

<<无人之境>>

图书基本信息

书名：<<无人之境>>

13位ISBN编号：9787506031745

10位ISBN编号：7506031744

出版时间：2008-6

出版时间：东方出版社

作者：道格·泰特姆

页数：232

译者：蒋永军

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<无人之境>>

内容概要

《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。

<<无人之境>>

作者简介

道格·泰特姆，泰特姆有限公司的董事会主席。

泰特姆有限公司是美国规模最大、发展速度最快的金融和技术咨询服务公司，在全美国有33处办公场所，拥有1000多位专业咨询人员。

他是资本市场领域、公司发展领域公认的专家，曾就美国税收政策和成长公司所面临的财务问题在美国国会作证。

泰特姆还是一位备受全美国企业团体推崇的演说家，现在居住在亚特兰大郊区的农场。

<<无人之境>>

书籍目录

致谢 引言 这一切到底有多么艰难 从小到大的转变 “无人之境”的故事 保护“国家财富” 四个“M”：市场、管理、模式和资金 第一章 公司发展的关键阶段 概念化快速成长 怎样穿越“无人之境” 第二章 市场错位 创新的诞生 维持契合点 维持契合点：创新的关键 市场错位：公司成长的自然结果 超人企业家 我如何战胜市场错位 测评系统化 市场暂停点 市场暂停点的问题 第三章 超越管理 面对公司管理的棘手问题 解雇员工是一件棘手的事情 要漂亮的游艇还是巨大的加油船 如何招聘高级管理团队 管理暂停点 管理暂停点的问题 第四章 超越模式 看到明显盈利 “窥视”公司的未来发展 低劳动成本、高收益回报的商业模式 低劳动成本、高收益回报模式的局限性 你公司的价值主张能够升级吗 驾驶员风险管理公司的案例 打破“阶段性固定成本”的障碍 向成功的顶层攀登 当公司转变商业模式时，你需要坚持 商业模式暂停点 商业模式暂停点的问题 第五章 超越资金 不要“游戏”资金 对现金流量的误解 一个更大的问题：资金缺口 DocuSource数字打印公司的案例 艾利奥特·温曼的案例 我该怎么做 一线生机 资金暂停点：资金的挑战 资金暂停点的问题 第六章 第五个“M” “绿色M&M巧克力豆”的力量 理解发展的动能 培育动能：一位公司领导者的工作手册 林肯货运公司的案例 第七章 超越成长 普拉特的困境 从自身分析问题 由你来决定 第八章 国家财富 这样的事情一直在发生吗 新兴成长公司概览 经济发展的引擎 成长公司：国家的财富 历史背景 搬起石头砸自己的脚 不要伤害 最后的暂停点 附录一 瞪羚公司和大型企业的研究与发展附录二 对私募基金的再探讨 附录三 BRIDGE法案概览 附录四 雇用你无法负担的人员 附录五 对资金缺口的再探讨 注释

<<无人之境>>

章节摘录

第一章 公司发展的关键阶段 据我了解，很多企业家都梦想着他们的公司能够飞速发展。他们都希望能做得更好、更加与众不同，如果这一点能够在市场上得到证实，那就是最令他们兴奋的事了。

但是，要成功地把一家公司发展到一定规模，是需要付出全部身心的，有时甚至还需要冒很大的风险。

我经常看到一些公司在成长的过程中“败下阵来”，被迫宣布破产。

我也曾经目睹很多创业者在面对他们不曾预料的困难和挑战时，变得心力交瘁、痛苦不堪。

里克·谢利（Rick Shelley）对这种成长的挑战有非常深刻的了解。

他于1988年创立了第一标准货运公司，这是一家设在纽约的公司，公司的业务是为进行陆地、海上、空中运输的公司提供报关经纪和货运代理服务。

到20世纪90年代中期，第一标准货运公司的规模开始扩大，有了自己的业务部门，公司的利润也高于同行业的平均水平。

正像谢利所说的，这样的成功在创业之初真是让他意想不到。

“我的第一间办公室是在走廊里隔出来的，办公桌也简陋不堪，是用煤渣块砌成的。

我完全不懂什么企业发展战略，也不擅长商业分析。

那时我经常站着办公——因为怕座位划破我的裤子。

但到了1995年和1996年，公司就取得了长足发展。

当时的感觉真是太棒了。

” 但不幸的是，谢利的这种感觉并没有持续很久。

到90年代后期，虽然谢利的公司还在成长，但盈利已经变得越来越困难了。

为了满足客户的需求，第一标准货运公司不得不在每一个分公司对IT技术应用、财务核算和后勤部门都进行了投资。

“好像突然之间，公司的管理费用高涨，我们的发展模式变成了低利润、高消耗模式，”谢利说道，“我们仍然在盈利，但投入的资金也是惊人的。

我们投入巨额资金改进IT部门，包括创建网站，增加服务的可视性，因为我们的客户想实时追踪他们的集装箱。

但这些还不是最糟糕的。

” 更糟糕的是，“9·11事件”发生了，政府随后出台了一系列让货运代理商感到如“芒刺在背”的新规章制度。

即使是最普通的货物，比如盐瓶，要运进或运出美国都需要很多批准文件和许可证明。

“以前照章办事对我们来说只不过是说说而已，但现在却成了我们价值观的一部分。

虽说如此，但要坚持下去却并不容易。

还有，万一搞砸了，那就是犯罪。

” 到2005年，货运代理行业仍然处于“风雨飘摇”的状态之中。

虽然对资金的需求已经没有那么迫切，但由于更大规模的竞争对手的压力，第一标准货运公司的利润一直在下滑。

这一年，第一标准货运公司的利润达到了2000万美元，然而，由于公司的大部分业务都是靠与一些重要客户的私人关系建立起来的，因此，公司显得相当脆弱，很容易受到大客户态度的影响。

同时，公司每月需支付的员工薪金高达60万美元。

在这些压力之下，谢利发现自己越来越无力应付，挫折感不断加剧。

公司什么时候才能平稳发展呢？

在这种状况下应该采取什么样的策略呢？

他有什么地方做错了吗？

“身居高位，我感到非常孤独，”谢利评论道，“我听到了很多客户的抱怨之声，但我不知道该如何配置公司的资源——是投资于网络服务，还是外包？

<<无人之境>>

那真是一件棘手的事情。

我要告诉你的是，我们公司的状况真的很难与对手竞争——非常非常困难。

” 正像谢利的故事所揭示的，公司的快速成长从来不是容易的事情，这是一条布满荆棘的道路。实际上，不管企业家的商业理念有多么优秀，在他们的公司成长之路上都会遇到很多挑战，这些挑战是他们在开始创业时无论如何也想象不到的。

也许你正在领导着一家快速成长的公司，虽然你对公司的潜力非常有信心，但是你比以前更加困惑，因为公司虽然仍在发展，但动力似乎正在逐渐衰竭。

新客户看起来非常愿意购买你们的产品，然而，当你做出满足客户需求的承诺时，你却无法得到员工的支持。

一些重要岗位的员工没有工作动力，整天无精打采，一些旧的规则也不再起作用。

你感到自己的公司处在“想大不能大、想小不能小”的尴尬境地，你不知道该做什么才能让情况好转。

作为领导者，你必须行动起来。

于是，你制定了新的规则，兢兢业业地处理公司事务。

你工作得比以前更加努力了，但情况却没有任何好转。

到底出了什么问题呢？

你做错了什么？

怎样才能让公司继续发展下去？

如果你和我见过的很多企业家一样，那么你在面对上面这些问题时，一定会感到难过和自责。

“问题就出在我的身上，”你可能会这样说，“这完全是由于我的个人问题，我没有尽职尽责。

”你也可能会把公司的问题归咎于你的某个错误决定或者你对行业趋势的判断失误上。

领导一家新兴成长公司是一件艰难的事情，但从根本上来说，企业家所面临的困难并不是由他们自身导致的，而是公司处于“无人之境”的转折点时所必然面对的。

正像青少年必须经过一段困扰、青涩的阶段才能进入相对稳定的成年期一样，快速成长的公司也需要经历一系列的困难和企业家无法预料的“致命”挑战。

我再重复一遍：这不是“你”的问题，而是你的公司正处于“青春期”。

即使微软、星巴克和谷歌这些大公司也曾经经历过“青春期”，它们的领导者也曾面临过你今天所遇到的困境，但它们生存了下来。

这一章将会提供一种引领一家小公司成长为大公司的新的思维方式，它把新兴成长公司面临的困难看成是实际的、真实存在的东西——而不是企业家意念中虚构的概念。

在这一章里，我还提出了解决问题的方案。

正如我们将要看到的，“成长”带领一家公司走进无人之境，但它并不会带领这家公司走出无人之境。

为了带领公司穿越无人之境，企业家必须从公司日常管理中“走出来”，对公司做一个准确、客观的分析。

只有对公司以及自己的力量、优势和劣势有了更加客观的认识，企业家才能采取必要的战略步骤走出困境。

概念化快速成长 罗布·怀特（Rob Wight）是信息渠道公司——这是一家快速成长的高科技公司，位于佛罗里达州——的合伙创始人、总裁兼首席执行官，他对公司从起步阶段发展到一家可持续发展的大型公司有独特、生动的体验。

根据怀特的说法，创办一家公司并引领它走上成长之路，这种体验就像是一次旅行。

你们乘降落伞降落在一座岛上，建立了营地，为自己安置了一个非常舒适的“小窝”。

然后你派侦察员四处探路，很多人再也没有回来，而回来的人告诉你：“前面就是你要走的路。”

那么现在，你该做的事情就是做出一个大胆的决定，把营地彻底摧毁并烧掉，然后对所有的人说，现在走吧，绝不回头。

怀特还用过一个比喻来描述公司成长的危险。

他评论说：“成长中的公司就像在走陡峭的环山路，到处是急转弯并且没有护栏，你要做的就是始终

<<无人之境>>

沿着山路内侧前行。

” 我之所以喜欢这些描述是因为，它们使用地理学的术语来描述公司的快速成长，比如说充满危险的区域——地图上没有标记的岛屿、曲折的山路——需要你千回百转。

确切地说，这是多年以来同我交谈过的成百上千位企业家所亲身经历的事情。

可以确信的是，他们中很多人面对的困难和情形是不同的——比如说穿越撒哈拉大沙漠，或者是驾驶一艘航船通过危险的海峡，又或者是徒步穿过一片茂密的森林，但对于探索这个未知地带的艰辛，众多企业家已经有深刻的体会了。

事实上，作为一种极端危险的探索之旅，“快速成长”这一理念已经在各种背景下、不同行业中出现过很多次了，因此，我创造了一个地理名词来诠释公司这一段“痛苦的青春“无人之境”的概念以及这种通俗的比喻是非常恰当的，因为它抓住了引领一家成长公司实践经验的主要方面。

探索危险的未知地带是毫无方向可循的，而领导一家快速成长的公司也是如此；这两种努力都是极其孤独无助的，甚至还会让你焦虑不安；就像克里斯托弗·哥伦布（Christopher Columbus）和其他著名的探险家一样，新兴成长公司的领导者不仅要为他们自己的前途考虑，而且还要对整个团队中所有成员的命运负责；最后，这两种努力都会面临同样的危机。

“我究竟扮演了什么样的角色？”

”企业家会这样思考，“我究竟是一位知名的探险家，还是一个好高骛远的梦想家？”

如果我成功或失败了，对我又意味着什么呢？”

”现在，你可能会说：“‘无人之境’听起来很熟悉，但这种思考问题的方式对我有何帮助呢？我忙得都喘不过气来，连回复电子邮件的时间都没有，更别说读这本书了。

理解‘无人之境’有那么重要吗？”

”对快速成长进行概念化，不仅仅是一种抽象的“智力”练习，而且为公司的领导层提供了一种对公司的快速成长进行分析、分解，并且最终进行有效管理的方案。

在这一章的结尾部分，我将引入四个“M”的管理理念，这个管理理念将为你提供一种简单明了的架构，帮助你理解公司快速成长带来的困难以及如何克服这些困难。

现在，让我们一起来探究一下“无人之境”这一范式的逻辑含义，并对公司成长的“迷雾”进行一次彻底的“透视”。

推论一：快速成长有一个清晰的开始阶段 “无人之境”的第一个含义好像很明显，然而，它隐含着这样的意思：像所有旅程一样，穿越“无人之境”的旅程有一个非常清晰的起点。

有时候，这个起点意味着企业家有意识地做出穿越“无人之境”的决定。

正像怀特所说的，企业家应该大胆地决定，“把营地彻底摧毁并烧掉，然后对所有的人说，现在走吧，绝不回头。

”然而，我要强调的是，事情没有这样简单。

绝大多数进入“无人之境”的企业家——也就是说当公司处于“想大不能大、想小不能小”的阶段时——都不是有意为之的，他们甚至没有意识到这一点。

秉持着各自的理念，这些企业家跃跃欲试，追求公司的成长，但他们并不知道自己的最终目标在哪里。

你也许会想象一家快速成长公司的领导者在星期一上班时突然说，“噢，天哪，我已经进入了‘无人之境’。

”但真实情况并非如此。

事实上，“无人之境”是一个非常危险的阶段，就好像在荒野中迷失了方向，那些未知的东西悄悄地、难以察觉地向你逼近。

当企业家终于意识到出现了某些严重错误，通常已经太晚了。

迎接挑战的过程可能会令人极其沮丧。

你如何对那些你一知半解的事情做出反应？”

正像怀特所说的：“就好像你突然发现，第二天早上有很多关键问题需要你马上解决，这是非常折磨人的，但你又不得不面对。

”当我第一次在研讨会上描述“无人之境”时，听众非常吃惊，他们内心的感受也很复杂。

<<无人之境>>

当他们了解到，这些问题并不是由他们自身导致的，他们才放松了一些，但他们仍然普遍有一种“犯罪感”——作为有责任感的公司领导者，他们认为，他们早就应该知道这种理念。

有一些企业家则缩在他们的座位上，说：“这真是太让人难堪了，你说的好像就是我本人。”

如果你因为自己被困在“无人之境”而感到懊恼不已，那么，你应该认识到，这是每一家公司、每一位公司领导者都必须经历的阶段。

作为一家新兴成长公司的领导者，你可能整天忙于公司的日常管理工作，而无暇去想把公司引领到一条崭新的发展道路上来。

你并不是一个可悲的领导者，你只不过是像你并不了解的现实“蒙住了双眼”，没有人告诉你这一切，你没有处理这些问题的经验，甚至连把这些问题讲清楚都很困难。

推论二：成长公司面临的共同问题 作为一种独特的地理构成部分，“无人之境”或多或少会与那些你曾经“探索过的地带”有着相似之处。

大体来说，处于“无人之境”的公司领导者所面临的问题主要包括以下几点：

- 公司不能满足客户的需求，而这些需求是公司发展的基础。

- 商业决策变得越来越复杂，已经超出了现任领导层可以轻松处理的范围。
- 公司没有清晰的盈利模式，对未来的利润前景缺乏认识。
- 公司融资渠道封闭，很难获得必要的资金。
- 公司领导者萎靡不振，失去活力。
- 汇报管理系统无法提供有意义的商业信息。

渐渐地，这些问题会让你晕头转向、迷惑不解，这种感觉是很多成长公司的领导者曾经体验过的。

公司领导者感到自己已经无法控制局面，那些曾经被检验过的规则也不再发挥作用；公司的基本发展前景还是好的，但员工们却无心“恋战”了。

这一切听起来是不是很耳熟？

推论三：穿越快速成长期没有捷径可走 假设你是刘易斯（Lewis）或者克拉克（Clark）（威廉·克拉克和梅里韦瑟·刘易斯是美国著名的探险家），现在是19世纪初期，你们正准备抵达太平洋沿岸。

旅途艰难，你不能只是轻松地坐在飞机上，也不能让你公司的员工为你加油助威。

为了生存，你只有两种选择：要么回到起点的安全地带；要么面对挑战，采取新的方案继续前行。

“无人之境”展现在企业家们面前的，同样是一种进退两难的困境，这就是我们在这里所讨论的艰难之处。

一家公司如果一直“站在同一个地方”，就不可能获得长远的发展。

请记住下面这个统计结论：一位企业家如果不能找到一条穿越“无人之境”的道路，那么，他的公司最终只能返回原来的起点，或者就此破产。

就这么简单。

当然，每家公司“青春期”持续的时间是不同的。

就美式面条连锁店（Noodles & Company）的情况来看，“无人之境”阶段持续了两年的时间。

直到公司寻找到经验丰富的领导者，贯彻实施了公司创始人卓越的品牌管理策略之后，这个阶段才终于结束。

自那之后，美式面条连锁店取得了长足的发展。

而对帕特里弗公司（PATLive）来说——这是一家总部设在佛罗里达的电话服务公司，它的“青春期”持续了整整5年的时间。

帕特里弗公司的创始人格伦·戴维森（Glen Davidson）带领一支算不上优秀的团队经过很长一段时期才穿越了“无人之境”，但重要的是，他们始终没有改变公司最初的商业模式。

就像所有探索之旅一样，穿越“无人之境”的旅程是痛苦而充满变数的。

要想成功穿越它，你就必须积极应对面前的挑战——你的应对方案越迅速、越有效，结果就会越好。

推论四：“无人之境”只出现一次 穿越“无人之境”的旅程是一个发生在公司成长初期的独特转变。

<<无人之境>>

就像人类的青春期一样，它代表的是儿童与成人之间的“桥梁”。

然而，一旦你度过这段艰难时期，你就会获得成功。

我们说公司在成长初期进入“无人之境”，并不意味着它们在创建之后就取得了快速发展。研究表明，很多公司都经历过很长一段时期规模很小的阶段，然后才在环境、创新、发展本能等因素的共同作用下探索出一种独特的发展模式。

帕特道森（Pate Dawson）是北卡罗来纳州戈尔兹伯勒市的一家食品批发公司。

<<无人之境>>

媒体关注与评论

这是一部真正重要的著作。

那些成功穿越无人之境的公司就是美国经济的强大动力，它们所创造的变业机会是最多的，它们的创新成果也是最重要的。

道格·泰特姆对这种趋势的研究非常具有权威性，可以毫不夸张地说，在全世界范围内，他在这方面的研究是首屈一指的。

——《小巨人》一书的作者、《企业》杂志自由编辑博·伯林厄姆 这部书使我更加坚定了我的观点：公司的终极目标是最具挑战性的。

我会像阅读《从优秀卓越》一样阅读这部书。

——迈克科克苗圃公司总裁斯科特·迈克科克 《无人之境》是无价之宝，我希望每一位打算为公司融资的首席执行官都认真读一读。

——思瑞孚集团创始人、管理合伙人塔夫·因 在《无人之境》这部书中，道格·泰特姆阐述了在小公司成功发展成大公司的过程中所面临的挑战，并提供了极其重要的解决方案。

——《小公司推广节目》的主持人、AskJim.biz网站的创始人吉姆·布拉辛格姆

<<无人之境>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>