

集合全球最佳商业图书打造企业顶尖培训教材

“问题”**1234**kan.comTM一看就会

根本就 不是问题

通过系统整合让你的事业穿越无人之境

NO MAN'S LAND

[美] 道格·泰特姆 (Doug Tatum) 著 蒋永军 译

1. 低成本高回报的商业模式
2. 超越市场瓶颈超越管理难点
3. 高速成长必须知道的关键问题
4. 四个“M”取消所有暂停点

翔实的案例破解风险提供多种可能性

集合全球最佳商业图书打造企业顶尖培训教材

“问题”1234kan.com™
一看就会

根本就不 是问题

通过系统整合让你的事业穿越无人之境

NO MAN' S LAND

(Doug Tatum) 著 蒋永军 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“问题”根本就不是问题/ (美) 泰特姆 著; 蒋永军 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2009
书名原文: No Man's Land: What to Do When Your Company Is Too Big to Be Small but Too Small to Be Big
ISBN 978-7-5060-3743-3

I. 问… II. ①泰… ②蒋… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235106 号

No Man's Land by Doug Tatum.

Copyright © Tatum LLC, 2007

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

本书版权由安德鲁·纳伯格联合国际有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2008-1042 号

“问题”根本就不是问题

作 者: [美] 道格·泰特姆

译 者: 蒋永军

责任编辑: 姬利魏霞

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

2010 年 4 月第 2 版

印 次: 2008 年 6 月第 1 次印刷

2010 年 4 月第 2 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 15.25

书 号: ISBN 978-7-5060-3743-3

定 价: 36.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

谨以此书献给我的妻子琳达，她的生活是一句古代谚语最真实的体现：

她的丈夫与本地的长老在城门口同坐，为众人所认识。

——箴言 31:23

代 序

如今的企业家面对诸多挑战，对此，相关著作已经进行了全面的阐述。而在本书中，作者为我们揭示了当公司发展达到一定规模，超出了小型公司的范畴，而又未能进入大型公司的行列时，将面对的一系列全新挑战。

不论是在极力筹集发展资金，还是在寻求必要的信息以做出明智决策，亦不论是否拥有管理发展问题的能力，如今的小型公司都面临同一困境，即如何在公司发展达到一定规模时，充分调动它们的管理能力应对那些蜂拥而至的问题。

从我早期经营小型公司的切身经历，以及我与无数企业家的会谈当中，我发现有一些非常相似的公司动能在发挥作用。毫无疑问，每个企业家都希望自己的公司能够发展壮大，特别是小型公司。许多企业家也的确做到了这一点，他们得到了成功和成长。然而，正如道格所述，当公司的发展超出了这些企业家的能力范围时，他们会惊觉自己陷入停滞不前的困境，不知道应该如何继续成长壮大、如何筹集发展资金、如何维持客户满意度，以及如何摆脱困境。

我们曾经为成千上万家中小型成长公司提供管理帮助，所以，我可以肯定地说，强大的技术支持可以帮助企业家更好地应对“成长的挑战”，并且为扩大规模奠定基础。

但身为一名公司管理者，我也清楚地知道，成功的一项最重要条件，是能够意识到公司在发展过程中将会面对的问题。明智的做法是选择曾帮助许多公司顺利度过这些艰难时期的可靠对象为合作伙伴。另外，若能多

花一些时间了解其他公司领袖和专家的经验，学习如何避开可能遇到的陷阱，效果会更加理想。

道格的著作为识别这些陷阱提供了路线图，这将帮助成长型公司的领导者获得必要的经验和判断力，使他们能够规划发展路线，从而顺利穿越“无人之境”。

SAP AG 美洲与亚太区 总裁兼首席执行官

Bill McDermott

SAP 是世界领先的企业管理软件解决方案提供商，超过 65 000 家公司在其帮助之下成为最佳管理企业（包括中小型公司和大型公司）。

致谢

我的兄弟约翰·泰特姆（John Tatum）说服我和他一起创建以我们的名字命名的全国性公司。我至今仍清晰地记得，在亚特兰大查姆布雷塔克路附近的一家墨西哥餐厅，我和他一起在一张餐巾纸上写下“无人之境”和四个“M”的情景。约翰和我专注地讨论我们客户的商业模式——在过去的岁月里，我们对这个问题已经讨论过多次。实际上，约翰就是我的第一位编者和合作者。他对每一个简单的理念都非常关注，这促使我在十多年的时间里一直在对本书中所提到的概念进行反复检验。没有他的鼓励和无私奉献，这本书绝不可能面世。

我还要感谢那些与我分享他们故事的人们。你们就是我的英雄。你们有足够的勇气与每一位阅读这本书的企业家（他们通过本书中众多公司成功或失败的案例，对引领公司穿越“无人之境”的过程有了良好的认知）分享自己的经历。这本书就是你们的故事，我希望你们相信，我对你们的经历做了公正的评价。

我还要感谢我公司里的合作伙伴，我相信他们会继续发扬我们的传统和价值观，正是这些让我们的公司获得成功。非常感谢你们给了我足够的时间和资源来完成这本书的创作。多年来，你们中的很多人不仅鼓励我创作这本书，并且还花费时间把书中的一些材料展示给数千家公司。你们的反馈信息使我相信，这本书所涉及的案例是企业家里最普遍的经历。如果没有这些合作伙伴的支持，我是无法动笔创作这本书的。

我还要感谢塞思·舒尔曼（Seth Schulman），这本书的整个创作过程，

他都参与其中。塞思，你不仅是我的合作伙伴、好友，还是我有幸合作过的最有天赋的人。

我还要对简·帕斯（Jane Pass）说，非常感谢你能尽心尽力地帮助我完成这部著作，如果没有你的帮助，我将无法完成这项工作。

最后，我还要感谢我的妈妈，你充满爱心地阅读了这本书，并对书中的故事大加赞赏。



目录

致 谢 / 001

引 言 / 001

这一切到底有多么艰难 / 003

从小到大的转变 / 005

“无人之境”的故事 / 007

保护“国家财富” / 008

四个“M”：市场、管理、模式和资金 / 009

第一章 公司发展的关键阶段 / 013

概念化快速成长 / 016

怎样穿越“无人之境” / 025

第二章 市场错位 / 029

创新的诞生 / 029

维持契合点 / 032

维持契合点：创新的关键 / 035

市场错位：公司成长的自然结果 / 038

超人企业家 / 039

我如何战胜市场错位 / 042

测评系统化 / 050

市场暂停点 / 053

市场暂停点的问题 / 055

第三章 超越管理 / 057

面对公司管理的棘手问题 / 057

雇佣员工是一件棘手的事情 / 063

要漂亮的游艇还是巨大的加油船 / 067

如何招聘高级管理团队 / 068

管理暂停点 / 085

管理暂停点的问题 / 086

第四章 超越模式 / 089

看到明显盈利 / 089

“窥视”公司的未来发展 / 091

低劳动成本、高收益回报的商业模式 / 096

低劳动成本、高收益回报模式的局限性 / 098

你公司的价值主张能够升级吗 / 100

驾驶员风险管理公司的案例 / 105

打破“阶段性固定成本”的障碍 / 107

向成功的顶层攀登 / 109

当公司转变商业模式时，你需要坚持 / 112

商业模式暂停点 / 114

商业模式暂停点的问题 / 115

第五章 超越资金 / 117

不要“游戏”资金 / 117

对现金流量的误解 / 119

一个更大的问题：资金缺口 / 122

DocuSource 数字打印公司的案例 / 125

艾利奥特·温曼的案例 / 127

我该怎么办 / 129

一线生机 / 133

资金暂停点：资金的挑战 / 136

资金暂停点的问题 / 142

第六章 第五个“M” / 143

“绿色 M&M 巧克力豆”的力量 / 143

理解发展的动能 / 145

培育动能：一位公司领导者的工作手册 / 147

林肯货运公司的案例 / 156

第七章 超越成长 / 161

普拉特的困境 / 161

从自身分析问题 / 165

由你来决定 / 174

第八章 国家财富 / 177

这样的事情一直在发生吗 / 177

新兴成长公司概况 / 181

经济发展的引擎 / 182

成长公司：国家的财富 / 183

历史背景 / 184

搬起石头砸自己的脚 / 188

不要伤害 / 191

最后的暂停点 / 194

附录一 瞪羚公司和大型企业的研究与发展 / 197

附录二 对私募基金的再探讨 / 203

附录三 BRIDGE 法案概览 / 213

附录四 雇用你无法负担的人员 / 215

附录五 对资金缺口的再探讨 / 221

注 释 / 227

引言

如果你是一位企业家，正领导着一家快速成长的公司，或者，如果你希望有一天能够领导一家快速成长的公司，那么你可要持之以恒，因为你面前的路并不平坦。在美国，十之八九的初创公司在三年之内都会失败。¹快速成长的公司——或者称之为“瞪羚”，这是美国麻省理工学院教授戴维·伯奇（David Birch）的叫法——大都濒临破产，相当一部分公司则垮掉了。^①而那些没有破产的公司，绝大多数也不能长期维持一种快速成长的模式，《企业》杂志的调查研究显示，在500家快速成长的公司中，第二年能够持续成长的仅占1/3。²

戴维·G·汤姆森（David G. Thomson）在他所著的《十亿美元蓝图》（*Blueprint to a Billion*）一书中对那些上市后资产达到10亿美元的公司进行了追踪，并对它们的成长模式进行了研究。正像汤姆森指出的，只有极少的公司（大约只占从1980年以来公开上市的7454家公司的5%）获得飞速发展，资产稳步增长到10亿美元。少数一些真正经历指数级增长的公司，在利润达到1000万美元时就较早地越过了公司成长的转折点，但所有公司经历转折时期的平均利润是5000万美元。³

正如下图所示的，每一年都有数千家国有和私有公司进入一个非常

① 伯奇博士开创先河，进行了关于快速成长企业的学术研究。他创造了被企业界广泛使用的词语——“瞪羚”，他认为企业可以分成三类，分别是：“老鼠”（指的是小型企业）、“大象”（指的是大型国有企业）和“瞪羚”。伯奇对“瞪羚”企业的界定是：在4年内，企业的平均利润增长率不低于20%。

无人之境的转折点

收入

时间

1~20名员工

20~100名员工

100名员工以上

无人之境

转折点

成功的小公司

失败

成功 (企业经营表现优异的公司)

创业开始

- 1~20名员工
- 高失败率
- 很多公司在进入“无人之境”之前已经有15年的创业历史
- 一些公司仍保持小规模发展

- 一些成长中的公司在员工人数超过20名时开始进入“无人之境”
- 据估计，在美国有35万家瞪羚公司——占员工人数不足20名的公司的80%
- 只有不到5%的瞪羚公司成功越过转折点，成为表现优异的公司

- 穿越“无人之境”的公司继续成长，成为行业中的突飞猛进者
- 突飞猛进公司的平均员工人数达到100名，或者对上市公司来说，利润达到5 000万美元

资料来源：戴维·G·汤姆森，《十亿美元蓝图》，戴维·伯奇博士研究出版。

002

成长时期，这种成功也不一定是它们的领导人所追求的。一个公司要想发展到一定规模，它的领导团队往往会面临很多无法预料的挑战，甚至还要经受各种磨难和风险，正因为如此，有些公司领导人宁愿他们的公司一直保持小规模发展。

《无人之境》这本书通过聚焦公司成长周期的关键阶段——这是一个公司处于中等规模的发展阶段，探究了公司成长的现实状况。确切地说，这个阶段就是公司发展的转折点，汤姆森和伯奇在他们各自的研究中对此都有相关的研究记录。在这个阶段——我称之为“无人之境”，企业家因准备不足而面临成长带来的新挑战。就像一个人处于青春期一样，他的成长总是在接受磨炼的同时伴随着自我发现。不幸的是，公司的成长过程经常会变成一场痛苦的战斗，孤立无援的企业家与无法改变的公司成长定律之间的战斗。战斗的结果是公司变得混乱无序、停滞不前、士气低落，如果继续发展下去，则会最终导致公司破产。

了解这种特殊转折的现实情况，能够帮助你做出慎重周密的抉择：怎样去发展你的公司，以及在某些情况下，是否发展你的公司。在公司处于扩张阶段时，认识这种“无人之境”的转变以及由它带来的不可避免的困难，是你的公司走向成功的第一步。如果你是一位企业家，这本书将帮助你更加从容地运作你的公司，使它得到最好的发展，达到你期望的程度。如果你正梦想着成为一位企业家，那么，《无人之境》这本书将帮助你为你的商业之旅做好必要的准备——那要比你想象的更加艰难。

这一切到底有多么艰难

就像伯特·普拉特（Burt Prater）的故事所显示的，非常艰难。20世

纪90年代初期，普拉特放弃了他蒸蒸日上的私人医生职业，创建了环境医学资源公司，这是一家位于亚特兰大的国家医学监督服务公司。利用借来的钱和一些零星资金，环境医学资源公司开始为那些在垃圾处理站从事危险性工作的人员做身体检查，并提供政府授权的医学报告。公司迅速地发展起来，成为这一行业中的领先公司，并得到了一家顶级私募基金公司的投资。成立不到6年，环境医学资源公司就计划与一家《财富》50强企业签订一份为期5年的委托合同，规定由环境医学资源公司负责处理这家企业员工的补偿、福利和安全保障等问题。如果计划能够实施，环境医学资源公司的年收入将翻一番，并且还将在一个新的盈利潜力巨大的领域——健康与安全设施领域，打下“自己的一片天地”。但要想签署并实施这份合同，环境医学资源公司必须得到更多的投资。

在截止日即将来临时，普拉特得知，要想得到他需要的资金，就必须出让他的公司控股权。普拉特非常震惊。就像很多企业家一样，他创建了一家属于自己的公司，享受到了为自己工作的乐趣。如果他现在出让公司的控股权，那么，他又要开始为别人打工了——确切地说，他要为资本市场“打工”了。除此之外，他的员工——有很多都是他亲密的朋友，也会受到第三方决策的摆布。

如果能得到新合同所需要的投资资金，这次努力的成功与否可以有力地表明普拉特和他的员工们是否同心协力。普拉特一手创建了自己的公司，并且一直见证着它的成长，现在，他真的会拿他的公司做赌注去冒险吗？这是他人生中的重大机遇，还是他即将开始的噩梦？

从小到大的转变

考虑到最近环境医学资源领域所发生的变化，普拉特的决定显得更加艰难。20 世纪 80 年代，美国政府投入了数十亿美元用于清理违反《超级基金法》（全称《综合环境反应、赔偿与责任法》）的行为。为了保障员工的身心健康，联邦法律要求与环境保护相关的公司要定期为它们的员工进行体检，保证他们免遭工业污染的损害。环境医学资源公司是第一家在全美范围内提供这一服务的公司，基于一份标准化协议，环境医学资源公司与全美的地方医疗部门合作开展医学检查工作，然后收集数据，为与环境保护相关的公司提供医学报告，这些行动极大地促进了法律的顺利实施。

然而，到 20 世纪 90 年代中期，竞争开始变得残酷，环境医学资源公司的利润空间被大大挤压。事实上，正当普拉特努力促成环境医学资源公司与《财富》50 强企业签署协议时，却得知公司已经失去了它最大的客户。这意味着，环境医学资源公司把它 20% 的销售额拱手让给了低价竞争对手。普拉特陷入了一个两难困境：随着环境医学资源公司的核心业务越来越商品化，他能真正承担起这项确保公司利润的协议吗？另外，他有机会进入一个新的业务领域吗？

普拉特回忆起那段考虑这项重大协议的时期——那是一段让他恐慌不安的时期。“你要知道，”他说，“当我发现我必须放弃公司控股权时，我们已经为了准备实施这项计划投资了 100 万美元，而且也对外公开宣布了这个消息。如果这时我选择放弃，那么，将会有一大批人对我感到失望——其中包括我自己。当时，我忍不住怀疑，这到底是不是一个正确的选择？实际上，我确实不知道该如何选择。突然之间，我的处境变得如此