

The Breakthrough Company

[美] 基思 R. 麦克法兰 (Keith R. McFarland) / 著
江南 江维 / 译

突破之道

从平庸走向卓越

能够从平庸走向卓越的小公司
到底做对了什么？

管理大师**麦克法兰**总结了六大突破之道
中小企业管理者、创业者必读
著名学者**肖知兴**专文导读推荐

海外借



机械工业出版社
China Machine Press



突破之道

从平庸走向卓越

[美] 基思 R. 麦克法兰 (Keith R. McFarland) / 著
江南 江维 / 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

突破之道：从平庸走向卓越 / (美) 基思 R. 麦克法兰 (Keith R. McFarland) 著；江南，江维译. —北京：机械工业出版社，2017.4

书名原文: The Breakthrough Company: How Everyday Companies Become Extraordinary Performers

ISBN 978-7-111-56576-5

I. 突… II. ①基… ②江… ③江… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 061851 号

本书版权登记号：图字：01-2008-1627

Keith R. McFarland. The Breakthrough Company: How Everyday Companies Become Extraordinary Performers.

Copyright © 2008 by Keith R. McFarland.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with the Crown Publishing Group through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Crown Publishing Group 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

突破之道：从平庸走向卓越

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：宋学文

责任校对：李秋荣

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：15.25

书 号：ISBN 978-7-111-56576-5

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

我们心里都住着一个被吓坏的孩子

肖知兴

我给企业家们介绍《突破之道》时，最惊心动魄的是讲到创始人的所有长处都会在企业实现突破之际（大概在营业额10亿元人民币时）反噬，成为企业成长的最大的障碍。创始人喜欢自己理清头绪、解决问题，结果是同事们无法上手；创始人喜欢灵活机动，改变方向，结果是同事们疲于奔命；创始人喜欢同时处理多项任务，结果是陷入各种细节；创始人喜欢关键时刻自己上场，结果是无人照看大局；创始人喜欢不惜一切代价取胜，结果是打了一场本来就不该打的仗；最可怕的是，创始人重感情、讲义气，创业老臣不出活、不守规矩、蛮不讲理的时候，创始人一次又一次，高高举起，轻轻放下，结果是企业重金制定出来的各种游戏规则，从价值观到战略，从制度到各种流程，全部形同虚设，成为笑话。

我经常说管理“反人性”，一方面反的是被管理者“贪婪、怠惰和腐败”的普遍人性，另外一方面，更重要的，也是反管理者的快意恩仇、随心所欲的个体人性。保持灵活机动，关键时刻自己上场，与创业老臣把酒言欢，忆当年，创业阶段“峥嵘岁月稠”这些事，哪个不是创业者最大的人生享受？但是，如果你想建立一个基业长青的企业，一个从平庸走向卓越的企业，你就必须遏制自己这种“人性”化的冲动。创业者注定要孤独，放纵自己的个人感情和好恶，任由自己沉浸到那些“花柳繁华地，温柔富贵乡”中，不知不觉中，就有可能给企业带来灭顶之灾。

The
Breakthrough
Company

Foreword
推荐序



从创始人在心态上给公司加冕，到在战略上重金投入、逐渐加码；从外部私人董事会上花大钱请人给自己拍砖，到在公司里鼓励进谏的文化，仔细思考，一个企业实现从平庸到卓越的突破，需要创始人一个多么强大的内心！需要创始人把自己的利益、面子、情感等各方面的需求看得有多淡！需要创始人内心深处，对公司代表的这个事业有多大的热爱！企业所有的突破，都是企业家本人的突破，没有这种热爱的支持，技术层面无论有多好的系统，最后都是白费力气。

动力发生系统

内心强大，首先原动力、动力发生系统要强大。西方的企业家秉承韦伯传统、清教徒传统，把做企业的过程当作实现人生救赎的手段，一定程度上缓解了这个问题。然而在中国，原动力不够强大，往往是处于突破之际的企业家一个很大的瓶颈。一些人很容易退而选择小富即安的道路，收藏、旅游、弄个庄园什么的，开始醉心于折腾各种生活方式。

当然也有反复，受了点刺激，发奋了一阵子，但过几天，又依然故我了。今天在朋友圈刚转完“宗庆后42岁蹬三轮送货”，明天他就转“千秋功业一杯酒，万丈红尘一壶茶”。中国的儒道互补哲学，给了这些人最好的借口。全世界没有一个地方能给这些没有动力去奋斗、去做事的人提供这么一整套完整、精致、系统的自我安慰的哲学。

虽然不足为外人道，但一些企业家内心动力的来源其实是好强、攀比、与人暗暗较劲。有的人跟同学比，有的人跟同乡比，有的人跟曾经瞧不起自己的人比。“今天你对我爱搭不理，明天我让你高攀不起”。人性一些负面的东西往往蕴含着强大的能量，虽然不排除变废为宝、化负为正的可能性，别的先不说，这种与别人较劲的人生是一种多么纠结和憋屈的人生啊。蛇窟中千百条蛇，永远只有一条蛇能探出头来。天高任鸟飞，你可以做雄鹰自由翱翔；林深不知处，你可以做猛虎信步徜徉，为什么偏偏做蛇窟中的一条蛇！

动力消耗之一：贫穷

动力发生系统有问题，动力传送系统问题更大。中国这一代创业者普遍存在的另外一个问题是，很多人出身寒微，在原生家庭的成长过程中，留下了很多心理上的欠债。这些欠债，在漫长的人生过程中，好比自己喂食的一头怪兽，不知不觉中，逐渐长大成为一个巨大的黑暗的阴影，甚至成为心魔，在后台操控企业家们的日常行为模式。这些阴影，极大程度地消耗了企业家们的人生动力，分散了他们的事业心和奋斗心，降低了他们带领企业顺利实现突破的可能性。

首先是贫穷。人穷志短，早年太穷的人，很容易产生一种对于财富的不可遏制的、完全非理性的占有的欲望。一位企业家说，小时候他家里很穷，基本没怎么见过钱。创业后费尽心机，千辛万苦，终于挣到第一桶金。他把那几万元现金带回家，全部摊开，摆在床上，上下看，左右看，怎么看怎么欢喜，觉得这钱真是比绝世美女还要好看。把第一桶金这样当美女看，很正常。当企业大到一定程度，还把钱和股权看得那么重，看得比自己的事业还重，就肯定有问题了。

举个例子。华为而今几近于神，门口永远有络绎不绝来参观的企业家培训班。我经常半开玩笑地说，欲练神功，挥刀自宫。任正非只给自己留1.4%的股权（投票权是另外一码事），你们能做到只给自己留14%，哪怕是40%，我也服你们啊。中国最知名的这批企业，华为、万科、腾讯、阿里巴巴等，老大的股权比例几乎与企业的优秀程度成反比，你们连这点都看不开，还学什么华为！大多数人都笑而不语。

反面例子到处都是，最近最悲惨的是山东某著名水泥厂一案。本来就是国有企业，改制完后，老大还贪心不足，要打员工和高管的股权的主意，居然赫然宣布单方面解除员工股权信托协议，最后，鱼死网破，鸡飞蛋打。“金满箱，玉满箱，转眼乞丐人皆谤”，守财奴的结果最后基本上都是“白茫茫大地真干净”。

动力消耗之二：冷落

其次是冷落。很多出身寒微的企业家，原生家庭或者残破不全，或者兄弟姐妹众多，能活下来就算幸运了，没有从家庭和亲人身上得到情感上的关怀。一些创业者，很自然地把感情寄托在“兄弟情谊”上，非常讲义气，甚至与创业老臣形成一种感情上的依赖关系，造成上文所述企业被老臣绑架的情况，影响企业突破的实现。

还有一个更凶险的维度。企业家如果不仅家境贫寒，自身条件也不算优越，整个青春期，连一个异性的微笑都没有得到过，都很常见。创业成功后，出于一种可以理解的补偿心理，一段时间内，放浪形骸，还值得理解，如果一直活在这种原生家庭和青春期的阴影当中，很自然的结果就是“三宫六院”。企业内部从此上演永无止境的“宫斗戏”，老大身边也被围得水泄不通。围在老大身边的人，共同的特征是笑脸一个比一个甜，嘴巴一个比一个了得。所有出去的信息和进去的信息都会被这些人过滤，老大最后完全处于一种人事不省的迷狂状态，大家眼睁睁地看着他把好好的企业往悬崖边和深渊里带。

研究家族企业传承的人知道，一些华人大佬因为普遍“三妻四妾”，家庭内部仇深似海，给家族企业的传承平添了一个巨大的不稳定因素。能和平分家就已经是祖先保佑了，哪里还敢企望家族企业基业长青。只知道羡慕罗斯柴尔德、洛克菲勒、福特传承了多少代多少代，不知道人家对自我有多高的要求？身前纵情声色，死后还想流芳百世？这个账，上帝都算不平。

动力消耗之三：轻视

再次是轻视。出身不好的企业家，从小被人瞧不起，很容易在创业成功后，过分在意行业、政府和社会对自己的正面评价，所以花很多时间做各类协会主席、参加各种评奖／峰会、做委员／代表、被各级领导接见等。如果他们的生意模式本来就是通过这些事情争取政府资源或者政

策支持，我们也理解，但很多企业家完全就是因为自己喜欢，甚至“有瘾”，就颇有点不明智了。这些场面上的事情，非常费时费神费力，企业的很多事情，往往就无法顾及了。

某著名教父级企业家貌似就有这种情结，非常享受在各种场合做老大哥的感觉。你喜欢听好话，别人自然就会投你所好，所以身边永远是一圈又一圈的仰慕者。自己是大筛子，筛下的是是一堆小土豆；选出的接班人是中筛子，筛下来就是花生米；再往下的人就是小筛子，筛下的就只是一些小末末了。该公司业务江河日下，估值甚至不及一些互联网新贵的零头，从这个角度看，应该是必然的了。

我注意到，长三角的一些企业家，可能因为所在地区自古就是科举重地，与其他地区的企业家相比，更热衷于做这些场面上的事情。珠三角的企业家，相对而言，在这方面，看得更开一些。即使参加，一般都有明确的目的性，不至于沉醉其中，把自己弄得晕晕乎乎，以至于影响自己的主业。

贫穷、冷落、轻视之外，还有幼时被权力欺凌，所以创业成功后，就喜欢结交权贵，与权力勾结；幼时吃了上顿没下顿，所以喜欢事无巨细、控制一切；幼时被欺骗，所以与谁也无法真正建立长期的信任关系……所有这些，都会给企业埋下危机的种子。上述这几个心魔，一个就足够把一个企业搞垮，更何况于很多企业家心里，同时有好几个心魔，轮番上阵。

被吓坏的孩子

尼采说，要在我们自己身上，克服这个时代。对于我们这些出身寒微的企业家，更重要的是，在我们自己身上，克服自己的出身，克服自己内心的各种匮乏感，努力让自己高贵起来。高贵，无论古今中外，从来都与财富无关，而是与担当、责任、贡献、牺牲、自制、谦逊等美德联系在一起。企业家朋友富而思贵，首先自己要从精神上成为贵族，才有可能让家族成为受人尊重的真正贵族，君子之泽，五世不斩。

中国人心理学教育、心理学修养普遍基础薄弱。遇到问题泛政治化、

泛功利化、泛娱乐化，一般都容易忽视心理学的角度。企业家是中国社会进步最重要的驱动力量，需要我们额外的关怀。出身寒微的第一代中国创业者们，很多都需要回到童年，回到青春期，找到那个躲在墙角或者壁柜里，那个被贫穷、冷落、轻视等吓坏的孩子，把他带到草长莺飞的地方，让他无忧无虑地奔跑、嬉戏、欢笑。只有与这段过去和解，他们才能克服各种匮乏感，恢复好自己的动力系统，在源源不断、绵绵不绝的内心动力的支持下，把企业带上一个又一个新的高峰。实话说，这个问题解决不好，不管公司有多少从《财富》500强引进的高管，多少一流咨询顾问设计的制度、体系、流程，多少培训大师手把手教会的方法、技术、工具，最后基本都是浮云。

领教工坊私人董事会再三强调关怀，强调关怀是挑战的前提，“四分关怀，三分挑战”，“八分关怀，七分挑战”，其实也是帮助企业家在一种安全的抱持型环境（holding environment）的支持下，找到真实的自我，找到过去的自我，与这个自我和解的意思。《突破之道》的作者麦克法兰从7 000多家美国高速成长企业找出9家最杰出的突破型公司作为研究对象，其中居然有4家的一把手参加了企业家私人董事会，绝对不是巧合，是对这种为企业家，尤其是突破阶段的企业家量身定做的学习方式的特殊效果的最好背书。

总之，“行不得则反求诸己，躬自厚而薄责于人”。企业想要实现突破，先要自己实现突破；自己要想实现突破，先要建立一个强大的自我；而强大的自我，来源于信仰和心理层面。信仰和信念给了我们事业的热爱，给了我们原动力，是动力发生系统；我这里强调的质朴刚健、务实精进的健全人格和健康心理，则相当于是动力的传送系统；动力发生系统和传送系统的问题解决了，我们就可以专心解决企业管理和战略等技术层面，也就是动力应用系统的问题了。这本《突破之道》，是一套极好的动力应用系统，不仅逻辑严密，论证扎实，而且非常实用。尤其是书中关于逐渐加码、扬帆百慕大等章节，几乎就是直接可以上手的操作指南。

动力系统到位，大家可以上路了，bon voyage（旅途愉快）！

（作者为著名管理学者，领教工坊联合创始人）



致我的父母

是你们教会了我探索最有价值的东西。

致凯丽、威尔以及科尔

是你们每天提醒我，什么是最有价值的东西。

《犹太法典》说：知识只能在别人的陪伴下获得。因此，首先提及那些陪伴我走过这个对知识的探索之旅的人，是非常有意义的。

我首先要感谢的人是彼得·德鲁克，是他首先促使我开始思考企业怎样“破茧而出”、突破创业阶段的。大约10年以后，在一个聚餐的场合，吉姆·柯林斯也给了我鼓励，并且为我提供了一种研究模式的样板，帮助我把对这个问题的探索写成书。

在这个项目上，达伦·达尔（Darren Dahl）是我最好的合作伙伴，他帮助我把我们5年的研究成果撰写成书。每次去访问那9家突破性公司的时候，他都陪伴在我的身边。而在讲述那些堪称伟大企业的故事的时候，他又作为记者、作家发挥了重要作用。

感谢邓白氏公司（Dun & Bradstreet）的迈克尔·法伊夫（Michael Fife）对这个项目超过一年的持续支持，他的坚韧和创造力使我们积累了全美超过7 000家成长型企业的大量信息。同时，我还要感谢诺岩·戈尔马尼（Noyan Garemani）在我们对上市公司的研究分析中给予的帮助。

我还要深深地感谢麦克法兰战略合伙人公司（McFarland Strategy Partners）的同事们，是他们的宽容才使我能拿出这么多时间花在这本书上。同时，他们也积极参与了这本书的创作。我尤其要感谢布莱特·潘戈尔（Brett Pinegar），他不但帮忙建立了研究分析模式，而且还参与了实证研究的方方面面。同时，他还不断给我们的客户提供非常重要而又极

富想象力的建议。布莱特与客户的协作凸显了如何使本书的理念能够在日常工作中应用，并帮助企业绘制实现自身突破性成长的轨道。另外一个有突出贡献的人是我们的执行总裁卢瑟·纳斯鲍姆（Luther Nussbaum）。作为全国最早的保健咨询集团——第一咨询集团（First Consulting Group）的首席执行官，他在退休后立即把自己的全部精力投入到这本书中，过去两年来，他一直是这个项目的好参谋。

我的著作代理人扎卡里-舒斯特-哈姆斯沃思（Zachary, Schuster, Harmsworth）公司的埃斯蒙德·哈姆斯沃思（Esmond Harmsworth）是真正万里挑一的合作伙伴（当我把他为这本书所做的一切告诉我的作家朋友们时，他们都非常感动，并立刻记下了他的电话号码）。皇冠公司（Crown）的里克·霍根（Rick Horgan）很早就看到了这个项目的潜力，是他推动我们的团队创作了这样一本既有趣又能够真正帮人改造企业的书。

我们组建的研究团队非常敬业又富有智慧，缺少他们中的任何一个人，这本书也不可能完成。其中，我要特别感谢马克·坎贝尔（Mark Campbell），他在5年前就做了这个项目的研究带头人，并坚信我们正在从事的是一项伟大的事业。我还要感谢雷切尔·斯瑞特（Rachel Strate）、布莱恩·沃特豪斯（Brian Waterhouse）和丹·科雷尔（Dan Creer），他们不知疲倦的干劲和设计出色的问题，使我们能创造并实施一个严格的研究模式。

一个被我们叫作“早餐俱乐部”的首席执行官组织，经常帮助我们整理早期的成果，推敲各个主题的思路，这些主题后来组成了各个章节。我要感谢戴维·加里森（David Garrison）、戴维·海恩斯（David Haynes）、罗勃·怀特（Rob White）和布莱特·潘戈尔（Brett Pinegar），感谢他们在那些清晨聚会上提出的建议。其他一些首席执行官也阅读过这本书的早期草稿，并提供了宝贵的反馈和支持，他们包括鲍勃·科恩（Bob

Cohen)、荷西·科拉佐 (Jose Collazo)、凯文 K. 库欣 (Kevin K. Cushing)、特里·汉森 (Terry Hansen)、马特·哈里斯 (Matt Harris)、鲍勃·霍根 (Bob Hogan)、马克·霍兰德 (Mark Holland)、埃里克·雅各布森 (Eric Jacobsen)、布雷克·柯尔比 (Blake Kirby)、查克·麦格里 (Chuck Maggelet)、鲍勃·麦夸尔特 (Bob Marquardt)、格雷格·马丁 (Greg Martin)、肯特·麦克雷兰 (Kent McClelland)、戴维斯·穆赫兰 (Davis Mullholand)、塔兹·默雷 (Taz Murray)、奥伊温德·拉格尼尔德斯维特 (Oyvind Ragnhildstveit)、格雷格·苏斯 (Greg Suess)、道格·特恩奎斯特 (Doug Turnquist)、马克·韦伯 (Mark Webber) 和吉姆·威尔伯恩 (Jim Wilburn)。我与泰勒·兰德尔 (Taylor Randall)、格雷格·瓦诺克 (Greg Warnock) 和杰夫·贾尼 (Jeff Jani) 的讨论也非常宝贵。而在我撰写这本书时, 畅销书作家戴维·麦基 (David Magee) 也提供了非常有价值的建议。

在突破性公司和比对公司中, 有数百人协助我们采集数据、进行采访和分析市场。我们非常感谢他们为此花费的时间和给予的帮助, 但是很遗憾, 我不能在这里一一列出他们的名字。但是, 仍然有几个我必须提及的重要人物: 埃里森·格林 (Allison Green)、林达·哈内堡 (Linda Haneborg)、贝蒂·约翰逊 (Betty Johnson)、玛莉斯·克纳特森 (Marlys Knutsen)、查尔兰·利特尔 (Charlene Little)、劳拉·萨克斯比·林奇 (Laura Saxby Lynch)、莫莉·奈尔德 (Molly Nelder) 和雪莉·特奇安 (Sherry Terzian)。

我还要特别感谢6年来在对52家公司进行实地考察的过程中, 见过的将近1 500名企业管理者, 正是与你们并肩工作的经历使我们的分析结出了硕果。

吉姆·威尔伯恩 (Jim Wilburn) 是我25年来的良师益友, 是他促使我走上了写作之路。乔尔·科特金 (Joel Kotkin)、伊查克·爱迪斯

(Ichak Adizes)、保罗·阿尔布雷特 (Paul Albrecht)、罗思·艾特贝里 (Ruth Atteberry)、迪克·埃尔斯沃思 (Dick Ellsworth)、鲍勃·弗拉里 (Bob Fraley)、唐·格里辛格 (Don Griesinger)、拉里·赫尔 (Larry Hall)、迪克·凯勒 (Dick Kaehler)、阿兰·拉丁顿 (Allan Ludington)、佩吉·拉丁顿 (Peggy Ludington)、查克·默里塞 (Chuck Morrissey)、迪克·尼克斯 (Dick Nicks)、道格·普兰克 (Doug Plank)、加布里埃拉·索罗尔多尼 (Gabriella Soroldoni) 和詹姆斯·托马斯 (James Thomas)，这些都是鼓励我进行写作的人。他们的鼓励终于开花结果，尽管可能比他们期望的时间要晚得多。汤姆·特尼 (Tom Turney)、史蒂夫·卡朋特 (Steve Carpenter)、唐·克拉克 (Don Clark)、荷西·科拉佐 (Jose Collazo)、史蒂夫·豪克 (Steve Hauck) 和史蒂夫·奥尔森 (Steve Olson)，他们都是早期在我还是科技公司的首席执行官时给过我帮助的人。在这本书中他们的影响显然应当归功于他们。

最后，我要特别感谢詹妮佛·麦克迈克尔 (Jenifer McMichael)，她在写作的过程中为我提供了全方位的支持和帮助，包括协助我分析数据、审查和修订书稿，以及每天大量的其他支持。

推荐序（肖知兴）

致 谢

第1章 绪论1

第2章 动态攀登7

第3章 给公司加冕25

第4章 逐渐加码51

第5章 培养公司品德83

第6章 扬帆“商业百慕大三角”107

第7章 搭起“脚手架”128

第8章 招募“谏言者”147

第9章 毕业于“艰难时期大学”163

第10章 培养突破能力175

后 记 突破之后——避免崩溃194

附录A 研究笔记：探索性实地考察 ...197

附录B 研究笔记：对突破性公司的研究...203

附录C 研究笔记：《Inc.》500强214

注 释216

The
Breakthrough
Company

目
录
Contents



绪论

知识的起点是，发现某样我们不懂的东西。

——弗兰克·赫伯特（Frank Herbert）

1994年的一个下午，在克莱蒙特大学校园里一条绿树成荫的人行道上，我偶然遇到了管理大师彼得·德鲁克^①。在喝过一瓶健怡可乐后，我们进行了简短的交谈，正是这次谈话改变了我生命的进程，并促成了15年后这本书的完成。

那时我三十五六岁，刚刚被任命为Collectech系统公司的董事长，这是一家两次入选《Inc.》500强^②排行榜的洛杉矶科技公司。我相信Collectech有以几何速度增长的潜力，甚至可能使整个行业都发生革命性变革。我也感觉到公司正处在一个至关重要的过渡时期，可能需要经过一个痛苦的变革过程，才能激发全部潜力，但是我又害怕这些变革会使公司搁浅。在那个重要的下午，也就是我遇到德鲁克时，我正每周三次，每次花三小时往返于克莱蒙特大学的德鲁克中心，在德鲁克和他的同事们开办的博士班学习。我希望他们能够帮我解决公司正面临的难题，然而，我的挫折感却只升不降，因此我决定向大师求助。“为什么我找

① 彼得·德鲁克的系列著作已由机械工业出版社出版。——编者注

② 《Inc.》500强是全美先锋企业的代表，旨在评出全美发展速度最快的500强企业。——译者注

不到一本书，帮我这样的人解决中小企业在跨过创业阶段后所面对的现实问题呢？”我问德鲁克。他想了一会儿，然后抬起头，露出了那典型的禅师一般的微笑，并带着浓重的奥地利口音说：“因为，你还没有写它呢。”

这次谈话后不久，我的生意就“抛锚”了，所以我根本没有时间来考虑书的事，更不用说读或者写了。我退出了只剩下一篇论文就完成的博士课程，并在接下来的几年里为公司的生存而奋斗。摆脱危机后的Collectech变得更加强大，它采用了一种新的商业模式，营业收入在短短的三年时间内就从1 000万美元增到了1亿美元。在公司度过那段困难时期后，我的思绪又回到与德鲁克的那次谈话中。我在想：那本帮助领导者带领企业穿过创业成功之后的艰难地带的书在哪里？德鲁克的话在我的脑海中回响起来：“……你还没有写它呢。”

1992年，我答应在底特律的一个CEO峰会上做主讲。在会议开始前一天的晚宴上，我发现自己竟坐在了这次会议的另一个主讲人——《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯的旁边。我们讨论了他的书，同时我也跟他提到曾经面临的窘境——找不到帮助企业突破创业阶段的书。我提到，《从优秀到卓越》这本书涉及的所有公司都是大公司（在他的书中，一般公司的销售额也有320亿美元）¹，这些公司已经离它们的创业初期有数年甚至数十年了。我坦率地提出问题：“如果研究了接近创业突破阶段的中小企业，我们能否学到不同的东西呢？”“这是一个多好的研究课题啊！”他答道。接着，他就不断鼓励我使用与《从优秀到卓越》类似的研究方式来做自己的研究。

需要有人来写这样一本书

在从底特律回家的飞机上，我想如果冥冥宇宙给人以暗示，那么给我的这一个暗示是最清晰不过的了：两位在商界最受尊敬的观察家都