

为什么有些公司实现了10倍的投资回报，
有的却勉强支撑？
为什么相同的业务，别人的公司越做越大，
你的却苦苦挣扎？

THE SCIENCE OF

疯长

GROWTH

Facebook

如何
击败对手，
指数时代的
增长逻辑

[美] 肖恩·阿美拉蒂◎著 杜美丽◎译

(SEAN AMIRATI)

HOW FACEBOOK BEAT FRIENDSTER

AND

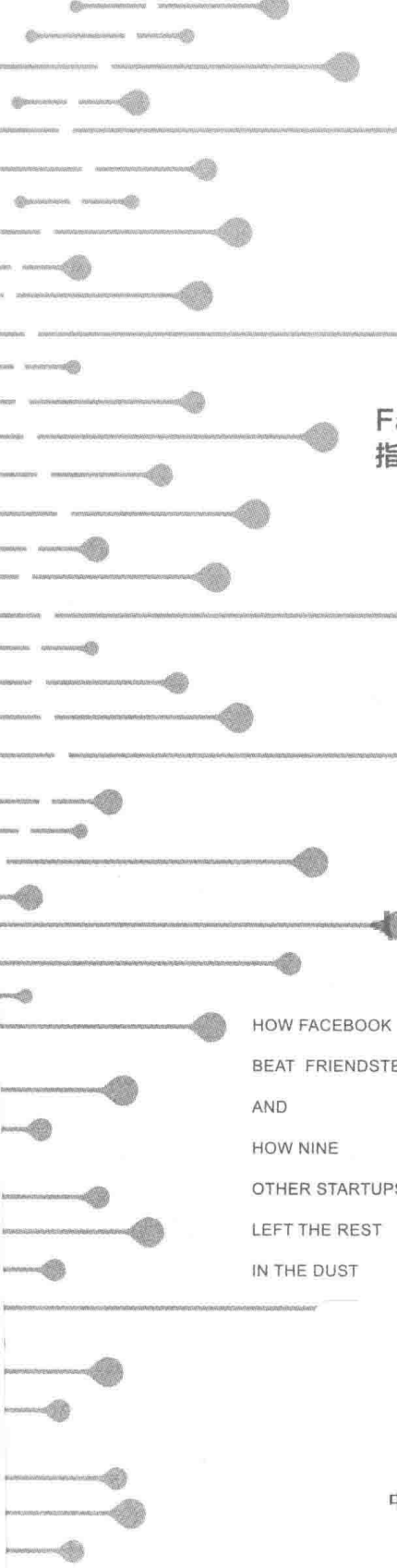
HOW NINE

OTHER STARTUPS

LEFT THE REST

IN THE DUST

增长的关键到底是什么？



疯长

Facebook如何击败对手，
指数时代的增长逻辑

[美] 肖恩·阿美拉蒂◎著
(Sean Ammirati)
杜美丽◎译

THE SCIENCE OF GROWTH

HOW FACEBOOK
BEAT FRIENDSTER
AND
HOW NINE
OTHER STARTUPS
LEFT THE REST
IN THE DUST

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

疯长: Facebook 如何击败对手, 指数时代的增长逻辑 / (美) 肖恩·阿美拉蒂著; 杜美丽译. -- 北京: 中信出版社, 2018.10

书名原文: The Science of Growth: How Facebook Beat Friendster and How Nine Other Startups Left the Rest in the Dust

ISBN 978-7-5086-8152-8

I. ①疯… II. ①肖… ②杜… III. ①企业管理—创新管理 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 226965 号

The Science of Growth By Sean Ammirati

Copyright © 2016 by Sean Ammirati

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency
through Bardon Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

疯长——Facebook 如何击败对手, 指数时代的增长逻辑

著 者: [美] 肖恩·阿美拉蒂

译 者: 杜美丽

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

京权图字: 01-2017-6696

书 号: ISBN 978-7-5086-8152-8

定 价: 45.00 元

印 张: 10 字 数: 264 千字

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序 言

关于这个世界正处于新型经济时代的说法已经成为老生常谈。事实确实如此。关于传统经济的特点，查尔斯·威尔逊有一句名言经常被引用：“凡是对通用汽车公司有益的事，对国家也有益。”（其实，像很多被误传的名言一样，这句话也被错误引用了，他的原话是：“我一直以为对我们的国家有益的事对通用也是有益的，反之亦然。”）尽管被误传，它还是道出了传统经济的主要特点。美国经济的发展与通用汽车、福特、IBM（国际商用机器公司）、通用电气以及美国钢铁公司还有宝洁等大型、垂直整合类商业公司有着密切关系。它们是美国经济的支柱，数以万计的人毕生为它们服务。各大城市以拥有这类大型公司总部和制

造基地的数量来评估自己的实力，却从来没有人会提到创业公司以及经营此类公司的人才，因为那些大公司的规模如此之大，以至其他任何公司都可以忽略不计。

过去数十年间，情况发生了变化。全球化给曾经伟大的公司以沉重的打击，去工业化则摧毁了这些公司赖以栖息的大城市。

经济发展的动力从那些庞然大物转到更小的创业型组织——更重要的是，转向位于硅谷等地的大量发展快速、运作灵活的高科技类创业公司。与传统经济的稳定和集中相比，新型经济更有活力、更为变化不定。在过去 10 年中，创业公司开始从它们发迹的偏远郊区转向被创意阶层重新发现的、他们想要去也需要去的城区。如今，旧金山商业中心比硅谷更受风投青睐，纽约比波士顿及其周边 128 号公路沿线更具投资价值。

作为一名城市规划专家，我致力于梳理出一套规则和最好的实践供城市管理者以及投资者参考，以创造有质量、可持续的增长。这套规则建立在这样的理念上，即城市以及它所吸引的人才才是城市繁荣的关键所在。如果一个城市可以吸引并留住人才和有创新能力的人，创新的商业才会尾随而至。

作为连续创业者和风险投资人，尤其是作为严肃的思考者，肖恩·阿美拉蒂一直为创业者和创业公司做着同样的事情。我和他认识很久了，我们第一次相遇是我还在匹兹堡的卡内基-梅隆大学任教的时候，那时候我刚开始写作《创意阶层的崛起》。

在本书中，肖恩探究了成功创业公司背后的秘密，提出并回答了一个重要的问题：为什么有些创业公司迅速崛起，而另一些却根本没有机会起飞？为了回答这个问题，他研究了10组成功公司与失败公司，确定是什么驱动成功——比如在社交媒体领域选择了脸谱网和交友网（Friendster），在快餐领域选择了麦当劳和白色城堡，此外还加入了对一些多少有些特别的成功创业公司的分析，如推特、爱彼迎和谷歌。

区别在哪里呢？阿美拉蒂给出的答案有力而又复杂。他锁定的一个关键因素是公司达到“逃逸速度”的能力。令我感到喜悦和着迷的是，他指出这并非一个抽象概念，而是公司人才及其选择的直接产物。成功的创业公司反映出它的创始人——产生创业构想并将公司带入这个世界的人——的激情和愿景，以及为它工作的人的才能和高超技艺。

与此同时，那些企业家及其公司也是他们所根植的社群的产物，反过来，在更长远的未来他们也塑造着他们所栖息的城市。“高速成长的公司对一个地区的长远健康发展来说至关重要，”阿美拉蒂肯定地指出，“新的就业增长并非由大公司驱动，而是由高速成长的创业公司驱动的。”当创业公司成功增长的时候，它们所在地区的经济也会随之增长。随着越来越多的创业公司扎根，就会形成一个良性循环，因为这会吸引其他人才以及创新公司的到来，从而吸引更多的投资，进一步提升城市的品质。

在本书中，阿美拉蒂为正在投资并培养下一批前所未有的、高速增长的公司创业者和风险投资人提供了一个重要参考，也为那些助力未来城市和经济发展的的人提供了参考。

理查德·佛罗里达

畅销书《创意阶层的崛起》作者，多伦多大学罗特曼管理学院马丁繁荣研究所主任，纽约大学全球研究教授，《大西洋月刊》旗下CityLab网联合创始人、资深编辑。

引 言

天才是百分之一的灵感加上百分之九十九的汗水。

——托马斯·爱迪生

如果一个人沉睡 50 年后醒来，他会发现新世界是一个神奇的地方。口袋里的电话可以让我们联系到世界上任何一个人，而我们却很少跟他们讲话。相反，我们同装着各种应用程序的全功能电脑互动，有了它们我们无须说一句话，专车或者美食就会神奇地出现在我们面前。如果生活在现在的瑞普·凡·温克尔（美国作家华盛顿·欧文作品中的人物）想要看报纸（可能在一个平板电脑上），他可能会读到众多公司想生产自动驾驶汽车。当然，前辈们可能会指出，他们生活的

时代同样出现过革命性的进步，包括汽车、电视、收音机、电话甚至电的普及。

因为富有激情的企业家的存在才有了这些进步。他们能发现改变我们日常生活的新发明，并将发明商业化以创造在他们看来适合我们生活的世界。

我认为未来前景光明，因为越来越多的人选择以企业家为职业。1990 年至今，大学里与公司管理相关的项目数量从 180 个增长到 2 000 个。^[1] 这些项目及其培养的企业家的水平成为大学一较高下的重要因素。^[2]

不断涌现的企业家也有了更多可资利用的高质量资源，无论是在教室还是在他们的床头。感谢埃里克·莱斯和史蒂夫·布兰克等思想领袖，精益创业活动吸引了硅谷乃至全美的企业家。

可能你对精益创业不了解，它是一种理念，主要是学习科学方法并将其运用到公司的创建过程中。你设置一组尽可能高效的实验，来验证你的商业假设是否有效。“精益”的意思是该过程所用方法受“精益生产”的影响。

我是精益创业运动的拥趸，因此我在卡内基-梅隆大学开设了一门叫作“精益创业”的研究生课程。我同时还是一个风险投资人，帮助处于创业初期的公司通过这些方法来了解顾客，以创造适合他们的产品。

有一天，在我的精益创业课结束后，我和一个机器人专业的

研究生边聊天边走出教室。这个学生很聪明，但说实话，他一直是这门课的一个挑战者。他经常会提出一些他自己也知道会使课程偏离教学计划的问题，这经常导致我不得不调整课程节奏。如果回忆自己的校园时光，你肯定也会想起至少一个像他这样的学生。

一起离开的那个晚上，他恭维我说他从我的课上学到很多，说这门课是他“在卡内基-梅隆大学上过的最好的课”，我觉得很欣慰，但他马上又说，“这是浪费时间”。我愣住了，但想到“所有的反馈都是礼物”，于是让他说明理由。

他解释说，学习如何将想法转变成产品的过程和方法，从而解决一个好市场中存在的问题，这很棒（创业目标常被称为“市场匹配”），一个更重要的问题（这也是本书的基础）是：找到“市场匹配”以后呢？

我越想越觉得这个问题很重要。的确有很多公司失败了，因为它们从来没有制造出能解决实际问题的产品，至少它们没有一个支撑其生意的足够大的市场。

但是还有一些公司，确实创造出了可以解决实际问题的产品，仍没有实现创业者期待的 growth。一个像 Facebook 一样成功的故事，总伴随着更多失败的故事，故事中的公司起步很成功，却最终衰落。事实上，就在我和学生聊天的那天晚上，Facebook 刚刚公布了又一个强势的赢利报告，并打算拓展其售后活动。35 岁以

上的人可能记得，Facebook诞生之前，有很多和它竞争的社交网络（比如交友网），这些竞争者最后都退出了市场。

我的思绪开始翻腾，为什么有些公司会逐渐退出市场，有些则实现了增长呢？有没有比较好的实践经验或者方法，像我在精益创业课上教授的那样，可以帮助这个阶段的公司实现高速增长呢？

我也意识到对我的很多研究生来说，由于签证、教育贷款或者职业目标等原因，学习如何扩大公司规模比学习如何创立一家公司更有实际价值。因为在这个阶段，他们中的更多人会选择加入有风投背景的创业公司，帮助其实现飞速发展，而非自己创立公司。

所以，我决定退一步，开设一门补充课程，专门研究创业公司如何实现飞速发展的的问题。我开始寻找一本像埃里克·莱斯的《精益创业》或史蒂夫·布兰克的《创业者手册》那样的著作，作为新课程的基础。然而，我找到了大量具体问题的资料，比如如何营销，如何解决创业公司的财务问题，但关于找到“市场匹配”以后要怎么做，即使最好的实践和研究也没有一个整体的分析框架。

随着我开始整理这门课程资料，我很窘迫地发现这些资料不太适用。用从不同著作找来的不同资料形成大杂烩——有些评论互相矛盾——不能解决我想要回答的问题。所以，通过与我在卡

内基-梅隆大学的研究生合作，我发起了一项针对 20 家公司的案例研究，我们将这 20 家公司分组，每组的两个公司都在发展的同一节点找到其“市场匹配”，它们具有差不多一样的目标受众——其中一个公司实现了真正的增长，而另一个则走向衰落，甚至从来没有发挥真正的潜能。我们增加了对另外 6 家公司的研究，它们没有合适的比较对象，却因为采用了我们在研究中发现的那些好的实践经验和方法而取得了巨大成功。

那些大获成功的初创公司不仅为它们的创始人和早期投资者带来了巨大的财富，更重要的是，它们改变了世界。而那些失败的公司则没有那么幸运。如此巨大的不同究竟意味着什么呢？

你可能会认为这纯属侥幸，但事实并非如此。每个公司的成功都有其独特之处，但我发现增长是科学的。纵观这些案例研究，一系列好的实践经验得以涌现，我将会在此书中进行总结。

研究综述

当谈到本书及早期研究时，我最常被人问到的问题是：这和吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》以及《基业长青》有什么关系？

首先，我要说明的是，我是吉姆·柯林斯著作的铁杆“粉丝”。在我还是一名年轻的创业者时，他的作品是我阅读过的众多同类作品中对我影响最大的，受其启发我创建了自己的公司。我

希望自己这部作品能像他的著作一样启发未来的企业家。

像柯林斯的作品一样，本书在进行案例研究时也采用了两两对比的方法。我认为这样做是有效的，因为这避免了很多商业分析文本会忽略的方面，尤其是只关注成功公司而忽略那些采取了相似路径却以失败告终的公司。

不过，本书的关注点是处于发展初期的创业公司。当我和学生开始寻找这些对比的公司时，我们没有设定明确的选择标准。我们对这些公司成为公众公司之前的历史比较感兴趣。事实上，有些成功公司最后成为公众公司，有些仍然为私人持有。当然，失败的公司从来没有获得公众的支持。所以，我们不能获得所有研究对象的标准版财务报告，因此也就不能仅仅以其财务表现来决定是否选择某个公司作为研究案例。

由此，学生们和我选用了比较知名的公司作为案例，因为在进行完全的间接研究时，如果拥有很多资料对研究而言将是非常有益的。这也使得我们（包括本书的读者）可以更好地理解这些公司所做的事情，因为它们所生产的产品我们在日常生活中都会用到。

另外，我们主要关注软件和互联网公司，但并不限于此。这在以下几个方面是有益的。首先，我们可以获得很多关于此类公司的信息，特别是在它们还处于早期阶段并为私人所有的时候。其次，如今多数经营者已经意识到，即使他们的公司更大程度上是一家工业公司，他们也不能忽视一个事实，即软件在改变他们

的行业。最近在《查理·罗斯访谈录》节目上，通用电气总裁杰夫·伊梅尔特评论道：

我们相信，未来所有的工业公司将同时也是软件及数据分析公司。那些否认数字化会影响经济所有方面的人，将会被落在后面。^[3]

然而，我们没有仅限于这类公司，我们希望所得结论适用于所有的创新型公司。其中尤为有趣的是菲斯克（Fisker）和特斯拉在推动电动车商业化方面的竞争，后者的市值达到了250亿美元，^[4]前者则走向了破产。

任何一位经营者都会告诉你，在过去几十年中，变化的速度非常迅猛，我们所选的公司正是在这一阶段创建的。但是，为了从历史的角度来审视，我们也选择了两个建立于20世纪上半叶的公司，即麦当劳和白色城堡。实际上，白色城堡比麦当劳创建的时间还要早20年，它发明了厨房装配线，后来被麦当劳普及。麦当劳正是利用了后来Facebook和汤博乐（Tumblr）也采用的好方法，如今麦当劳在全世界有超过34 000家连锁店，而白色城堡只有不到500家。

我们分析的所有公司见表0-1和表0-2。

表 0-1

公司	创立时间	产品/市场概述	结果
汤博乐	2007 年 2 月	简单、轻量级的线上发布平台	2013 年 5 月被雅虎以 11 亿美元收购
Posterous	2008 年 5 月		被推特以 1 000 万美元收购
特斯拉	2003 年 7 月	电动汽车	2010 年 7 月首次公开募股，市值超过 270 亿美元
菲斯克	2007 年 8 月		2013 年 11 月宣告破产
敏特 (Mint)	2006 年 11 月	在线个人理财软件	2009 年 9 月被财捷集团以 1.7 亿美元收购
维萨博 (Wesabe)	2005 年 12 月		2010 年 6 月停业
Automattic (WordPress)	2005 年 7 月	博客平台	仍为私有，有超过 6 000 万个网站在使用其服务
Six Apart (Movable Type)	2003 年 5 月		自 2011 年后没有进一步发展，与 VideoEgg 合并为 SAY Media
优兔 (YouTube)	2005 年 2 月	在线视频分享网站	以 16.5 亿美元被谷歌收购
Revver (回转者)	2004 年 10 月		被 LiveUniverse 以 500 万美元收购，2011 年 3 月关站
Facebook	2004 年 2 月	社交网站	2012 年 5 月首次公开募股，估值超过 2 700 亿美元
交友网	2002 年		2009 年 12 月被 MOL 环球以 2 640 万美元收购
领英 (LinkedIn)	2003 年 5 月	职场社交网站	2011 年 7 月首次公开募股，估值 250 亿美元，据 Quantcast 分析，美国国内访问量达到每月 7 500 万人次
Spoke	2002 年 1 月		仍为私有，据 Quantcast 分析，每月访问量不足 20 万人次
Hotmail	1996 年 7 月	基于互联网的电子邮件服务商	1998 年 3 月被微软以 4 亿美元收购

(续表)

公司	创立时间	产品/市场概述	结果
Juno	1996 年 5 月		与 NetZero 合并, 之后加入联合在线 (United Online)
Cvent	1999 年	基于云的活动管理服务	2013 年 7 月上市, 估值 13 亿美元
美会软件	1998 年 1 月		2010 年 12 月被 Active Networks 以 5 100 多万美元收购
麦当劳	1940 年 5 月	汉堡类快餐厨房装配线	估值 970 亿美元, 在全球有 34 000 家连锁店
白色城堡	1921 年 9 月		私人持有, 不超过 500 家连锁店

表 0-2

公司	创立时间	产品/市场概述	结果
谷歌	1998 年 9 月	在线搜索引擎	2004 年 8 月上市, 估值 4 550 亿美元
贝宝 (Pay Pal)	1998 年 12 月	在线支付和转账	2002 年 7 月 被 eBay 以 15 亿美元收购
推特	2006 年 3 月	实时短消息更新交流平台	估值 210 亿美元
Dropbox	2007 年 6 月	在线云存储	仍为私有, 据很多媒体报道, 曾 融 资 3.5 亿 美 元, 2014 年 第 一 季 度 估 值 100 亿美元 ^[5]
爱彼迎	2008 年 8 月	短期租赁市场平台	仍为私有, 据《华尔街日报》推算, 估值 240 亿美元 ^[6]
优步	2009 年 3 月	联系乘客和交通选择的 市场, 最初关注点 是黑车服务	仍为私有, 据《华尔街日报》推算, 估值超过 500 亿美元 ^[7]

更多关于所选公司的细节

如果你已经对所选公司都很熟悉，你可以跳过这一部分。如果不熟悉，你可以直接跳到不熟悉的那些公司。

汤博乐与Posterous

汤博乐和Posterous都是提供微博客解决方案的公司。微博客的理念是提供一个网络平台，供用户发表简短而频繁的更新。正如名字所暗示的，与传统博客相比，这一服务提供更简短的更新。它的内容主要包括图片、语录或者很短的文本信息更新（通常少于几段）。汤博乐创建于2007年2月，2013年被雅虎以11亿美元收购。到2015年7月1日，汤博乐拥有2.4亿博客。Posterous稍晚于汤博乐建立，是汤博乐发展早期的主要竞争对手，但不幸的是，它从来没有达到汤博乐的规模。Posterous最终于2012年3月12日关闭，它的团队后来大多被推特吸收，这一事件因“人才收购”（交易的目的是不是获得创业公司的产品或者客户群，而是团队）而闻名。

特斯拉与菲斯克

特斯拉和菲斯克都致力于创造并大规模生产高性能电动汽车。特斯拉可能最终会实现它的愿景——先是生产了一款运动型跑车