

Blueprint to a Billion

7 Essentials to Achieve Exponential Growth



创业基金会

上海市大学生科技创业基金会译丛



十亿美元 的蓝图

让企业极速成长的七个秘诀

[美] 大卫 G. 汤姆森 (David G. Thomson) 著
殷焕武 王璐 李淼 等译



机械工业出版社
China Machine Press

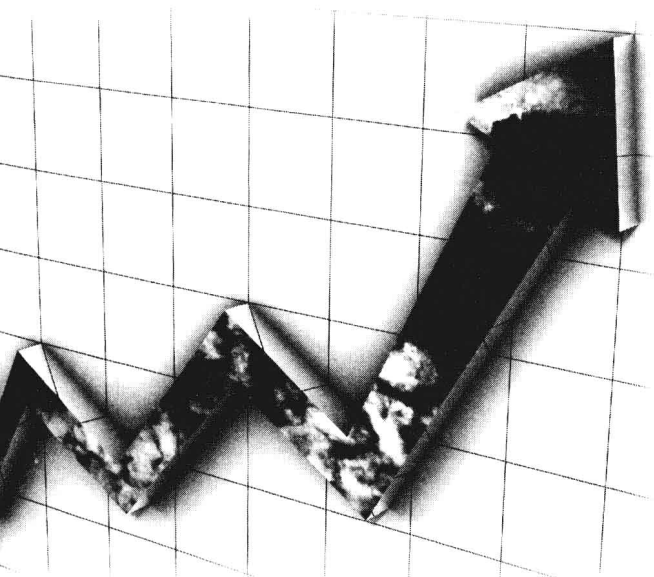
Blueprint to a Billion

7 Essentials to Achieve Exponential Growth

十亿美元 的蓝图

让企业极速成长的七个秘诀

[美] 大卫 G. 汤姆森 (David G. Thomson) 著
殷焕武 王璐 李淼 高卉杰 丁慧敏 咎倩茜 译



机械工业出版社
China Machine Press

David G. Thomson. Blueprint to a Billion: 7 Essentials to Achieve Exponential Growth.

Copyright © 2006 by David G. Thomson.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China Machine Press.

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 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-5185

图书在版编目(CIP)数据

十亿美元的蓝图: 让企业极速成长的七个秘诀 / (美) 汤姆森 (Thomson, D. G.) 著; 殷焕武等译. —北京: 机械工业出版社, 2012.10

(上海市大学生科技创业基金会译丛)

书名原文: Blueprint to a Billion: 7 Essentials to Achieve Exponential Growth

ISBN 978-7-111-40041-7

I . 十… II . ① 汤… ② 殷… III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 241155 号

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: 王振杰 版式设计: 刘永青

北京市京瑞印刷有限公司印刷

2012 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-40041-7

定价: 39.00 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

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

谨以此书献给我的家人。特别感谢我的妻子艾琳和我们的四个孩子：克里斯汀、艾利森、朱莉以及凯文。我非常幸运地得到你们的爱，这使我可以利用特定的家庭时间来研究和撰写本书。同时，非常感谢我父母的支持和贡献。

Blueprint 赞誉 to a Billion

“本书不仅使我深信即使是成熟的行业也可以实现经济增长，而且它提供了一条供所有商界领袖遵循的路线图。”

——奈特-里德公司营销副总裁

迈克·彼得拉克

“本书为非营利组织领导人建立一个充满活力且不断发展的组织提供了令人振奋的方法。通过运用7个要素，汤姆森已找到实现组织转型和发展的切实可行的指导方针与方法。这是社会部门领导重要的新资源。”

——领导与领导学会（原德鲁克基金会）主席

弗朗西丝·贺赛革

序言 Blueprint to a Billion

本书是上海市大学生科技创业基金会（EFG）资助出版的“创业译丛”之六。之前已经出版的有美国考夫曼基金会主席卡尔 J. 施拉姆的《创业力》、世界著名经济学家威廉·鲍莫尔等的《好的资本主义，坏的资本主义》、伊坦·谢辛斯基等主编的《自由企业经济体的创业、创新与增长机制》、斯科特 A. 沙恩的《傻瓜的金子：美国天使投资背后的真相》以及罗纳德·科恩的《让世界为我打工》。

EFG 成立于 2006 年 8 月，是一家专注于传播创业文化、支持创业实践的公益性组织，其宗旨是“鼓励创新创业，完善创新环境；推动成果转化，促进教育改革；激发创新潜能，造就创新人才”。

在工作实践中，我们深刻体会到，在支持大学生创业实践的同时，创业教育的研究和创业文化的传播尤为重要。为此，我们策划和推出了“创业译丛”，引进和出版国外最新的关于创业精神、创业型经济和创业实践的优秀著作，以期对国内深入开展创业研究、传播创业精神有所借鉴和帮助。

在工作实践中，我们深刻意识到：最有用的创业教育研究来自创业实践中的真知灼见，它需要企业家、投资商、理论研究者等广泛参与。为此，我们将以“创业译丛”为平台，集合国内外有志于创业教育研究的社会各界人士，开展创新型创业教育实践。

创业精神最可能给予人们充满激情的力量，而创业则最能创造发挥人们潜能的机会。我们将积极资助国外优秀创业书籍的引进，希望有更多的专家学者加入创业研究的队伍中来，让我们携手以创业者的方式学以致用，为探索创新型创业教育实践贡献绵薄之力。

上海市大学生科技创业基金会

2012 年 9 月

Blueprint 推荐序 to a Billion

本书展示了一张通向未来的路线图。这张路线图会帮助领导者带领其组织到达商业巅峰，并且能够帮助公司在变幻莫测的全球化竞争中变得更强。

一个人、一家公司，甚至一个国家，其成功的根本在于改革和创新。在美国，很多曾经风光一时的伟大公司有的消失，有的深陷困境。有很多美国龙头企业的衰落充满戏剧性，又让人匪夷所思。谁能料想到以下公司所发生的一切：

- 美国电话电报公司（AT&T）曾是世界上实力最雄厚、最有价值的公司，当初被 SBC 通信收购时，其价格仅为宝洁公司收购以生产剃须刀片闻名的吉列公司出价的 1/3。
- 美国联合航空公司（United Airlines）这个曾经的全球空运霸主，也陷入过破产困境。
- 西尔斯百货公司（Sears）曾经是长期占据零售业之王宝座的公司，它也曾被凯马特（Kmart）公司收购，而后者是刚从破产困境中走出的公司。
- 通用汽车公司一度是美国工业的神话，却因糟糕的财务状况导致其债券的评级被降至“垃圾债券”。

美国电话电报公司、美国联合航空公司、西尔斯百货公司及通用汽车公司等都不会是未来时代的龙头企业！

20 世纪后半期，当美国还处于经济大繁荣期间，只有公司及其管理注重创新，美国的未来才有确定性。公众对未来的期望是：持续出现有活力和有成长性的企业，来生产耳目一新的产品并提供有吸引力的就业机会。本书揭示了小公司如何成长为大赢家的过程，更重要的是为各级管理者提供了使其梦想成真

的实践指南。

对我而言，最重要的是我的客户、学生和朋友的成功。我有幸与大卫 G. 汤姆森结识并共事多年。如同将 10 亿美元的创意做成 10 亿美元的生意一样，将一个伟大的梦想总结为一本流芳后世的书也同样难于登天！大卫花了 3 年时间分析了蓝图公司“如何把事情做正确”。他将这些知识提炼为实践指南，供管理者运用到他们自己的生意中。多年的实际管理经验、无数次的访谈、数千小时的分析使他磨炼出一种才能，他的激情和探索欲驱使他这一项目转化为现实。

本书不仅是一部公司成长的指南，还为所有管理者提供了帮助他们创造巨大影响的工具。正如大卫所写的那样，“本书介绍了如何在你的公司、组织和团队中创造巨大的影响”。

大卫指出了哪些事情是起作用的、为什么会起作用，在这方面他的工作很有意义。他分析了成功的企业并甄别哪些是它们做的正确的事。他做了该做的工作，但对读者而言，更重要的是如何去实践。

我们如何应用这些秘诀才能使其产生更大的影响？我们如何在组织或团队中引导大规模的价值创造？我们如何将伟大的创意变成能够创造就业机会，并让世界变得更美好、更欣欣向荣的组织？

本书真正的价值不是其中生动的故事、透彻的分析和大量的建议，其真正的价值在于如何学以致用。

像一位优秀的建筑师一样，大卫奉献给我们一张蓝图，我们需要行动起来，建造一座万年不倒的大厦。

马歇尔·戈德史密斯^①

^① 马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）是全球知名的企业执行教育家和执行教练。近期，戈德史密斯被美国管理协会（American Management Association）评选为过去 50 年内影响管理学领域的 50 位伟大思想者和商业领导者之一。

Blueprint 前言

to a Billion

在 2000 年的经济鼎盛期，路上的橡胶轮胎滚滚驶过，似乎在述说经济的繁荣。当时我正被邀请出任一家小型高科技设备公司的首席执行官。对我来说，这一变化很突然。根据该公司当时的投资人和创始人的情况，我评估了该公司的潜力。这家公司会不会好转？或者经过同舟共济的拼搏，它仍然会衰败下去？我没有发现对该公司产品感兴趣的客户。销售渠道为零，客户预期也不强烈，而且还缺乏现金流（没有客户或者至少缺乏忠诚的客户，现金流就无法实现）。最重要的投资人希望在再次投资之前从最初的客户那儿获得一份大额订单。

从短期增长来看，我发现自己和投资人在公司的潜力判断上意见相左。我们对于公司的看法或者说对于公司未来的看法不同，是因为我们的参照框架不同。他们在注入有限投资之前需要一个客户，我却相信客户需要从一个投资稳定的公司那里购买产品，公司投资人应该保证该公司能够获得充分的资金。当时我意识到双方在创建一家大公司的理念上没有共同的参照框架。在拒绝这个工作机会之前，招聘者说，我应该冒险试试看。可是我想，我不能仅凭运气来挑战成功的概率。我作为一个负责重组团队和维护客户关系的总经理与销售主管，我想自己的所作所为绝对不应该是一场赌博。结果，该公司很快就关门大吉了。

对于美国高速成长的公司来说，成功的模式是什么？我的一些首席执行官朋友的想法并不比我高明多少。他们兴致勃勃地给我讲了一些失败或者成功的案例。但是，他们当中没有一个人拥有完整的创业路线图或者蓝图。我的策略当中没有运气，我需要的是一份蓝图——一份能够告诉我建一座做小买卖的棚屋还是建一座做大生意的摩天大楼的蓝图。建楼的关键不在于墙壁是用什么砌成的，而在于蓝图，只有蓝图才能给真正的大生意打好地基和结构，否则，基础不稳必将危及投资。

在我继续研究什么能够促使公司成功的过程中，我应用了我自己在北电网络公司（Nortel Networks）和惠普公司当执行官的背景以及我在麦肯锡咨询公司获得的咨询技巧。尽管我把直觉和基于事实的问题解决技巧结合了起来，但我开始发觉自己只是在问题的外围兜圈子，并没有直接击中问题的实质。接受访谈的人们对他们的经验总是津津乐道，可我从来没有发现一个可以定义而非描述的基于事实的成功模式。

就在我专注于到底什么能够促使公司成功——什么能够使一个好创意转化为一桩价值高达 10 亿美元的生意的时候，我研究了一些经典的解释：卓越的创新能力和高效的管理团队以及优秀的组织结构。然而，上述解释没有一个，或者即使把三者全部加起来，都不能为创业提供可量化的参考框架。例如：

- 理解组织生命周期从幼年期到成熟期的演变，并不能解释为什么一些公司成为 10 亿美元的大公司，而另外一些却始终默默无闻。
- 高效的管理团队也未必能使公司发展壮大。你知道有多少号称由知名的首席执行官管理的公司并没有成功吗？
- 技术团体通常只关注革命性的技术，然而，许多失败的公司还有很多先进技术仍然存放在实验室里。

我的结论是，没有人能够回答这个绝妙的问题：美国高速发展的公司到底拥有什么样的可量化的成功模式？因此，我决定从事这个“初步研究”，用清晰和可量化的术语回答这个问题。

你将从本书中得到什么

本书理清了美国成长最快的公司是如何达到巅峰的——本书以从 1980 年起上市且年收入达到 10 亿美元的 387 家公司为研究对象，揭示 7 个通用要素。这些公司都被称为**蓝图公司**（Blueprint Companies）。

这本书是讲成功公司所遵循的成功模式的，其产生的效果引来了无数赞誉和模仿。这些蓝图公司不仅因为它们的创新而出名，而且因为它们指数级的收

人和回报而出名，它们的增长不会因为经济或行业的兴衰而受到影响。

本书提供了一份以事实为基础并可付诸实践的蓝图。它包含一些最新的研究，这些研究对基于成功的创业提供了可供时间检验的见解。无论是个人或是企业，接受并采用一项或多项要素将加速你的发展，执行全部 7 个要素将会使你的公司获得指数级增长。

本书适用的阅读对象非常广泛，无论是大公司还是小公司，大规模还是小规模的管理团队、高层管理者还是职能层管理者，都可以阅读本书。对所有关注建立成功的企业创建环境的投资人、董事会成员、教育工作者、学生、管理人员、法律工作者等而言，本书是一本必读书。无论是谁，只要他希望激发创新和促进企业成长，都会发现这些“蓝图公司”以及它们获得成功的过程是值得借鉴的。那些从事美国高成长业务的国际公司的领导层及管理层将会发现本书极具价值，尤其对于那些想从蓝图公司的成功模式中获益的人，此书更值得一读。

关于本研究

本书首次量化剖析了美国最成功的成长性公司。这是一项开创性的工作，它展示了美国蓝图公司共同的财务模式。在进行量化分析的同时，我还希望补充一些有见解的分析以及众多蓝图公司领导人讲述的令人震撼的个人故事。

这些见解来自一系列的研究项目，这项研究耗时超过 3 年。我曾经和一些生产经理、客户、投资人、咨询师针对每个关键要素的问题寻求解决方案，从而使这些要素变得可以量化，并能付诸实践。

财务研究采用的数据取自标准普尔公司的研究数据库，并辅以定制的财务模型。利用各种数据库，例如汤姆森 / 盖尔商务公司资源中心 (BCRC)，捕捉一些公司的历史。最后，我采访了超过 75 位人士以完成研究并一一强化每个基本要素。总之，我曾在多个论坛上介绍我的早期研究，因此，该项研究已经有超过 1 000 位执行官及投资人审读过。

本研究初步揭示出股票价值的 90% 都是由财务业绩产生的，且与公司的垄断性或者行业类型无关。指数级的成功是由指数级收入及成本控制实现的。只

有在管理团队创造出优异的收入增长时，它们才有权获得指数级的超额回报。优秀公司既能够创造收入，又能获得现金流的增长。

成功的“底线”无关品牌酷不酷，无关商业定位，也无关首席执行官的血统。那些会是重要的投入，然而，指数级的收入增长才能成就一家大公司，只要管理团队合乎道义地抓住机会，就可以创造出利润、维持正向现金流，并能为资本创造出高额回报。

想到这一点，我决定开始将研究重点集中在收入和收入增长上。

从全球视角来看，商业领域是按行业垂直划分的。投资人根据行业进行投资，管理团队也很少管理本行业之外的业务，比较财务评估也是按行业完成的，我们甚至在一个行业内部规划自己的事业。

在研究中，我决定寻找一些能够跨越行业的模式。不同行业当中的成功企业是否有一些共同的要素？

为了回答这个问题，本研究的问题解决方法采用了大量的并行工作流（见附录 D 的详细描述：方法论）。

1. 蓝图公司的财务模式。蓝图公司的全部财务模式涉及对公司多年收入的研究、财务研究以及股东回报指标研究。在 387 家蓝图公司中，我研究了 250 家公司的财务模式，这些公司在上市之初收入低于 1.7 亿美元。因此，利用公开数据和实际市值可以完成量化分析。对这些公司的等级划分是采用一种市值标准化方法实现的，即将公司收入转化为 10 亿美元的标准，然后再使用纳斯达克股票指数将其转成 2004 年的市值指数（因为时间跨度为 25 年）。通过鉴别那些收入达 10 亿美元但却衰落的公司，从而确定蓝图公司的“下跌率”。不可避免的是，这些公司中有 20% 将会从超过 10 亿美元的收入曲线中跌落下来，回到低于 10 亿美元的门槛之下。

2. 识别 7 个要素。接下来，我通过研究不同行业部门成百上千的公司的历史，建立了一种模型，该模型可以识别出蓝图公司在达到“腾飞点”并开始迈向 10 亿美元收入轨迹的共同要素。尽管公司和行业各不相同，我仍然从中找出了这些公司所共有的 7 个基本要素。

除了引用 BCRC 的资料外，我还研读了数千篇来自各种出版物上的文章，分别来自《财富》、《商业周刊》、《福布斯》以及行业期刊、报纸、分析报告等，研读这些文章有助于完成我的初步发现。确定这几种要素则会导致第三个工作流。

3. 定义 7 个要素。建立并行工作流旨在把每种要素都确定下来。我的研究团队包括生产经理、投资人、咨询师、管理行为学专家、统计师等，我们一起通过一种规范过的问题解决程序来证明或者否定与每项要素相关的假设。在大部分情况下，每次采访都有两位受访者，以便保证一些重要的观点可以被完整地记录下来。最后，本书中的一些访谈都经过了受访者的审核，保证了所记录的受访者观点的准确性和完整性。

应用本书

本研究发现了基于成功企业的财务模式和几个关键的要素，你可以将这些模式和要素应用在任何企业当中，以提升企业成果。本书采用一种可以区分财务模式的方法书写而成，从而揭示出成功企业的基本要素，并详细讨论了各种要素。在第 9 章，这些要素被糅合在一起，然后向你展示了蓝图公司如何创造出指数级的增长。

第 1 章以蓝图理论为起点，然后带您步入“蓝图之旅”。为什么我们称其为“蓝图之旅”？因为书中所讲的重要内容就像旅行一样，逐步为您展开。这些公司的成功模式是一种应该被识别并且应该被理解的模式。然而，这必然是一个逐渐演化的过程。这一旅行告诉我们，为了保持竞争性，我们需要秉承过去 25 年来商业中一贯正确的东西以及那些影响商业步伐的做法。

大卫 G. 汤姆森

堪萨斯州欧弗兰帕克市

2005 年 10 月

目录 Blueprint to a Billion

赞誉
序言
推荐序
前言

第1章 蓝图命题：一种与众不同的公司成长方式	1
------------------------	---

第一部分 创造并维持突破性的价值主张

第2章 蓝图价值主张	23
------------	----

第二部分 创造并维持指数级收入增长

第3章 开发高速增长的细分市场	51
-----------------	----

第4章 利用大客户塑造收入巨头	70
-----------------	----

第5章 以大哥盟友为支点进入新市场	95
-------------------	----

第三部分 抓住机遇创造指数级回报

第6章 掌握指数级回报	117
-------------	-----

第 7 章 管理团队：内外部领导	138
第 8 章 董事会：由精英专家组成	163
第 9 章 联系 7 要素	168
第 10 章 未来 10 年的蓝图公司及你所扮演的角色	188
附录 A 前 100 家顶级蓝图公司	196
附录 B 实现突破性效益驱动指数级增长	201
附录 C 评估管理的注意力、驱动力和能力	205
附录 D 方法论	207
注释	212
致谢	221

Blueprint to a Billion

第 1 章

蓝图命题：一种与众不同的公司成长方式

每 50 个创意中只有一个能做成一桩生意，每 20 家被投资的公司中只有一家能做到首次公开募股（IPO），每 20 家上市公司中收入超过 10 亿美元的公司最终也只有一个。¹ 而一个构想做成一桩 10 亿美元生意的概率，竟只有 1/20 000！这是个不太可能成功的事情。然而，我们就要追逐这个梦想，成为少数成功者中的一员。

为什么有如此多的人想要冒这个成功概率只有 1/20 000 的风险？是我们自认为比大多数人优秀才敢去尝试吗？如果我们只将一家小公司上市，并创造 10 亿美元的收入，情况是否有所不同呢？这个成功概率相对要高些，能够达到 1/400。我们是否有足够长的寿命，能让我们有时间去学习或得到这份幸运呢？我们又有多少次机会去争取成为一个成功者呢？

10亿美元级成长模式的蓝图

简而言之，成为一家 10 亿美元级的公司需要具备什么条件呢？我认为，

答案不取决于一些柔性条件，比如组织或领导理论，或是大型公司的部门或运营机构的审查制度等。问题的答案可以通过对美国发展最快的公司进行实际的定量分析得出。

此外，这类分析还必须取决于一个常常被忽视的指标：**收入业绩**。任何公司都可以通过投资，甚至是过度投资来获得公司的发展。然而，并不是每一家公司都能够创造收入的增长。经常会听到某位首席执行官在发布公司的季度业绩报告时表示，由于收入不足，使得利润未达到预期水平，但支出却与预算持平或超出预算。

我的研究首先是寻找 1980 年后上市，并且已发展成为收入超过 10 亿美元的所有美国公司。我从 7 454 家公司中选中了 387 家，这 387 家美国公司将被称为**蓝图公司**。

蓝图公司具有一个简单而且可被定义的特征：它们不仅发展迅速，而且呈现出**指数级**的收入增长。指数级是一个相当复合的概念，例如，它可以用来描述公司每年收入的加倍增长。当公司收入接近 10 亿美元时，其增长率可能较低，但仍保持指数级的速率。收入未达到 10 亿美元的公司则呈现出随机的、线性的增长或者是零增长，如图 1-1 所示。

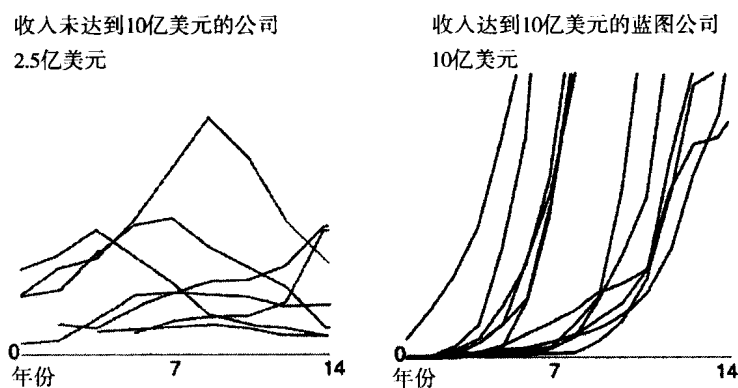


图 1-1 收入增长：一般公司与蓝图公司的对比

资料来源：Standard & Poor's Compustat, Blueprint analysis.

本书主要关注所选中的 387 家公司，它们的收入均突破了 10 亿美元大