

第 1 章

创业管理概述



- ◆ 了解创业管理的项目背景
- ◆ 掌握创业管理的基础知识
- ◆ 掌握模拟创业软件的安装方法
- ◆ 能够客观判断创业者是否具备创业素质及条件
- ◆ 能够成功地安装模拟创业软件
- ◆ 能够掌握模拟创业软件的基础配置并进行基本操作

1.1 创业管理简介



马云与扎克伯格谈创业

腾讯财经讯 2016 年 3 月 19 日上午,在“中国发展高层论坛 2016”上,全球最大社交网站 Facebook 创始人兼首席执行官马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)与阿里巴巴集团董事局主席马云就人工智能、虚拟现实、创新创业等多个问题进行了交流。

谈及创业时,扎克伯格建议道:年轻人创业首先要解决问题,而不是开办公司去赚钱。很多年轻人并不理解自己要解决什么问题,实现什么理想,只是想要建立一家公司去赚钱,这样的创业是不会成功的。年轻人要先想好自己要做什么产品,有了想法再成立公司。

马云则重申了“梦想”的重要性,他说,年轻人要带着使命和信念进行创业,要规划公司的发展方向,有明确的目的,将来才会有好的前途。

资料来源: <http://www.xwlb.com.cn/5275.html>.

本书期望读者运用模拟创业软件来模拟企业经营及创业管理,发现行业风险及机会所在,结合所学的创业管理知识,放飞自己的梦想,加上个人的创新、胆识、忍耐、毅力等综合特质,以最低的成本,最大限度地体验创业的成与败,从中吸取宝贵的经验及教训,为创业成功做好多方准备。

你可以考虑完成以下三个子任务。

任务一：找出创业成功的主要因素。

任务二：找出适合个人或团队创业的行业及模式。

任务三：模拟组建创业公司团队。

任务分析

创业仅有激情远远不够,还需要冷静、客观地分析下面的问题:

(1) 我为什么要创业? 是否有足够的决心,愿意承担风险吗? 过去的利益是否舍得放弃?

(2) 我是否具备创业者应有的能力与素质,是否能承受挫折,是具有综合全面的素质,还是有专项技术特长?

(3) 我创业成功的核心资源优势是什么? 我具备的条件是: 足够的资本? 行业经验? 客户资源? 技术创新? 商业运作能力? 与即将面对的竞争对手相比是否有明显的优势?

(4) 我是否有足够的耐心与耐力应对创业期的消耗,估计用多长时间走过创业瓶颈期,自己有多长时间的准备?

(5) 创业最大的风险是什么,最坏的结果是什么,我是否能承受?

曾担任苹果公司技术推广的 Kewene-Hite 说:“如果一个人能够发现一般人所无法发现的机会,运用一般人所不能运用的资源,找到一般人所无法想象的办法,那么他就具有企业家的创新精神。如果一个人积极主动、热情执着,能从另一个角度看问题并找到更好的答案,那么他就是一名创业者。”

2015 年博鳌亚洲论坛李彦宏对话比尔·盖茨时,李彦宏提到:“提交了 500 个问题,我在看一个一个问题的时候,发现给比尔·盖茨的问题,大多数是有关微软的……”比尔·盖茨说:“大家能记住我,我就已经很高兴了,实际上经济最重要的一部分就是私营部门,一定要记住二三十年之后,大多数的增长都是来自私营公司。数字的革命是在早期开始的。像百度、谷歌、苹果、微软这样的公司,它们是做了巨大的贡献的,他们发明创造的工具在各个领域得到应用,比如其中之一就是教育。假以时日,它们很快就可以和人们的学习、目标和抱负联系起来,这是一个很好的开始。每一个人都有机会可以建立一个公司,而且作出巨大的贡献……”

本书主要是对创业企业实践的项目背景及相关基础知识点进行介绍,并以一套模拟创业软件为工具,对零售行业、制造行业、农业、金融业等不同行业在未来 30 年或若干年的创业经营情况进行综合模拟,也就是说给创业者一个创业的尝试机会,一切从零开始,零风险,零成本,让创业者在电子模拟环境中发现创业的兴趣点与机会,实现心中的创业梦想。

在模拟创业的过程中,模拟创业者要紧紧围绕创业成功的因素、适合创业或感兴趣的行业来进行。当然创业者须先尝试组建一个创业团队,这个团队要为适合进行计算机模拟创业而组建,每个团队不超过 7 个人,建议不少于 3 个人。

知识链接

1.1.1 创业与创业者

1. 创业的概念

创业的概念目前并没有统一的定义,下面收集了一些主要观点。

根据杰夫里·提蒙斯(Jeffry A. Timmons)所著的创业教育领域的经典教科书《创业创造》(*New Venture Creation*)的定义:创业是一种思考、推理和行为方式,它为机会所驱动,需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。

科尔(Cole,1965)提出:把创业定义为发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。

史蒂文森(Stevenson)、罗伯茨(Roberts)和苟斯拜客(Grousbeck)提出:创业是一个人——你不管是独立的还是在组织内部——追踪和捕捉机会的过程,这一过程与当时控制的资源无关。

现在较通用的一种定义是“创业过程”,即创业是指某个人发现某种信息、资源、机会或掌握某种技术,利用或借用相应的平台或载体,将其发现的信息、资源、机会或掌握的技术,以一定的方式转化、创造成更多的财富、价值,并实现某种追求或目标的过程。

对于创业,一部分创业者没有很好地理解其内涵,有一夜暴富的心态,不能很好地理解并享受创业过程,这是对创业概念的不当理解所致。

2. 创业者

2010年5月18日下午,创新工场董事长兼CEO(首席执行官)李开复,在当日举行的2010年中国站长大会上接受网易科技专访时,建议创业者认真审视自己是不是一个真正的创业者。

以下为访谈部分摘录。

李开复:我非常佩服创业者们的激情,也希望他们能在今天相对困难的环境之下坚持下去。

在创新工场做了8个月之后,我深深地发现创业者跟非创业者其实是两种人。那些真正的创业者、对创业有激情的人是不怕失败的,他们碰到挑战是越战越勇。

那我给他们的建议就是,我觉得首先还是要审视一下自己是不是一个真的创业者,是不是一个有热情的人,是不是想为客户做有价值的东西。如果你是,我相信你一定能找到合适的路。

资料来源: <http://tech.163.com/10/0529/15/67S4CJVE00094DUI.html>.

一般来说,一个成功的创业者需具备良好的个人条件、相应的外部资源以及各种能力,主要表现在如下方面。

1) 创业所需的个人条件

(1) 心理素质。心理素质是指创业者的心理条件,包括自我意识、性格、气质、情感等心理构成要素。作为创业者,他的自我意识特征应为自信和自主;他的性格应刚强、坚

持、果断和开朗；他的情感应更富有理性色彩。成功的创业者大多不以物喜、不以己悲。

(2) 身体素质。身体素质是指身体健康、体力充沛、精力旺盛、思路敏捷。现代小企业的创业与经营是艰苦而复杂的，创业者工作繁忙、时间长、压力大，如果身体不好，必然力不从心，难以承受创业重任。

(3) 知识素质。创业者的知识素质对创业起着举足轻重的作用。创业者要进行创造性思维，要做出正确决策，必须掌握广博的知识，具有一专多能的知识结构。具体来说，创业者应该具有以下几方面的知识：用足、用活政策，依法行事，用法律维护自己的合法权益；了解科学的经营管理知识和方法，提高管理水平；掌握与本行业、本企业相关的科学技术知识，依靠科技进步增强竞争能力；具备市场经济方面的知识，如财务会计、市场营销、国际贸易、国际金融等。

(4) 能力素质。创业者至少应具有创新能力、分析决策能力、预见能力、应变能力、用人能力、组织协调能力、社交能力、激励能力。

当然，这并不是要求创业者必须完全具备这些素质才能去创业，但创业者本人要有不断提高自身素质的自觉性和实际行动。要想成为一个成功的创业者，就要做一个终身学习者和改造自我者。

哈佛大学拉克教授讲过这样一段话：“创业对大多数人而言是一件极具诱惑的事情，同时也是一件极具挑战的事。不是人人都能成功，也并非想象中那么困难。但任何一个梦想成功的人，倘若他知道创业需要策划、技术及创意的观念，那么成功已离他不远了。”

2) 创业所需的外部资源

创业阶段的外部资源主要包括客户资源、产品资源、法律法规、经济发展阶段、财务资源、团队资源、人脉关系资源等。

3) 创业者所需的十大能力

世界创业实验室消息：“企业的成败取决于业主的素质和行为。”这是创业专家说得最多的一句话。专家们认为，在一个人决定进行创业之前，必须评价一下自己，看看自己有没有作为业主应有的性格特点、技能水平的物质条件。成功的业主之所以成功不是因为他们“走运”，而是因为他们努力工作，并且有管理企业经营活动的素质和能力。

那么，促使创业成功的能力到底有哪些呢？专家们给出了如下 10 个答案。

(1) 承担责任的能力。创业要成功，就要承担责任和义务。这意味着你将把企业看得非常重要，并经常为之加班加点地工作。

(2) 创业的动力。你创业的动力越足，创业成功的可能就越大。

(3) 良好的信誉。如果你做事不注重信誉，那你的生意一定不会长久地保持良好态势，你的商业伙伴也会越来越少。

(4) 健康的身体。没有健康的身体，你将无法为自己的企业承担义务。

(5) 面对风险的信心。办企业，遇到风险在所难免。你必须有承担风险的准备。

(6) 果断决策的能力。在企业里，你随时要作出决定，当你面对一些对企业发展有重大影响的决定时，必须果断决策，绝不能优柔寡断。

(7) 家庭的支持。办企业将占用你很多时间，因此来自家庭的支持将显得举足轻重。若家庭成员赞同你的创业想法并支持你的创业计划，你创业成功的可能性才会大大增加。

(8) 高人一等的技术能力。这是你生产产品或提供服务所必需的实用技能。技术能力的类型将决定你计划创办企业的类型。

(9) 企业管理技能。这是指经营你的企业所需要的技能。仅有单一的销售技能是不够的,其他技能(如成本核算、做账等能力)你也应该有所了解和掌握。

(10) 相关行业知识。懂行就意味着更容易成功。你对生意的特点有所了解和认识,做起生意来才能做到心里有数。

3. 创业模式

创业模式是指创业者根据自身综合条件,为了实现创业理想与目标,将创业的组织形式、方式、行业或领域等要素进行合理配置。准确判断自己的优势和劣势,选择最适合自己的创业模式,是创业成功的关键。

通常创业模式可分为以下几种。

(1) 白手起家。因为缺少资金,这是最困难的创业方式之一,它适合于能吃苦耐劳、有良好的市场预见性及优秀个人品质的创业者,如创业成功代表人物马云、马克·扎克伯格等。

(2) 收购现有企业。其特点是不用从头开始,节省创业时间,适合于具备一定的经济基础,而且具有较强的管理与判断能力的创业者。

(3) 代理或加盟创业。其特点为借助别人的品牌开创自己的事业,成功率较高。适合于有相关行业经验的创业者。

(4) 内部创业。这是由一些有创业意向的企业员工发起,在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目,进行创业并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望,同时也能激发企业内部活力,改善内部分配机制,是一种员工和企业双赢的管理制度。适合在某企业工作时间相对较长的创业者。

传统公司管理文化与内部创业管理文化有何不同?

传统文化的向导性指令是:①坚持执行已下达的指示;②不要犯任何错误;③不要失败;④不要自主行事,而是等待指示;⑤在分工负责的领域内开展工作,同时保护自己,防备暗枪。这种限制性的环境不利于发扬创造性、灵活性、独立性或冒险精神,然而这些恰恰是内部创业家的指导原则。内部创业文化的目标是颇不相同的:①拟订出公司的愿景、目标和行动计划;②奖励已采取的行动;③提建议、作尝试并开展试验;④不分地域地进行创造与发展;⑤负起责任,当家做主。

以下是一个内部创业小案例。

国内通信业巨头深圳华为,为解决机构庞大和老员工问题鼓励内部创业,将华为非核心业务与服务业务以内部创业方式社会化。通过相关政策提供一些资源给公司的优秀人才,帮助他们走出去创办企业,比如广州市鼎兴通讯技术有限公司就是这样一家华为内部创业公司,他们承担华为公司湖南、江西、广东市场近1/3的工程安装调试工作。这样公司的存在为华为解决了很多后顾之忧,减少了市场运作成本,双方获利。而用友软件公司,则通过内部创业中的分公司制度,鼓励内部部分员工转为自行创业的代理商,建立各地自行创业的代理商,用友公司还为这些内部创业员工提供资金和产品的支持,其中员工

级的能获得 8 万元,经理级的能获得 15 万元赞助。

选择以上创业模式的行业主可以选择以下三大产业进行实践。

- (1) 农业。农业又称第一产业,包括农、林、牧、副、渔业。
- (2) 工业。工业又称第二产业,包括各类产品的生产、供应、销售等。
- (3) 服务业。服务业又称第三产业,主要涉及各种服务业项目和贸易买卖等。

对创办企业来说,行业是围绕某一类产品或商品而形成的生产、供应、销售和物流等产业链的生意范围。例如,围绕服装而形成的服装行业,涵盖服装及其面料和辅料的生产、分销、批发、零售等生意的各个环节,同时也包括服装类产品的各个细分品种。

创业的领域是指围绕自己的专长、技能、经验及其他优势资源所开展创业的范围,即创业者选择项目时通常应考虑和选择的领域。

1.1.2 创业的利弊和风险

1. 创业的利弊

创业的主要利益有:

- (1) 有创造一些全新东西的机会;
- (2) 自主创业能够与志同道合的亲人朋友一起奋斗;
- (3) 自主创业具有极强的挑战性,能够充分发挥一个人的潜能;
- (4) 收获财富、经历、知识、人脉等。

创业的弊端也不少,主要表现在:

- (1) 风险高,收入不稳定;
- (2) 自主创业需要全身心投入,既是老板,也是推销员、财务人员、行政人员、后勤人员等;
- (3) 工作时间不固定,不管什么时候,只要有需要,就得干活,没有下班的概念;
- (4) 创业,在财物投入方面比较庞大,往往是全部积蓄压在上面,甚至负债经营;
- (5) 创业还可能会走入法律法规的误区,从而承担相应法律责任等。

2. 创业风险及防范对策

根据哈佛商学院最新调查研究显示,创业企业失败率比我们看到的数据要高得多。本次调查的带头人 Shikhar Ghosh 研究了 2004—2010 年获得风投投资 100 万美元以上的 2 000 多家创业企业,得出了“风投支持的创业企业失败率也高达 75%”的结论。获得投资的企业失败率都这么高,更别说那些白手起家的创业者了。究竟是什么原因令无数怀揣着创业梦想的人折戟沉沙?

一位名人曾说:在追求目标的早期,我们常常会产生错觉,以为成功必然在望,因为此阶段的问题比较容易解决。然而,问题的真正困难及其错综复杂之处,往往都在后来才浮现出来。这句话也是对创业中所隐含风险最好的诠释。

那么,创业风险究竟有哪些呢?表 1-1 就列举一些创业过程常见的风险及防范对策。

表 1-1 创业过程常见的风险及防范对策

创业阶段	可能存在风险	起 因	后 果	对 策
准备阶段	心理准备不足	成功预期过高； 对可能遇到的问题准备不充分或根本就没有思考对策与设计好退出机制； 对创业初期核心工作存在认识偏差	创业信心动摇，临事慌乱，不知所措，知难而退，最终导致失败	调整好心态：无我、进取、创新、务实、负责任、合作、共赢
	项目选择风险	进入不熟悉的领域； 创业定位不准确； 对竞争对手和自身优劣势认识不充分	成功的概率低	选择一个熟悉、精通的行业且要符合国家政策倾向和整个市场大方向
	市场策略风险	未充分评估市场需求量、市场接受时间、市场价格等，市场决策失当	公司投资决策失误及后续销售业绩不佳	进行客观、全面的市场调查； 准确把握客户需求、消费趋势； 根据客户需求、竞争对手及自己的优劣势制定市场(竞争)策略
	资金风险	缺少创业资金； 融资渠道比较单一； 融资成本高	企业运作受限制	充分利用政府性创业奖学金、创业基金等； 选择总风险较低的最佳融资组合，先内部融资，后外部融资；先负债融资，后股权融资
	技术风险	技术成功、前景、效果和寿命的不确定性	无法收回前期投资	创新设想阶段，需明确技术方面的不确定因素及可行性； 调研评估阶段，需确定顾客/市场需求前景； 研发阶段，要确定产品/技术可靠性
创业过程	经营环境风险	政治、政策、法律环境变化； 社会资源相对匮乏	既有风险也有机遇	适时关注内外部经营环境变化，识别变化给创业所带来的风险和机遇，快速反应
	管理风险	创业者不具备营销、财务、管理、税务、法律、风险等知识； 决策错误； 营运过程失误	组织效能低	关注顾客、快速反应； 客观、务实、进取、守法； 组织架构精简、自我管理； 组建利益共同体团队
	财务风险	急于扩张； 流动资金少	公司正常运转困难， 抵抗风险能力降低	确定一个最优的现金持有量； 对各种借支款项要严格审批
		债务结构不合理	陷入财务困境	选择合理的资本结构，债务资本和自有资本的比例要适当； 做好资金来源、资金占用、资金分配和资金回收的测算与平衡
		应收账款周期过长； 坏账损失率高	加速企业现金大量流出； 企业生产循环不畅； 财务成本增加； 资金枯竭	正式签订合同之前对客户的资信进行调查评估； 建立有效的应收账款内部控制制度； 加强应收账款的催收工作； 建立应收账款坏账准备制度
	法律责任风险	未充分识别、遵守适用法律法规； 投机、侥幸心理，明知故犯	行政处罚； 民事责任； 刑事责任	强化法律风险防范意识； 充分识别、遵守适用法律法规； 建立规范的企业内部管理制度； 建立法律风险评估和预警机制
竞争风险	产品性能、成本、服务差异； 替代品的威胁； 恶性竞争	市场占有率下降； 预期收益减少； 利润空间压缩	不断创新； 产品价格定位合理； 培养客户忠诚度	

除了以上几个方面的风险要特别关注以外,创业者还要遵循如下九大原则。

- 合法。
- 长久。
- 稳定。
- 制度。
- 零风险,不伤人脉。
- 必需品,好推广,易接受。
- 市场大,前景广。
- 国家支持。
- 有成熟的系统和团队。

丰田汽车进军美国的风险、机遇和对策

1958年,丰田车首次进入美国市场,年销量仅为288辆。丰田进入美国的第一辆车简直就是一场灾难,这种车存在严重缺陷:发动机开起来像载重汽车一样响,内部装饰既粗糙又不舒服,灯光太暗不符合加利福尼亚州的行车标准,块状的外形极为难看。并且该车与其竞争对手“大众牌甲壳虫”车1600美元的价格相比,它的2300美元的定价吸引不了顾客。

面对困境,丰田重新制定了市场策略。他们投入大量人力和资金,有组织地收集市场信息,对美国市场及消费者行为进行深入研究,去捕捉打入市场的机会。

通过调查,丰田发现美国的汽车市场并不是铁板一块:

(1) 美国人的消费观念、消费方式正在把车作为身份象征逐渐转向为纯交通工具;许多移居郊外的富裕家庭开始考虑购买第二辆车作为辅助车;交通阻塞,停车困难。这些因素使低价、节能、耐用的小型车成为消费者追求的目标。美国一些大公司都无视这些信号,继续生产以往的高能耗车、宽体车、豪华型的大型车。

(2) “大众甲壳虫”车的成功在于它建立了能提供优良服务的机构,由于向购车者提供了可以信赖的维修服务,大众汽车公司得以消除顾客所存有的买外国车花费大,而且一旦需要时买不到零配件的忧虑。

根据调查结果,在接下来的10年里,丰田开始了一系列的动作:

(1) 丰田公司开发一款新汽车——花冠牌汽车,以其外形小巧、购买经济、舒适平稳、维修方便的优势敲开了美国市场大门。当然最主要的原因是丰田的小汽车始终低于美国同类车的价格,每辆车都有100美元到400美元的差价。

(2) 针对美国人对外国车质量的担心,以前,丰田在每一个城市都建立销售网络,开设相应的配件维修店,保证每一辆丰田车随时都有备件可更换维修,让顾客对丰田的安全品质建立信心。后来,丰田在海外采取了最新的多店制,即一个城市拥有不止一家丰田销售店,为了避免恶性竞争,每个销售店负责不同的车型,彼此互补,保证市场占有率。同时丰田认识到自己在美国的势单力薄,遂积极主动地“交朋友”,与经销商建立良好关系,签订合同,将销售渠道紧紧抓在手里,到1965年花冠进入美国市场时,丰田已经拥有384家经销店和200万美元的汽车零件仓库,1970年剧增到1000家,超越了美国第三大汽车生

产商克莱斯勒。

1975年12月,随着第二次石油危机的来临,美国福特总统签署了企业平均油耗法规,这标志着全球小汽车大战正式爆发了。石油危机给丰田轻巧、低能耗车制造了机会,在20世纪70年代尚未结束之前就以日本方面的压倒性胜利告终,到1980年,三大巨头已经亏损40亿美元,克莱斯勒甚至不得不面临重组的困境。

资料来源: <http://wenku.baidu.com>。

思考与讨论

1. 丰田进军美国市场时存在哪些风险? 它的机遇又有哪些?
2. 丰田采取了什么措施来化解风险,抓住机遇?

1.1.3 创业管理

1. 创业管理的概念

创业管理是指以创业者的行为和创业过程为主要对象,以创业机会为导向的管理活动和过程。创业管理包括识别和利用机会,合理组织资源,制订与实施创业计划,努力实现创业企业的使命与愿景。

2. 创业管理的八项注意

1) 实现创业梦想的基本原则

(1) 找准行业。要考虑从事哪个行业最合适,做哪些买卖能成功,预测事业将以什么样的速度增长。请考虑以下行业:

- 利润与销售紧密相连的行业,如当销售额增长20%时,净利润可以增长50%的行业;
- 对其他行业依赖性小、有较强独立性的行业;
- 有连续不断的市场需求的行业;
- 少有破产、倒闭事件发生的行业。

(2) 你的梦想要有不同于竞争对手的特点,重要的是在创业之初,要在一定市场中占据主导地位。

(3) 一定要保证产品和服务的质量,这是成功的关键。要有最完善的服务、最丰富的存货和最优秀的信誉,要成为你的竞争对手难以抗拒的强者。无论是商品还是一项服务,都是最好的;市场营销也别具一格,大有成效。

(4) 必须辛辛苦苦地工作。一般要遵循“5+10”规则。也就是说,它将要花费5年的时间和比你想象多10倍的费用才能达到成功的彼岸。

(5) 做生意之前,要清楚自己到底有多少现金和存款,因为你可能会失去它们,再也赚不回来。

(6) 刚创业者必须亲自作市场调查,不能参照别的公司或政府的资料,因为他们的目标有可能不适合你自己的目标。

(7) 办公司前,先到这一相关领域去工作一段时间,会缩短你在这一行业独自摸索的时间。

2) 制订一个切实可行的发展计划

正式的书面的计划,可为新创立公司树立一个无价的、积极的发展目标。它包括以下四个部分。

(1) 目标陈述,包括公司的发展目标以及达到目标的方式。例如,想获得多少资金,还需要多少资金,怎样利用这笔资金,怎样偿还和偿付投资者的红利,等等。

(2) 公司经营范围的描述,说明公司是做什么的,有哪些特色新产品或服务。如果是创业初始,还应详列创业费用和五年计划,包括公司对财务、保险、安全措施、仓库控制等记录的保障体系。

(3) 市场宣传计划部分,应说明公司的潜在客户是哪些人以及赢得这些客户的方法,包括所有直接或间接的竞争对手及公司的竞争优势。所有的促销、价格、包装、批发等都应在计划中详述。再就是根据市场宣传计划,研究市场发展趋势,以及如何让公司走在市场的前沿。

(4) 资金计划,应说明公司目前的已有资金以及公司实际需要的资金。刚创办的公司应有一个形式上的现金流动报表,并参照此表和年收入情况,制订一个三年收入计划。可借助对市场及竞争对手的调查,或有关书籍作为参考资料。企业计划可以把你从一天天的苦心经营的磨难中解放出来,使你的精力得以集中到未来的发展上,创业者非常需要抽出一些时间来制订公司的发展计划。

3) 学会授权

学会把日常工作交由他人来做,这样你可以有更多的时间来发展自己的事业。要授权,而不要对整个程序全盘管理。如果一个企业家把太多的时间花在任何人都能胜任的日常工作上,而从来不考虑老板应做的战略计划及高层次的管理工作,那么其代价有时是致命的。如果你允许人们作决定,他们会做得很好。他们也会犯我们都会犯的错误,但他们可以学习而且下一次会做得更好。权力下放是一个公司成长的唯一途径。

4) 造就有经商技巧的头脑

深入地了解你的产品,经常听取用户意见,培养你的搭档和下属一种能感知企业内部资金流入流出状况的直觉能力,与你的搭档和下属一起精诚合作,并把自己以往获得的经验与他们分享,商业头脑的获得会使你的注意力迅速地集中在焦点上。

(1) 要找准自己的用武之地,不能脱离实际,好高骛远。

(2) 把主攻方向确定在一个特定而非漫无边际的范围是非常重要的,公司起步时更要如此。

(3) 与贸然闯入一个知之甚少的陌生领域相比,循序渐进,是促成公司快速增长更为可取的方式。欲速则不达,往往会带来鸡飞蛋打、功亏一篑的悲惨后果。

5) 要舍得花大价钱,尽可能招聘最好的人才

最好的人才将会给公司带来比你付出的高薪多得多的利润和好处,如果你的员工是一流的,你的公司也会成为一流的。老板必须清楚公司需要什么样的员工,并且让公司的每个员工知道自己的职责范围。同时也要培养他们的团队精神,使之与其他员工默契配合。只要做到这一点,费点时间和精力也是值得的。这样不仅有利于老板明白自己需要什么样的人才,还有利于公司吸引人才。