

让企业家不再焦虑，迅速开启高速增长之旅

FROM
IMPOSSIBLE
TO
INEVITABLE

从1到N

企业如何实现持续高速增长

【美】艾伦·罗斯

(Aaron Rose)

【美】杰森·勒姆金

(Jason Lemkin)

著

陈瑾

译

汇集世界高速增长企业的有益经验
把握企业高速增长脉动的七大秘诀

中信出版集团

FROM
IMPOSSIBLE
TO
INEVITABLE

从1到N

企业如何实现持续高速增长

〔美〕艾伦·罗斯

(Aaron Ross)

〔美〕杰森·勒姆金

(Jason Lemkin)

著

陈瑾

译

汇集世界高速增长企业的有益经验
把握企业高速增长脉动的七大秘诀

图书在版编目(CIP)数据

从1到N:企业如何实现持续高速增长/(美)艾伦·罗斯,(美)杰森·勒姆金著;陈瑾译.--北京:中信出版社,2018.6

书名原文:From Impossible to Inevitable

ISBN 978-7-5086-8824-4

I. ①从… II. ①艾…②杰…③陈… III. ①企业发展—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第062933号

From Impossible to Inevitable by Aaron Ross and Jason Lemkin.

ISBN-978-1-119-16671-9

Copyright © 2016 by PebbleStorm, Inc. and SaaStr Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

从1到N:企业如何实现持续高速增长

著者:[美]艾伦·罗斯 [美]杰森·勒姆金

译者:陈瑾

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:北京诚信伟业印刷有限公司

开本:880mm×1230mm 1/32

印张:12.25

字数:216千字

版次:2018年6月第1版

印次:2018年6月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

版权图字:01-2017-2090

书号:ISBN 978-7-5086-8824-4

定价:59.00元

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

对本书的赞誉

过去的8年里，我决心要做好销售以及销路拓展。我阅读并研究了一切能够找到的资料，尝试了多种增加网站流量、提高销售的方法。读过这本书之后才发现之前的自己真是愚蠢至极。这本书真是了不起，简直太棒了。艾伦和杰森在书中给出了简单的解决方案，并且提供了具体的方法，学会了这些，你就不可能失败。他们会告诉你为什么、怎么做以及什么环节会出错。他们使用案例阐明了增长过程中常常会面临的挑战，也讲解了如何避免或者应对这些挑战。书中的内容彻底改变了我的工作方式。

——弗雷泽·莫里森 (Fraser Morrison),
Schiffman Morrison Asia 公司首席执行官

这本书让我惊喜不已。艾伦和杰森对软件即服务行业的所有从业者来说都是绝佳的榜样。他们不仅是“身经百战”的专业人士，还是有见解的行业领军人。他们的销售模式颠覆了我们的交易及定价策略。举例来说，虽说看似是后见之明，但是书中“让业务规模翻倍”的内容点醒了我们：靠小规模交易无法做大公司。这本书是 B2B（企业对企业）创业公司的必读书目。

——利奥·法利亚 (Leo Faria), Hustler and Founder 公司

大多数商务类书籍都枯燥无味。艾伦和杰森通俗的写作方式让人眼前一亮，书中内容生动有趣，对读者来说极为有益。细节以及案例（比如书中描述超文本标识语言与纯文本的邮件营销案例）能让我轻松地将这些想法快速运用到工作中。我认为任何想要成功的人，都能够像我一样在这本书中获取到非凡的见解。

——塞布丽娜·比安奇 (Sabrina Bianchi)，营销与社交媒体策略师

我读这本书是想了解别人如何实现十倍增长，读完之后我也知道了方法，但真正让我感到惊讶的是，这些方法竟然能够应用于我所在的公司这样的小企业。书中的内容并非高不可及，相反，它们通俗易懂，而且实操性强、接地气。正因如此，这本书让人兴奋不已。

——拉里·西柯克 (Larry Hicock)，Sparketers 公司首席执行官

这本书中谈论的话题将我的事业提升到了新高度。它满足了我内心渴望获得收益策略以及提高商业敏锐度的需求，帮助我在生活和事业中成为一名更优秀的领导者。书中的原理不单单能运用于工作，还能运用于生活的方方面面，给你带来意想不到的改变。这本书不只是一本商业书籍，还应作为高中课本。

——瑞安·多诺休 (Ryan Donohue)，Agility Recovery 公司董事

自从读过《可预见的收入》，了解了 SaaS 大会之后，我便成了艾伦和杰森的粉丝，而这本书更是让我对他们的崇拜之情更甚。他们对当前科技公司的人才及文化生态系统的理解之深刻令人惊讶。现在我觉得自己能够清楚地了解老板以及执行

团队对我的业绩的看法。之前，我就像艾伦和杰森说的那样，没有主动地工作，但现在我意识到，若想要获得成功，那么凡是涉及自己职责的事情，我都必须成为主人。

——埃里克·泰勒（Eric Taylor），HackerRank 公司销售部

我关注艾伦和杰森已经有一段时间了。例如，在《可预见的收入》这本书上市时，我在去伦敦的航班上便如饥似渴地读了起来。飞机落地时，我给组里的员工发邮件，让他们请艾伦来我们的博客接受采访。那场采访给我们带来了可观的流量，用户黏性和浏览时长也远超过当时网站上的其他内容。我是SaaStr的忠实读者，这本新书比以往更上一层楼。书的内容易于实践，阐述了便于企业采取的措施，我可以将这本书作为礼物送给新结识的管理者。对于一个在销售和营销领域打拼了二十多年的人来说，这本书中我最喜欢的一句话是：“你的销售副总裁有销售指标——为什么营销副总裁没有呢？”

——埃里克·W. 查尔斯（Erik W. Charles），

ErikCharles.com 激励专家

这本书让我明白如何专注于做自己擅长的事情。书中销售专业化的章节激励了我，并告诉了我如何改进公司的销售体系。书中还阐述了我先前闻所未闻的销售方式。大多数训练师只是帮助你改进打电话或者发邮件的状况，但是当内在系统缺乏效率时，这些做法只是浪费时间。我已经把这本书推荐给了自己在销售和营销界的所有朋友。

——迈克·史密斯（Mike Smith），Touchpoints 公司伙伴关系负责人

我之前的工作是经营自己的一项订阅业务，但我颇费了一番功夫才认识到，在新的经济模式下，你不能把产品卖给客户后就一走了之。艾伦和杰森在本书第二部分讲到如何投资于客户成功，就是我见过的最好的案例。他们阐明了为何客户成功并不是客户满意，而是收入增长。他们还提到了如何组建团队的细节，包括多层级服务的例子。我不仅把这本书买给整个团队看，还送给了客户。

——尼克·梅塔 (Nick Mehta)，Gainsight 公司首席执行官

如果你和艾伦聊起过他的生活，你就会知道他是一个懂得将精力放在重要事情上的人。在描写如何在商场取得成功时，他也将笔墨放在了核心内容上：“不要让你的宏伟愿景阻碍你争取客户的脚步。”这是一个简单而又重要的真理。

——特里斯·贝尔图齐 (Trish Bertuzzi)，The Bridge Group 公司首席执行官，《销售拓展手册》(The Sales Development Playbook) 作者

艾伦和杰森是难得的专家，他们像主旨发言人一样，结合现实生活中的专业知识，而非理论内容，有技巧地讲解如何在繁忙的世界中实现宏伟的收入增长目标。

——巴雷特·科德罗 (Barrett Cordero)，BigSpeak Inc 董事长

我原以为这本书中会有一些陈词滥调，诸如投资人才、拥抱失败之类的内容，这些我早就听腻了。但是看完这本书我才发现，书中不仅有很多新的理念，还将旧的理念赋予新活力，同时阐述了如何实现这些理念的有用细节。

——凯尔·罗曼纽克 (Kyle Romaniuk)，The CHR Group 公司合伙人

在对照书的第一部分利基矩阵的内容，查看关键步骤时，我们很惊奇地发现，团队学会了如何出售我们的服务，解决客户的难处，在销售过程中极大地增加业务规模。拥抱员工所有权章节的内容也十分有用。通过弄清谁负责服务升级，如何实现这一点，我们的客户管理负责人主动承担追加销售的工作，团队致力于让每月的产品销量加倍（这是一个强制函数），负责人还与团队成员一同制定活动，以达成目标。只用了两个月的时间，他们就让公司的月度产品销售额翻了一番。

——拉里·库伯（Larry Coble），LLR Partners 公司

前言

CONTENTS

让成功系统化

企业实现增长从来都不是件容易的事。然而，当身边所有人似乎都在成功之路上一帆风顺时，你是否感到压抑呢？

如果你需要在明年或3年后使收益增长至原来的3倍，你知道究竟该如何实现这个目标吗？

收益增长两倍并非不可思议。这与你读哪所学校、有没有运气、工作是否努力都不相干。世界上增长最快的企业都遵循了一个模式，依照此模式它们才得以实现和维持超速增长。

无论你是想让收益增加100万美元还是1亿美元，其基本原理都一样。利用让公司、员工和客户都满意的方式，就能让企业实现两倍或十倍速的增长（实际上，其真相是采用最佳的销售及营销模式）。

本书将向你展示如何走出增长停滞期，摆脱收益如过山车般上下起伏的状况，还会告诉你该如何回答以下问题。

- 公司为何不能加速发展？
- 如何才能实现高速增长？
- 怎样维持高速增长？

世界上高速增长企业的有益经验

网上充斥着各种关于如何实现企业增长的建议。这些建议中有些有益，有些无益，大部分已经过时，或者可有可无。那么要怎样从杂乱无章的信息中整理出少数重要的内容，以帮助你改变或维持增速？

不论企业从事何种业务，我们希望你能够借鉴下列公司的经验，找到收益增长达到 200% ~ 1 000% 的方法。

- Zenefits 公司，两年内收益从 100 美元增至 1 亿美元。
- 赛富时公司 (Salesforce.com)，一家价值数十亿美元，高速增长的大型软件公司。
- EchoSign 公司 (目前属于 Adobe 文档服务公司)，7 年内收益从 0 增至 1.44 亿美元。
- HubSpot 公司，短期内收益增长超过 1 亿美元，公司价值超过 10 亿美元。
- Acquia 公司，被称为 2013 年增长最快的私营软件公司，该公司实现收益过亿只是时间问题。
- Avanoo 公司，在培训市场被鼓吹优步模式的风潮大肆占领的状况下，该公司的收益在一年内从 1 300 美元增至 500 万美元。

现在和我们一样，你应该也很想知道这些公司是如何实现高速增长的。

实现这一切并非是依靠发布一个红遍网络的视频，或者是其他让你觉得它们很走运的事件。相反，这其中有一些可以反

复验证，供所有公司借鉴的经验。

成功绝非偶然，它能够系统化。收益和增长多半可以预测，也必须能够预测，这样，即使一些目标看似不可实现，公司和团队最终也能获得成功。你能获得的成功将远远超出你的想象。

实现高速增长的七大要素

1. 只有选定利基市场，公司才能实现增长。
2. 一夜成名不是梦。客户不会神奇地找到你，因此你需要建立可持续系统，创建可预测的销售渠道。
3. 加速增长为企业制造的问题要多于其解决的问题。实际上，除非能使销售规模化，否则情况会变得更糟糕。
4. 依靠小额交易很难创造大企业，因此要找出让交易额加倍的方法。
5. 实现高速增长所花费的时间远比你预想的要长。别太早放弃，或者因为某一年的状况很糟，就受到打击。做好熬到成功的准备。
6. 当员工只是在为公司工作，而不是为自己工作的时候，不会发挥主动性。采用员工所有制，创造这样一种企业文化：员工在完成本职工作外，还能主动采取行动。
7. 如果你把自己当作员工，挫折就会阻碍你，而不会对你产生激励。不要坐等他人去解决问题，你应该化挫折为动力，掌握自己的命运。

运用这些秘诀，实现你公司的高速增长吧。



目录

CONTENTS

第一部分 选定利基市场 / 1

第一章 利基市场不等于小市场 / 3

第二章 步履艰难的迹象 / 16

第三章 如何选定利基市场 / 31

第四章 推销辞令 / 51

第二部分 创建可预测渠道 / 61

第五章 播种客源——客户成功 / 68

第六章 撒网——集客营销 / 83

第七章 矛刺——推播营销 / 106

第八章 高管错过了什么 / 127

第三部分 销售规模化 / 137

第九章 从错误中吸取教训 / 139

第十章 专业化：首要的销售乘数 / 148

第十一章 销售领导者 / 161

第十二章 招聘销售人员的最佳做法 / 171

第十三章 拓展销售团队 / 182

第十四章 对初创公司的忠告 / 208

第四部分 让交易规模翻倍 / 221

第十五章 交易规模的计算 / 223

第十六章 业务不宜过大，也不可太小 / 231

第十七章 开拓高端市场 / 239

第五部分 投入时间 / 255

第十八章 拥抱挫折 / 257

第十九章 成功不是一条康庄大道 / 272

第六部分 接受员工所有权 / 289

第二十章 自我反思 / 291

第二十一章 给高管的建议：创建职能所有权 / 303

第二十二章 提高员工的主人翁意识 / 324

第七部分 主宰你的命运 / 333

第二十三章 你是否决定放弃机会 / 335

第二十四章 金钱与意义并重 / 361

第一部分 选定利基市场

痛苦的事实：
你还未做好增长的准备。





从 1 到 N

企业如何实现持续高速增长

第一章

利基市场不等于小市场

如何知道公司是否已做好继续增长的准备？不要让宏大的愿景，或者试图服务所有客户的想法，引导你深陷混沌与困局。

你确定公司做好快速发展的准备了吗

你为公司的事业、创意、产品和服务兴奋不已，也准备好了要让公司更快速地发展。你的公司或许是一家创业公司，或许是一家顾问公司，或许是一家财富百强公司。

你很清楚，开发潜在客户不仅是撬动收入增长的首要杠杆，还能使公司实现高速增长。你一直在努力培育潜在客户，以此来提高销售额，但这远比你想象的要困难，甚至可以说是举步维艰。

你确定公司准备好快速发展了吗？

每天开发新客户，或者让老客户带来新客户，就如同逆流而上一般，总会遇到更大的麻烦。如果没有找准利基市场，那么你为了开发潜在客户、完成销售所花费的全部时间、精力和财力都会打水漂。

你可能是一家财富百强公司的总裁，或者是创业的行家里手，抑或利用撒手铜般的“SaaS”（软件即服务）模式来管理员工。但是，若无法进入真正需要你的领域，创造商机，赢得市场，并最终实现赢利，你就会进退维谷。这实在是件令人沮丧的事。但无论是对于公司还是个人来说，从来都没有捷径可循。公司陷入挣扎就意味着整个公司、销售部门及销售人员对利基的选择有误。

公司尚未做好准备的迹象（不管公司总裁或董事会的期待如何）

- 公司的成长主要是依靠转介绍、口碑营销或交叉销售。
- 国内外的潜在客户令人失望，或者糟糕至极。
- 回顾过去，即使你的产品或服务很出色，也需要依靠现有关系，或者品牌知名度去打开市场。
- 公司擅长的领域太多，总是无法找准最佳商机进行销售和推广。
- 即使你收到了大量预订单，但是实际购买的人还是很少。

你若无法进入真正需要你的领域，创造商机，赢得市场，并最终实现赢利，你就会进退维谷。

最常见的情况

- 公司收益在100万~1000万美元时，遭遇瓶颈期，公司开始尝试新型的领军项目。