还要融为一体，不然就会变成旧式的无线电广播的技巧。因此只在声道上保留有用的话，在银屏上设计有用的画面与之相配。

第三条基本准则是最为重要的：“为 U. S. P 找到一个具体的影像说明。”

U. S. P 并不总是一个呆板的语言结构，也不能总是一套固定的句子，它可以是最后的结论，可以由多种因素综合反映出的一个整体。然而，它却经常用一种惟一的、用文字表达的、独特而强有力的说法总结出来。

现在，我们需要的是一个使文字描述的真实意义灵活表现的东西。我们需要为 U. S. P 找到一个有力且清晰鲜明的视觉形象——一种犹如突然的闪电一般阐明中心内容的形象化的思想闪

现。电视广告为了增加深度及广度常常会用其他画面来表现那些辅助性表述。但这些画面会从 U. S. P 的视觉形象中游离出来，飘忽不定。一旦这种视觉形象被发现，它就会成为现实广告攻势不可或缺的内容。人们会希望它保持不变。

四 广告要作为一种工具

也许以上的这些原则会让一些广告人不寒而栗，他们会说：“可是我那些潇洒的动作和行为，那种活力和美感都不复存在了。”瑞夫斯认为，那只是因为他们没有看清广告的现实，而追求了错误的动作、行为、活力和美感；他们力图愉悦自我，却忘记了广告的根本是什么。

广告人就像设计师一样，必须要把握住自己的才华，并把它指引到正确方向。一个广告攻势并不是某个人的自我表现，它实际上是一种有实用目的的工具，是和公众最彻底的沟通，最大限度地表现广告内容。它还可以是漂亮的，因为许多工具都很漂亮，但华而不实不是广告所需，漂亮不应该是一个工具的本质。瑞夫斯说，要记住广告归根到底是一种工具，是一种传达产品信息和概念的工具，这才是广告的真正艺术。

五 不能“盲目追崇”独创性

有些人特别热衷于“另类的文字风格”、“聪明的想法”、“奇特而非凡”。

有时这种对“独创性”的执著会把人们引向荒谬的极端。一个难得的真正有独创性的广告也许会在突然间出现，也可能会极为成功，于是很多人立即开始模仿它，然而他们没有意识到他们模仿的仅仅是形式，真正的内涵往往被深藏于表面的形式下。

法国伟大的博物学家法布尔 Jean Henri Fabre 曾经对列队行进的毛虫进行研究。它们既盲目又不思考，一长串迂回行进在杂草里，每一只都紧跟它前面的那只。最后，法布尔设法让这一列毛虫转了弯，让所有跟随者围一个圈，一个跟着一个，没完没了地有节奏地行进。它们好几天都不停地转着圈，直到饥饿而死。

所以说，广告业这种独创性时尚是无休止的，不能盲目地推崇。对独创性的推崇极有可能使人迷失方向，这些人总爱寻找一些独特的技巧运用于广告，也许有些是可取的，但如果其本身不为广告内容服务，或者被看成是广告业或然性的原则，那么运用这些技巧就是愚蠢的。像霍普金斯所说：“文案人员偏离了他们的角色，忘记了他们是推销员而试图充当演员。他们追求的是掌声而不是销售额。”

然而这些人总有自己的一套理论，他们认为：

- 1 广告 而非产品 必须和大量的其他广告进行竞争。
- 2 因此广告 而非产品 必须吸引注意力。
- 3 因此特定的广告 而非产品 必须不同凡响。

瑞夫斯认为这种推理回避了产品，也回避了广告的作用。这种推理显然把手段与目的混淆了。因为如果一个产品值得买，它就值得注意。消费者显而易见会注意到它，而不必非要受到震惊。

事实上，广告制作人必须让产品本身引发人们的兴趣，否则，他的大部分天才和创造力都将用于开发骗局，而这不仅不能提高广告功效，反而会使广告的功效降低。

瑞夫斯说，如果忽视了这些原则，就不仅是偏离那么简单，而是无法进行下去。所以说，独创性固然有可取之处，但广告说

服效果的重要性更加明显。只有当一个 U. S. P 牢牢植入人心它才会起作用。记住它的人越多，说服效果越好；而说服效果越好，就会有越多的人成为你的广告吸引力指数，并为企业的品牌所吸引，这才是真正的广告所应该追求的。

四、U. S. P 的传播方式

如果说广告是种子，那么其中可结果实的和马上要发芽的就是 U. S. P，如此一来，人们不禁要问：“最好的播种方式是什么呢”

是应该把这些种子大量密集地播种到几亩地里，还是把它们分散播种到更大面积的土地上呢 瑞夫斯指出，这就是广告业现实的关键原则，也是 U. S. P 能否很好取得成效的关键。然而许多顶尖代理人却错误地没有意识到这一问题，他们写出强有力的宣传，在广告上花费千百万美元；之后，看到那些广告的说服效果他们就会诧异——为什么结果不尽如人意。

这个问题的更准确表述是：传播给较少的观众，而传播次数较多；和传播给较多的观众，而传播次数较少，哪种方式更好一些

瑞夫斯认为，传播给更多的观众会好一些。当然，最理想的传播当然是达到 100% 的公众，之后，以广告预算费允许的尽可能多的次数重复，可是这种如意算盘根本不可能。因此，一般的广告主没能到达最大数量的听众 80% ~ 90%，就应该坚持下去到达更多不同的公众。只有到了那个时候，他才可开始增加次数。

因为到达的家庭越多，广告的面积就越广，就会印在更多人的脑子里，广告所带来销售的机会就越多。但是这并不是对所

有类型广告都起作用，这种方法是针对 U. S. P 而言，因为 U. S. P 广告重点突出、不变化、经常重复，没有分散注意力的影像，而且 还配有良好的视觉形象，并且能确保不播放说服力低的广告。

然而散播听起来容易，实际上远非易事。一般的媒体部门自身不具备进行散播的手段和广博的知识，散播实际上是由千千万万微小的块块组成的巨大的拼板玩具，是一项复杂而又精细的任务。每一块都必须整齐地安好位置，这不仅需要一个巨大的媒体部门，而且需要这一特殊领域的专家，只有做到这些散播才能把 U. S. P 导向成功。

五、综述 U. S. P

广告随工业革命而诞生，因为当时个人推销大宗商品已不可能；广告随工业革命而成长，因为技术进步得到了更多的商品；广告随产量的剧增而发展壮大；但广告从来不能作为原因，而应该是结果。

广告的一切魔力都同产品本身密切相关。因此，如果有充足的资金投入，广告就会有惊人的效果；如果日子不好过，资金短缺，它也将会随产品的销售下降。

一种产品的下降趋势不能由广告阻止，同样地，广告亦不会引起上升趋势，那么能否不要广告呢 许多经济学家讨论出的结果是“可以”。他们的理由非常有趣。他们说：

“惟一的结果就是时间长短的改变——一种新产品找到其自身在消费者中间所处水平的速度。”这种理论听来可取，但瑞夫斯认为它就像很多纯粹的理论解释一样恰恰是错误的。因为有许多

多产品的优越性是不能通过其自身向消费者展示的。在当前的经济体系中它们永远也找不到其自身所处的水平，最终只会悄无声息地夭折在经济大潮中。

因此，广告是必不可少的，也是必须要仔细研究并且推出的，瑞夫斯认为，U. S. P 是广告的首选。但许多人认为，品牌形象广告与 U. S. P 之间产生了矛盾。人们说是品牌形象广告以另一种方式同读者进行交流，它们与消费者的联系建立在语言层面之下。正如马蒂诺先生所说，它们用视觉符号代替语言，因为视觉符号更为重要。它们交流的速度更快、更直接，而且不存在辛苦，没有脑力劳动。创造形象，营造心境是它们的惟一目的。

这样的广告表示的是心理的实际，它和实际情况一样强有力。某个产品有了这些微妙的变化之后，就不再是“柠檬色液体”了，而是变得“十分可爱、活泼、令人愉快。”它具有了“大量美学意象和情绪意义。”

直截了当地说，U. S. P 是表述的哲学，品牌形象是感受的哲学，二者是两个不固定形式的表现。按照品牌形象主义者的看法，消费者会拒绝这种说法，但瑞夫斯认为原始的、不加修饰的 U. S. P 是一个极端，不附带任何说明的最珍贵的品牌形象是另一个极端。

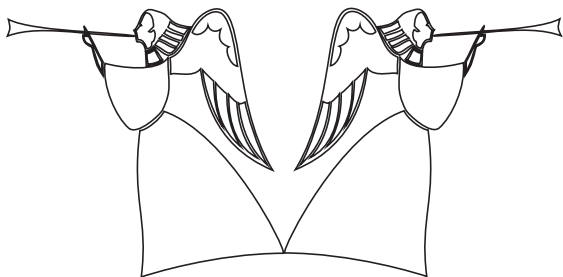
就如一位演讲者会给人留下什么印象，穿戴、性格、说服力就是品牌形象，而他的演讲内容就是 U. S. P。二者缺其一，或许会成功，但二者兼有之，则其势不可挡。U. S. P 与品牌形象不是矛盾，而应该是可结合的强大武器。瑞夫斯很认同品牌形象主义者的观点——感受固然重要，但也不能完全不顾广告业的具体情况。否则，片面地追求感觉就会以牺牲吸引客户的信息

为代价。

任何广告都离不开语言，它是内容；但不追求形象又很愚蠢——它是形式。

广告若要求这两个目标都能达到确实不易，人们经常发现自己必须选择其一。但理论上的最高目标是用感受来包装表述。这也是 U. S. P 的精髓之体现。

在最初级的算术里 $2 + 2$ 应该等于 4。但是在此处，如果它们配合默契则相得益彰，会得出 6、8 甚至 10。



参 考 文 献

1. 斯图尔特·克雷纳著，管理大师 50 人，海口：海南出版社 2000
2. 李兴山等主编，西方管理理论的产生与发展，北京：现代出版社 1999
3. 封新建等编，世界管理学名著，北京：企业管理出版社 2000
4. 郭咸纲著，西方管理思想史，北京：企业管理出版社 2002
5. 孙耀君主编，西方管理学名著提要，南昌：江西人民出版社 2001
6. 戴志纯主编，百年管理思想精要，北京：中华工商联合出版社 2003
7. Stuart Ctrainer 著，项东译，竞争的资本，北京：中国青年出版社 2002
8. 戴明著，戴明管理思想全书，哈尔滨：黑龙江人民出版社 2002
9. 唐·E. 舒尔茨等著，整合行销传播，北京 中国物价出

版社 2002

10. 里斯·特劳特著. 定位. 北京 中国财政经济出版社
2002

11. 菲利普·科特勒著. 市场营销. 北京 中国国际广播出版
社 2002

12. 菲利普·科特勒著. 市场营销导论. 北京 华夏出版社
2002

13. 菲利普·科特勒著. 科特勒营销战略全书. 北京：九州
出版社 2002

14. 查尔斯·汉迪著. 领导 70 位领导学家谈如何成为世界
级领导者. 北京 中国发展出版社 2002

15. 汤姆·彼得斯著. 追求卓越的激情. 北京 中信出版社
2003

16. 彼得·杜拉克著. 创新与企业家精神. 海口 海南出版
社 2000

17. 彼得·圣吉著. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实
务. 上海 上海三联书店 2002

18. 查尔斯·汉迪著. 查尔斯·汉迪管理思想全书. 哈尔滨
黑龙江人民出版社 2002

19. 华伦·本尼斯著. 本尼斯领导艺术全书. 北京：海潮出
版社，2002

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价 元
高 校 教 材	【会计核心课程教材】		
	基础会计	王国会	18.00
	中级财务会计	赵宏杰	23.00
	高级财务会计	鲍在山	17.00
	成本会计	王国会	16.00
	管理会计	刘继茂	15.00
	财务管理	孙家和	14.00
	审计	赵火昌	16.50
	电算化会计	周国钢	15.00
	【教育部高等教育试点专业规划教材】		
	会计学基础	段文平	20.00
	会计基础技能培训	段文平	18.00
	【其它】		
	新编外贸企业会计	魏亚平	20.00
	新编对外经贸概论	李永明等	16.00
	新编技术经济学	周鹤年	16.00
	新编经济管理基础	高鹏举	20.00
培 训 教 材	【新管理人素质手册】		
	管理学原理	香港管理专业发展中心	18.00
	会计学原理	香港管理专业发展中心	25.00
	管理人经济学	香港管理专业发展中心	24.00
	市场学概论	香港管理专业发展中心	20.00
	督导技巧	香港管理专业发展中心	16.00
	组织行为与人事管理	香港管理专业发展中心	18.00
	【营销实务丛书】		
	心理营销	王霆、卢爽主编	26.00
	关系营销	王霆、卢爽主编	26.80
	深度营销	王霆、卢爽主编	25.00
	数字化营销	王霆、卢爽主编	31.00

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价 元
实 用 营 销 书	【中国特色营销思想库】		
	新推销员必读全书	陈企华主编	25.80
	推销员口才技巧全书	陈企华主编	25.80
	新保险推销员必读全书	陈企华主编	25.80
	保险推销员口才技巧全书	陈企华主编	25.80
	成功应对难缠的客户	陈企华主编	23.80
	成功引导顾客购买	陈企华主编	26.80
	成功留住老客户	陈企华主编	25.80
	成功降低赊销风险	陈企华主编	25.80
	成功打开女性和儿童的腰包	陈企华主编	25.80
	从推销员到销售主管	陈企华主编	25.80
	最成功的推销实例	陈企华主编	25.80
	怎样看透顾客的心	陈企华主编	25.80
	成功应对顾客不满	陈企华主编	25.80
	成功化解顾客拒绝	陈企华主编	25.80
	与客户成功谈判的技巧	陈企华主编	25.80
	成功应对客户的禁忌	陈企华主编	25.80
	成功赢得新客户	陈企华主编	25.80
	最成功的推销思想	陈企华主编	25.80
	成功开发和管理核心客户	陈企华主编	25.80
实 用 管 理 书	【成功企业人力资源管理丛书】		
	有效的招聘	凌文铨、方俐洛主编	29.00
	员工激励与企业创富	凌文铨、方俐洛主编	25.00
	职业生涯规划	凌文铨、方俐洛主编	26.00
	工作岗位分析	凌文铨、方俐洛主编	22.00
	组织培训	凌文铨、方俐洛主编	29.00
	人员测评	凌文铨、方俐洛主编	26.00
	【中小企业经营管理指南】		
	中小企业现代融资手段分析	拓维文化	20.00
	中小企业人力资源与管理	拓维文化	18.00

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价 元
实 用 管 理 书	中小企业品牌经营与控制	拓维文化	20.00
	中小企业经营方略	曹俊杰编	18.00
	小工业企业会计全真模拟	陈企华主编	25.00
	小商贸公司会计全真模拟	陈企华主编	25.00
	会计模拟综合实验教程	樊彩霞、刘欣华编著	38.00
	【商战滑铁卢丛书】		
	穿越败局——市场营销篇	李文库编著	26.00
	穿越败局——经营与管理篇	李文库编著	26.00
	穿越败局——决策与创新篇	李文库编著	25.00
	穿越败局——广告与公关篇	李文库编著	23.80
	【其它】		
	财富隐私 中国篇	寒心	15.00
	财富隐私 外国篇	寒心	18.00
	小企业开办与管理	王其等	15.00
	基础管理方略一百	李文库	18.00
	启智从商	吴卫刚	25.00
	会计信息的阅读与分析	樊彩霞	10.00
	高薪工作无障碍应聘	陈企华主编	25.80
	无障碍晋升技巧	陈企华主编	23.80
	怎样应对难相处的上司	陈企华主编	23.80
	怎样应对难相处的同事	陈企华主编	25.80
	洛克菲勒日记	〔美〕约翰·D·洛克菲勒著	29.00
	中国富豪挖以第一桶金的八种方式	高飞著	23.80
	最伟大的管理思想	〔美〕乔治·戴维森著	25.00
	大话管理 100 年	〔美〕迈克尔·D·波顿著	25.80
	CEO 的七宗罪	〔美〕迈克尔·D·波顿著	35.00
	全球十六位顶级 CEO 的巅峰智慧	陈莞主编	25.00
	【商务书库】		
	B2B 虚拟商场完全经营手册	苏伟伦	21.00
	企业决策经济实务	苏伟伦	26.00

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价 元
商 务 管 理 书	现代企业营销策略	苏伟伦	26.00
	企业行政管理	苏伟伦	26.00
	轻松处理顾客抱怨	苏伟伦	26.00
	项目策划与运用	苏伟伦	26.00
	有限公司投资经营	苏伟伦	26.00
	现代宾馆酒店公关秀	梭伦	28.00
	现代宾馆酒店人力资源管理	梭伦	28.00
	现代宾馆酒店营销	梭伦	28.00
	星级宾馆酒店经营管理	梭伦	28.00
	客房管理实务	梭伦	28.00
	现代宾馆酒店总务管理	梭伦	29.00
	现代旅馆业经营管理	梭伦	23.00
	现代宾馆酒店员工再培训教程	梭伦	36.00
	企业如何精兵简政	苏伟伦	26.00
	部属培训要诀	苏伟伦	26.00
	企业运作国际惯例 上、下	苏伟伦	68.00
	宴会设计与餐饮管理	苏伟伦	28.00
	宾馆酒店经营管理	苏伟伦	28.00
	商务楼与会员制俱乐部管理	苏伟伦	28.00
	财务主管轻松管理	苏伟伦	26.00
	新会计操作要诀	苏伟伦	26.00
	新出纳实务入门	苏伟伦	26.00
	劳资争议与解决	梭伦	28.00
	库存管理胜经	梭伦	28.00
	企业经营与管理必备图表	梭伦	28.00
	无形资产度量与控管	梭伦	28.00
	以人为本发现好员工	梭伦	28.00
	团队统御	梭伦	28.00
	乱中求序	梭伦	28.00
	老板出招	梭伦	28.00

注：若本书目中的价格与成书价格不同，则以成书价格为准。

中国纺织出版社发行函购部电话：010 64158225—3016

发行门市部电话：010 64168231 3016