



WORLD
ECONOMIC
FORUM

COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

全球创业家精神 和初创公司的成功增长战略



本出版物的编制仅就相关话题提供一般性指导，其中基于讨论会、访谈和调研所表达的观点并不一定代表世界经济论坛、世界经济论坛美国分部或协助完成本报告的任何其它公司、机构的观点，本出版物也并不构成专业意见。如未获得具体专业意见，读者不应根据本出版物所提供的信息行事。本报告中的信息或本报告所依据的信息，取自于作者认为可靠和准确的来源。但是，此类信息并未经过独立核实，而且，对于本出版物的信息内容的准确性或完整性，并不存在任何确定性的（明示或暗示的）声明或保证；并且，在法律允许范围内，作者和发布方对于读者或任何其他人士根据本出版物的信息内容而采取的作为或不作为的行动，或做出决策所导致的后果，并不承担任何责任、义务、或注意义务。无论是否出现新信息、新事件或其它情况，世界经济论坛均不承担对本出版物进行公开修订或更新的任何义务。

世界经济论坛美国分部
(World Economic Forum USA Inc.)
世界经济论坛美国分部2011年，版权所有。

世界经济论坛美国分部
纽约州纽约市东区54街3号18楼 邮编10022
电话：+1 212 703 2300
传真：+1 212 703 2399
电子邮件：forumusa@weforum.org
网站www.weforum.org/usa

世界经济论坛
91-93 route de la Capite
CH - 1223 科伦尼/日内瓦
瑞士
电话：+41 (0) 22 8691212
传真：+41 (0) 227862744
电子邮件：contact@weforum.org
网站www.weforum.org

版权所有。未经世界经济论坛美国分部以及相关作者的明确书面许可，本出版物的任何部分不得以任何形式或任何方式，包括使用影印和记录或通过任何信息存储和检索系统等进行复制或传播。

封面照片：Getty Images 提供

全球创业家精神 和初创公司的成功增长战略

世界经济论坛报告

与

斯坦福大学商学院研究生院、斯坦福区域创新和创业项目组（SPRIE）及斯坦福技术创业项目组（STVP）

联合撰写

世界经济论坛感谢美国Endeavor公司对本项目以及本报告的支持。

项目核心团队和作者

学术牵头人

乔治·福斯特教授 (George Foster)

美国斯坦福大学

安东尼·戴维拉教授 (Antonio Davila)

西班牙IESE商学院

马丁·汉明 (Martin Haemmig) 教授

德国科技与创新管理中心 (CeTIM) 和美国斯坦福大学

何晓斌教授

中华人民共和国华中科技大学

贾宁教授

中华人民共和国清华大学

世界经济论坛方面作者

马克斯·冯·俾斯麦 (Max von Bismarck)

世界经济论坛美国分部前任董事及投资者行业负责人

克里·韦尔曼 (Kerry Wellman)

世界经济论坛美国分部投资者行业高级社区经理

项目管理员

戴安·李 (Diane Lee)

美国斯坦福大学

来自Endeavor公司人员:

肖恩·杨 (Shaun Young)

美国Endeavor公司高级经理

大卫·瓦奇泰尔 (David Wachtel)

美国Endeavor公司高级副总裁, 市场营销、联络和研究部门

指导委员会成员

陈国权 (Calvin Chin)

中国齐放公司首席执行官 (获评世界经济论坛“科技先锋”以及“全球青年领袖”)

凯文·克莫里 (Kevin Comolli)

英国Accel Partners合伙人

霍华德·考克斯 (Howard Cox)

美国Greylock公司咨询合伙人

丹·列文 (Dan'l Lewin)

美国微软公司副总裁, 主管微软战略性及新兴业务

伯纳德·利奥托德 (Bernard Liautaud)

英国Balderton Capital普通合伙人

琳达·罗滕伯格 (Linda Rottenberg)

美国Endeavor公司首席执行官及共同创始人 (获评世界经济论坛“社会企业家”以及“全球青年领袖和杰出校友”)

吉恩·伯纳德·施密特 (Jean-Bernard Schmidt)

法国Sofinnova Partners创始人及执行合伙人

Helmut Schühlsler

德国TVM Capital执行合伙人

大卫·斯普伦 (David Spreng)

美国Crescendo Ventures创始人及执行合伙人

Niklas Zennström

英国Atomico Ventures创始人 (获评世界经济论坛“全球青年领袖和杰出校友”)

目录

序言	4
摘要	6
案例分析	
百度有限公司	8
中国汉庭酒店集团	11
携程旅行网旅行服务公司	14
尚德电力控股有限公司	17
Ebay	21
福蒂斯丘金属集团	26
微软公司	30
Skype S.A.公司	35
电线与塑料产品公司 (WPP)	38
在线内容	44
致谢	45
作者简介	48

序言

世界经济论坛非常荣幸能够发布关于“全球创业家精神和成功增长战略”项目的报告；该项目自2009年春季启动，是世界经济论坛投资者产业合作计划的一个组成部分，旨在使人们对早期创业公司的发起有更好的理解，对这些创业公司跨地域的不同发展路径进行对照，并且进一步探讨这些公司对就业和创新产生的影响力。

躲过了全球金融和经济体系的崩溃，世界各国政府目前正在专注于为未来发展奠定基础。此外，为确保经济复苏，世界正面临着一系列变革挑战，诸如自然资源日益稀缺、人口显著增长的趋势、气候变化对环境和社​​会的影响等等。

在应对这些挑战的过程中，世界各国政府更加重视创业家精神。创业家被认为是经济发展和社会进步的重要动力，并且，快速增长的创业型企业被认为是创新、就业和生产增长的重要来源。我们所处的时代中，有些最具影响力的企业是从相对小型创业企业起步的。因此，许多国家政府试图通过以各种形式的支持，积极宣扬创业家精神。

多年来，通过其“科技先锋”项目和“全球成长型公司”社区，世界经济论坛一直积极关注早期和后期的高成长型公司的发展。而且，在2010年2月，根据其对126个国家28000多家企业的分析——审查了各国政府支持在价值创造、就业以及创新¹等方面的风险资本的记录，世界经济论坛发布了一份文件。该项研究发现，对风险投资而言，政府适度的直接支持和间接鼓励（通过政府补贴和税收优惠），结合私募资本，能够提升初创公司的业绩。同时，过多的政府支持则似乎事与愿违。

在前期工作基础之上，本报告之目的是进一步了解如何成功地培养创业家精神、并最终加快经济增长、维持繁荣局面以及提高生活质量。本报告是国际顶尖学者、美国Endeavor公司、行业从业者、其他知名专家和利益相关者，以及世界经济论坛历时18个月合作的最终成果。本报告的核心研究团队成员主要是乔治·福斯特，美国斯坦福大学教授，任职斯坦福商学院研究生院管理学教授以及负责Dhirubhai Ambani Faculty创业研究生项目、斯坦福区域创新和创业项目组及斯坦福附属技术创业项目组，还包括：

- 安东尼·戴维拉教授，西班牙IESE商学院；
- 马丁·汉明教授，德国科技与创新管理中心（CeTIM）和美国斯坦福大学；
- 何晓斌教授，中华人民共和国华中科技大学；
- 贾宁教授，中华人民共和国清华大学。

在短短18个月里，这一小组对在22个国家进行的70个执行案例研²、17个不同国家进行的110项调查进行了监督并对超过38万家公司的收入和员工数据进行分析。

指导委员会积极参与并为其提供知识管理方面的支持与指导，该委员会成员包括：

- 陈国权，中国齐放公司首席执行官；
- 凯文·克莫里，风险投资公司Accel Partners合伙人；
- 霍华德·考克斯，美国风险投资公司Greylock 咨询合伙人；
- 丹·列文，美国微软公司副总裁，主管微软战略性及新兴业务；
- 伯纳德·利奥托德，英国风险投资企业Balderton Capital普通合伙人；

1. Brander, J., T. Hellmann和Q. Du 2010年合著：《政府作为风险资本家：实现权利平衡》；在Gurung, A. 和J. Lerner（合编）著作《全球另类投资工作文件》第3卷：《2010年全球经济对私募股权投资的影响》；纽约：《世界经济论坛美国分部2008年报告》，第27到52页。

2. 在70个执行案例研究中，有40个以印刷版报告形式发布。所有70个案例研究的网络版报告，可以从以下网址获取，以备审核：http://www3.weforum.org/docs/WEF_Entrepreneurship_Report_2011.pdf
上述印刷版报告的40个案例代表跨行业和地域的典型特征。

- 琳达·罗滕伯格，美国Endeavor首席执行官及共同创始人；
- 吉恩-伯纳德·施密特，法国Sofinnova Partners创始人及执行合伙人；
- Helmut Schühler，德国TVM Capital管理合伙人；
- 大卫·斯普伦，美国Crescendo Ventures创始人及执行合伙人；
- Niklas Zennström，英国Atomico Ventures创始人。

各项分析和执行案例中所反映的观点仅为本报告作者或受访者观点，并不一定代表指导委员会或世界经济论坛的观点。

我们相信，世界经济论坛的“创业家精神和成功增长战略”项目以及本出版物既能为各国政府、创业家、投资人以及其他利益相关者提供有关其扮演的角色和成为创业家潜力的信息，同时又有助于促成重要对话。此外，我们希望本报告能在下列方面有特殊用途：

1. 各国政府尽最大努力创建蓬勃发展的具有创业家精神的区域/行业/文化。
2. 在其创业的首个十年期间，青年创业家能从成长型企业过去的成功经验中寻求指导。
3. 初创企业的财务合伙人或其它合伙人有望更好地了解如何推动其作为合伙人的组织的成长。
4. 创业家精神的研究者搜集到更深入的实证研究和案例以作为其课程的基础。

我们代表世界经济论坛和整个项目团队，感谢指导委员会各位成员、学术团队、访谈和研讨会参与者以及Endeavor公司的宝贵支持。■

马克斯·冯·俾斯麦
世界经济论坛美国分部前任总监
及投资者关系部负责人

凯文·斯坦伯格 (Kevin Steinberg)
世界经济论坛美国分部首席运营官

摘要

创业家是经济、社会进步和变革的重要推动力。很多企业刚起步几年，就大胆提出新理念，推出新产品，从而改变了社会形态与人们生活、工作和娱乐的方式。台式电脑、互联网、移动电话、社交网络以及重组DNA等重大突破将继续影响亿万人的生活。

在各个领域，初创公司都是至关重要的推动力。世界各地涌现出越来越多的成功初创公司，它们正在改变这个社会。世界各国正继续加快城区发展、提高初创公司的创新力与成长力。今天，愈来愈多风投活动发生在中国、印度以及亚洲其他国家、拉美国家、中东地区与非洲国家。在此背景之下，本报告探讨并阐释了初创公司的起源、发展路线以及它们对就业和经济的影响。

本报告由世界经济论坛与斯坦福大学商学院、斯坦福大学区域创新与创业项目在资深投资人、企业家和学者的指导下共同撰写，对10个国家的38万多家早期创业企业的收益与职工总数进行了深入分析，并对13个国家的高成长力的排名企业，从其企业的洞察力和经营模式的角度进行了探讨，从中得出有价值的启发。期间还对17个国家的110家企业的总裁和首席财务官进行了定性调查，并将22个国家的70个案例进行了汇编。

高成长企业的架构

离开了经济社会体系，企业几乎无法生存。毫无疑问，企业周围的“生态系统”对起步企业尤为重要。

研究发现，此类“生态系统”带给企业的既有风险，也有机遇，主要体现在以下八个方面：市场规模；市场价值创造与客户接受度；市场价值定位与业务模式；管理团队/员工/人力资源；发明或技术的可行性；财务与资产的流通性；政府/政治/法规；执行与规模控制。

以上任何一个都可能给起步企业带来风险或机遇。在研究人员看来，一个公司能否成功，最重要的决定因素是这个公司在处理这个“生态系统”时采取的积极策略。研究发现，成功企业采取的策略可分为以下8种：

1. 开创并采用一种新的业务模式（如美国微软，1975）
2. 开发新锐产品（如日本移动运营公司eMobile，2005）
3. 推出同类新产品（如英国奢侈品网店Net-A-Porter，2000）
4. 重新设计业务价值链（如印度咨询公司Mindtree,1999）
5. 开展科研项目，发掘新知识（如澳大利亚矿业巨头FMG集团，2003）
6. 整合现有的竞争参与者（如英国WWP集团，1985）
7. 利用政府/法规/政治的变动（如爱尔兰Norkom科技公司，2001）
8. 转移或移植理念（如阿联酋阿拉伯航空，2003）

创业起步之旅

我们在与创业家谈论分析他们的创业起步阶段时发现，某些因素需要特定的侧重点，因为它们可以大大加快企业发展进程，也可能使企业停滞不前。在这两种情况下，最重要的因素都围绕着一个外部主题（市场机遇、客户与竞争对手）和一个内部主题（人力资源、企业员工与企业文化）。两者都很重要，而内部主题被证实是阻碍企业发展、甚至导致企业破产的最常见因素。

另外，定量研究证明，几乎所有的起步企业都会经历一段“暗淡时光”，它们有可能面临资金流动问题或者失去一个重要客户。它们如何顺利渡过这个时期是未来成功的最重要指标之一。能够稳操胜券的企业，在困难面前总是表现出积极的态度，它们从不相信自己会失败。研究发现，成功的创业家总是乐观地看待以上列出的体系因素，因而从中看到的机遇往往多于风险。

研究发现，不同国家的起步企业之间同多于异。然而，需要注意的是，各国各领域之间的分水岭更为微妙——企业所在的地域、行业和发展阶段不同，对良好成长率的定义也不同。优秀企业家的行为也有类似之处，各国各领域不同的体系对定量研究的影响十分显著。

倒V型增长模式

在分析10个国家38万多家企业在刚起步五年里的发展历程时，我们观察到，在这些企业成立之后（很难获取可靠数据），它们的发展路线多呈“倒V”型。31%的企业在成立第2年到第5年扶摇直上，而42%的企业在一年之间收益下滑（剩下27%的企业大多遭遇两年收益下降）。我们还发现，往往发展态势最好的创业企业会随着时间的推移失去高成长力。可见，起步阶段“发展最快”的企业在未来发展更慢。

创业家成功的关键是长期妥善管理、吸取经验教训、避免因收益跳水导致的盘旋下坠。这是通过与多家成功企业的总裁和首席财务官的访谈得出的结论。

少数初创企业创造（或抹灭）绝大部分价值

据研究分析，其中10个国家的初创企业在起步的第五年实现了61%的净收益增长与36%的净岗位增长，证实了整体的创业力对经济发展起到了积极的推动作用。综合成效会因时间的推移变得更为凸显——一个企业在其生命周期的结点所丧失的岗位，正好由另一个刚起步的企业创造出来。

然而，我们发现了强大的集中效应。排名前5%的企业创造72%的收益和67%的工作岗位。更有趣的是，81%的损失收益和74%的丧失岗位都来自排名后5%的企业。

因此，政策制定者应该重点关注分配链的两极。通过营造一个有利于人才的环境，他们就能保证企业能跻身行业前5%。他们也可以监督众多职场人的行为，保证他们不会损害创业体系（当然，同时还要保持市场竞争力）。政策制定者应该避免惩罚成功企业。（如“超额利润税”）。在分配链的另一端，他们可以搭建一个管理经验共享平台（如附近的商学院），帮助起步企业规避无谓的损失和错误。

总的来说，最重要的是，政策制定者应该明白，在当今的本土环境下，什么是有利于经济体系的，如何推动成功，避免失败。据我们的经验，单纯地复制硅谷很可能是费力徒劳的，几乎无法带来任何积极的发展。

创业家也可以从两方面努力，以防止局面复杂化，避免无谓损失。首先，尽早、尤其在快速发展阶段，运用良好的管理信息体系。这对企业后期的成败至关重要。拥有了这些管理信息，他们还要随着外部参数和内部能力的变化，不断调整和审视他们的发展策略。

最新国际风投趋势

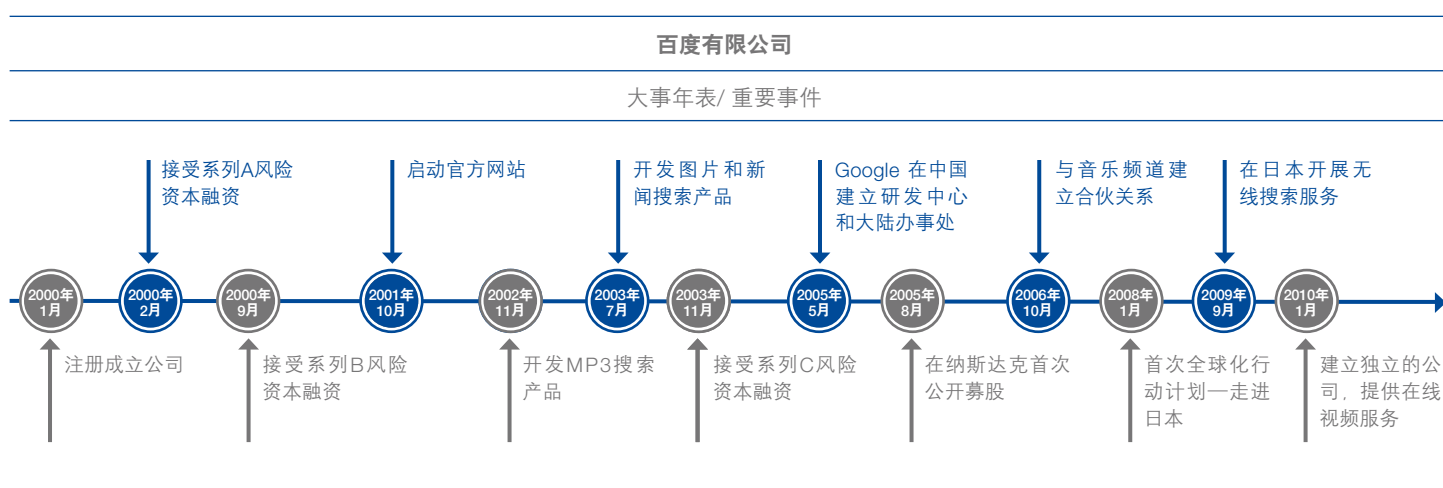
最后，本报告陈述了最新的国际风投趋势。诚然，在不同的经济体系里，风投的数量与性质有很大的差异。大多数创业投资者和投资对象仍来自美国（尤其是硅谷和波士顿），虽然这一趋势在最近几年里已经有所减缓。

其他重要趋势包括：中国投资更偏向后期，接受投资的企业数量高于其他经济体；企业获利之后，中方退出现象更为频繁，估价大体偏高，而且IPO的形式比并购更受欢迎；美国与欧洲的持有期大概是中国的两倍；欧洲对投资项目的估值大体低于美国。

创业家是有想法、有远见、乐于挑战现状的人。他们在社会和全球经济中扮演重要角色。本报告结合了综合数据分析、成功企业案例汇编、以及供创业家和决策者使用的战略框架，对该领域做出了新的重要贡献。本报告不仅对全球创业家精神提出了深刻洞察，还有助于在全球进一步鼓励和培养具重大影响力的创业家。 ■

概述

百度是中国最大的搜索引擎公司。它提供众多搜索和交流服务，如MP3搜索、图片搜索、视频搜索、百度百科、百度新闻以及百度贴吧等。百度于2000年由李彦宏和徐勇共同创立，这两位创始人在回中国之前都曾在美国学习和工作过。该公司在开曼群岛注册。2005年8月百度在纳斯达克首次公开募股上市，自上市后公司便得到了突飞猛进的发展。



引用语来源：

李彦宏 是百度联合创始人、董事长兼首席执行官。在创立百度之前，李先生是一位权威的搜索引擎专家。1997年至1999年期间，他曾担任搜信的主管工程师，搜信是因特网搜索引擎的开拓者。自1994至1997年，他担任国际长途直拨信息服务的高级顾问。李先生拥有北京大学信息管理专业的理学学士学位和布法罗纽约州立大学的计算机科学理学硕士学位。

您最初的想法源于什么，该想法是如何演变为一个可行的高速增长的经营项目？它是如何随着时间的推移而发生改变的？

李：“我们认识到中文（以及其它不是用空格将字段隔开的基于字符的东亚语言）的因特网搜索是一个供不应求的市场。在华尔街和硅谷工作的几年期间，事我曾经陷入深刻思考的不仅仅是如何通过搜索提交更好的相关信息，还包括如何为中国人实现搜索功能的重大改善。

“当百度于1999年年末首次成立时，其作为一家为门户网站提供‘技术服务’搜索的搜索引擎服务商而成立。我们由于提供该服务而收取

服务费。但是，因为我们相信在美国涌现出来的（来自Overture搜索引擎的）付费搜索商业模式是可行的，所以我们决定将百度从一个后台搜索服务提升为一个有着强大品牌的前台独立服务。当然这存在着风险，因为主要的门户运行者可能会终止与百度的合作。但是我们当时明白（1）因特网将在中国迅速成长，（2）搜索将是受益于所有因特网部门成长的关键领域，（3）中小企业几乎是源源不断地出现，这是我们潜在客户的基础。换句话说，该行业有巨大的增长潜力。更重要的是，我们能够比其他任何人做的更好。

“我们于2001年9月推出了我们的首个按业绩付费的平台。2005年，我们在纳斯达克上市，在我们首次公开募股五周年之际，我们的股票交易超出其首次发行价格的3800%。”

创业团队最初的发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，其发展愿景或宏伟目标是否发生巨大变化？如果有改变，请加以说明。

李：“从一开始，百度的使命就是‘为人们提供寻找信息的最佳途径’。自那时开始，公司就坚持这个发展目标。”

“百度成立十周年时，我们确定了今后十年公司的发展愿景：“我们的目标是实现40倍的收入增长，将百度建设为家喻户晓的品牌，并将占有一半的市场份额，努力使百度成为世界上最大的媒体平台。”

请描述贵公司实现高增长率的战略或商业模式。

李：“百度最初的战略完全专注于为中国市场提供搜索服务并优化搜索。在中文内容索引领域中，百度在所有竞争者中是最积极主动的。我们将更适合中国用户的几个搜索功能合并在一起：相关搜索中设有一个较长且较宽的搜索框来容纳汉字，并且对搜索结果进行调整以考虑对相关搜索起决定作用的文化因素。百度通过众多能够绑定到搜索结果中的产品来强化其搜索地位，提升了公司的品牌忠诚度，实现更贴切的用户体验。我们陆续推出了如下产品：社区网站、百度贴吧、社区问答服务、百度知道、百度图片搜索、百度视频搜索；以及许多专门适合中国用户使用的利基垂直搜索。我们一直将用户的需求放在首位，竭尽全力为用户提供他们正在寻求的任何服务。当今，我们的服务不仅仅局限于信息或娱乐内容，还提供目前在搜索结果方面能够直接交付的申请、软件或许多其它服务。”

百度认识到搜索的营业模式在中国是新颖的，并且公司最初时绝大多数是与中小企业开展合作，因此我们建立起了一支强大的销售队伍来支持市场教育和开发市场。我们认为，中国市场还很不成熟，需要我们携手共同开发，所以这就是我们的优势。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

李：“主要的增长加速器是中国因特网用户数量的迅速增加，普通用户在网上花费时间的增多，以及在因特网上中文信息量的扩大。”

因特网用户基数的不断增长仅仅是指百度的潜在用户在增多，并且我们已经平稳地占据了当前80%的市场份额。增加上网时间自然地增加了每个用户的询问数量，每次询问代表了一个提交付费链接的机会。此外，中文信息量的扩大使用户在浏览网站时更离不开搜索。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

李：“百度在其首次公开募股之前经历了三次重大的融资，每次融资对于公司的发展而言都是至关重要的。对于公司的公开募股而言更是如此。对于百度而言，首次公开募股不是关于我们在该过程中能够获得多少资金。而是，作为一项主要的品牌活动，它具有重大意义。许多人开始了解百度，并且开始一整夜都在谈论它。它对于中国企业和消费者而言是一个不可多得的营销机会，结果，它吸引了许多百度的新用户。从那时到现在，不仅百度能够在流量方面保持其高速增长，而且百度‘的客户也越来越确信搜索的前景是很有美好的，同时也相信与我们公司合作能够让他们受益非浅。在这个意义上，百度推动了中国搜索市场走向更趋于成熟的发展阶段。”

贵公司在其高速增长的年度中不得不对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

李：“百度面临的最大的挑战是通过持续的技术革新不断地为客户和用户改善服务。中国的因特网人口已超过4亿，这意味着中国的因特网需求将会越来越大。为了满足客户的需求并提升用户体验，必须对搜索引擎进行持续的革新。百度的‘框计算’技术源于公司10年来对用户需求的洞察。该技术的设想是在未来人们在打开电脑后的一秒钟后什么都看不见，只看到一个搜索框出现在他们的电脑屏幕上；然后，仅仅通过他们自己的方式告诉搜索框他们的问题和需要，就能够找到他们需要的答案。”

请举出几个实例说明在您担任公司主管期间贵公司或您所面临的黑暗时刻或挫折时期。

李：“百度在2000和2001年期间的转型阶段 给许多人留下了深刻的印象。当时，我们的业务模式多数都是为主流网站提供搜索技术服务，而不是将百度作为一个独立品牌进行推广。当因特网泡沫爆裂之后，主流网站不再想在搜索技术方面投资。2001年夏天，我们决定对百度进行重大转型。

“我就这个问题曾与投资者和董事会展开激烈辩论。我记得在深圳分公司的一个会议室，接了几个来自董事会成员的会议电话。”

从那时起，百度的成功之路变得越来越令人欣慰并且易于管理。”

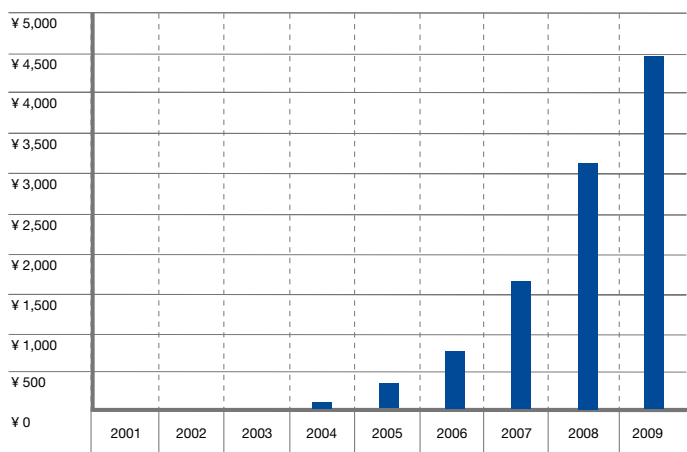
您从贵公司的发展经历中吸取的关于创业家精神和成功增长战略的主要经验和教训有哪些？

李：“过去的10年一直是百度飞速发展的时期。公司已经从一个价值不足500万美元的企业成长为一个市场资本总额为350亿美元的企业，自成立到现在实现了7000倍的价值增长。

‘专注’是百度取得成功的主要原因。百度选择了一个它所喜爱并最擅长的领域，在整个发展过程中，在以搜索为企业核心这一点上我们从未动摇过。百度取得成功的第二个因素是技术革新。

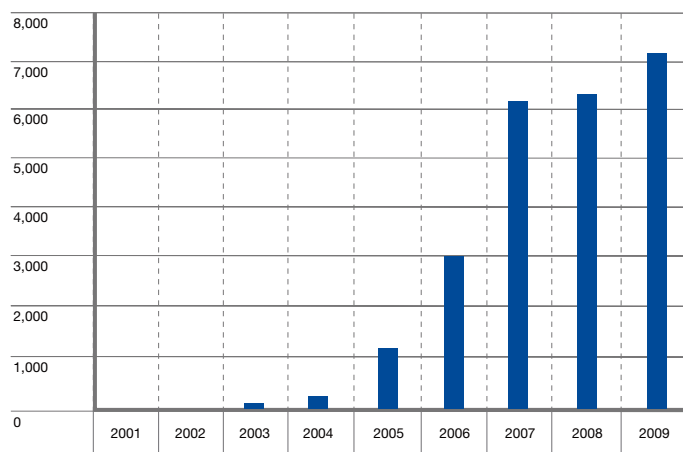
百度有限公司

收入
单位：百万(人民币)



百度有限公司

总人数



就在那时，我认识到通过逻辑推理是无法取得一致意见的，只有通过展示创始人的坚定决心才能达成共识。随后，董事会的一个董事告诉我董事会没有被我的理论和推理所感动，而是被我的态度感动了。现在可以证实的是百度做出了正确的决定。

“2002年我们为百度制定了一个大规模的升级计划，我们的目标是在技术目标方面超过最大的产业竞争者，专门致力于中文搜索。我在接下来的五个月中领导该‘闪电计划’的实施。当时，我们只有15位工程师开发产品，而我们的竞争对手则拥有 800个员工在生产该产品。我们长期的艰苦努力得到了回报，因为我们只用了九个月的时间就成功抢占了用户体验方面的制高点。

百度在研究与开发领域不断增加投资，在搜索技术前沿领域从未有过任何松懈。相反，公司一向为了向市场和用户提供最佳的搜索技术和服务而努力工作。

“在未来的10年中，中国将经历飞速的经济增长时期。中国因特网人口和因特网业务的持续增长为中国因特网产业走向全球化奠定了扎实的基础。我认为这一代的企业家担负着非常重要的责任，这就要做的更多更好，从而使中国公司在世界舞台上产生更大的影响。” ■

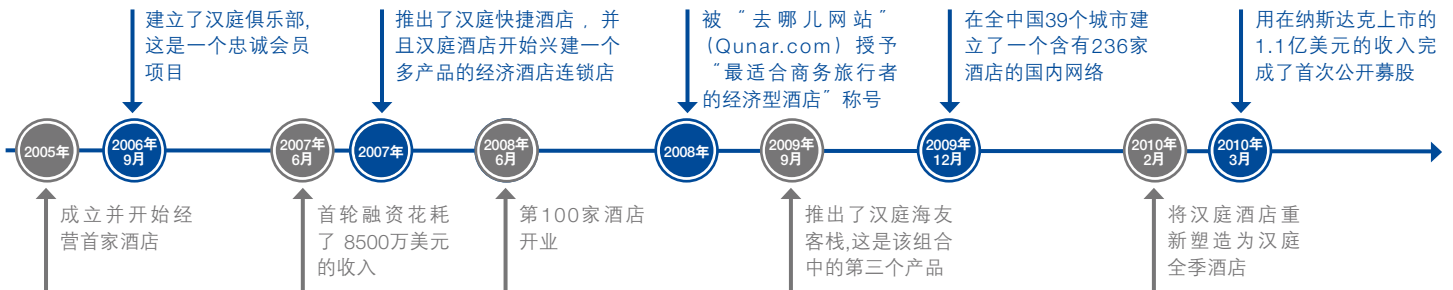
由乔治·福斯特、安东尼奥·达维拉、马丁·黑米格、贺小斌 (Xiaobin He) 和贾宁 (Ning Jia) 于 2010年11月15日编写

概述

中国汉庭酒店集团注册于美国特拉华州，注册名称为汉庭快捷酒店(纳斯达克代码：HTHT)，是中国主要的经济酒店连锁运营商。该集团成立于2005年，总部设在上海，公司自2007年起向商务与休闲旅行者提供了三大品牌的优质而方便入住的酒店产品——汉庭全季酒店(商务型)、汉庭快捷酒店(商务型)，以及汉庭海友客栈(实惠型)。截至2010年6月30日，公司拥有324家酒店(187家直营店和137家盟店)并且在中国51个城市拥有大约37782间客房，另有159家酒店目前正在兴建中。

汉庭连锁酒店集团

大事年表 / 重大事件



引用语来源：

季琦是汉庭快捷酒店的创始人和董事会执行董事长。在汉庭成立之前，季先生联合创办了如家客栈和携程旅行网其均在纳斯达克上市。

您最初的想法源于什么，该想法是如何演变为一个可行的高速增长的经营项目？它是如何随着时间的推移而发生改变的？

季：“在担任如家客栈首席执行官期间，我认识到经济实惠型酒店的市场很大，并且如家客栈以及多数其它经济型酒店提供的产品和服务可以从根本上进行改善。我认为一个具有不同服务等级的多品牌酒店集团能够占据强大的市场份额。然而，如家客栈董事会不同意此观点，因此，我决定无论如何都要与一个新团队和其他投资人合作共同做好这项工作。

“当如家客栈董事会决定聘用另一个首席执行官代替季先生完成其首次公开募股并将其作为上市公司加以领导时，季先生实现了他的梦想，并且成立了汉庭，该公司运用了三级品牌理念。”

创业团队最初的发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，这个发展愿景或宏伟目标是否有发生了巨大变化？如果有改变，请加以说明。

季：“在成立了携程旅行网和如家客栈之后，我认识到中国服务行业的巨大潜力仍未被完全开发出来。中国有着世界上最多的人口，并且中国将成为最大的服务市场，因此这将会诞生出最大的服务公司。在过去的30年，中国以‘中国制造’而闻名，在今后的30年，中国将以‘中国服务’而闻名。与我所在的两家公司不同的是，这家公司是在我的帮助下共同创立的，我从第一天开始就有着一个明确的愿景，那就是将汉庭品牌建设成为在酒店数量方面居世界第一的品牌。不错，你没听错，它是世界最大的。原因很简单。如果你在中国是最大的，在世界上你很可能也是最大的。”

请描述使贵公司实现高增长率的战略/商务模式

季：“由于汉庭对中国酒店行业而言是一个新秀，其他同行都发展较快并且具有一定的规模。除了决定加入该行业，我们还决定将汉庭发展为我们客户心目中‘高档地位’的品牌。反过来，他们可能会愿意花费略多资金并经常在我们这里做客，这并没有增加我们的运营成本。我们有了一个明确的每套房费用标准，并且能够保持这一标准。三级模式使得我们在早期时候通过实惠型酒店-汉庭海友客栈建立起客户的心理占有率，随之将它们沿着价值链提升为我们的中级产品-汉庭快捷酒店，随着业务的发展，最终将其发展为我们的旗舰品牌产品-汉庭全季酒店，因此，在整个生命周期中都对它们加以管理。

总之，专注于竞争差异化的三个主要战略包括：

1. 服务和产品：使用Excel表格实现每套房间费用相同
 - 通过“主要客户投诉”统计实现对整体质量的管理 (TQM)- 采取行动。
2. 地点：集中于经济较发达的城市。
3. 品牌化：客户‘生命-周期-管理’的三级品牌。先建立‘优质’品牌，再致力于提升忠诚度。

2009年我们的客户回头率已经达到了68% (注册会员)，但是我们需要努力达到更高的目标。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

季：“有四个促成增长的因素：

1. 竞争。这迫使汉庭迅速成长，尤其是自 2007年以来。当时，存在几个针对相同客户的大酒店连锁店。作为这个市场的新秀，汉庭不得不在客户意见以及对其经营费用管理方面优于其他竞争对手。否则，我们就会提前出局。
2. 需求端。在中国，对于诸如汉庭这类的酒店的要求要比供给端高得多，并且该要求可能会保留一段时间，尤其是在中国的二、三线城市。
3. 执行、执行、执行。我们不得不在各个类型酒店中以最佳成本提供优质服务和良好的基础设施。我们有一个纪律严明、收益驱动型的发展模式，我们从一开始就严格遵守这个模式。汉庭的规模经济对我们是有利的。
4. 人力资源政策。前五年，汉庭雇佣了6000多名员工，并且将：
 - 培训：汉庭成立了‘汉庭学院’，用于培训我们酒店链的各级管理人员。
 - 资格：每名员工及其职务都必须符合资格条件。
 - 衡量与补偿：使用“平衡计分卡”来衡量业绩并相应地给予补偿。

作为我们人力资源战略的核心要素。汉庭通过专注于H (人性) T (团队合作) I (诚信) N (无借口) N (新颖)，在其内部推行首字母缩写的公司价值观理念，以达到事半功倍的效果。”

简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

季：“由于我是携程与如家客栈的创始人之一，我们拥有几个在早期曾支撑我们前行的良好风险投资品牌名称。

我们不得不筹集大量的风险投资/私募股权资本来迅速扩大规模，以实现特定的里程碑目标。鼎辉创业投资公司 (CDH Venture Partners) 是系列A中的一个主要投资人，持有系列B相当多的股权。所有这些资金都在2010年3月的一次激动人心的首次公开募股中筹集来的，在纳斯达克上市不是一个真正良好的出口环境。

系列 A (07-2007)：8500万美元

系列 B (07-2008)：5500万美元

主要的风险投资/私募股权投资者：鼎辉创业投资公司、成为基金、IDG 资本、北极光创投以及保银投资资本。

首次公开募股：2010年3月26日，中国汉庭酒店集团在纳斯达克上市，筹集了1.10亿美元 (募集到900万股份预托证券)，并且在第一天结束时交易量比预期高12%。首次公开募股的价格被定为每股12.25美元，并且头五个月的交易额在 13.50美元和20.00美元 之间(2010年8月5日)。”

贵公司在其高速增长岁月中不得不对的主要挑战有哪些，你们是如何应对这些挑战的？

季：“面临的挑战集中于公司的‘成长力与领导力’。这些挑战包括：

1. 管理一个高速增长的公司。关键是使公司的每个成员达成共识。如果你能够做到这一点，则每个人在面对问题或变化时都会保持冷静和自信。
2. 了解自身的宏伟目标和局限性：自我辞去如家客栈首席执行官的职位后，我对汉庭的期待一直是很高的。我的目标是使之相比起如家客栈成长要更快、发展规模要更大，这可能会容易犯冒进的错误，因此我需要谨慎为之。然而，我在如家客栈积累的宝贵经验在此正好派上了用场。

3. 专业化管理。我们成功地从一个由一位有传奇经历的企业家和创始人经营的较小公司转型为一个由专业管理团队管理的较大公司。这得益于我们遵循的以下原则：(a)能接纳新思想，(b)相信他人，并且(c)尊重他人。这些听起来很容易，但是请相信我，这些做起来比你想象的要难多了，尤其是在首席执行官被看作是上帝的中国。”

请举出几个实例说明在您担任公司主管期间贵公司或您所面临的黑暗时刻或挫折时期。

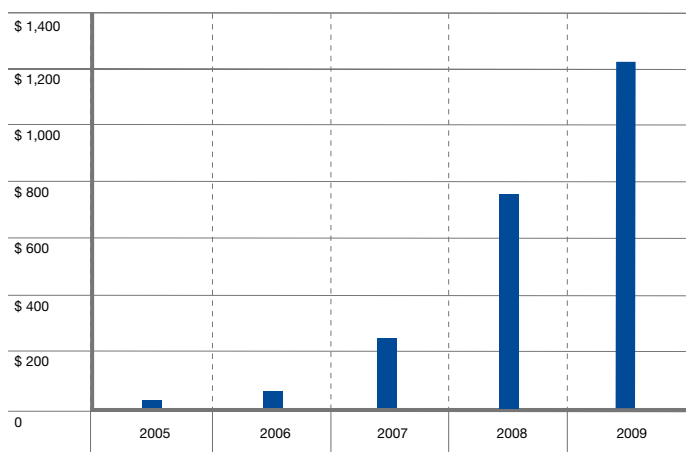
季：“公司的挫折时期是在2008年发生全球经济衰退期间。由于资金受限和不利的因素，我们不得不放缓扩大发展的速度。于是，

首先：为成功地在中国开办一家公司，需要将企业家精神与专业管理相结合，因为大多数公司都以创始人/首席执行官为中心，每个人都期待首席执行官能够无所不知，并掌握大多数决策权。因此，首席执行官不仅成为公司的瓶颈，而且还成为主要的风险因素。

因此，公司的增速及其最大规模由首席执行官和其管理团队的能力确定。第二：在服务行业，质量是关键，客户是国王。鉴于我们在中国的强势文化，我们应该将传统理念与现代管理（融资、技术与领导能力）相结合起来。

汉庭连锁酒店集团

收入
单位：百万(美元)



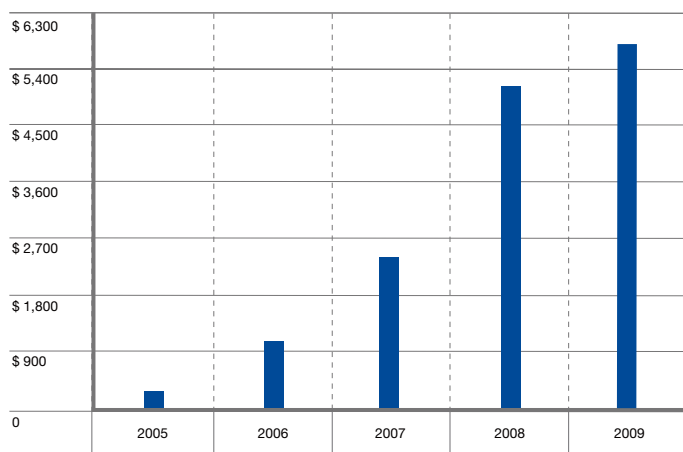
公司更加关注于加强内部管理并对与客户反馈有关的酒店产品进行微调。我们加强了我们的IT系统和流线型工作流程，结果，我们成功降低了成本和提高了效率。最终，当中国经济恢复之后，我们通过艰苦时期做出的努力为下一步的增长奠定了坚实的基础。我们吸取的教训是由于我们属于服务行业，我们企业的重中之重始终是令客户满意。”

您从贵公司发展经历中吸取的关于企业家精神和成功增长战略的主要教训有哪些？

季：“作为我所在的第三家公司的创始人之一，在过去的十年中，我学到了许多东西。

汉庭连锁酒店集团

总人数



第三：当经济环境发生变化时，不要冒险。

作为一个建历并运营一家公司的专业管理团队，我们应该专注于企业本身，即，专注于收益性，如何形成一支专业的团队，如何建立有助于公司更上一层楼的系统。在中国，问题是难以发现能够传授这些基本知识的好学校。在制造方面，我们已经学会了如何攀登新高峰，但是在服务领域，我们还只是个初学者。” ■

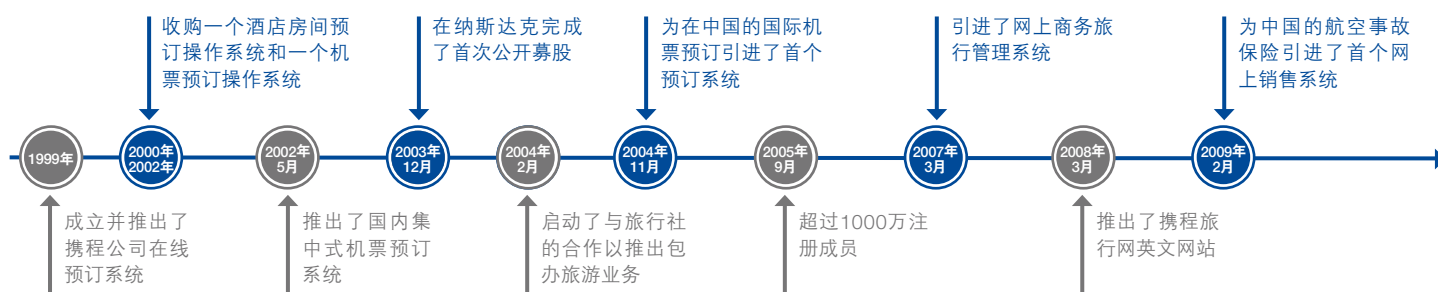
由马丁·黑米格，乔治·福斯特，贺小斌 (Xiaobin He) 和贾宁 (Ning Jia) 于2010年11月22日编写
由富华通/高华集团 (Fernando Bensuaski) 提供支持

概述

携程旅行网旅行服务公司 (纳斯达克代码: CTRP), 注册于开曼群岛, 是中国的酒店住宿、机票和旅游团的主要旅行服务提供商。自1999年成立之初, 携程公司就以其高质量的服务实现了大幅增长, 成为中国最著名的旅行品牌之一。2010年年中, 其市场资本化大约达到50亿美元, 且该公司拥有超过10000名员工。

携程旅行网旅行服务公司

大事年表 / 重大事件



引用语来源:

季琦 自携程旅行网成立之初即担任该网站的站长, 是中国汉庭酒店集团 (汉庭) 现任执行总裁。自1999年至2000年他担任携程公司的首席执行官, 并且自1999年至2002年初担任总裁一职。

梁建章 (James Liang) 自2000年至2006年期间担任携程网首席执行官, 现任携程网董事局主席。他在甲骨文 (Oracle) 公司工作了九年, 并持有乔治亚理工学院颁发的理学硕士学位。

您最初的构想源于什么, 该构想是如何演变成为一种可行的高增长的经营项目? 它是如何随着时间的推移而发生改变?

季: “1999年, 许多‘暗箱操作’的旅行社诞生了。起初, 我们这些携程公司的创始人希望建立一个全方位服务的在线旅行社来提供透明的服务包。在经营早期, 我们认识到酒店预订是最能赢利的领域, 不需要交付和物流。但拥有一个在线付款系统的电子商务环境在当时的

中国是一个复杂的问题。因此, 在投入运营之后的大约六至八个月, 我们将在线旅行社转型为一家专注于酒店预订的公司, 以便在中国的行业中开辟“企业对消费者(B2C)模式”的先河。五到六年之后, 当公司在中国酒店预订领域坐上头把交椅之时, 我们回归到原有的设想, 并开始将公司转型为一个全方位服务的代理公司。服务首次展示的顺序如下: 1) 酒店预订, 2) 机票预订, 3) 旅游团, 这仍然是至今规模最小的业务领域。”

创业团队最初的发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，这个发展愿景或宏伟目标是否发生了重大改变？如果有改变，请加以说明。

季：“共同创始人从未想象过建设一个规模如此之大的公司。鉴于我们的国际背景和网络，我们相信我们能够筹集到风险资本，并迅速上市，挖到各自的一桶金。由于该业务已开始运作，公司在被来自美国的艾派迪公司收购时本可以获得上百万美元的收入。但由于9/11事件及其影响，收购未能完成。然而，恰恰在那时，我认识到了潜在的价值，决定将该公司建设成一个规模较大的公司，并使之在纳斯达克上市。当我们成为一家上市公司，并且能够通过公开市场获取资本时，我们变更了我们的业务范围，并且设想将其发展为中国最大的在线旅行社。华尔街将我们看作是中国的艾派迪。”

梁：“每位创始人的眼界可能会略有不同。融资人通常的观点都是比较短期的。回忆早先的日子，季琦和我谈论了我们如何能够走进各家酒店，去享受国王一样的待遇（类似于以成就为导向）。但是，我认为在1999年年末的泡沫时代，比历史上以往任何其它时候更突出的问题是企业家倾向于着眼于短期利益，不仅仅中国是这样。他们从未审慎对待被某些外国公司收购这种情况，因为上市是一个更常见的出路。当然，当泡沫破裂之后，并且首次公开募股再次将重心转向盈利之后，我不得不开始思考如何从长远出发来建设该企业。回顾过去，我发现我于2001年和2002年期间制定的5至10年计划是如此出人意料的精准。”

请描述使贵公司实现其高增长率的战略或商业模式。

季：“这就是在在线预订市场中‘先行者’（不一定是首个行动者）的优势，其着眼点是对传统酒店预订机构进行攻击。通过使用因特网平台，我们能够以很低的成本在合适的时宜（一天24小时/一周7天）很快地与国内的客户取得联系。新的业务模式还有另一个优势。我们开始认识到数字信息的价值。在线与客户取得联系能够使我们以很低的成本提供更多的服务，并向客户提供最后一分钟的特殊折扣。任何一家传统的旅行社都无法大规模地完成这项工作。除了市场覆盖率和成本优势之外，另外一个增长引擎与公司的组织机构相关。价值链中每个步骤的实施以及我们机构内的各个操作步骤都是关键的增长因素。这是很困难的，因为我们无法获得该领域有经验的员工，并且我们不得不迅速地从错误中吸取经验教训。”

在高速增长的几年间，贵公司主要的增长加速器是什么？

梁：“首先，建立一个具有高服务质量的呼叫中心，使我们与其他在线对手区别开来。第二，对一个在线技术平台投以巨资，将重点放在获得成绩突出的用户体验。第三，努力进行更积极主动的离线销售和营销，包括部署一个超过500人的团队在主要机场经销携程公司的卡片。但最终，它取决于能够吸引杰出团队的正确战略和强大领导力。第四，我们一向将人力资源战略和公司文化发展放在很重要的位置。由于携程公司是利用因特网开展工作的，我们能够轻而易举地吸引并抓住年轻人的心。从最开始起，携程公司就已经有了一个员工股票期权计划 (ESOP)，虽然当时在中国没有人真正了解它意味着什么或者它是如何运作的。由于旅游行业的工资水平都比较低，我们专注于通过业绩衡量使薪酬超过平均水平。我们实施了‘平衡计分卡’系统，通过该系统，经理主管人员能够获得相当于他们综合薪酬总额50%的奖金；其他管理者能够获得相当于他们综合薪酬总额50%的奖金，员工能够获得相当于他们综合薪酬总额10%至15%的奖金。在纳斯达克上市之后，携程公司加强了对员工的培训并启动了一个职业发展方案。随着公司的迅速发展，我们开始着手加强携程公司的企业文化，该文化以客户 (C)、团队精神 (T)、尊重 (R)、诚信 (I)、合伙关系 (P) 为中心。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

季：“早期的良好VC (风险投资) 品牌名称是迅速攀登至特定里程碑目标及吸引主要VC (风险投资) 投资者进入第二和第三轮融资的关键。”

1. 系列 A: 人民币 3.25 亿 (4000 万美元)，来自中国企业、IDG 中国、易域网投资等公司的投资。
2. 系列 B: 人民币 5.43 亿元 (6500 万美元)，来自凯雷亚洲、商务部投资促进事务局投资公司 (CIPA Company Investment)，软银亚洲投资基金、IDG、SI 技术投资公司，兰馨亚洲投资集团等公司的投资。
3. 系列 C: 人民币 1.81 亿 (2200 万美元)，来自 Tiger 投资集团、IDG 中国公司、现代快报等公司的投资。

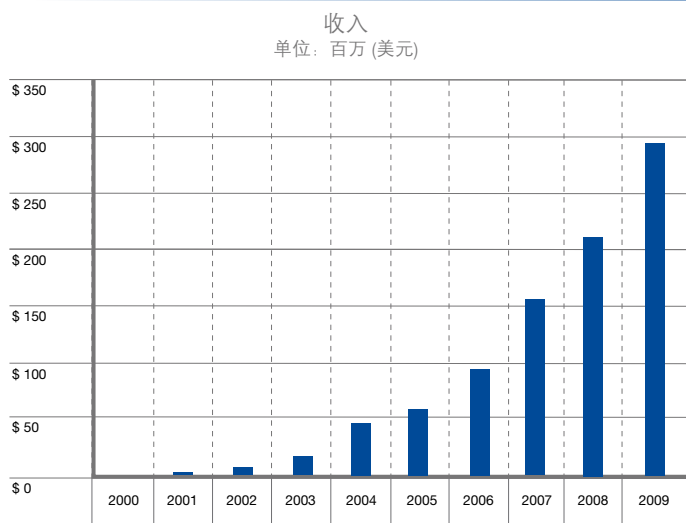
“在首次公开募股 (2003年12月9日) 之日，携程公司 (纳斯达克代码: CTRP) 的开盘价为 24.01 美元，收盘价为 33.94 美元，表明比其 18 美元的募股价格增加了 88%。公司在其首次公开募股中筹集到了 7600 万美元。在 2010 年的上半年，股票的交易金额介于每股 31 美元和 44 美元，其市价总值大约为 50 亿美元。”

贵公司在其高速增长岁月中不得不应对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

季：“这些挑战具有很大的多变性，并且对于携程公司而言，其根据市场、创始人和公司的具体情况而异：

1. 首先是要处理好并管理该行业的迅速变化。2000年网络公司的崩溃以及 9/11事件减少了我们的业务额，因此，我们不得不注重赢利能力。就在股市崩盘前夕，我们收购了股价收益比率较低的三家主要酒店公司。
2. 第二是四个创始人之间的合作以及团队的同心协力。每个创始人都是一个伟大的企业家，都能够独立经营一家公司。在具有挑战性的经济时代，我们都对携程公司未来的发展方向持有不同的观点并发生过争吵。某些创始人甚至考虑离开该公司，但是可选择的工作在经济低迷时期是很有限的。幸运的是，我们在中国的市场出现了反弹使我们得以重新着眼于继续发展我们的公司。

携程旅行网旅行服务公司



3. 第三是专注于赢利能力，尤其是在一个不确定的经济环境中。由于我们担心资金不足，我们制定了一个能够使公司快速具备赢利能力的计划。”

请举出几个实例说明在您担任公司主管期间贵公司或您所面临的黑暗时刻或挫折时期。

梁：“对于我们而言，有两个困难时期。第一个困难时期是在网络公司萧条阶段。我们在那时还不具备赢利能力，所有的风险投资似乎都消失了。我们不得不采取一种非常现实的战略并且在销售和营销上节省每分钱。幸运的是，通过在机场进行个人对个人的销售，我们找到

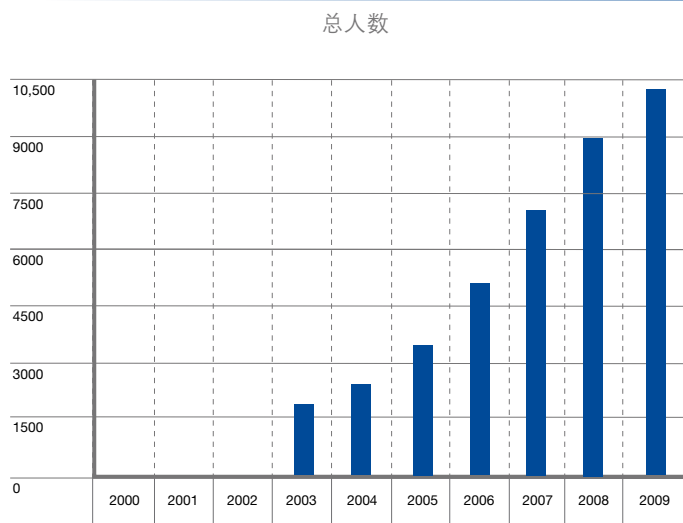
了这样一种方式去做。”第二个困难阶段是在非典疫情期间。我们的销售额下降了将近90%。我们面临着如何从这段时期中幸存下来的一个困难的局面。我们与我们的员工合作实施减薪措施，以便我们不至于被迫使解雇许多人。这种安排最终使得我们在疫情过后迅速恢复。”

您从贵公司发展经历中吸取的关于创业家精神和成功增长战略的主要教训有哪些？

季：

1. “启动阶段的初步想法和商业模式会随着时间的推移而不断变化。关键是迅速做出改变并安然度过因各种不确定因素所带来的困境。
2. 公司有个高速增长，你需要尊重管理团队多种技能组合的差异性并对其加以利用达到事半功倍的效果。但是，每个人都应享有共同的价值观和梦想。

携程旅行网旅行服务公司



3. 当开办一家公司时，我们试图利用市场炒作并尽早实现顺势而行。然而，不要忽视我们的基本原则，即关注客户满意度和早日获得赢利能力。换言之，就是确保实现卓越运营，这在中国是一个难题，因为员工的高流动性很大。这就是为什么雇员股票拥有计划（ESOP）对于挽留[员工]很有帮助。而根据赢利能力颁发的奖金也有异曲同工之功效。
4. 作为一家外国公司在中国运营，你或许需要成立中国和国际实体，使得业务运营便于管理。例如，当今携程公司在中国大陆、美国、香港和台湾拥有超过17家实体，这些实体都是统一的。” ■

由马丁·黑米格，乔治·福斯特，贺小斌（Xiaobin He）和贾宁（Ning Jia）于2010年11月22日编写
由富华通/高华集团 (Fernando Bensusaski) 提供支持

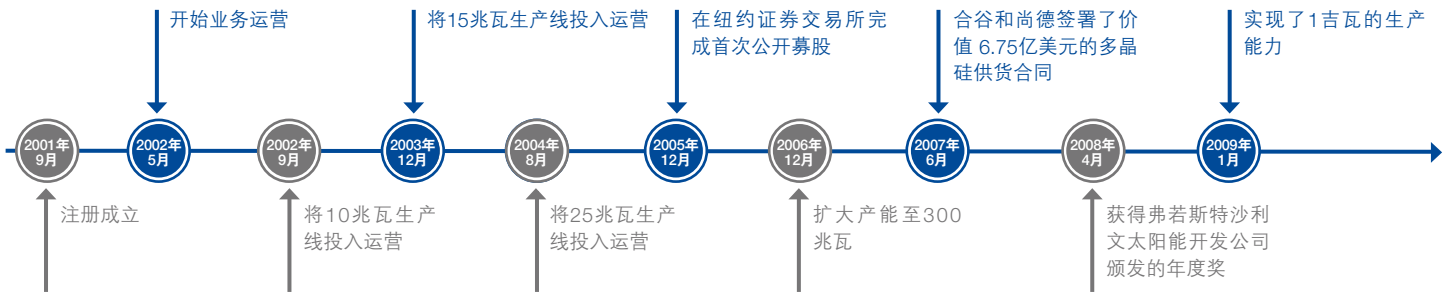
概述

尚德电力于2002年5月在中国无锡开始其业务运营。

这是一家主要的太阳能公司，并且具有高比例的国外销售额(尤其是在德国和西班牙)。光电产业正在发生迅速演变并且极有竞争性。由于光伏组件的高生产成本，该行业享受着来自政府的津贴以促进对太阳能的利用。根据光电专业咨询机构 Solarbuzz的信息,全球光伏市场自2000年的254兆瓦增加到2008年的5.95吉瓦 (根据年度光伏系统安装情况进行测量)。这表明复合年均增长率为48.3%，而光伏产业的收入自2000年的大约20亿美元增长至2008年的371亿美元。

尚德电力控股有限公司

大事年表 / 重大事件



引用语来源:

施正荣 是尚德的创始人、董事长兼首席执行官。在该公司成立之前，他在一家澳大利亚光伏公司（太平洋太阳能电力有限公司）担任研究主任和执行官。施获得了包括2009世界能源技术大奖在内的众多奖项。

您最初的构想源于什么，该构想是如何演变成为一种可行的高增长经营项目？它是如何随着时间的推移而发生改变的？

施：“我于1989年开始在澳大利亚的新南威尔士大学(UNSW)研究光伏技术。在完成了我的玻璃用晶体硅薄膜哲学博士学位之后(第二代光伏技术) 并提出众多专利申请，此后，我成为新南威尔士大学衍生公司的研究主任，该公司致力于将这项技术商业化。经过几年的研究与开发，我向公司管理人员提出建议，建议他们开始对试制的和经过测试的丝网印刷晶体硅光伏技术进行真正的商业化生产。这将能够产生现金流从而为薄膜技术的研究与开发提供资助，并且在大规模商品制造和商品市场化方面开发出专门技术。在管理人员拒绝了我的第三个建议之后，我认为我自己动手的时候了。”

“在那个时候，我已经是一个国际公认的太阳能科学家了，并且几次被邀请在中国进行演讲。我意识到，在中国非常缺乏关于光伏方面的知识和专门技术，并看到了发展低成本制造业的潜力。所以我写了一篇200页的商业计划书，在中国开发一种晶体硅光伏生产设施。当时，很难找到资金，因为在中国还几乎没有风险投资，但最终，无锡市政府接受了我的建议，并且帮助解决了原始资金。”

创业团队最初的发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，该发展愿景或宏伟目标是否发生了重大改变？如果有改变，请加以说明。

施：“创建团队的愿景非常简单。开始大规模地生产光伏电池和组件并且向具有规模的市场进行销售。尚德以10兆瓦的生产能力起步，其目标是在五年内实现30兆瓦的生产能力。但是，我们对于该需求非常惊讶，并且很快认识到了扩大规模的潜力。2002年开始了10兆瓦生产线的运营之后，尚德的产品被完全售出并且在年底开始赢利。我们于2003年做出增加一条20兆瓦的生产线的决定。尽管资金非常有限，我们不得不利用我们全部的资源并尽可能地以最节约的方式设计该生产线。我们采购了二手的设备，甚至帮一家日本公司设计和建造了他们的首台丝网印刷机，前提是他们将给予第一台设备相当数量的折扣。尚德于2005年12月在纽约证券交易所上市之际，公司的生产能力已经增加到了150兆瓦，并且正成为全球晶体硅光伏生产的领军企业。随着尚德的发展，公司还制定了更为宏伟的目标。”

在经历了中国环境的变化之后，我知道发展新的、可持续能源资源是很必要的。我们意识到了对自然界最清洁和最丰富的能源资源（太阳能）进行利用的必要性和潜力。从那时起，尚德已将其注意力放在建设一个与众不同的企业所需要达到的规模，在全世界范围内开发市场渠道，使人们获得可持续的能源解决方案。”

请描述使贵公司实现其高增长率的战略或商业模式。

施：“尚德早期将近100%年增长率背后的关键战略是以合理的成本打造一种高质量、高性能的产品，并且专注于为人接受的、以市场为导向的产品。一旦大规模的生产得到确立，该战略将转向技术开发投资，以确保尚德仍在产品质量、可靠性、性能和制造成本结构方面走在技术革新的最前沿。”

“尚德采取的另一个战略行动计划也是取得成功的关键。我们的决定是直接向欧洲的终端市场销售，而不是向贸易公司销售。与客户的这种直接互动使尚德能够迅速成为一个公认的品牌并占有一定的市场份额。”

“同时还有一定程度的运气和天时人和的因素。尚德于2001年成立，于2002年开始运营。2000年，德国推出了一个可再生能源法(EEG)以支持可再生能源技术的使用。可再生能源法于2004年修改，为光伏设备的安装提供了大量宝贵的激励政策，这导致了太阳能产业的大规模增长。尚德公司的成立正好契合了这个重要但迄今为止绝无仅有的市场增长机遇。德国仍是我们最大的单一国家市场。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

施：“对于一个在早年每年规模成倍增长的公司而言，人力资源的管理是取得成功的关键。尚德采用了一种多层面的人力资源战略保证了其对最佳人选的挽留。其中包括：

1. 明确地传播公司的使命——解决全球能源问题。这有助于员工认识到他们正致力于更宏伟的目标而不仅是创造财富。
2. 在以诚信、坚持和合作为宗旨的基础上，重点建立明确的公司文化。这有助于强调团队合作精神、协作以及以解决方案为导向思路的重要性。

3. 竞争性的薪酬，包括基本工资、季度和年度奖金、选定的管理人员的股票期权、强化培训和职业发展方案。
4. 国际津贴本地化。经过九年的发展和国际扩展，尚德认识到聘用当地员工管理地区经营的重要性。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

施：

1. “无锡市政府和其它无锡公司原始资本的支持为在中国其它资本筹集选择性非常有限的时期（2000-2002）提供了启动生产的资本。当然现在的情况大不一样了，目前在中国有很多种风险投资。
2. 我们对于制造技术和加工设备的深刻理解使尚德得以在制造线的设计和设立甚至在选择生产设备方面发挥重大作用。这使得尚德能够以很低的成本扩大规模和生产，并迅速在第一年的运营中取得赢利能力。
3. 德国可再生能源法的修改增加了太阳能激励措施，自2004年起拉动了大规模增长。
4. 2005年12月尚德在纽约证券交易所的上市，获得了加速增长所需的资本，并成为世界最大的晶体硅光伏太阳能电池板的制造商。”

贵公司在其高速增长期间中不得不应对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

施：

1. “有限的资本是我们面临的最大的挑战。在经营的第二年，尚德因需要不断扩大生产能力进行利润再投资而遇到了重大的现金流动问题。2003年，曾经有两个月的时间，尚德无法为工人支付工资。为了解决该问题，尚德尽可能地削减费用，包括我本人两年的工资。之后，尚德发现了扩大生产能力的最节省资金的方式。这些方

式包括自行设计生产线、购买二手设备、与新的日本制造商协作帮助他们设计新的机器。这是可能的，因为我的背景是太阳能科学家和工程师。

2. 股东关系。在首次公开募股之前，在董事会成员之间存在着内部冲突，甚至他们认为应该取消我作为公司首席执行官的资格。通过在首次公开募股之前的12个月注入私人股权，按照相对于他们的初始投资的大幅溢价购买早期股东所持有的大部分股权，这个问题才得到了解决。
3. 供应链管理。由于太阳能产业的迅速增长，供应链却未能按照与市场需求同样的速度增长。这就造成了供应链中的瓶颈问题，尤其在价值链中的多晶硅提炼环节。为了克服这一瓶颈带来的问题，尚德签署了大额预付款的长期硅供货合同并投资于众多多晶硅和晶片制造商，这些制造商也有类似的生产低成本太阳能的愿景。这使得尚德得以在2006至2008年的高速增长期间有着与众不同的机会着手于多晶硅。
4. 在由于政治原因而政府的激励政策时有时无的情况下能安然度过难关。这对于绿色技术公司而言是一种非常典型的情况。我总是说我们正在海洋中游泳，并且经常会遭遇到大风大浪。我们对于政府激励风险的主要战略回应是设法降低制造成本。这通过开发供应链、改善制造技术和取得可扩展性而实现。通过实施所有这些措施，我们能够大大地降低制造成本，从而使更多的人能够用得起太阳能。自从金融危机发生之后，光伏组件的价格已经下降了100%，从大约4美元/瓦下降到1.8美元/瓦。甚至在诸如印度和非洲等不发达国家，人们现在都能够使用太阳能来代替柴油。较低的制造成本将使太阳能市场得以迅速扩大。越来越多的国家政府目前都愿意为太阳能提供补贴。所有政府都倾向于接受绿色经济的理念，这是经济增长的新领域。”

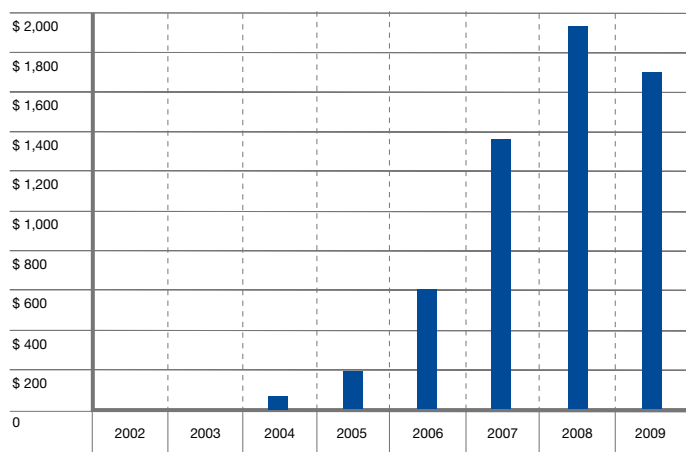
请举出几个实例说明在您担任公司主管期间贵公司或您所面临的黑暗时刻或挫折时期。

施：

1. “一个黑暗时刻是在首次公开募股之前，从2003年底到2005年年中的时候。在这段时期内，公司的经营状况是很好的，但是管理却存在危机。董事会的一个重要成员此时甚至在没有通知我的情况下想要买下管理权——这违背了所有其他董事的意愿。我看到许多事情的发生都不对头，并且能够感觉他的动机，但是我无可奈何，因为我只是一个经理。随后，所有的股东和董事都认识到了他试图要做什么，并且将其从董事会开除。

尚德电力控股有限公司

收入
单位：百万(美元)



2. 另一个困难时期还是与首次公开募股相关。在当时，我只拥有公司30%的股权，其余的股权是无锡市地方政府的。我们决定在纽约证券交易所进行首次公开募股，但是由于有七个国营股东，我无法这样做。所以他们不得不退出。

我给了他们应得报酬的十倍。多数股东都很高兴，只有一个投资人例外。他有着接管尚德的抱负，我们展开了一场长时间的谈判。他承诺让我按照我想要的方式管理该公司，而他仍然是公司的一个重要股东。我知道这招对于这个人并不奏效，所以我拒绝了，最后我们就他的退出条件进行了谈判。

3. 第三个黑暗时刻是金融危机，尤其是在2008年第4季度至2009年第2季度这段时期。突然间，市场都转移到了南方。我们的原材料存货的价值下降了一半，我们不得不注销我们的实物资产。”

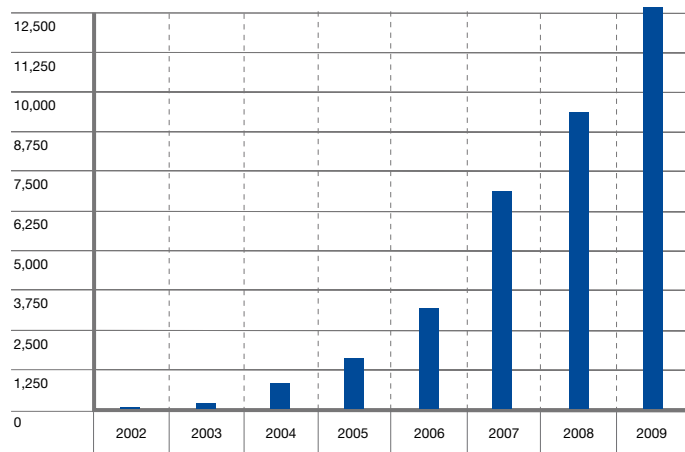
您从贵公司发展经历中吸取的关于创业家精神和成功增长战略的主要经验和教训有哪些？

施：

1. “注重以市场为导向或者重视已接受的技术或产品。这样能够使你尽早地实现利润。
2. 幸存者是首位的。努力将费用降到最低、尽早销售产品保证资金流动。这将为公司的发展奠定基础。
3. 团队精神。找到能够与你互补的最佳人选。
4. 愿景和战略。树立一个实现这一目标的确切愿景和战略。这需要致力于发动公司的每个成员。

尚德电力控股有限公司

总人数



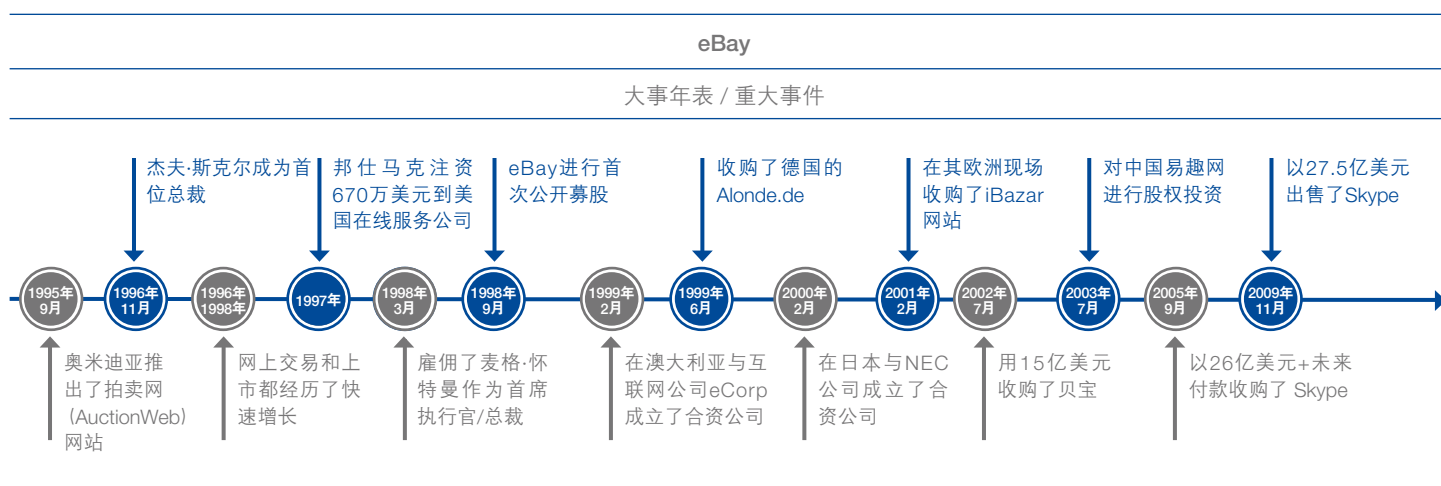
5. 关心你的员工。你对你的人投入的越多，从长远来看，他们为公司贡献的就越多。

6. 确定真正的合伙人。与你的公司有着类似愿景的公司和合作伙伴进行合作，从而使交叉价值链协作与配合发挥最大作用并实现快速增长。” ■

由马丁·黑米格, Antonio Davila, 乔治·福斯特, 贺小斌 (Xiaobin He) 和贾宁(Ning Jia) 于2010年11月22日编写

概述

eBay是回声湾技术集团（Echo Bay Technology）的缩写。eBay起初是作为一个人对个人的因特网商业网站。它是一个旨在促进卖方和买方之间有效沟通的交易平台。eBay在硅谷形成之后，从拍卖网游离出来，而拍卖网是皮埃尔·奥米迪亚于1995年9月推出的网络公开市场。尽管不是网上拍卖空间中的首个行动者，但eBay却是首家发展迅猛的公司。其随后的持续增长使其成为主要的网上电子商务公司。



引用语来源:

皮埃尔·奥米迪亚 自2005年成立eBay公司以来一直担任该公司的董事长。在创立 eBay之前，他与别人共同创立了墨水发展公司（ink development corporation），该公司随后更名为网上商店公司（eShop）并被微软收购。在从塔夫斯大学毕业并获得该校计算机科学学士学位之后，奥米迪亚开始在Claris公司工作，这是苹果电脑公司的一家子公司。他是奥米迪亚网络公司的共同创始人和成立合伙人，该公司的目标是“使人们通过利益共享建立联系，并建立个人业务。”1996年，奥米迪亚雇佣杰夫·斯克尔作为公司的第一任总裁（1996-1998）。斯克尔编写了原始商务计划，该计划列出了许多eBay公司随后遵循的发展轨迹。在多伦多大学期间和毕业后的几年中，斯克尔没有中断过创业，他获得了斯坦福大学的工商管理硕士学位（1993-1995），然后他在在线媒体项目领域加入了奈特瑞德报业集团。1999年，他成立了斯克尔基金会，这是社会企业家精神的一个主要支持者。斯克尔同时还在通过其公司Participant Media积极从事促进社会事业的电影制作。布兰德·汉德勒是eBay的公司律师(1997-2001)。他获得了宾夕法尼亚大学和弗吉尼亚大学法学院的学位。2002年，汉德勒与他人共同创建了“唯一胜地”度假俱乐部，这是一个以高端市场为目标的成功的度假公寓理念。自1999年至2007年马特·巴尼克是eBay执行主管中的一员。在将eBay的经营范围向国际扩大的过程中他发挥了重要作用。他目前是奥米迪亚网络的任事股东。

您最初的构想源于什么，该构想是如何演变成为一种可行的高增长经营项目？它是如何随着时间的推移而发生改变的呢？

奥米迪亚：“我原先将它称为拍卖网（AuctionWeb），这是我的第一灵感，它确实只是个试验。我其实不一定要以兴办一家在线贸易公司为初始目标。我曾经想围绕市场利用一种现有的模式，看其是否能够在虚拟世界中奏效。我基本上相信大多数人都是好人，并且我从那里起步。今天，我仍然这样认为。”

“我早先看到的有极大吸引力的事物之一是eBay团体自我组织的性质。他们创造了自己的一套价值观和规范。买卖双方都在该平台中看到了机会，该团体因这些机会而聚集一起。该技术发挥着重要的作用，因为它有助于创造公平的竞争平台，并且能够把用户彼此联系在一起，这在物质世界中是不会发生的。早些时候，当我认识到人们没有简易方法核实交易并与团体中的其他人分享各自经验的时候，我将“反馈论坛”加入到该平台中。这个方法为买卖双方带来了信任，这是很重要的。最终，eBay为人们创造了在经济上自食其力的机会。该平台为成千上万的人提供了一个公平的竞争平台。”

“原始价值对于公司的成功同样是很必要的。我们很快就认识到如果我们以那些价值观求生存并且真正相信这些价值观，整个团体的运作将是非常成功的：买方、卖方和作为一家公司的eBay。当我们以不同方式运营时，我们无法告诉该团体‘你们应该以该价值观求生存’。随着时间的推移，eBay迅速地成长起来。我们在世界各地的员工数从20人增加到200人，然后在世界范围内又增加到10000人。但是在我们发展道路中的每一处，我们必须通过采取日常行动按照这个价值观求生存。最终，我们实现了各种行为（行动中的价值观）。这些价值观从未发生过改变，在我们面临挑战时这些价值观对我们很有帮助——我们总是返回到这些价值观寻求指导。”

斯科尔：“最初的想法是人对人的交易是无效率的，因特网可以提供一种更有效率的交易方式。人对人的交易通常发生在庭院旧货出售或通过保密交易完成，通常这些交易在地理上是互相依赖的，并且无法有效确定市场价格。最初的想法是创建一个无处不在的在线市场，该市场能够使人们找到彼此以及他们的商品，并通过一个拍卖的形式对这些项目出价。随着时间的推移，该拍卖市场被分为若干种类，符合特定国际要求的场所被建立起来，并且其他形式，包括固定价格，都被引进到该市场中。”

汉德勒：“皮埃尔·奥米迪亚(eBay的创始人)最初构想仍然是eBay的推动力。如果你向人们提供进行在线商业活动的背景规则和无摩擦平台，在因特网上进行的人对人商业活动将能够并将发挥作用。随着时间的推移，增加了某些特定的保障，如信托和安全行动计划，信用卡处理以及知识产权保护方案。”

创业团队最初发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，这个发展愿景或宏伟目标是否发生了重大改变？如果有改变，请加以说明。

斯科尔：“该愿景是在世界上创建初次亮相的在线交易团体。公司成长的速度比原先的商业计划要快，超过了其在第二年中的五年目标。”

汉德勒：“初步计划是减少阻碍人对人交易的因素。该愿景至今仍未发生改变。但是，随着时间的推移，eBay已建立了一个大型的企业，使企业对消费者的交易得以完成。eBay还扩大到‘现在就买’募股，为人对人的商业活动提供了一种非拍卖形式。”

请描述使贵公司实现其高增长率的战略或商业模式。

斯科尔：“买方免费竞拍，而卖方支付一笔上市费和一笔销售佣金。买卖双方都能够就交易对彼此发表评论，所以，随着时间的推移，团体成员建立了声誉，这样反过来使人们在彼此之间做交易时更加透明。于是演变了一种良性循环——买方想置身于一个拥有最多上市公司的市场；卖方想置身于一个有着最多积极出价人的市场。最后，良性循环被证实是防守自卫公司市场份额的核心部分。在有些国家，eBay作为首家在线拍卖公司并形成了良性循环的交易市场，竞争者从来都无法削弱其在该国的市场地位。在某些国家，eBay是非首家在线拍卖公司，则eBay要么收购（如，德国、法国），要么通过合资形式（如韩国和南美洲）成为第一大供货商。Yahoo首先进入日本并带来了良性循环，所以eBay再也无法将Yahoo从日本驱逐。”

汉德勒：“eBay 不是首个或唯一的以提供拍卖形式来实现商业目的的场所。eBay取得成功的原因在于我们的信念，即个体销售者可以得到信任。该信念表现在通过创建一个公开场所，让所有人无需信用卡即可购买或出售。大约在1996-1998年，eBay形单影只地坚守着这个信念。其它场所都需要一个信用卡以使用他们的平台。通过省略掉这个障碍，eBay得以比对手成长的更快。之后，对卖方增加了信用卡要求，而对买方则未做此要求。通过该方式开放市场，我们能够极大地保持eBay在所有竞争者中的领先地位。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

斯克尔：“最初的时候，我们引进了拍卖形式和流量处理(尤其与美国在线服务公司之间的合作)以及让花费巨额吸引客户到拍卖现场的竞争者进入——只是想让他们看到那些客户选择了eBay（Onsale、Excite、雅虎、亚马逊以及MSN）。

“股票期权的使用在公司成立之初是一大优势，因为它能够在维持低成本的同时吸引顶级人才。一旦公司上市，由于许多早期的员工在其期权授予他人之后离开公司，这会导致公司发生一些转变，但是那时管理人员和团队已实现了迅速壮大和专业化。”

汉德勒：“eBay是时代的产物。皮埃尔的构想完美地抓住了日常消费者对因特网的依赖性不断增加的这样一个发展契机。几年前，eBay由于无法在买方或卖方中实现平衡险些失败。几年之后，与其他人一起竟意外地发现了成功的秘诀。

“此外，皮埃尔知道eBay的作用是为商业活动提供一个框架，然后为对方让开一条路。这一简易方法是为了尽可能地减少商业摩擦。

“最后，我们认识到我们的客户不仅仅是成功的出价者。他们还是网站上的销售者、出价者和浏览者。构建一平台使所有顾客很好地体会到他们扮演的这三种角色是eBay取得成功的关键。这个小小的共识保证了购买者、销售者和浏览者之间的平衡。”

班尼克：“某些其它总体增长推动因素包括：

1. 将固定价格形式变更为拍卖价格形式。
2. 贝宝在收购之后的持续增长。贝宝加入eBay网站增强了我们买卖双方的易用性，从而促进了核心 eBay市场业务的增长。”

“在国际舞台上的某些增长促进因素包括：

1. 实现国际扩张的灵活途径。我们组建于英国（格林菲尔德），在欧洲进行了收购（Alonde.de和iBazar），在澳大利亚建立了合资公司，在拉丁美洲拥有少数股权（MercadoLibre）
2. 贝宝在国际上的发展是非常重要的。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

汉德勒：“eBay 自成立之初其现金流就呈正向。1997年中期，eBay 自Benchmark Capital获得了500万美元的风险投资资金。由于eBay的发展满足了现金流动的需要，所以该基金从未被使用。1998年9月，eBay在纳斯达克上市。”

贵公司在其高速增长期间不得不应对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

斯克尔：“公司在其成立后的前五年遇到了很多挑战。技术方面：网站最初的版本是以共享软件环境创建的，其结构不是按规定比例进行良好构建的。前几年，技术上不过关，停运和机械故障屡屡发生，对公司及其客户造成了持续的打击。在1999年，即上市后的九个月发生了一次重大的系统崩溃，随后的几天基本上处于停用状态。最终被迫进行了一次全面的系统转换——团队、技术、软件——并于2000年和2001年实施。

“发展：公司在其发展的前五年是世界历史上发展最快的公司之一。人力资源、基础设施、管理人员变更（聘用 麦格·怀特曼作为首席执行官）都是公司面临的挑战——在实现企业目标方面也同样如此，包括诸如是否进行风险投资（我们这样做了，如1997年的Benchmark Capital）、是否应该被收购（1997-1998年期间拒绝了数次收购请求）以及是否应该上市（1998年上市了）等问题。

“在服务项目的合法性方面面临许多难题，包括对版权问题和道德问题的完全不合法和在某些方面的不合法。”

汉德勒：“eBay面临的巨大挑战是确保该网站是一个“进行商业活动的清洁而明亮的地方。”为了实现这一目标，我们在执法方面进行广泛合作并且在信托和安全行动方案方面花费了巨额的收入资金。大多数这类活动对于整个团体而言都是无形的。然而，我们对于这些领域的关注对于该网站的长期发展而言是至关重要的。”

班尼克：“国际舞台上的成长挑战包括：

1. 收购所面临的整合挑战。这些是不可避免的。例如，在德国，我们将Alonde.de网站从一家自由上市的公司转型为一家付费方上市的公司。不可避免的结果是德文网站上市数量锐减。这对某些收购后继续留任该公司的原来的德国管理团队成员造成了恐惧和紧张。他们看到他们的上市公司不复存在了，因此他们的前景日落西山了。但是这并不是一个长期问题。当你采用的是付费上市模式时，上市公司的质量会高出很多（由于转型原因）。
2. 对于eBay而言，日本是一个挑战。我们进入得太晚了。我们进入的时候，Yahoo已占据了统领地位，并且网络对运行产生了影响。我们同时还在日本面临着网站方面的问题，使该网站停用了几次。
3. 在中国，我们犯下了将在易趣网拥有33%的股权转变为100%的所有权地位的错误。我们目前不再是一家中国公司，而是一家在美国的公司。对于任何在中国的公司而言，这将会产生一个问题，对于我们的确如此。被看作是一家在美国的100%独资的美国公司带来了一系列的不利于公司成长的问题。从中国的易趣网平台转变为eBay平台也不利于企业在中国的成长。我们如果拥有一个独立于eBay平台和产品的中国平台和产品的情况会好许多。”

请举出几个实例说明在您担任公司主管期间您或贵公司所面临的黑暗时刻或挫折时期。

奥米迪亚：“在eBay成立之初，我的观点是只要它是合法的，我们可以在eBay上销售它。这在这些年发生了变化。我们做出的决定是有必要对某些项目的销售加以限制。我们做出对合法事项做出限制的决定是因为我们董事会的某个成员对纳粹党人在该网站上销售的物品感到不安。这个时候的气氛很紧张，并且开展了很多讨论——你可以辩称这些物件中的某些具有重要历史价值，尽管他们曾经触犯了我们的（包括我）。这个团体对于这些讨论发表了重要的意见，帮助我们找到了解决办法。最终，我认为我们禁止在eBay上销售这些物件的决定是正确的。从那时起，我们还决定对某些导致仇恨和种族歧视等情绪产生的物件加以限制，我认为该决定是正确的。”

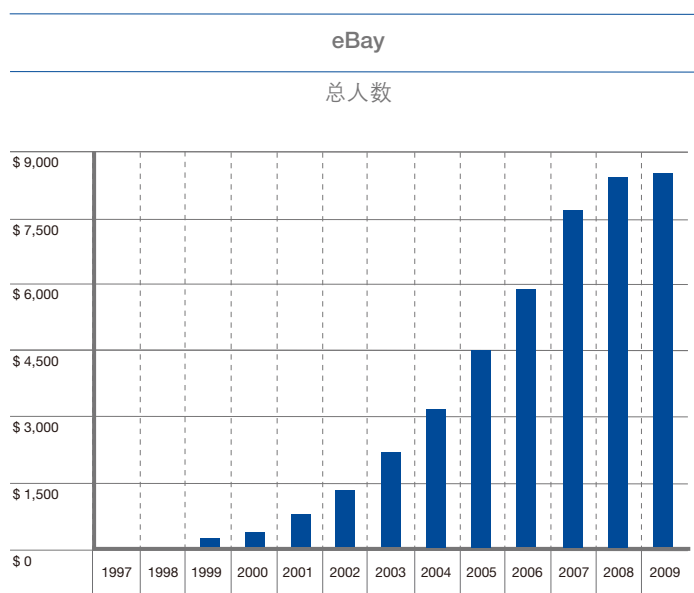
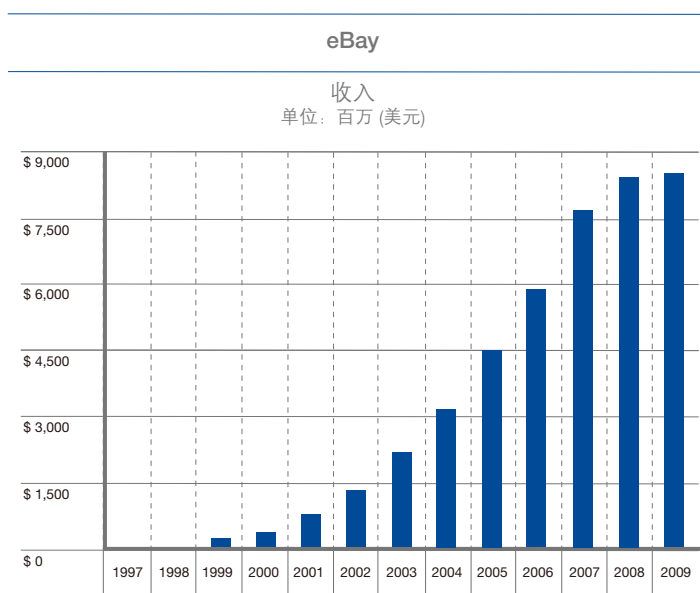
汉德勒：“显然，网站停运对于eBay是一个大问题。核心问题是无法针对网站的过度增长制定适当的计划。使该问题更复杂的是经理主管团队更倾向于将资金转移到市场营销，而不是进行网站维护。只要网站还能够运行，就很容易忽视工程团队提出的网站正在依赖邦迪牌创可贴而勉强维持并且需要维护的请求。工程人员正提醒经理主管团队资源必须投入到网站的全面彻底的检修。不幸的是这些请求未得到高级管理团队成员的足够重视，直到为时已晚。”

班尼克：“在国际舞台中的一个尤其黑暗时刻是我们的印度网站领导被捕并蹲监狱。事情的起因是我们的一个销售人员在网上张贴了一项印度管理机构认为是淫秽的内容。这真是一场噩梦。他们认为他自己应该承担责任。我们不得不加紧在各个层次上进行疏通，从而保证他得以释放，并且我们做到了。我们从这件事中吸取的一个教训是我们不得不更好地向不同国家的管理当局介绍我们的营业模式。我们还不得不认识到某些人有时总是想哗众取宠。这个国家的管理机构的某个团体想要做的事情未必是这些机构的其它团体也想做的。建立关系是很重要的，同样建立对eBay企业是如何运营的更良好的共识也同样是重要的。当我们进入新的国家开拓市场的时候，建立关系和开展教育（对双方来说）都需要时间和辛苦工作，但这很必要。”

您从贵公司发展经历中吸取的关于创业家精神和成功增长战略的主要经验和教训有哪些？

奥米迪亚：“通常，当你成功的时候，人们希望你继续做你取得成功时所做的事情——而不是你保持成功/发展需要做的事，包括冒险。我发现在硅谷工作期间一件真正值得做的事不仅要接受风险——还要鼓励人们冒一定的风险。那里时时刻刻都在进行着各种试验。工作得以在那里完成一部分原因是因为承担了风险。我认为，只有当你没有从你的工作体验中吸取教训时才会失败。

“诚实地说，我喜欢挑战先入之见。当我正致力于eBay的工作时，许多人告诉我这个绝对不会成功的。



我采用了一种旧的模式并将其以一种新的方式加以运用。如果我未曾冒这个风险，eBay很可能不会有今天的成就。创业家如果想要做出贡献，他们首先不得不冒险。作为一个创业家是很艰苦的——你不得不相信你所做的事情，甚至当其他人指出为什么你的想法无法实现的所有原因时。你必须培养一种较高的耐受风险的能力，并且乐于从每个不奏效的想法中吸取教训。”

汉德勒：“倾听你的客户的意见始终是非常重要的。这是成功公司的广为接受的准则。但是，如果你足够幸运地实现了超高的增长速度，你可以不必完全遵循客户的旨意。在不完全听取客户的意见的情况下，你必须确保你的基础设施能够支持10倍你现有的增长速度。你需要投入时间和资源到你企业的幕后或者冒彻底失败的风险。” ■

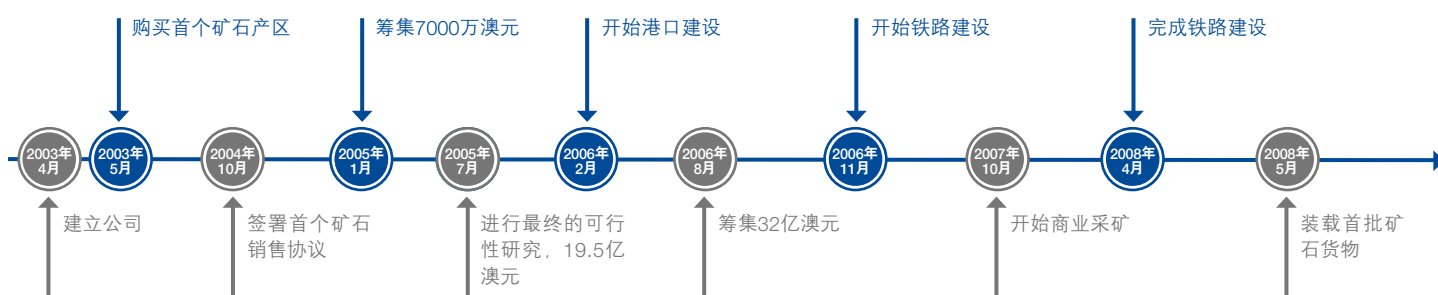
由乔治·福斯特, Antonio Davila和贾宁 (Ning Jia) 于2010年11月15日编写

概述

2003-2004年，福蒂斯丘金属集团 (FMG)在西澳大利亚西北的皮尔巴拉地区发现了一个潜在的庞大铁矿体。该矿体“搁浅于”内陆250多公里处，福蒂斯丘金属集团无法轻易地使用在该地区其它两个主要的由全球采矿公司经营的铁路和港口设施 (必和必拓和力拓)。中国钢生产企业需求不断增加的刺激下，福蒂斯丘金属集团于2004-2005年进行了可行性研究。然后于2006-2008年，以超过30亿美元的创新融资使福蒂斯丘金属集团得以建设铁路和港口设施。2008年4月开始将铁矿石运至中国钢铁公司。在其完成装运的首个财年(2008-2009)的收入是18.31亿美元。在其成立后的前七年中，福蒂斯丘金属集团已经发展为世界上第四大铁矿石生产商。(继必和必拓、力拓和淡水河谷之后)。

福蒂斯丘金属集团

大事年表 / 重大事件



引用语来源:

安德鲁·佛莱斯特 是一位澳大利亚采矿企业家。他是福蒂斯丘金属集团的首任首席执行官兼董事长 (2003年)，在担任该职务期间，他确立了在西澳大利亚皮尔巴拉地区建立一家主要铁矿石公司的愿景，并初步建立了佛莱斯特公司，还担任阿纳康达镍业公司 (现为米纳拉资源公司) 的首席执行官 (1995-2001年)。当福蒂斯丘金属集团与他原先在阿纳康达公司时遇到的主要行业对手抗争时，佛莱斯特面临着许多挑战。

马克·巴拿巴 是福蒂斯丘金属集团董事会成员。他是蓝天资本 (Azure Capital) 创始人之一和执行主席，并且是多个澳大利亚和全球公司的顾问。原先他是Poynton and Partners和GEM咨询公司的联合主席。他还曾经供职于高盛集团和麦肯锡公司。巴拿巴持有西澳大利亚大学的商学学士 (荣誉) 学位, 和哈佛大学工商管理硕士学位，是西澳大利亚大学投资银行学和融资学的兼职教授。

您最初的构想源于什么，该构想是如何演变成为一种可行的高增长经营项目？它是如何随着时间的推移而发生改变的？

佛莱斯特：“两种情况促成了初步构想的形成，并且是福蒂斯丘故事的出发点：

(1) 一种情况是必和必拓和力拓这两家主要的生产商在澳大利亚双头垄断地位过于安枕无忧，(2) 认识到中国（以及亚洲）正在兴起并成为国际经济的动力源。

“显而易见的是中国（和亚洲）需要原材料来实现领导要求达到的增长速度和人民生活水平，由于中国正处在产业化、城市化和全球化的过渡时期，钢和铁矿变得极为重要”“一旦确定了市场需求，我们将真正开始致力于发现富铁矿石并探索新颖、创新、低成本的方法来满足需求。”

创业团队最初的发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，这个发展愿景或宏伟目标是否发生了重大改变？如果有改变，请加以说明。

佛莱斯特：“铁矿石产业对规模有一定的依赖性。它是一种散装货物，所以从一开始涉足该行业就严格要求其具有促进公司发展和提高产量从而实现质的飞跃的决策权。

“成为‘铁矿石行业中的新生力量’不只是一个营销口号而是整个公司的愿景和公司所持有的一种文化理念。”长期的愿景、迅速发展的能力以及同三个主要公司（必和必拓、力拓和淡水河谷）的竞争和较量从第一天起就已成为每个项目设计工作的核心组成部分。

“尽管福蒂斯丘金属集团已经在如此短的时间内成为铁矿石的新生力量——使它成为世界上第四大海运铁矿石出口商——但其愿景的实现毫无疑问是建立在将其当前的生产规模扩大十倍的基础之上的。”

请描述使贵公司实现其高增长率的战略或商业模式。

佛莱斯特：“高素质人才和公司文化驱使我们为正统思想提出挑战，这对于福蒂斯丘金属集团的成长是很有帮助的。通过明确的愿景、以一种从不放弃的态度达到目的的这种共识也是至关重要的。

“在公司成立初期，所有在福蒂斯丘金属集团公司的经理和员工都积极主动地与公司一起寻找发展机会。我们选定他们是因为他们具备我们所需要的个人特质，这种特质能够使福蒂斯丘金属集团公司从一个澳大利亚初级矿产探险家发展成为一个主要的能够实现公司愿景的全球化开采公司。当形成一定的势气之后，公司靠其在公众面前树立的形象或个性吸引了志同道合的人加入我们共同实现愿景。

“如果福蒂斯丘金属集团公司不曾挑战现状，必和必拓和力拓公司将仍然是澳大利亚唯一的大规模铁矿石生产商。我们赋予员工挑战传统思想的力量，这样才能创造出一种新颖的、创新的技术和程序。其范围包括从高级管理层至开采、施工、采矿甚至行政机构。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

佛莱斯特：“我们与中国的关系不管是过去还是今后对于我们长远的未来都极为重要。

“福蒂斯丘金属集团公司投入了大量的时间与潜在的客户交谈、建立关系并证实我们兑现承诺的能力。

“与客户公开、明确而诚恳地进行交谈不算高科技，但却经常被企业尤其是大企业忽视。对于福蒂斯丘金属集团公司而言，当公司试图在由规模庞大竞争对手主导的市场上销售其产品时，拥有一支强大有经验的营销队伍能够给公司带来竞争优势。营销战略使排名前60的中国轧钢厂加入我们的行列，并亲自与高层决策高级主管打交道。

“一旦人们认识到福蒂斯丘的命运基本上与中国快速发展的机遇紧密联系在一起时，他们很快就能认识到了该公司的潜力。

“我们设立了奋斗目标，然后与我们的员工和企业合伙人合作尽一切努力实现这些目标。结果，我们创记录的建设了一个大规模的项目，并且在澳大利亚铁矿石产业中以从未有过的速度提高了我们的采矿产量。”

巴拿巴：“安德鲁显然是一个才华横溢的企业家。他目前已白手起家建立了两家公司，福蒂斯丘金属集团在六年中从账面来自1亿美元增加到200亿美元，这是最后半个世纪以来在全球范围内的仅仅一小部分公司能做到的创举。但这还不是安德鲁与众不同之处，总之，是他对澳大利亚北部（皮尔巴拉地区）以及这个国家的土著居民和慈善事业的奉献精神使他取得了今天的成就。安德鲁很受人爱戴并且在相处时令人感到很与众不同。简直有成百上千的故事可以说安明德鲁是如何帮助这个人或者那个企业。促使安德鲁与众不同并取得非凡成绩的动力当然不只是创造财富。毫无疑问，他是全中国范围内南半球最有名的的商人。在世界上任何地方也没有几个像安德鲁这样的。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

佛莱斯特：“在创业最初期，福蒂斯丘金属集团公司基本上都是由可转换票据和股权集资的。然后该公司通过达20亿美元的高收益债券进行主要集资开发铁路、港口和矿山。

“资助一个矿山、铁路和港口的施工和早期运营的资本成本是进入该领域的一大障碍。这种一直阻碍着每个西澳大利亚皮尔巴拉的铁矿石开采商打破必和必拓和力拓的双头垄断地位的现象直到福蒂斯丘金属集团公司的出现才得以瓦解——不论是他们的储备规模、或者他们的董事会和管理人员的技能、能动性 and 欲望都受到了重击。

“对于一个没有生产业绩记录并且除了铁矿床之外拥有很少资产的公司来说，从高收益债券市场中提出大约20亿美元用于克服进入市场壁垒是极其困难的。

“债券持有人契约限制了福蒂斯丘金属集团公司的扩建能力。这在那时是很具有挑战性的，但是我们已经能够在那些契约内展开合作以建立一个增长平台。”

贵公司在其高速增长期间不得不应对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

佛莱斯特：“最大的挑战是福蒂斯丘金属集团公司的业务性质的改变。在五年中，公司从一个开采公司转型为一个施工公司，然后又转型为一个矿业公司。目前，由于开采人注重扩大规模，该公司是上述三种经营形式的混合体。

“每个演变阶段都需要不同的管理技能和经验以实现公司最佳成果的竞争目标。

“福蒂斯丘金属集团公司的变化催生了一个大规模的招聘计划，使其从一个基本上以珀斯为基地监视矿山、铁路和港口的规划和施工的公司短短12个月内成功转型为一个拥有大约2000名员工的矿业公司。

“在严重缺乏劳动力的时期吸引适合的员工是相当有难度的事情。然而，能够在一家被委以增长和胜出重任的公司内工作对于许多希望打破传统的大公司开采模式的工人来说是很有吸引力的。显然为一家有着强劲的增长前景和愿景的公司工作比一家更为官僚、行动缓慢的公司工作更让人感到激动。

“全球金融危机对所有全球商品制造商发出了挑战，福蒂斯丘金属集团公司也不例外。虽然某些项目的步伐放慢了，但可以确定的是影响只是暂时的，福蒂斯丘金属集团公司对自己重新定位，充分利用了全球金融危机最糟糕时期过去后所迎来的机遇。

“福蒂斯丘金属集团公司从未停止为未来做出规划。我们知道在未来的12个月中可能面临的问题，并且努力在形成问题之前认识到这些情况并加以解决，做到防患于未然。”

举出几个实例说明在您担任公司主管期间您或贵公司所面临的黑暗时刻或挫折时期。

佛莱斯特：“持有20亿美元的资金对于只有短暂历史的福蒂斯丘金属集团公司而言是非常具有挑战性的。大多数债务资金人都对向一个没有生产业绩记录的公司提供资金表示不感兴趣，尽管其董事会和管理人员有着高超的技能和专门技术。

“一个永不言败的态度，一个实现我们的梦想的决心，以及一个支持福蒂斯丘金属集团公司项目的坚定信念是克服公司在初期所遭遇的挫折不可或缺的部分。

“全球金融危机到来之时，公司只有几个月的收入还要考虑重大的现金流和现金管理问题，但是我们采取了快速的、有重点的管理行动并在中国政府实施的激励方案的帮助下，迅速消除这些顾虑。

“不幸的是，在建设公司的基础设施过程中发生了某些与事故相关的伤亡事件，并且在该项目的施工现场还发生了一次重大的飓风(暴风)事件。生命损失为公司留下了抹不去的印记。这段日子是福蒂斯丘金属集团公司的最黑暗的时刻，并且对公司内的每个人都造成了影响。”

“2010年初澳大利亚政府强制征收资源超额利润税是公司的另一个黑暗时期。在不做出警告并且在不进行任何咨询的情况下，政府力图对整个澳大利亚的采矿业征收某项特定的税费。公司强烈地认为由于设计上存在缺陷，该税收将使澳大利亚采矿业与世界其他地区相比竞争力有所下降。”

“我们相信随后会对有争议的资源税进行调整。超额利润税和一项有争议的矿产资源租赁税(MRRT)同样需要协商和提前预告。提议的矿产

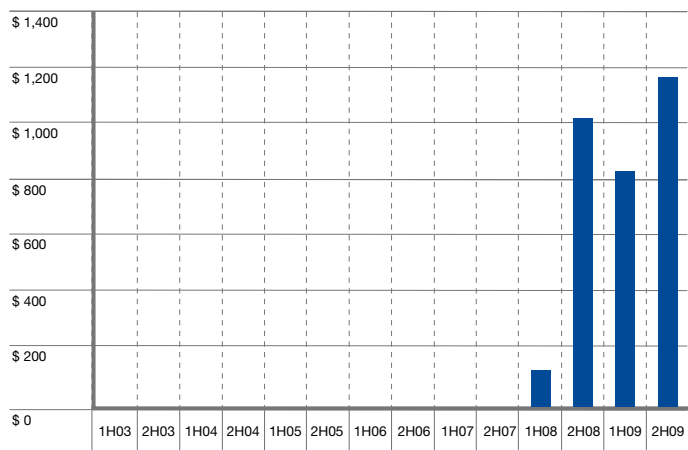
“矿产资源租赁税和资源超额利润税的缺陷是多方面的并长期存在的，其出发点从一开始就有缺陷。税收措施应该能够促进投资，而不是对其进行处罚，并且各级政府应该在对其进行重大改革之前进行行业协商。”

您从贵公司发展经历中吸取的关于创业家精神和成功增长战略的主要经验和教训有哪些？

佛莱斯特：“艰苦工作和果断也绝对是至关重要的，但做到这两点将仅仅会让你停留在目前的位置。还需要一个团队进行互补，该团队不仅仅拥有为问题提供解决方案的权利，而且敢于挑战正统做法、开拓和探索新途径、方法和技术——所有这些都是明确的愿景和永不言败的信念以及基于成效的企业文化的驱动下才能做到。” ■

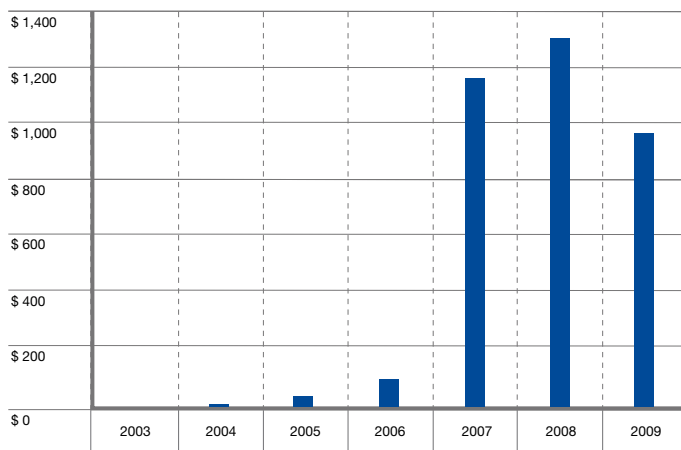
福蒂斯丘金属集团公司

半年收入
单位：百万(美元)



福蒂斯丘金属集团公司

年度现金支出
单位：百万(美元)

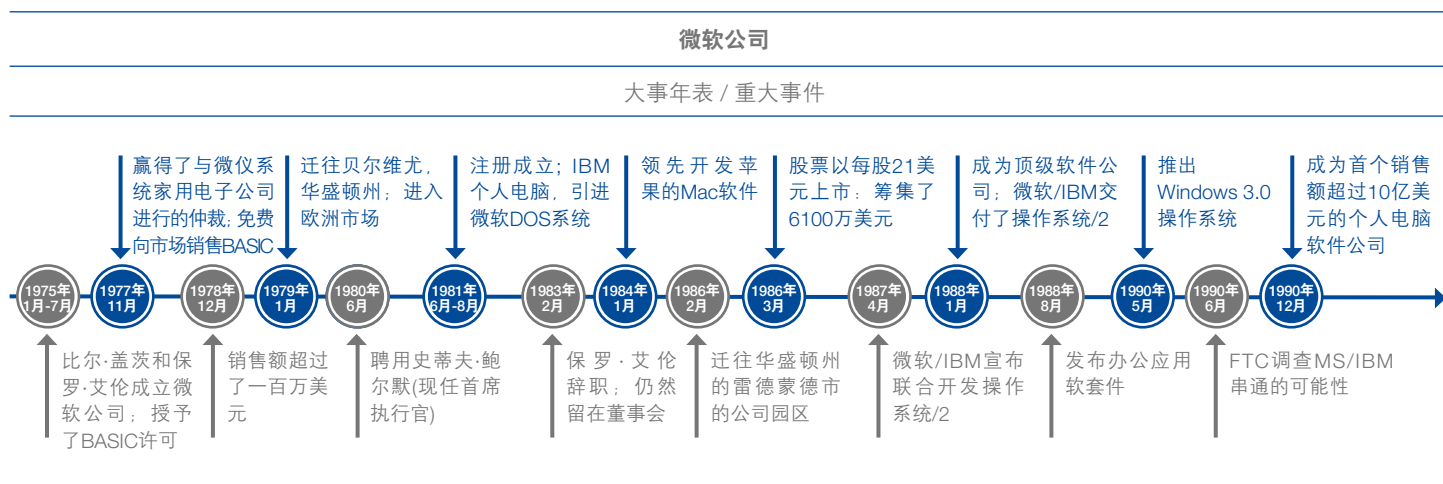


资源租赁税也存在着严重的缺陷，其除对大型的、已存在的和多商品采矿企业给予保护之外，还要挖掘正在发展中的矿业公司获得必要的融资的能力以开发新项目。同样，可盈利的项目也是如此——它们所创造的出口收入和工作岗位——由于矿产资源租赁税缺乏基础设施而未能实现；我们相信，如果该税费在未来被实施，该资金盾的效果将会在今后的十年中显现出来。

由乔治·福斯特，戴夫·霍伊特 (Dave Hoyt) 和 Azure Capital 于 2010 年 11 月 15 日编写

概述

微软公司 (纳斯达克: MSFT) 是世界上最大的软件公司。2010年的年度收入超过了625亿美元, 世界上大多数个人电脑中都至少有一个微软产品。截至2000年, 在首席执行官比尔·盖茨的带领下, 公司确立了操作系统以及业务和客户应用程序的全球行业目标。微软还开发了因特网技术和服务。公司的首席执行官由长期在微软担任经理主管人员的史蒂夫·鲍尔默担任。盖茨任董事长。微软于1975年开始营业, 当初是盖茨和保罗·爱伦的合伙企业, 当时他们开发了BASIC语言, 是微仪系统家用电子公司 (MITS) 微型计算机的计算机编程语言。1981年, IBM个人电脑首次运行了微软的DOS操作系统。当个人电脑渗透到公司的业务环境中时该公司的财富实现了飞速增长。微软自1975至1981年都是通过现金流自筹资金, 当硅谷风险公司成立时, 技术风险投资人投资100万美元成为公司的首个风险投资人。微软于1986年3月上市, 融资6100万美元。



引用语来源:

比尔·盖茨, 1975年成立的微软公司的创始人之一, 2000年1月之前担任该公司的首席执行官, 2008年7月之前担任该公司的首席软件设计师。此外, 他还是微软公司的主席。自2008年以来, 他大部分时间都致力于比尔与琳达盖茨基金会, 该基金会是他与他的妻子共同创立的一个慈善组织。通过该基金会, 盖茨投入了大量精力并捐赠了大量资金给予各种慈善机构和科研项目以支持和帮助。

戴夫·马夸特 是风险资本公司八月资本的创始人之一, 并且自1981年投资微软后成为其董事会成员。在他的职业生涯中他曾经在多达25个董事会中任职, 包括升阳电脑公司、希捷科技公司和凌力尔特公司。在加入八月资本之前, 马夸特还于1980年联合创立了技术风险投资公司 (TVI) 的。该技术风险投资公司是微软的唯一风险投资商。在1979年从斯坦福商学院毕业后他开始了在机构风险联合公司的风险投资职业生涯。

皮特·希金斯 自从1983年于斯坦福商学院毕业后加入了微软，并担任产品经理，在公司工作的16年中他担任过几个部门的高级经理主管职务。希金斯为建设微软应用软件业务提供了很多帮助，并且还领导了办公产品家族取得了成功。希金斯目前是第二大道合伙公司的创始合伙人，这是一家总部位于西雅图的风险资本公司。

迈克·斯雷德 自斯坦福商学院毕业后，迈克·斯雷德于1983年开始了他在微软的职业生涯。他在微软花了七年时间负责产品和市场营销的工作，并且为开发公司的麦金托什应用软件业务发挥了重大作用。在离开微软之后，斯雷德是Next Computer公司的营销副总裁，随后加入保罗·艾伦开创的因特网风险公司Starwave公司。1998年在其将产品行销至迪斯尼之后，他卸任Starwave董事长兼首席执行官的职务。自1999至2004年期间，他是苹果公司首席执行官史蒂夫·乔布斯的顾问，还担任过NBA和星巴克的顾问。斯雷德当前是第二大道合伙公司的一个合伙人，该公司是一家总部位于西雅图的风险公司。

您最初的构想源于什么，该构想是如何演变成为一种可行的高增长经营项目？它是如何随着时间的推移而发生改变的呢？

盖茨：“微软背后的构思要追溯到二十世纪六十年代末，我当时只有13岁，我们中的一群人——我、保罗·艾伦以及一群朋友——开始用计算机做试验并且编写程序。从某些方面来看，我们仅仅是有着大量时间玩很贵重的玩具的孩子。但同时，由于保罗和我都比较擅长编程，我们都对信息所能带给我们的力量很着迷。之后，过了几年，在二十世纪七十年代早期，当英特尔公司引进了最早的微处理器芯片时，我们意识到某些非常重要的事情正在发生——微处理器将很快会变得越来越有威力，并且这个趋势将会导致一种可以买得起的、适应能力很强的、个人的新型计算机的诞生。我们知道这意味着使用计算的能力将不会仅限于大机关或有着编程专门知识的人。相反，计算机将随处可见，且每个人都能够使用它。所以我们认识到一种编写真正有趣软件的巨大商机即将来临，这种软件对于很多人来说无论在工作中还是在家里都是能够使用到的。”

马夸特：“原来的商业模式几乎是一种合同编程商业模式，在这种模式下，微软将从硬件制造商那里获得用于销售他们的BASIC直译器的固定费用。我想具有重大突破的商业模式是于1981年问世的，具有IBM协议。正如他们一直从其它各位收取的费用标准一样，IBM基本上向他们支付的是固定收费率。但是IBM因而获得了使用微软磁盘操作系统并向其他人销售该系统的权利。微软向其他人销售是以每个拷贝为收费基础的，而不是以固定收费率进行收费。所以这其中体现了一种重大商业模式改变权，最终导致微软公司大发其财。”

创业团队最初的发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，这个发展愿景或宏伟目标是否发生了重大改变？如果有改变，请加以说明。

盖茨：“我们所追求的范围和规模总是非常大。我们很好地抓住了这次契机，将之融入我们的创始愿景中，即将计算机带入‘每个办公桌和每个家庭’。此时此刻，许多人认为这是一个疯狂的想法。我们志向中最重要的变化自将个人计算规模扩大至包含桌面以外的装置开始。随着许多不同种类的计算机装置的涌现以及云计算功能的诞生，微软的愿景已经扩大到考虑以多种不同形式使人们得以使用个人计算功能，不论他们在哪里或者他们正在做什么。”

马夸特：“在销售了编程语言和操作系统之后，下一个大的变化是涉足应用软件业务，这是Windows所竭力推荐的。Windows 3.0是首个海量图形用户界面 (GUI)操作环境。进入Windows后，它选择了图形用户界面，这是以往任何一个应用软件都做不到的。在Windows、WordPerfect主导了文字处理器市场，VisiCalc和Lotus主导了电子数据表市场之前，DOS的情况也是一样的。因为这些竞争者是如此坚守阵地，我们过去常常思考如果想从那些竞争者中分得一杯羹的话我们需要为每个市场份额点花费多少钱。当Windows出现时，它使整个市场发生了天翻地覆的变化，因为现任的竞争者们真的没有任何可以适用新环境的产品。这是一次震撼世界的转变，它使得微软能够真正在应用软件业务中取得胜利。如果说目前的进展情况令人望而却步、无法取得成功的话，那么就彻底改变它吧！”

请描述使贵公司实现其高增长率的战略或商业模式。

盖茨：“微软开创的基本商业模式是将计算从一种数量少、价格高的业务转变为一种从本质而言数量多价格低的业务。在我们起步的时候，计算能力是很昂贵的，大多数的微软程序都是为某个特定的硬件编写的，用以解决具体问题的一次性的项目。我们的信念是计算能力将很快变得很便宜，如果我们能够创造出人们认为是真正有用的软件，我们将能够销售许多拷贝。”

斯雷德：“整个办公室应用家族是极为重要的，而Word和Excel是办公室客户不可或缺的一大驱动程序。1983年，我们的应用软件业务还规模很小。Lotus 123 是个人计算机软件中的最强大的特许软件。截至二十世纪九十年代早期，其业务规模接近Windows，而微软是主要的应用软件销售方。在最初的几年，我们真的落后于Mac公司。它是一个新的平台，我们是其主要的应用软件使用者。我们面临的问题是在1983年和1984年间，麦肯公司的销售业绩不是很好。办公系统的历史很有意思。我们的Excel于1985年问世，被称为微软业务包之前我们已经开始着手这样一件事，即，将四个单独的产品一起投入一个紧缩套装软件盒子。但它们无法真正共同工作，且缺乏连贯性。但是当我们有了非常好的Word和Excel办公软件之后，办公软件的作用显而易见。1987年，我们以1400万美元购买了制作PowerPoint 的公司，所以那时我们三个非常了不起的可以捆绑在一起的办公软件。”

希金斯：“显然，这样做的大部分原因是Windows和图形用户界面的增长——首先是麦金托什，然后是Windows。两者都改变了应用软件赖以建立的方式，而且正是由于平台转换，使得新秀得以取代已具备一定根基的市场领袖。在Windows 3.0软件诞生之前，Word无法与WordPerfect媲美，而Excel则落后于Lotus 123。我们的市场份额只有大约6%至7%。我们于1987年11月推出了用于Windows 2.0的Windows Excel。两年半以后，随着Windows 3.0的推出，我们设计出一种非常棒的新版Excel，于是改变了这一格局。我们能够打败Lotus和WordPerfect，因为操作系统的格局改变了，他们由于错误的战略和产品而落后于我们。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

盖茨：“两个方面成为帮助我们实现增长的基础。首先是随着处理器变得越来越迅速和越来越廉价，实现了进步与变革的良性循环，而且微软开发了越来越便于使用且更为强大的软件。随着计算机变得越来越便宜和越来越实用，促成了对我们产品需求的不断扩大。这种增长使得我们要雇佣更多行业天才并加强我们在研究与开发和创新方面的投资。这就给了我们开拓不同市场的机会，打造成为客户和企业提供各种满足信息技术所需的产品的全球性公司。第二是我们专注于围绕个人计算机帮助建立一个完整产业。通过提交一个强大的个人电脑操作系统，首先是DOS系统，然后是Windows系统，微软提供了制作软件和个人电脑高产量产业所必要的平台。我们与许多软件公司与个人电脑公司合作帮助他们付诸实施并创建一个软件和个人电脑市场。创建这种生态系统对于我们取得成功是至关重要的。”

马夸特：“先是DOS，接着是Windows；然后是成为办公软件的应用软件；最后的高速增长助推器因特网。盖茨本人是一个增长加速器。他有着极强的进取心，非常聪明，并且是一个愿意时刻为新技术而孤注一掷的人。但是在财务上他也是一个极为保守的人。这真是一个奇特和良好性格的完美结合。在早期，他能够在一张纸上写下来自他所有客户的收入，并且他能够非常准确地预测出在来年他能够获得的最低收入。这有助于他为该机构设置费用标准。”

希金斯：“微软自比尔接手以来都是技术人员在经营。微软有着一个每个人都理解的非常明确的技术愿景，以及思路清晰可行的一套方法。我认为许多公司的明确性没有做到像微软那样。相比之下，Lotus由纯粹做生意的人员经营，与产品没有紧密关联。他们犯下了我们的管理人员能够预见到的重大的执行错误。我们知道的是，他们所做的不可能长久，这是早就可以预料的。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

马夸特：“当我们于1980至1981年期间首次关注微软时，他们的收入大约是400万到500万美元，利润大约为250万美元，增长非常迅速。盖茨问的第一个问题是‘我们需要这些人做什么？我们已经赢利，我们正在成长；我们不需要任何现金’。在我考虑这个问题的时候史蒂夫·鲍尔默的回应是‘您知道，拥有外部投资人对于我们而言将是一件好事。他们将充当我们硅谷的耳目；他们将给我们一些关于公司治理结构的指导；我们应该重视让外人介入到我们的公司之中’。在那时，这个公司是比尔和保罗·艾伦之间的一个合伙公司。我们帮助将该公司规范化，包括为其他主要经理主管人员和员工制定股权计划。史蒂夫认识到使公司的员工购买股权将会产生巨大价值。当时除了上述两个人之外没有其他人持有公司的任何股票。当他们于1986年上市时，他们上市基本是因为他们当时正遇上100位潜在股东（由于已授予的、可行使的期权）并且证券交易委员会无论从何角度考虑都乐于接受他们提出的申请。但是他们从来不需要这笔资金，从未使用过这笔资金，从未花过我们投资的100万美元中的一分钱。”

斯雷德：“人们忘记的一件事情之一是我们的竞争力——路特斯，阿什顿-塔特——这些公司都已经是为公众所熟知的公司了，因此他们具有曝光优势。《华尔街日报》一向对他们的报道比对微软的要多，这使得比尔发疯。他常说‘那些家伙比我们上报的机会要多！’但是，现金流从来不是问题，微软的商业运作经验是令人难以置信的。我记得我与管理层曾经展开了一场大规模的斗争，因为我想购买FileMaker，他们不想让我们支付800万美元，我们被别人以更高的价格战胜。原因是当时如果你不能证实某个产品的收益率高于40%，首席财务官Frank Gaudette将不愿意购买该产品。最低预期资本回收率是40%！”

贵公司在其高速增长期间不得不对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

盖茨：“我们面临的最大的挑战之一仅仅是能够雇佣到足够的真正聪明的人以适应我们这个业务领域惊人的增长速度。随着信息技术产业经历一系列诸如图形用户界面的出现和因特网的兴起的代际转换，在过去几年中我们还面临着许多竞争性挑战。每次，我们都需要一段时间集中经历加以创新。而这就是为什么微软如此有趣和令人兴奋的主要原因。微软总是面临着强大的竞争对手，且每当我们需要对主要竞争的威胁做出回应时，全公司的员工所展现出的热情和敬业精神一向是我们应该给予关注的重大方面。”

希金斯：“实际上，Windows真的不是一夜成名。我们对Windows下了大赌注，但是前两个版本真的不理想。我们认为操作系统/2更具有战略性，且我们的资源分配也反映了这一点。曾经，我们了解到Windows可以解决超过640K的内存，但是，突然间从应用软件角度，Windows 3.0看上去是一个更好的选择，于是我们改变了战略。”

斯雷德：“IBM向来都说操作系统/2是未来趋势，我们也一直用我们的资源分配来支持这一观点，力图使操作系统/2 Presentation Manager取得成功。在大多数与IBM的合作中，史蒂夫·鲍尔默仅仅试图息事宁人。但是当人们看到Windows 3.0打破了640K内存的障碍，这意味着你可以建立更好的应用软件，并且与他们进行更多的合作，很明显，这将会是很成功的。当Windows被推出后，我们迅速将我们的注意力转向Windows。我们知道这样做是对的。但是同时我们不得不想出如何避免过快地与IBM脱离关系的办法。”

举出几个实例说明在您担任公司主管期间您过贵公司所面临的黑暗时刻或挫折时期。

盖茨：“我不确定是否应该说曾经有过一个特别‘黑暗’的时期——但不管怎样，肯定有一些我们面临的重大挑战。我们经历过一段特殊的时期，那要回到我们仍然将新墨西哥州作为公司基地的最初时期。我们最初的客户之一是微仪器系统家用电子公司，这是首家向公众销售一台廉价个人电脑的公司。作为对我们的软件的回报，他们向我们支付专利税并向我们提供办公空间。但是当微仪器系统家用电子公司被另一家公司收购之后，他们停止向我们进行支付，我们基本上在一年内都没有任何收入。我们勉强继续维持，从此以后我制定了一个制度，尽管在无人为我们付费的情况下，我们也应始终确保手头有足够的可以支持我们运营一整年的现金。”

“当然我们在过去几年中面临的一些法律问题导致了某些难题。虽然我无法将其描述为‘黑暗’时期，但那些时期确实占用了我许多时间，分散了我们的注意力，使我们不能做自己真正想做的一些事情——创建一些了不起的软件使企业壮大。”

马夸特：“第一个十年IBM几乎把我们扼杀掉。我的意思说，尽管在某种程度上他们是一个伟大的‘天使’，但是有几次他们也几乎杀掉我们。在问世之前很久的一段时间我们完全听命于IBM。”

好几次IBM都能够把我们压碎。他们对我们有巨大需求并吸收我们的资源。我们基本上是一个服务于IBM的低成本的外购编程血汗工厂。他们向我们支付的很少，我们真正能够从他们那里得到的唯一有利的东西就是向其它公司销售DOS操作系统的权利。IBM是一家大公司，而我们是一家小公司，且每个新法规的颁布都不得不在所有这些不同的分支机构内传阅，并且很难像原先一样调动起我们的技术人员的积极性以便提供最佳服务。

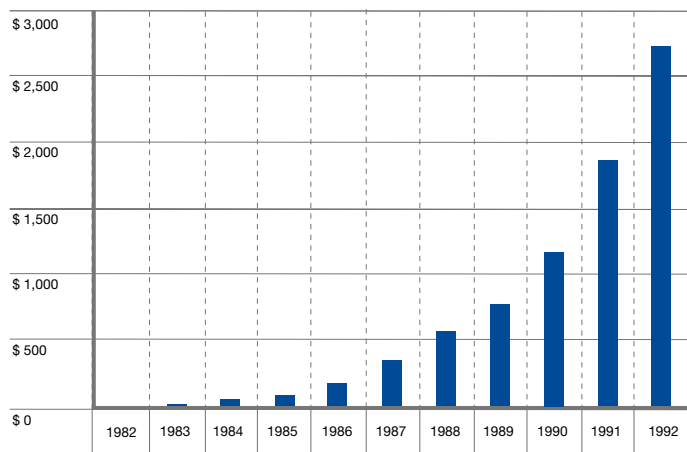
当我们推出Windows时，IBM有着一个他们与我们一同研制的竞争项目——操作系统/2。原先，IBM总是设定某些标准。我们提供技术，而他们在该行业中对品牌的认可和影响力是真正设定这些标准的依据。当我们推出Windows 3.0时，才是我们首次摆脱IBM独立完成这项工作。在此之前，我们已做出了一个内部决定，

您从贵公司发展历程中吸取的关于创业家精神和成功增长战略的主要经验和教训有哪些？

盖茨：“关键问题之一是你必须在适当的时候出现在适当的地点。这不是运气问题。它意味着你必须及早认识到机遇，并且在任何其他人开始做之前以极大的关注度和敬业精神钻研它。随着企业的壮大，你不得不非常谨慎小心地不让胜利冲昏你的头脑，并冷静地对由于市场变化所带来的新契机做出反应。有许多大型成功的公司在二十世纪七十年代中期进行电脑的回售，但是他们都未能认识到微处理器为他们的企业带来的机遇或威胁。你还必须乐于冒险和犯错误。所有人都不应该担心会因为尝试某些新东西或者没有把方案搞出来而受到惩罚的。关键是从错误中吸取经验，以便能够继续前进。”

微软公司

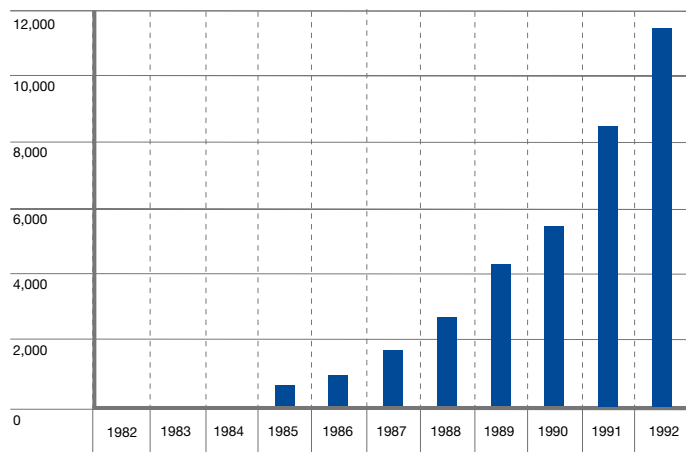
收入
单位：百万(美元)



那就是不论IBM 是否与我们在一起，我们都将推出Windows 3.0。就在推出之前的那天，IBM不情愿地决定对Windows给予认可。”

微软公司

总人数

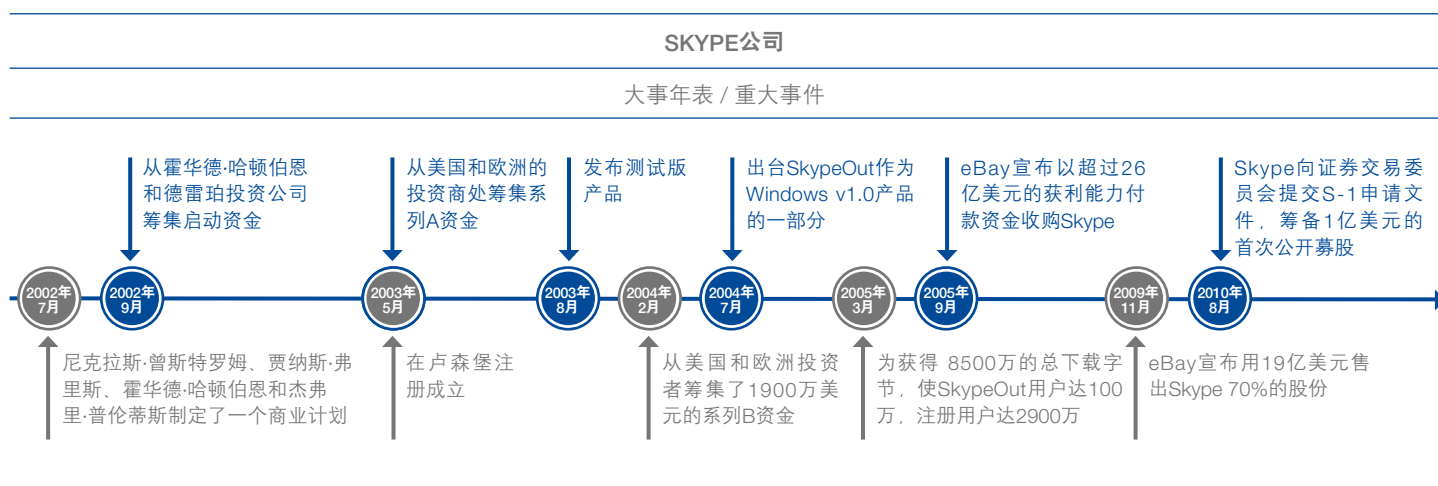


马夸特：“尽可能聘用最好人才。微软的优势之一是它在方法上加以创新。在出色地完成某个项目之前，它花费了许多时间在大学选拔人才。首先他们雇佣了高智商的人才，然后他们想出一种理念去管理这些人并使之发挥最大作用。另一个重要教训是你做的越好，对你的期望就越高，尤其是对于一个上市公司。不辜负人们的期望成为越来越大的挑战。” ■

由乔治·福斯特和桑迪·普朗科特于2010年11月24日编写

概述

2003年，尼古拉斯·曾斯特姆和乔纳斯·弗里斯创办了Skype公司，这是一个通过互联网协议传输语音(VoIP)的软件交流平台。该平台能使全球消费者和企业通过语音、视频和文本进行交流。作为国际交流的主要全球供应商，2009年Skype约占世界国际长途电话分钟数的12%。2005年9月，eBay以26亿美元加获利能力付款收购了Skype。2009年11月，eBay将Skype公司70%的股份出售给了一个包括银湖管理人和Skype原先的创始人在内的私人投资集团。



引用语来源：

2003年，**尼克拉斯·曾斯特姆**与**乔纳斯·弗里斯**共同创立了Skype。原先，曾斯特姆曾共同创立并管理了一系列的其它技术公司，包括卡扎、约斯特和Joltid公司。在成为一个企业家之前，曾斯特姆曾是欧洲门户网站everyday.Com的首席执行官。他在一家欧洲电信公司Tele2公司开始了他的职业生涯。曾斯特姆持有瑞典乌普萨拉大学商业与工程物理学/计算机科学硕士学位。2007年，他联合创办了曾斯特姆慈善机构，这是一家积极致力于与气候变化做斗争、改善波罗的海状况并鼓励社会创业家精神的组织。目前，曾斯特姆是一家投机资本基金公司——原子风险投资公司（Atomico Ventures）的首席执行官和首任合伙人。同时他还在Skype董事会中担任Joltid有限公司和MFA Mulder Beheer BV公司的董事代表。

您最初的构想源于什么，该构想是如何演变成为一种可行的高增长经营项目的？它是如何随着时间的推移而发生改变的呢？

曾斯特姆：“我的共同创始人和我有一种想要改变当前现状的冲动。如果你能够凭借某些基本的东西这样做，成功的潜力将会很大，并且有可能获得极大的乐趣。世界各地的一个令人头疼的事情之一是电话月度帐单的长度。我们的基本想法就是让世界各地的人们免费地以一种明确的方式彼此交流同时还可以改变现状。全世界数以亿计的

人将对这个想法感兴趣。我相信，如果你能够成功地将这一基本想法付诸实践，你或许能够从中创造一个良好的生存机会。我们正在使用的对等互联网络技术意味着该技术将在免费提及/口头传述的目标带动下予以开发。我对于某些人对于我们的想法的消极的反应感到惊讶。我们被告知好几次，‘这将有不会有效果的’，‘如果你取得了初步成功，电话公司将怎么办’？并且‘因特网电话以前曾经被尝试过，效果不行’。企业家不得不事先考虑这些消极意见。如果你想改变现状，你首先需要相信这些看法。”

创业团队最初发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，这个发展愿景或宏伟目标是否发生了重大改变？如果有改变，请加以说明。

曾斯特罗姆：“最初的愿景是根据能够向世界各地的人们提供语音和即时通信服务软件，建设一个全球虚拟的承载网络，尤其是使他们能够免费拨打电话或者拨打与陆上线路相连按照当地呼叫收费的电话。我们还希望通过使用掌上电脑和无线保真网络使它能够在手机上使用。这就是我们最初的愿景。然后我们认识到它的第一部分——在计算机上提供声传系统——足以构成一个巨大的市场。所以整个移动电话，虽然是未来战略的一部分，对于公司取得最初的巨大成功却不是至关重要的。”

请描述使贵公司实现其高增长率的战略或商业模式。

曾斯特罗姆：“早期开始的商业模式与今天的非常相似。该想法是能否合并人们用来拨打免费电话的软件，因为这是对等互联网络技术，对于我们供应商而言，每个下载软件并给其他Skype用户打电话的新用户的边际成本是零。免费使用Skype的次数越多就越好，因为它更可能成为一种网络效果。然后，我们得出安装数量，据此，增加对SkypeOut和SkypeIn服务的销售。我们希望拥有一定比例的用户——他们能够接受该服务并且给公共电话网络或者自公共电话网络打电话。有了这些呼叫，我们将收取少量的费用并获得收入。我们这样做了。然后我们还认为最终我们能够提供增值服务并收取服务费用。这是自由增值的商业模式。我们最初思考的一件事是将其作为一个手机使用，你可能会被收取少量的订购费。同时我们还认为有必要设立临界质量，并且还在黄页中反映出服务种类。那是推出SkypeOut前的愿景，从成效看，免费服务推出一一年或九个月后投放SkypeOut确实博了个头彩/有个非常成功的开始。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

曾斯特罗姆：“一个方面是它很容易使用。你不必是一个使需要的技术发挥作用的工程师——只需要下载软件就能够开始拨打高质量的电话。音频质量实际上比电话线的质量要好。如果你有一个良好的网络连接，其质量更像是高度保真的。它给人们带来更多亲密感，以及实际的实惠——他们不必为该电话付费。这些优势都有助于运营商进行SkypeOut交易。”

全新的局面，该局面使得人们更紧密地依附于那种服务方式中。而且这种服务便于使用。人们只需把它下载下来，就可以给他们的朋友打电话——于是他们获得了这种‘很不错的’体验。之后，他们可能会这样说，‘哦，这个不错’，并做两件事——‘我要把Skype这个不错的玩意儿与我的朋友和我的家人分享，我可以呼叫他们，并且我可以免费与他们讲话，如果对他们有益，则对我也有益。’情况的确如此。显然，人们有沟通的需要，而他们在彼此通电话时是要交费的——他们彼此通话的时间越长证明他们之间的距离越远，他们花费的就越多，这种局面始终制约着世界各地的人们之间的彼此交流。这或许是那些在国外有朋友和家人的人们受到的最重大的影响。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

曾斯特罗姆：“这是一个大的挑战。我们决定在2002年的夏天启动该公司。我们开始与在斯德哥尔摩的某些风险投资人对话。我们在美国也有一位风险投资人——比尔·德雷珀——他说：‘我是对投资感兴趣，可我在硅谷，你们在斯德哥尔摩，所以你们应该在欧洲本地找一个投资人，然后我可以补上不足的部分。’我们原来以为这很好办，但是结果是这很难办，结果直到一年之后我们才找到一位投资人。在我们于2003年10月实际推出该服务之前我们一直未能成交第一笔融资。”

“我们面临的挑战之一是我们的模式是欧洲风险投资人以前从未见过的。我们还有着很大的抱负。我们想创造一个新的局面并对电信产业进行改革，建立一个全球公司。他们说：‘哦，这个原先试过的，没有真正见效，那么为什么这次肯定能见效呢？你为什么想使用这种对等互联网络技术？这不是以前采用过的方式’。所以我们遇到了很多阻力。”

贵公司在其高速增长期间不得不应对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

曾斯特罗姆：“我认为一个主要的挑战之一是人才的聘用。这是我们在欧洲运营所面临的弱势之一——我认为这种情况在七、八年后的现在正在发生改变。在某项技术的起步阶段很难找到愿意加入的人，我认为这是因为加入某个还未得到证实的领域是很有风险的。这就是我们面临的巨大挑战之一。所以我认为，人才招聘或许是我们面临的最大的挑战。”

“有个我们认为是一个挑战但实际上不是一个大的挑战的事情就是与电信的合作。”

我们认为，我们显然是在与他们竞争。我们需要达成终止话务量并提供电话号码的交易。实际上，由于竞争形势的关系，并且由于我们正在与批发供应商交往，这件事是很容易做到的。

“监管结构实际上在鼓励我们。我们与欧洲监管机构会晤，他们鼓励我们用我们的服务打开一个新局面。欧洲监管机构希望存在更多竞争。所以最初，我们未遇到很多调控方面的阻力。经常就Skype的事情与监管机构进行对话。他们可能会问我们，‘Skype应该被当作一个电话公司来监管还是当作一个电子服务供应商来监管’？在谈话期间，我们不得不非常留意地将这种情况处理得很好。我们设法不被当作一个电话公司来监管。这一直是个问题。这个问题也必须长期进行处理。”

“另一个大的挑战发生在2004年的春天。SkypeOut服务令人满意地开始走上正轨。然后我们遇到了欺诈问题。有些诈骗犯正在使用偷窃的信用卡号并且购买许多SkypeOut 账号。他们将这些账号销售给了在埃及、俄罗斯、中国和世界各地的呼叫中心。这是我们遇到的一个很大的问题。这些信用卡公司可能已经禁闭了我们的业务。整个公司不得不携手解决这个问题，最终我们成功将问题解决了。”

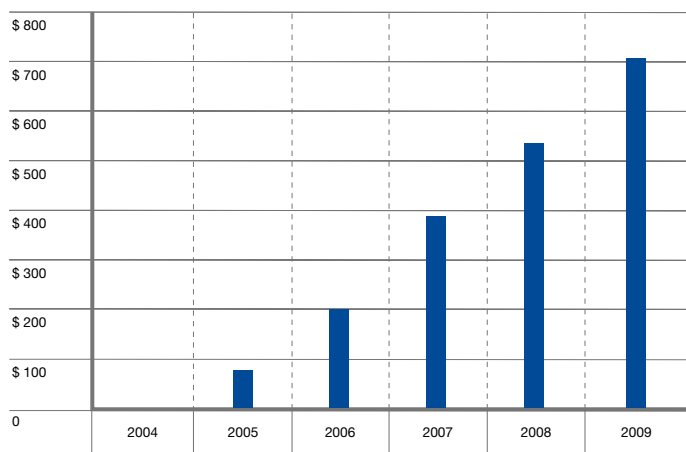
您从贵公司的发展经历中吸取的关于创业家精神和成功增长战略的主要教训有哪些？

曾斯特罗姆：

1. “从大局着想，从全球着想。以不同的方式思考。即使你周围的人不相信你，如果你真的认为你的确有什么过人之处，你应该相信自己的直觉并争取实现它。”

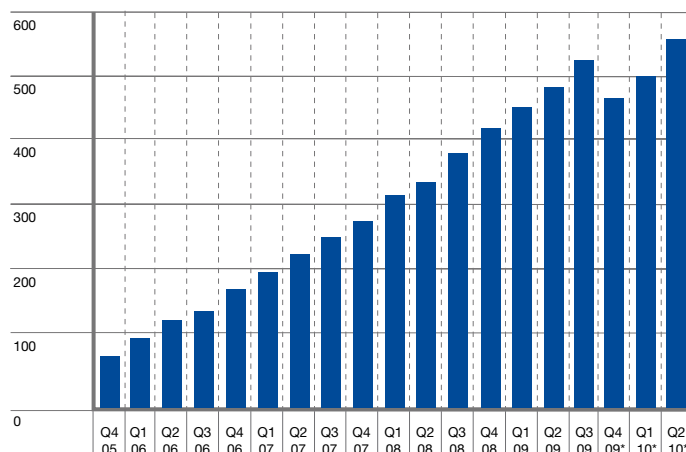
SKYPE公司

收入
单位：千(美元)



SKYPE公司

注册用户总数
百万 (M)



* 根据 Skype S-1 证券交易委员会存档并使用修改后的Skype方法而得出

请举出几个实例说明在您担任公司主管期间贵公司或您所面临的黑暗时刻或挫折时期。

曾斯特罗姆：“或许曾经有过两个黑暗时刻。因为很难进行融资，我们决定用我们自己的资金尽我们所能逐步建立该公司并发展该项服务。这是一个困难时期。那是在2003年的春天和夏天。随着我们开始在软件开发商方面投入资金，我们渐渐耗尽了所有的钱。项目组内的人员或许不相信这会发生。这是一个大的挑战。”

2. 如果你希望在一生中实现什么目标，如果你想追寻你的梦想，你不得不去冒险。冒险就会有失败。如果你想追寻梦想你就不应该害怕失败。
3. 企业家精神是一种生活方式，决定你会成为什么样的人；是改变和创造各种条件的热情。当你以这种方式看待它时，它还能使你获得快乐。
4. 一旦你采取行动，一定要格外注意选择适合的人。” ■

由乔治·福斯特和威廉·克鲁瓦塞特于2010年11月16日编写

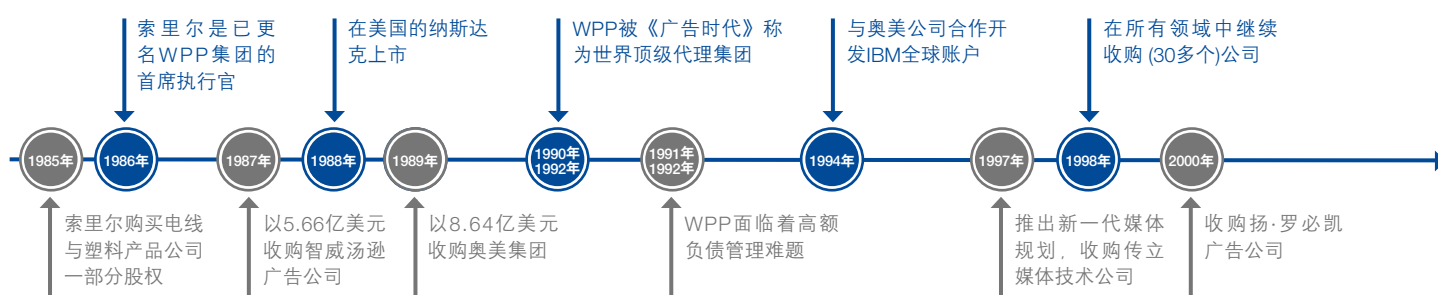
电线与塑料产品公司（WPP）| 英国

概述

电线与塑料产品公司成立于1971年。直到1985，它都是作为一家纯粹的电线与塑料产品制造商和经销商进行经营的，并且在伦敦证券交易所进行公开交易。该公司被一个集团收购来作为一个公共实体进而建设成一个世界范围的营销服务公司，马丁·索里尔便是其中的一员。他于1986年担任首席执行官，并且将公司更名为电线与塑料产品公司。直到1998年，WPP已经是全球最大的营销通信公司。该地位是通过收购与有机增长的战略结合而取得的。

电线与塑料产品公司

大事年表 / 重大事件



引用语来源：

马丁·索里尔先生（出生于英国伦敦），自电线与塑料产品公司1986年重组为一家营销传播公司后，索里尔就一直担任该公司的首席执行官。索里尔自1977年至1985年期间担任盛世公司集团财务总监，有时被称作是继查尔斯和莫里斯·萨奇两兄弟之后的老三。他原先的企业经历还包括在国际管理集团任职，这是个由马克·麦考马克领导的体育营销公司。索里尔于2000年在英国封为爵士。曾就读于剑桥大学基督学院和哈佛商学院，索里尔被普遍认为是2000至2010年（及更早）期间积极参与早期新兴经济商业活动的热心倡导者。

您最初的构想源于什么，该构想是如何演变成为一种可行的高增长经营项目？它是如何随着时间的推移而发生改变的？

索里尔：“我的最初构想的来源是我要在40岁的时候开办我自己的公司——这就是所谓的男人更年期综合症，也就是男子更年期——这真正是我的开始。凭借我在盛世公司积累的经验，我们以跨国营销服务公司为重点。我将我的经验以及我在盛世担任九年首席财务官所积累的信誉进行资本化，尽管我们随后在那家公司犯了许多错误，我们还是希望不要再重蹈覆辙。”

“该理念是建立一个主要的跨国营销服务公司。这在我们作为电线与塑料产品公司于1985年5月颁发的首个文件中有所记载。我决定从一开始就专注于我们认为是不被看好的零散的营销服务领域：促销领域和设计服务领域——曾经被笼统地称作是‘线下营销’服务。这些几乎在下席活动领域是不时尚的。它们还是支离破碎的，因此有迅速得到整合的可能性。在18个月内，我们做出了18笔收购，我们拥有发行市赢率大约150倍的收入。”

“最初的想法在大约一年之后改变了。1987年我们进行所谓的敌意收购智威汤逊广告公司期间，我们所遭到的谴责之一是智威汤逊广告公司不仅涉足公共关系（伟达公关公司）、市场研究（英国市场研究局）及其它线下活动，还包括一个大广告机构（智威汤逊广告公司）。人们说，‘难道这对于一个公然致力于‘线下’服务的公司不是反正统文化的吗？’我们犯了一个基本错误，就是将我们的工作重点同时放在线上和线下服务。从逻辑上讲，这样做是有道理的，因为今天该产业已经是一个万亿美金的产业，在该产业中一半的资金都用于广告和线上广告，另一半（即，5000亿美元）用于线下广告，包括市场调研。”

创业团队最初的发展愿景或宏伟目标是什么？随着时间的推移，这个发展愿景或宏伟目标是否发生了重大改变？如果有改变，请加以说明。

索里尔：“原先，我与一个名字叫做普雷斯顿·拉布尔的股票经纪人发起了一次对空壳公司的研究——法国人称作贝壳，这个人与我在最初时联合投资，后来我以先旧后新方式配售了我的股票。我们共同持有的股票占大约29%。在那段时间，如果你们之间共同持有的股票超过30%，你就会引发竞价——今天同样如此。如果说犯过什么错误，或许是我们应该进行强制性竞价，使股票持有比例达到30%以上，从一开始就吸收更多股份——然后通过收购将会出现稀释状况。这大概是一开始时犯下的实际错误。大约在智威汤逊广告公司出价的时候，普雷斯顿和我各行其道。普雷斯顿的观点是你不应该做过大的动作。我的观点永远是要从一开始就应该大干一场，并使它运转。”

小打小闹没什么意思，尤其是当时我已经涉足盛世公司九年。我想把我在广告和市场服务业务方面的知识以及我在当时所拥有的所有名誉进行资本化，我想干出点名堂——换句话说，要做个创业家——但是我同时也想处理一些事情。经常是那些能发动干某些事的人，不能办这些事，能够办这些事的人又不能发动干某些事情。我认为创业家的角色与经理的角色有着本质上的不同。

“我认为电线与塑料产品公司原来的愿景或抱负没有随着时间的推移而发生改变。然而，从我们原有状态发展到当今专注于新市场、新媒体和客户洞察能力的公司的意义上讲，原先打造全球广告和营销服务机构的工作重心的确发生了改变。新的市场几乎占了我们的业务量的30%，新的媒体也几乎占30%，客户洞察能力接近30%。所以我们改变了我们的增长目标。例如，早在1993年，我们就认定中国是至关重要的。我们于1989年在广州召开了我们的首次董事会议，1987年，我们通过智威汤逊广告公司收购了我们的首家中国分公司。我们开始在二十世纪的九十年代的中期和晚期在互联网第一纪（1969年-1983年）之前专注于新媒体。所以我真的想说我们曾经有着相同的增长愿景和抱负，但是它的侧重点随时间发生了变化。”

请描述使贵公司实现其高增长率的战略或商业模式。

索里尔：“25年前如果你从一个金属筐制造商起步，有两个人在一间房间里，你一生中的目标是打造一个主要的广告和营销服务公司，你不得不主要通过收购来实现该目标，否则你就会半途而废！但是战略和商业模式是保持不变的。在较早阶段，你关注于通过收购实现增长，随后，当你侧重诸如新市场、新媒体和客户洞察能力的增长因素时，增长则变得越来越重要。”

“电线与塑料产品公司曾有着几个不同的发展阶段：1985至1990年、1990至1992年、1992至2000年以及2000至2010年。”

“1985至1990年从本质而言是一个收购的增长阶段，最大的收购对象是1987年收购的智威汤逊广告公司（相当于我们规模的13倍）和1989年收购的奥美公司（相当于我们规模的两倍）。两次收购都被冠以‘敌意’收购之名，虽然根本就是捕风捉影的事情。敌意只是针对首席执行官的，不是针对客户的，不是针对公司内部员工的，当然也就不是针对股东的。”

“随后我们遇到了一些严重的麻烦，因为1989年时公司发生了过度举债。”

“1991年和1992年的重组阶段分成了两个部分。第一部分是债务重组。第二部分是债权转股权，这在当时来说是一场革命。这真正是一个胆识过人的事情，因为银行真正未曾关注过服务业务和服务业务中的债权转股权。虽然挑战多多，我们从未错过一次利息支付或还债。

“1992至2000年这段时期是一个有机增长阶段。度过了那恐怖的两三年——这是非常艰苦的两三年——基本业务结构仍然完好并且正在不断壮大。问题就在于崇越电通股份有限公司（TopCo）内部，其名称与运营公司的名称不符。分立是有利因素。通过分立，你拥有了电线与塑料产品公司，然后是其名下的诸如智威汤逊广告公司、奥美、伟达公关以及明略行等公司。度过了这段困难时期之后，自1992至2000年，我们进行了在较小的规模基础上的收购。

“然后是2000年，我们有效地将我们的规模扩大了50%，并收购了扬雅广告公司，直到2010年，我们继续通过有机和收购方式来打造该公司。每隔两或三年，我们就完成一次大规模的收购：2001年进行了稍微有些争议的美国中央情报局收购，在此基础上，在9/11之后，我们设法调用不利变化的重大条款。尽管我们无法这样做（接管小组做出了不利于我们的决策），事实证明这是一次非常成功的收购。然后在2005年我们收购了葛瑞集团。所有这些收购大约为我们的规模的5%、10%或15%，然后在2008，我们收购了特恩斯市场研究公司（TNS）。自2000至2010年我们继续在新市场、新媒体和客户洞察能力的理念基础上——从组织机构上并且通过收购打造我们的公司。基本上模式是相同的。可以理解的是自从2002年开始有机增长变得更加重要。如果你于1985年从100万英镑的市场价值铁丝筐制造商起步（今天我们有90亿英镑），显然侧重点(大数法则)会改变你赖以成长的条件。”

在高速增长的几年中，贵公司主要的增长加速器是什么？

索里尔：“我们成长壮大的一个主要原因是，（显然，收购起到了一定的作用，但是即使你把它形式化，我们还是实现了大幅增长）我们尝试将业务集中于经济发展较快的区域。在此刻，如果你的公司位于亚洲和太平洋，你们将会比位于欧洲西部增长的更快。我们试图确认在我们产业内的增长趋势，我们的持续增长率将取决于此。它还将明显地依赖于找到最后的收购对象，但是首先你需要推开大门。沃伦·巴菲特有句老话说到我心坎里——如果一个亏损企业具有高水平的管理，那么它迟早能够反亏为盈的。不管你有多聪明，如果你推动的是一扇关闭的门，那就难多了。

“我们一直保持加速的两个原则——地理优势和技术——这两个加速器驱动着所有的一切。所有的问题，在我看来——简单地说——都可以浓缩成这两个要素。如果你考虑古典经济学，那些供给和需求模式具有一定的标准，并且有几个标准是很重要的，因为它们带动了我们的企业。一个是自由贸易和缺乏保护，这已基本上带动了我们的企业，因为它已经带动了数以亿计的人们脱了贫（例如在印度或中国）并使他们跨入了中产阶级的行列。同时还包括在巴西或俄罗斯。然后是信息的自由流动。Google已经为每个人创造了信息。信息已不再是一种力量：它是你使用它的能力，当然是在零边际成本的情况下。所以，具有讽刺意味的是，你在供给和需求模式中学到的那两个方向与我们企业的增长是密切相关的。所以我要说，市场挑选很重要，并且市场由于自由贸易和自由信息流的存在已处于加速状态了。”

请简要描述一下贵公司的融资情况，以及该融资是如何影响贵公司的增长的。

索里尔：“由于你可以扣除负债利息，我们已经合理使用了一定数额的负债和权益。我们犯了一些错误。我于1989年使公司发生了过度举债，并且随着奥美公司的收购，我忘记了经济衰退时可转换的优先股还会成为优先股。票息会是相当昂贵的，因为你无法扣除优先股纳税利息，所以我认为总成本大约为10.5%。我一直记得当我们发行可转换优先权时。保诚保险公司的某个人对我说的，‘马丁，如果你能够运用可转换权做什么的话，你应该用你的股权来做’。现在经过了1990至1992年这一阶段的重组阶段之后，时机成熟了，他说的简直是对极了。如果我们仅仅通过直接股本这样做，虽然未来可能会有所稀释，我们可能不会经历这样一种严重的重组。

“本质上，我们目前的目标是首先使用自由现金流并对债务和股权进行组合。我要说或许我们过去使用了太多的股权。

我现在仅仅拥有该公司大约1.5%的股权，从一开始就没有购买较多的股权，我应该这样做。使自己持有股权的唯一方式将是在市场上买更多的股票，或者在收购时不错过如此多的股权。本质上讲，我们通过现金流实现小的收购；通过债务和股权实现中型和大型收购。”

贵公司在其高速增长期间不得不应对的主要挑战是什么，你们是如何应对这些挑战的？

索里尔：“你用过去时态讲述这个问题，我有些迟疑该如何回答，因为我希望实现高增长率，它与大数法则无关。我认为主要的挑战，特别是在我们的业务中，是规模给我们带来了某些能够察觉到的劣势——我强调我感觉到了并且我还将再次强调这一点。客户认为，机构变得越大，越容易出现问題，就越没有人情味。

大卫·奥格威过去经常说，一旦你身处一个有超过大约350人的地方，那这个机构将变得非常没有人情味，我认为这是对的。但是我们企业的性质在那个方面已经发生了改变，(当然从‘疯人’时代以后，它已经改变了)。作为一个有创造力的企业，我们要进行战略性思考、创造性执行(形成大的、有创造性的想法)、分配、技术应用和数据分析。所以我们现在有五件事要做。

“一个行业中的主要挑战是规模不经济的存在，这些挑战基本上是以创造性为主导的。除媒体规划和购买以外——我们在世界各地购买了大约650-700亿美元的媒体，并且拥有25-30%的市场份额——我们的企业变得越大，它就越难管理。而且它是指数型的，如果某个创造性部门在规模上扩大了2倍，则它在管理难度上就加大了三倍或四倍。

“另一个大的挑战是如何使每个人在共同工作中融洽相处。令人惊异的是人们在寻求不合作的借口时是如此巧妙。25年前我遇到了一个两个人在一个房间里工作的协作问题。现在你可以想象当我们与我们甚至在某些业务(我们拥有这些业务20%到49%的股份)中没有控制权的140000个人，其中100000个人在我们的实际直接控制下，打交道是很难的。”

请举出几个实例说明在您担任公司主管期间贵公司或您所面临的黑暗时刻或挫折时期。

索里尔：“自1990至1992年的这段时期构成了最大的挑战，当时人们甚至认为我们几乎要破产了，我们举债过度了。市场总是以某种方式在变，在黑暗时刻，甚至以某种方式变得很离谱。但是最黑暗的时候就是那个时候。另一方面，从理智上讲，在它是一个充满挑战的时代的同时，它也是一个很有趣的时代。公司、人民、个人、家庭和国家的最大的考验是他们的黑暗时刻，他们最困难的时刻。真正的考验不是在安逸年代，而是在困难年代。在1991年和1992年的那些黑暗时刻，我从未想过我们将走下坡路，甚至连一秒种都没这样想过。

“与银行家打交道是很困难的，因为他们对于服务公司来说没有任何规章制度可遵循；他们对于制造公司有规则可循。

我记得在一次会议中，一位德国银行家说，‘为什么我们不控制资本支出？’我对银行说，‘如果你想控制对我们公司的支出，我可以在首次薪酬委员会会议上将你的资本预算限制捅开一个大洞(我们在当时几乎没有资本支出——它是一个大约为3.50亿英镑的小数额)中，如果你想控制它，你应该在薪酬委员会会议中站在我一边’。如果我是他，我可能会这样说，‘是的，我将这样做’，但是他说不。所以，在当时银行很难将注意力转向如何与服务企业打交道。但我要说那是最黑暗的时刻。

“我现在正在设法回想当我们正尝试做某事而没做时遇到过挑战。我们已经下定决心去购买公司(当然是上市公司)的一些事情，我们从未被打败过，并且勇敢地说我认为我们将不会被打败，因为我们如此聪明伶俐。

我觉得我们一直有能力小试身手，我认为这是极其重要的。大公司面临的挑战是妨碍他们小试身手的僵化的结构。大公司取得成功的关键是要具备创业精神，而对于创业企业而言，取得成功的关键在于具有大公司的规模和资源。”

您从贵公司发展历程中吸取的关于创业精神和成功增长战略的主要经验和教训有哪些？

索里尔：“我认为我们吸取的一个最重要的教训是，许多人认为一个创业企业和一个大公司彼此是相互对立、相互冲突的。关键是要设法并确保两者并不对立，并不冲突。换言之，随着公司的壮大，他们最大的危险是他们自己。最大的敌人来自他们自身，而不是外部。最宝贵的一课是在你成长的过程中，你必须设法使他维持在一个小的规模之内。这听起来完全不合逻辑并且是荒谬的，但是你知道我的意思。一般观点是规模越大，规模带来的问题就越严重。如果你对我说，‘Google最大的威胁是什么？’，我将会说是规模。最大的危险来自内部，不是来自外部——不是来自苹果，不是来自Facebook，而是内部。

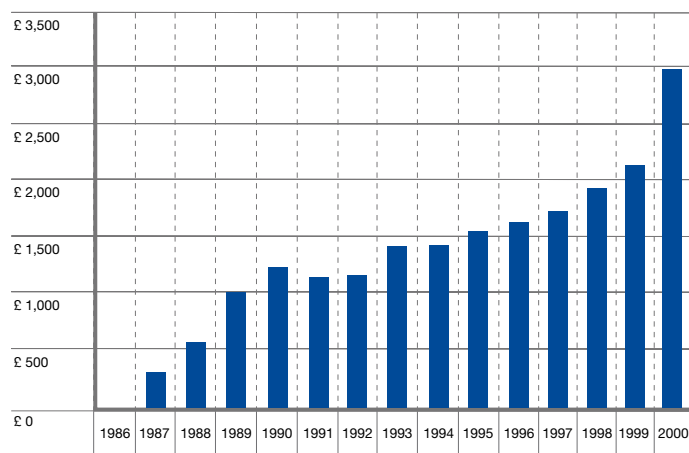
“建立并管理一个多品牌的靠收购发展起来的公司是很困难的。如果我正在为《哈佛商务评论》撰写关于此模式的的文章，我选择的最简单模式将是实现单品牌化，该模式是有机地成长的。在服务行业中，无疑最好的品牌是麦肯锡和高盛集团。一个原因是他们总是不懈地在最好的学校和最好的大学中招聘人才，我们也不得不效仿。麦肯锡和高曼都有着很强势的文化优势和严格的章程。

“不幸的是，诸如文化和创业精神的词汇一直以一种显然不正常的方式使用。许多人利用文字文化为未能实现你的预期做法开脱。当这意味着他们真正不想这样做时，他们说，‘他们的文化’中并不包含此内容。当人们说他们想具有创业精神时，他们常常是想用你的钱来创业。创业精神意味着冒险用自己的钱做事。激励因素是至关重要的，让人们将钱放到桌面上而不是期权上。显然，沃伦·巴菲特是正确的：

“当人们谈论某个大公司内部的创业精神的时候，通常他们实际指的是自治权，那就是‘让我自己干这件事，别干涉我’。我不同意这个观点，因为它涉及到联网。即使是与我们有竞争的公司——都会有很多冠冕堂皇的说法，‘加入我们集团吧，我们不会干涉你们的’——当前都知道这个不会有效果的。客户想要的是他们的企业是否能够拥有最佳资源。他们不在意是来自奥美广告公司、智威汤逊广告公司、还是扬雅广告公司，或者是明略行以及朗涛策略设计顾问公司（Landor）。他们想要最杰出的人为他们的企业工作。正如我们在电线与塑料产品公司所做的那样，建设团队，如福特团队、联合利华团队、宝洁团队、强生公司团队、雀巢团队等，设立国家经理，负责我们的企业与不同国家的横向协调，是我们实现人们共同工作的方式。” ■

电线与塑料产品公司

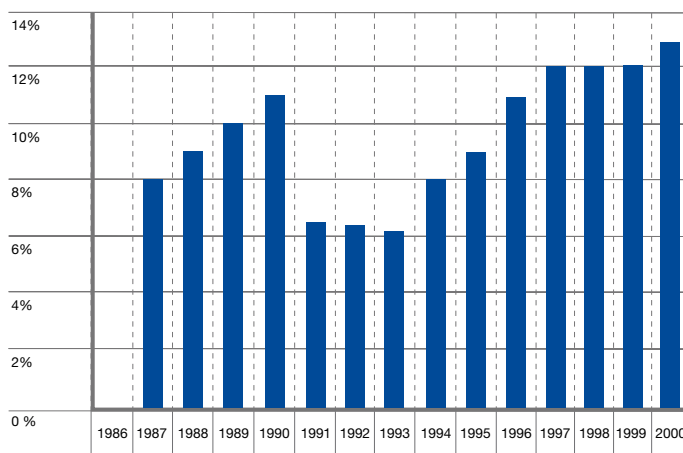
收入
单位：百万（英镑）



在七或十年零成本的情况下，你不会将你股票的期权交给某个金融机构，所以为什么你应该与管理人员一同这样做？管理人员应该将他们的钱花在他们的公司，发扬创业精神并敢于承担风险方面。

电线与塑料产品公司

经营收入 / 收入



由乔治·福斯特·俾斯麦 (Max von Bismarck) 和本杰明·德洛斯·赫罗斯 (Benjamin de los Heros,) 于2010年11月16日编写

在线内容

附加内容和执行案例研究

以下内容及64个执行案例研究，请参照下方文件中的英文版报告

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Entrepreneurship_Report_2011.pdf

第一部分 - 高增长新企业的替代战略

第二部分 - 成长期创业公司的历程

第三部分 - 成长期公司的发展与衰退：10个国家收入和就业的来源及其降低的原因

第四部分 - 成长期公司的发展：对于已发布的“发展快速的公司”排名进行的调查及分析

第五部分 - 成长期公司的发展：采用管理系统加速发展 - 由CEO和CFO调查获得的证据

第六部分 - 全球范围内成长期公司的风投活动

第七部分 - 执行案例：采访成长期公司的高级管理人员

阿拉伯航空

Grid Dynamics

Refinancia

ARM控股公司

中豫非洲通讯工程股份有限公司

ResMed

澳大利亚软件公司

新西兰破冰服装公司

俄罗斯导航公司

Atrapalo.com

IGN Entertainment

斯格雷布集团

必发

Innocent

Silicon Spice

博科通讯

Iona

SKLZ

Budgetplaces.com

爵士制药

Splat化妆品公司

BO公司

捷蓝航空公司

苏司兰

捷邦安全软件科技有限公司

Karuturi Global Ltd

印度农产公司

信必优公司

绝缘电缆系统 (DKC)

卡巴斯基有限公司

思科公司

迪克公司

开努特美国咨询公司

科技系统公司

易通公司

明路公司

塔吉士公司

印度教育公司

美迪拉公司

塔吉士有限公司

艺海GmbH公司

玛塔伯雷公司

Tiny Prints

eSilicon

MindTree

惠尔丰有限公司

阿联酋航空公司

Net-a-porter.com

维尔软件公司

易唯思公司

NetLogic Microsystems

伏林航空公司

金融技术 (印度) 有限公司

Norkom Technologies

Web Reservations International

Future Group

Paladin Energy LTD

WineInStyle

简伯特

Petfor

友乐

Genpharm

Pharmacy 1

Globant

Qumas

致谢

本报告是世界经济论坛的商务实施中心、斯坦福大学、斯坦福大学商学院研究生院、斯坦福区域创新和创业项目组 and 斯坦福技术创业项目组以及Endeavor共同努力的成果。

本出版物反映了许多人士通过研讨、访谈、会议、电话会议和文件审核等方式所表达的观点和对此出版物作出的贡献。“创业家精神和成功增长战略”项目组感谢每一位参与者慷慨地与我们分享你们的时间、精力和见解。

该项目组也要特别感谢指导委员会的成员，他们的支持对于本报告的成功完成至关重要。

研究助理人员

马修·卡伦佐 Mathieu Carenzo
威廉姆·克鲁伊塞铁尔 William Croissetier
艾瑞克·哈根拉德 Eric Hergenrader
本杰明·瓦曼·埃罗斯 Benjamin Huaman de los Heros
戴夫·霍伊特 Dave Hoyt
阿尔温德·艾扬格 Arvind Iyengar
科琳·里纳翰 Corinne Lenehan
拉纳·曼苏尔 Rana Mansoor
塞玛·南迪穆 Saima Nadeem
狄普·阮 Diep Nguyen
皮拉尔·帕玛强尼 Pilar Parmigiani
桑迪·普朗科特 Sandy Plunkett
卡洛斯·清水 Carlos Shimizu
哈密什·史蒂文森 Hamish Stevenson
马丁·赛义德 Mateen Syed
格雷戈里·冯·霍夫 Gregory Van Hoof
琳达·威尔斯 Linda Wells

学术机构

斯坦福大学以及校友会
技术和创新管理中心以及校友会
华中科技大学
西班牙IESE商学院以及校友会
清华大学以及校友会
印度管理学院-班加罗尔分校
印度理工学院-孟买分校
印度理工学院-德里分校
印度商业学校
麦考瑞大学
北京大学
东京大学
奥克兰大学
墨尔本大学
新南威尔士大学
昆士兰大学
西澳大利亚大学

制作团队

编辑

麦克莱伦创意写作团队

创意设计

Lowercase, Inc.

Kamal Kimaoui, 世界经济论坛

中文版制作

李菁, 世界经济论坛

公司/政府/非学术机构

Abingworth 公司
Allen & Buckeridge风险投资公司
澳大利亚风险投资协会
蓝天资本风险投资公司
日本董事会培训学院
北京大学科技孵化中心
彭博社新能源财经
企业加速器
Centrum Capital
美国清洁技术产业投资集团
印度工业联合会
德勤有限公司
科技部
道琼创投
德丰杰风险投资公司
奋进基金会
爱尔兰企业局
美国安永会计师事务所风险资本咨询团队
Fast Track
印度工商会联合会
Foresight Equity Fund Management Company
GBS Venture Partners
金沙江创业投资
华利盛律师事务所
华为技术有限公司
智基创投股份有限公司
印度资讯系统技术有限公司
创新资本协会
创新工场
爱尔兰软件协会
爱尔兰风险投资协会
JM FINANCIAL
考夫曼创业者基金会
科斯拉创投
美国KPCB风险投资公司
Kitara Capital
经纬创投中国基金
Mentoring India
微软公司
东京国立政策研究大学院大学
中国国家自然科学基金委员会
全国风险投资协会
新西兰风险投资协会
美国橡树投资
印度理工学院校友会
启明创投
昆士兰生物投资基金会
澳大利亚昆士兰州政府-就业与创新部
红点风险投资
瑞来斯实业
俄罗斯风险投资公司
软件银行资本伙伴公司
SECA/IFZ Switzerland
上海市创业投资行业协会
Sierra Ventures
硅谷银行/硅谷银行资本
富华通投资公司/美国高华集团
思伟投资顾问（上海）有限公司
Southern Cross Ventures
Starfish Ventures
澳电讯公司
印度创业者协会：德里分会，班加罗尔分会，孟买分会
时代私人条约公司
津国特许事务所
启迪创业投资管理(北京)有限公司
美国信息产业机构
Venture Intelligence
沃森创投
维多利亚政府---创新、产业和地域发展部
美商中经合集团
威尔逊·桑西尼·古奇·罗沙迪律师事务所
世界经理人集团
北京清科集团
中关村科技园区管委会

作者简介

乔治·福斯特教授

乔治·福斯特，美国斯坦福大学Wattis教授，任职于商学院研究生院管理和Dhirubhai Ambani 学院创业家精神研究项目、斯坦福区域创新和创业项目组及斯坦福附属技术项目组。乔治·福斯特的研究和教学领域包括创业家精神、体育商业管理和全球化。福斯特教授在斯坦福大学指导“成长型企业的执行项目”。在爱尔兰企业与斯坦福大学合作的面向爱尔兰首席执行官及其管理团队为期一年的“斯坦福大学领导力和增长执行项目”中，他是创始董事，该项目已历时四年，有100多家公司参与。福斯特教授的著作和报告颇丰，发表超过40篇论文以及70多个案例，赢得多项科研、教学和杰出校友奖。福斯特与创业领域和体育界的领导团队互动广泛，并且，在其斯坦福课程中每年定期邀请到50多位外部公司高管进行联合教学，他还是多家公司在各种初创阶段的董事会成员。福斯特教授拥有悉尼大学学士和硕士学位、斯坦福大学博士学位以及根特大学、比利时大学、芬兰瓦萨大学荣誉博士学位。福斯特参加过世界经济论坛的各类会议，包括达沃斯克洛斯特斯的年度会议、中国的新领军者年会、印度经济峰会、和迪拜的全球议程理事会会议。

安东尼·戴维拉教授

安东尼·戴维拉，西班牙巴塞罗那IESE商学院的创业系以及创业和创新研究中心负责人，同时也是会计和内部控制领域的教授。任职西班牙IESE商学院之前，在从美国哈佛商学院获得博士学位后，他曾在美国斯坦福大学商学院任教七年。他的研究成果发表于各类期刊，如《哈佛商业评论》、《加州大学管理评论》、《企业投资杂志》和《政策研究》等，其著作《创新地图》居于各类创新管理书籍排名榜首。戴维拉教授曾三获IESE商学院的研究奖，其博士论文曾获得美国会计学会赞誉。西班牙政府授予戴维拉Ramon y Cajal奖学金，以示对其工作的认可，他还是美国战略管理学会“麦肯锡最佳论文奖”的得主。

马丁·汉明教授

马丁·汉明，斯坦福大学区域创新和创业项目风险投资的高级顾问，并且是德国科技与创新管理中心兼职教授，该中心从事风险投资、孵化和高科技创业。汉明的研究涵盖全球15个国家的风险投资行业，在他每年7至8个月的全球旅行中，分别在斯坦福大学、加州大学伯克利分校、欧洲工商管理学院（INSEAD）、慕尼黑联邦国防大学和苏黎世联邦理工学院，以及中国北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学和交通大学和印度理工学院、印度管理学院和印度商业学校等举行讲座或进行研究。马丁·汉明教授论风险资本全球化的专著以英文和中文的形式出版，并以各种书籍章节和论文论述各种风险投资生态系统；他还是中国人民大学风险投资博士项目的发起教授，这是全球第一个该类博士项目，并被委任为中国最大的科技园（北京中关村科技园）的顾问。马丁·汉明教授还拥有若干全球战略顾问职位，并经常在世界风险投资和私募基金会议上作报告。汉明在瑞士获得电子专业学士学位。

何晓斌教授

何晓斌，中华人民共和国武汉华中科技大学管理学院助理教授。何晓斌在北京中国人民大学获得社会学学士学位和硕士学位，并获得斯坦福大学统计学科学硕士学位和社会学博士学位。何晓斌的研究兴趣集中于组织和经济社会学、创业和社会网络分析。除了在创业和企业全球成功增长战略方面的工作，他目前正在进行一项课题——国有上市公司及民营上市公司治理结构的比较研究。

贾宁教授

贾宁，中华人民共和国清华大学经济与管理学院会计系副教授。贾宁的研究和教学侧重于创业型公司的成长和企业估值。她在国际和中国顶级刊物上已发表多篇论文，并且主持着中国国家自然科学基金会赞助的研究项目。贾宁在清华大学的教学包括资本市场研究、公司财务和企业价值评估方面等博士生课程，同时，还在清华大学教授“女性创业追踪”培训课程，在斯坦福大学商学院教授成长性企业管理课程。贾宁著有多个新兴公司案例，比如eBay、百度、无锡尚德、分众传媒等等。她拥有美国明尼苏达州大学学士学位以及斯坦福大学商学院博士学位。

在加利福尼亚获得工商管理硕士学位和博士学位，他还毕业于瑞士圣加伦大学董事会管理学院。

在回归学术界的十年之前，汉明教授有全球高科技行业20多年工作经历，并于1994年获得瑞士全国营销冠军奖项。

世界经济论坛作者

马克斯·冯·俾斯麦

马克斯·冯·俾斯麦，世界经济论坛美国分部前任总监及投资者行业负责人。在任职期间，他领导了纽约和日内瓦的一个国际研究团队，该团队负责世界经济论坛在私募股权、对冲基金、风险投资、机构投资者和主权财富基金领域的全球所有业务活动以及相关关系。同时，马克斯·冯·俾斯麦也是世界经济论坛美国分部退休计划的受托人。

加入世界经济论坛之前，作为一名企业家，冯·俾斯麦协助组建了两家公司，曾是Public One Strategy咨询公司的共同创始人兼常务董事，以及建立在牛津大学的技术公司——Mondus有限公司的董事和法人。马克斯·冯·俾斯麦曾在牛津大学圣约翰学院和柏林洪堡大学攻读法律和近代历史。他主持着世界经济论坛的一项名为“全球领导地位管理大师”项目（由世界经济论坛与美国沃顿商学院、哥伦比亚大学，欧洲工商管理学院（INSEAD）和伦敦商学院合作）。2004年，马克斯·冯·俾斯麦曾获评Atlantik Bruecke“美国—德国青年领袖”，2005年，获评为世界经济论坛的“全球最佳领导力研究者”。同时，他还担任位于斯坦福大学的创新和创业区域项目（SPRIE）的全球业务高级顾问。

克里·韦尔曼

克里·韦尔曼，世界经济论坛美国分部投资者关系部高级社区经理，目前负责管理风险投资行业。在此之前，威尔曼曾任银行业、保险业和投资人社区的高级协调员；世界经济论坛联络部编辑；以及“全球竞争力网络”的团队协调员，在该职位任职期间，她在许多国家代表该网络提交报告并与合作伙伴机构建立起新关系。威尔曼有销售和市场营销从业背景，也有过英语教师的工作经历。

世界经济论坛

91-93 route de la Capite

CH -1223 科伦尼, 日内瓦

瑞士

电话: +41 (0) 22 8691212

传真: +41 (0) 227862744

电子邮件: contact@weforum.org

www.weforum.org/ictforgrowth



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

世界经济论坛是一个独立的国际机构，致力于召集商界、政界、学术界及社会其它各界领袖开展合作以制定全球、地区和行业议程，从而改善世界状况。

世界经济论坛作为一个基金会成立于1971年，总部设在瑞士日内瓦，是一个非盈利的中立组织，不介入任何政治、党派或国家利益。（www.weforum.org）