

卓越企业基业长青的行动方略

[美]马克·利普顿 著  
范 微 杭虹利 王风华 等译  
梅清豪 审校

# 愿景

## 引领成长

### GUIDING GROWTH

How Vision Keeps Companies on Course

广东经济出版社

# 愿景

## 引领成长

### GUIDING GROWTH

How Vision Keeps Companies on Course

卓越企业基业长青

## 图书在版编目 (CIP) 数据

愿景引领成长/ (美) 马克·利普顿著, 范徵, 杭虹利, 王风华等译. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

ISBN 7-80677-581-1

I. 愿… II. ①利…②范…③杭…④王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093944 号

版权登记号: 图字: 19-2003-216

Guiding Growth: How Vision Keeps Companies On Course by Mark Lipton

Copyright © 2003 by the President and fellows of Harvard College

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Guangdong Economy Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社通过博达著作权代理有限公司授权广东经济出版社在中国内地独家出版发行。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。

版权所有, 侵权必究

|      |                                               |
|------|-----------------------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)                 |
| 经销   | 广东新华发行集团                                      |
| 印刷   | 广东邮电南方彩色印务有限公司<br>(广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号) |
| 开本   | 787 毫米×960 毫米 1/16                            |
| 印张   | 19.5 2 插页                                     |
| 字数   | 276 000 字                                     |
| 版次   | 2004 年 1 月第 1 版                               |
| 印次   | 2004 年 1 月第 1 次                               |
| 印数   | 1~6 000 册                                     |
| 书号   | ISBN 7-80677-581-1 / F·943                    |
| 定价   | 35.00 元                                       |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

谨以此书献给我的父母

埃丝特·巴舍尔金·利普顿

(Esther Bashevkin Lipton)

威廉·L. 利普顿

(William L.Lipton)



# 译者前言

1982年汤姆·彼德斯(Thomas J. Peters)和罗伯特·沃得曼(Robert H. Waterman, Jr.)合著的《追求卓越》(*In Search of Excellence*),道出了美国杰出企业家成功的八大秘诀:①倾向行动;②接近顾客;③让员工发挥自主性和创业精神;④通过人来提高生产力;⑤建立正确价值观并积极行动;⑥做内行的事;⑦组织形式单纯和极少的幕僚人员;⑧宽严并济。

20年过去了,书中提到的43家优秀的企业并没有一直优秀下去,其中的32家更是出现了严重的财务危机。管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)就曾批评书中所概括的八条原则太简单化了,企业界人士甚至认为那简直是隔靴搔痒。

被《今日美国》誉为“继《追求卓越》之后最引人注目的企业研究力作”的,是吉姆·柯林斯(Jim Collins)在1994年出版的《基业长青》(*Built to Last*)。该书从《财富》杂志五百强工业和服务类公司两种排行榜中选出18家高瞻远瞩的公司进行追根究底的研究,得出的结论是:那些能够长期维持竞争优势的企业,都有一个基本的经营理念,基本的理念是这些公司发展史的最重要的成分。这种核心理念,柯林斯将它定义为“愿景”(vision),那些拥有愿景的公司被称之为“高瞻远瞩公司”(visionary company)。

柯林斯在《基业长青》中总结出了高瞻远瞩公司所拥有八大特质:①造钟,而不只是找对时机;②利润之上的追求;③保持核心,刺激进步;④胆大包天的目标;⑤教派般的文化;⑥择强汰弱的进化;⑦自家长成的经理人;⑧永不满足。柯林斯的目的仅此而已,即找出

极为高瞻远瞩公司共同拥有的使它们有别于其他公司的基本特质和动力，并把这些发现化为有用的概念架构。然而，《基业长青》并没有告诉我们企业实现愿景管理可操作的方法是什么。于是，人们期待着《基业长青》续篇的出现。

又经过 5 年的努力，柯林斯终于推出了新的研究成果《从优秀到卓越》(*Good to Great*)。然而，令人遗憾的是，它在开篇前言中申明，《从优秀到卓越》不是《基业长青》的续篇而是它的前篇。《从优秀到卓越》讲的是如何将一个优秀的企业，转变为一个能持续创造非凡业绩的卓越的企业；而《基业长青》则是讲如何管理一个卓越企业并使其具有非凡的气质且长盛不衰。而完成后者最终转变的有赖于公司的“愿景”。

时下，“愿景”一词已成为许多企业理论研究者及实际经营者的口头禅。尤其是彼得·圣吉(Peter Senge)的《第五项修炼》中又有“塑造共同愿景 (building shared vision)”一说。然而，人们对愿景的认识还只停留在理念阶段，对企业实现愿景管理可操作的方法更是懵懵懂懂。这一空白的填补者便是我们要向你介绍的，这本由哈佛商学院出版社 2003 年所出版的马克·利普顿(Mark Lipton)的《愿景引领成长》。

利普顿与柯林斯几乎同时意识到愿景的作用。经过十年的努力，终于构建了一个关于企业实现愿景管理的可操作的指导体系。本书“集常识、咨询经验、透彻研究、真实案例及管理智慧于一身，令人信服地解释了一个强大的愿景规划如何从 CEO 的头脑中的理念转而变为组织成功成长的引擎”(创意领袖中心前总裁和首席执行官罗伯特·李语)。最深刻的思想往往是简单的。为便于理解，在这里，我们将利普顿的愿景从理念到操作的实践方法概述为下文的“一个概念”、“两项比较”、“三大原则”、“四方面构架”和“五步骤流程”。

## 1. 一个概念：“愿景”是什么

利普顿认为，愿景是一个具体的目标，一个心向往之将来的生动

画面，它既是可以被描述的，又是具有挑战性的。同时，它还指出了组织工作的具体方法以及在这个组织工作的人们的期望获得。愿景不会年年改变，相反，它是一个历久弥坚的承诺。利普顿举例道，一个管理学研究生院，它的愿景宣言是：“我们的毕业生将有推动和改善他们所在组织及社区的能力和动力，他们对他人、组织过程以及他们自身所处的这个社会的影响将是深远而且积极的。”

## 2. 两项比较：“愿景”与“使命”

利普顿认为，“愿景(vision)”和“使命(mission)”不是也不应该是一个概念。判断的方法是看：“这个陈述是我们组织或部门做了什么，还是界定了为什么我们组织在这个行业存在？”“什么”倾向于使命，“为什么”指的是愿景。同样是管理学研究生院，它的使命陈述可以很简单：“我们培养学生获得高质量的 MBA 学位。”

## 3. 有效愿景的三大内核原则

一个企业的愿景必须回答以下三个主题，它们构成了有效愿景的内核：

(1) 存在的理由。愿景必须表明一个企业存在的理由以及为什么要从事各种活动。存在的理由即是一些个体一生都在努力争取解答的严肃的关于存在主义的、组织层面上的问题：我们这个企业为什么存在？我们所作的这些努力都是为了谁的利益？我们又给这个世界带来了什么影响？

(2) 战略。愿景必须明确界定一项战略。这项战略并不是简单的业务计划或传统的战略规划，它必须能帮助建立起企业的截然不同于他人的个性化的标识和特征。它回答这么一个问题：存在的理由如何达成？

(3) 价值观。包括为了不断向“存在的理由”靠拢和支持组织战略而体现出来的，同时贯穿于日常工作过程中的主要观念、态度和信

念。组织的价值观是指引及保持这种行为的基石。

#### 4. 愿景的四方外周构架

利普顿在书中还提出了一个愿景构架。其内核是上述三大原则，外周是赋予组织力量的四方面关键因素的整合。

(1) 企业高级管理层。一个组织愿景的倡导者、支持者不是某一个人，企业高级管理层由企业的最高层经理人组成，承担着中心领导者的角色。他们是实施愿景的责任人，时刻紧密监督组织是否与愿景保持一致，边监督边处理在成长的过程中随时出现的阵痛。他们是愿景及其所蕴含的创新需求的启蒙者。没有企业高级管理层齐心协力的努力，愿景管理的实现只能是一纸空文。这个高级管理层的日程任务是：①建立共同的愿景；②评价组织，以确定是否与愿景相一致，或决定哪些差距需要弥补；③制定与愿景一致的战略；④开发和管理促进发展的文化；⑤不断修正组织结构以保证它能支持发展的需要。

(2) 文化。一个公司的企业文化是独特的，它强化企业愿景，使之难以被模仿。当一个公司的文化与其声明的价值观以及愿景其他要素相一致，并融入于整个企业时，它对企业成长与革新的影响要远远大于任何正式的系统。当企业文化、组织结构以及其他正式系统相互协调一致时，它们一起构成了企业可持续成长的强大的平台。管理文化是一个不断发展的过程，负责保证企业文化与企业的愿景相协调。利普顿认为，如下文化对愿景具有支撑作用：①创新；②对变革抱健康的态度；③接近傲慢的自信；④速度与紧迫性；⑤合作。

(3) 组织结构。组织结构决定了一个组织内人员的组织或分组方式。组织的结构既可以支持愿景，又可能侵蚀愿景。许多组织总是面对着这么一个两难的矛盾：在鼓励各种集体尽可能保持其独特性以完成不同任务的同时，这些集体还被要求尽可能地整合在一起来实现不同的组合之间的合作以及贯彻组织始终的愿景。利普顿认为，以下组织特点是会充满活力的：①按照顾客和产品把员工簇组为业务单位，而不要按照职能组合；②构建可穿透的边界；③均匀分配权力、信息



和知识。

(4) 人员管理。新员工如何招募、选择,使其适应企业环境、方针以及保留等都是对一个企业可持续性成长的决定性要素。正因为如此,人员管理是所有经理人的职责,而并不仅仅是某一个部门的事务性工作。通常来说,一个组织中人力资源管理部门的负责人应清楚地认识到人员管理的重要,但是由于缺乏权力或资源,他们往往发现自己没有能力贯彻自己的信念。人员管理的最终责任在于企业的高级管理层。基于愿景的人员管理模式的要求是:①招募称职的员工;②让员工拥有大量的反馈意见;③使基于表现的报酬制度与组织战略、结构和文化相一致;④报酬与组织战略的一致性;⑤发展员工并从内部“提升”;⑥培训和发展;⑦创造促进平等主义的环境;⑧引发员工忠诚。

## 5. 组织愿景开发的五步骤流程

(1) 建立规划小组。开发愿景的一个最佳出发点永远是一个由组织的首席执行官牵头的代表性团体。一个规划小组,除了首席执行官,应该包括其执行管理团队成員,或许,还要再从较低级别、不同的职能部门挑选三名成员。这个小组将着手进行的过程应该是一个领悟力训练,通过这个训练,人们能够分享并更好地理解他人心目中对组织将来形象和状态的想象和希望。这里,一个开放的心态是重要的;每个人都必须倾听,在愿景开发和修正的过程中必须寻求他人对愿景初步表述的反应。不论这个代表性团体是由执行管理团队组成,还是由其他人组成,这个小组必须有足够的动力来启动并维持愿景的开发过程。如果成员之间的工作关系经常变动,如果成员之间价值观互相冲突,如果每个成员对所在的急速成长的组织的看法和感受互不相同,如果成员之间互相缺乏信任,那么持久有效的愿景是不可能出现的。

(2) 形成愿景的核心要素。第一步,要求小组内每一个成员说出各自心目中组织的情形状态是什么样的。把各自的观点看法压缩为简短的句子或者不严格的词组。第二步要求小组的每个成员讨论他或她

各自的“愿景”。每个成员对自身以及对所在组织的抱负志向是什么？他们的期望是什么？本小组以及关于整个组织的具体目标、价值观和观念是什么？在这个时候，人们开始提出、分享并讨论他们以前从未曾或者可能永远也不会讨论的一些问题。这时，可以运用一些技巧：如给每个人一张白报纸和一些记号笔，要求他们用符号和图画，把他们对每个问题的回答概要形象化地表示出来。经验告诉我们，用画图的方式来讲一个故事，而非用文字的形式来描述组织，能够表达更多。另外一个简单策略是要求他们想象：五年后，所在组织刚获得《财富》杂志“全世界最佳雇主”的提名，那么，请为其编写封面故事。

(3) 讨论这些核心要素。通过第二阶段的练习，我们已形成了愿景的一些可能的要素清单。这时，小组成员通过头脑风暴的方法来判断哪些因素对愿景来说是关键的；如果按照哪种优先次序来考虑，某些因素可能会落选；一些因素又是如何互相矛盾的；以及这些引起大家激烈讨论的因素是否真正符合提及的标准。这场关于什么是构成愿景的核心因素的讨论，既可以受限于规划小组的能力，也可以进一步扩大至整个组织。

(4) 阐述经过考验的愿景说明。一旦确定了愿景的核心要素，在愿景铺开之前，必须对愿景作第二步的考验。对愿景的考验应该根据所建立的预测，明确详细地检查组织行为和组织绩效。可以选定一个部门来测试愿景。该部门员工对这个愿景的反应积极吗？如果存在抵制情绪（必须明确并随时监控抵制因素），那么这种抵制情绪的产生原因是什么。

(5) 在组织范围内推广愿景。把愿景推广到整个组织需要规划小组在另外一个层次上重复整个过程：通过对试验性愿景推广以及任何其他方式的反馈进行考察，来搜集对核心概念的反馈意见，然后决定是否必须对某些方面进行修改。一旦他们在对愿景的核心要素问题上的认识达成一致，而且认为沟通愿景的方法对规划小组以外的人们是足够清楚的，愿景就这样被引入了。

本书的翻译是集体智慧的结晶。

本书的审校，是著名的营销学专家梅清豪教授，他也是著名的科特勒（P. Kotler）《营销管理》（*Marketing Management*）一书的主译，也是他向我们热忱推荐翻译此书。

本书的主译，是上海外国语大学国际工商管理系主任、比利时鲁汶大学（K. U. Leuven）高级访问学者范微博士。范博士出版有《核心竞争力：基于知识资本的核心能力》、《第三代 CI：企业形象的战略管理》、《合资经营与跨文化管理》等专著。

本书的另外两名主译，杭虹利和王风华女士，均系上海外国语大学国际工商管理系的教师。她们都毕业于上海外国语大学，获得专业英语八级证书，随后又分别获得复旦大学 MBA 及上海财经大学的经济学硕士学位，也都拥有在国外进修及参加国际会议的经历。

参加本书翻译工作的还有童静微、李亚妮、邬彬红，三人均毕业于上海外国语大学，获得专业英语八级证书。她们现在，或是上海外国语大学国际工商管理系的在读研究生，或已毕业在外资企业工作。

译事难，但我们力求通过我们所掌握的英语与专业知识，将本书译好。由于时间仓促，翻译中难免还有错误没有被校正过来，希望读者能不吝赐教，以便再版时修正。

译者  
于上海外国语大学  
国际工商管理系  
2003年9月

# 作者致谢

这本书的出版凝聚了许多人的辛勤劳动。

首先，应该感谢我的客户，他们自始至终都给予我充分的信赖。起初我曾告诉他们研究愿景是浪费时间的，现在我又告诫他们应花费时间和精力去研究它。虽然一些客户的案例被写入了本书，但绝大多数我用来检验愿景框架模型的案例并没有被提及。从他们每个人身上我都学到了很多。我很感激我能有机会与来自私营企业、非营利机构和公共事业的许多优秀敬业的管理人员共事；同时，他们给予我充分信任，允许我帮助他们指导其公司的成长，对此我深表感激。

很感谢新学院大学的同事们，他们鼓励我将学习经验和研究成果与大家一道分享，鼓励我卸去这几年所担任的许多行政职务。我觉得他们鼓励我卸去一些不相关的职务是明智的，因为要运用强有力的数据来支持本书所讨论的许多观点必须耗费大量的时间与精力。事后也证明，多亏了他们的先见之明，我很庆幸我听从了他们的建议。我由衷地感谢新学院大学前任校长、现任约翰·D 和凯瑟琳·T·麦克亚瑟基金会（John D. and Catherine T. MacArthur Foundation）主席的乔纳森·F·凡腾（Jonathan F. Fanton），近 20 年来他一直是我的坚强后盾。在我 22 年的任期内，许多老前辈给予我极大支持，尤其是当我在大学里策划一些新奇而又具风险性的研究时，他们帮助我树立起信心。令人欣慰的是，我仍旧精力充沛，积累的经验也终于有了它的价值。我在米拉诺研究生院的同事布莱娜·桑格（Bryna Sanger），始终热心地鼓励我在学术与应用管理交叉处寻找突破口。她是一个极好的榜样。

我还要尤其感谢苏珊·凯恩 (Susan Cane)。16年来,她一直是对我的学术研究大有裨益的好同事、好伙伴,最重要的好朋友。没有她在过去两年中无私的支持,我也许不会坚持到最后。对于她在我休假时帮我管理繁重的日常事务,在我回来时又要处理棘手的事务,对此我深表感激。她总是及时地给我一些关于书中概念的有效反馈,在我受到挫折时鼓励我重拾自信,在我需要的时候总是耐心倾听,这些都是上天对我的恩赐。

我的研究和项目助理在过去的四年里也竭尽全力帮助我进行管理研究的存档工作,并发现了我自己未能发现的数据。他们不仅是了不起的“侦探”,而且也是有头脑、具洞察力和打破沙锅问到底的有思想的人。

当我决定写这本书的时候,我希望哈佛商学院出版社能出版它。我知道我需要一个德高望重的出版商,对于他们出版物一贯的高质量我赞赏不已。我几乎不知道有如此众多优秀的专业人员与我共事,而正是他们才使哈佛商学院出版社有如此多高品质的出版物问世。我的编辑,美琳达·亚当斯·麦利诺 (Melinda Adams Merino) 和西维亚·维德曼 (Sylvia Weedman) 对一些需要推敲的观点总是不断给我以鼓励与支持。每个人,都以自己的方式,鼓励我不断修改书中的概念以便通俗易懂,让读者易于理解。西维亚总是很认真,完全值得信赖,与她一起工作是一种乐趣。作为排版编辑,凯蒂·瑞恩菲尔德 (Cathi Reinfelder) 对于版面的简洁与格式都提出了不错的建议,这样即使读者跨章节阅读也能清楚明白我的思想。吉尔·考娜 (Jill Connor) 是我的手稿编辑,在即将大功告成之时,把所有的事情都安排得井井有条。对所有的编辑,我都深表感激,他们总是鼓励我写出自己的想法,而不是拘泥于学术界已有的观点。在他们的帮助下,我变成了一个更加一丝不苟的思考者、一个更好的作家。

若干年前,当《哈佛商业评论》向我约稿时,我有幸与丽贾纳·玛如卡 (Regina Maruca) 共事,那时她是那里的编辑。如今,作为一位有天分的独立编辑,丽贾纳确实是个称职的校对。她帮我检查书中的概念是否明确,语言和风格是否连贯一致,当我需要的时候,她会坦



率地给我反馈意见。她也是个不错的“拉拉队长”。

凯西·玛斯特森(Cathy Masterson)的耐心、关心、理解和支持显得尤为珍贵，尤其是在本研究项目开始的头几年。这些也许是她从来不曾知道的。

还有我的家人，当我需要他们的时候，他们总是站在那里支持我，即使有时候我不知道我需要他们的支持(而他们知道)。我的姐姐克莱尔·兹默斯(Claire Zimmers)及姐夫麦尔(Mel)，乔舒亚·卡兹(Joshua Katz)，黛比·卡兹·瑞戈兹(Debbie Katz Ragals)及姐夫约翰(John)都是我的精神支柱。埃米莉(Emily)和阿瑞丽(Arielle)这对双胞胎，她们在我的手稿送到出版社后也出生了。她们选择这个时候降临人世，对我们来说无疑是个喜讯。我三十年的老朋友，汤姆·席根保特姆(Tom Higginbottom)一直以来就像我的兄长，他虽远在三千英里以外，但仍不时赶过来，对此我深表感激。还要感谢我的母亲，埃丝特·巴舍尔金·利普顿(Esther Bashevkin Lipton)，她老人家虽然快93岁了，但仍然头脑清晰、精神矍铄、神采奕奕。

再次感谢大家。

# 导论：另一本关于愿景的书

大约十年前，越来越多、一个接一个的客户要我帮他们解释、提炼有关企业的愿景宣言。我拒绝了他们，并告诉他们我不相信所谓的“愿景”，我当时只觉得这不过是一时流行的管理方法罢了。但那时我已动了一个念头想研究一下它。自从我在 20 世纪 80 年代写了一篇关于反对管理时尚的文章后，我想找一些权威的证据来说明这个“愿景”不仅是一时的流行，而且对于公司运作也不具有益的影响。于是，我把组织愿景放到了我的研究议程上来。我竟然不知道结果却令我大吃一惊。

事实已经证明，我原来的研究假说是完全错误的。我发现愿景不仅对管理有积极作用，而且它对大多数公司的生存还是必需的。<sup>[1]</sup>经过研究之后，我对组织愿景从怀疑变为重新接受这个观点。我彻底改变了想法，所以，一直以来我对那些十年前曾拒绝过的善意的客户深表歉意。

既然愿景是如此的重要，那么这个发现也就很自然地引出了其他一些问题：如果愿景确实必需，那么有效的愿景包含些什么呢？涉及哪些组织因素？愿景有效开发与实施的过程是什么？吉姆·柯林斯（Jim Collins）和杰瑞·波拉斯（Jerry Porras）几乎与我是在同时认识到愿景的重要性的。他们在业已出版的优秀著作《基业长青》<sup>[2]</sup>（*Built to Last*，中译本由中信出版社 2002 年 1 月出版）中论述了这一观点。但吉姆·柯林斯和杰瑞·波拉斯或其他人并没有对这些问题作答。于是在我的第一项研究计划<sup>[3]</sup>（其研究成果已发表在 1996 年《斯隆管理评论》）结束之后，紧跟着便开始紧锣密鼓地策划第二项研究项目。《斯

隆管理评论》上的那篇文章引起了来自私企、公共事业和非营利机构的高级管理者的兴趣，并且成为世界上许多 MBA 教程关于愿景的初级读物。但一篇文章至多也只能到这个程度了，远远不能解决问题。在当地书店的管理类书架上，关于愿景方面的书是少之又少，并且没有一本书能帮助经理们在实施愿景规划时解决实际问题。而大多数出版的著作也只是蜻蜓点水般，并没有解决本质问题。

更重要的是，在我的咨询工作中，我仍然不断遇到更多关于“如何”和“为何”要关注成功的愿景的问题。这说明深入研究的时机成熟了。对于一个对公司兴衰感兴趣的研究者而言，20 世纪 90 年代的研究成果是丰硕的。在纽约城像硅谷（当时我的调研基地）这样的地方，到处都是可供调研的案例。

## 咨询者和研究者

在 20 世纪 90 年代，很多公司都处于急速成长状态。许多表面上看起来很棒的公司都在发生内部膨胀。我越来越对有点荒谬的现实感兴趣了，那就是——增长会置一个公司于死地。尤其在过去的 10 年里，创业投资泛滥，一个好点子能使一个公司一天之内拥有千万资产，而失败的几率也大大增加了。20 世纪 90 年代中后期可利用的“热钱”，掩盖了对这个商业模式进行严密分析的需求，然而，把许多受到很好资助的公司破产归因于它们并未发展完全的模型，我认为这样的解释也过于简单化了。

根据一个并未发展完全的模型来投资热钱只是产生如此多失败案例的过于简单的解释。这样的简单解释怎能让学生信服？许多公司 10 年里一直有稳定的收入，而在规模扩大时却失败了。

我开始计划写一本书，研究成长的挑战，把成功的成长与愿景的重要性联系起来。于是我更加深入研究，把透彻的调研与一个全新的学术研究结合起来。这项工作以前也有人做过，但我认为多数的论述对一些高层管理人员来说仍是无法捉摸的，而且我也没有将自己的研

究成果有机地串联起来。这些成果包括对现有论述的广而深的评估，对过去 10 年自己客户工作的评估，以及对一些经历成长、常常同时又处于衰退状态公司的研究……

在这方面，我发现了我所期望的结果：在对公司热成长时期出现破产的天真的、片面的解释无疑是不可行的。当我分析那些在急速增长时期成功地实施扩张战略的组织时，发现它们也受益于风险资本和上市。很显然，其他变量也可以解释一些公司成功和更多公司失败的原因，而其中“愿景”因素是首要的。

对于那些发现急速增长只是一种急功近利的公司来说，咨询则为它们提供了强有力的帮助。但我对客户是从管理学教授的专业角度来进行相关课题研究和市场服务的。15 年来，我一直指导纽约新学院大学（New School University）米兰诺研究生院（Milano Graduate School）的管理与城市政策方向的两项大型研究生项目。20 年来，作为研究组织现象的学者和致力于理性分析的研究员，我一直偏爱“数据”，而不是天花乱坠的吹捧。

## 三种流派的研究

在这里，我所举的案例是基于三种主要流派的研究成果。第一个是我自己过去 10 年的研究项目，包括定量的和定性的数据收集。（我应该注意到我的研究总是与营利机构、非营利机构和公共部门的分类不符，当我承认公司、非营利机构和政府部门之间的差异时，同时也看到了它们内在的相同之处。）

第二种研究是在相关领域里，其他人提出的一系列相关分析研究：企业家、组织成长与衰退、领导胜任能力、战略、组织结构、人力资源管理 and 组织文化。从这些相关分析研究在各领域的数据与结构的重叠之处，我总结出我的研究成果。例如，自从重要的经济与组织理论研究告诉我们成长对于大多数公司来说是势在必行的，我发现有数据表明，一种特殊类型的组织结构同它对组织改革和成长的影响力两者