

逆向思维 创业另类制胜之道

► 今孤风

在创业路上，很多人往往会有满腔抱负、满腔计划以及许多要发展的策略，如果能突破常规思维，有意识地运用与传统思维和习惯背道而驰的逆向思维方法，“反弹琵琶”，常常能“曲径通幽”，取得意想不到的效果。

先站稳再前进

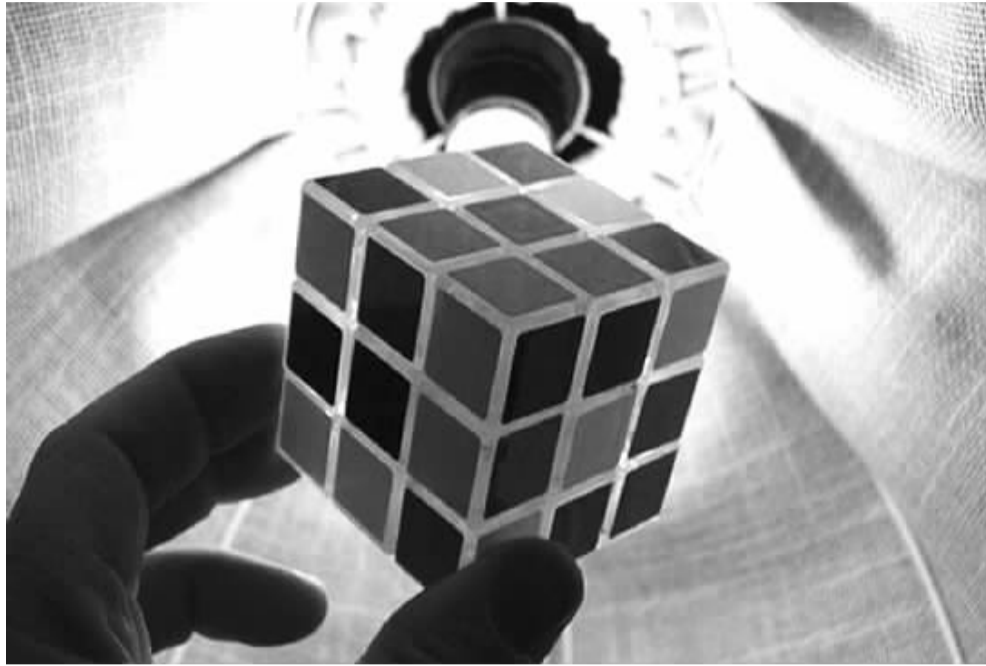
太多的媒体总是不断地报道社会竞争激烈、社会瞬息万变，好像创业者一旦不努力，马上就会跟不上时代的脚步，一闪神就会错过商机似的。这不仅把每一个员工逼得很紧，更把创业者逼得好像不赶快前进，就无法成长，无法拓展。

生存和快速发展哪个更重要？这个问题常常困扰很多的创业者。在资金能力有限的情况下，是边做自己的项目的同时，再做一些其他项目以取得一些收入，保持相对健康的财务状况？还是全速开发自己的项目，启动宣传寻找风险投资？求生存，有生存问题；求发展，风险同样巨大。

有时，按兵不动才是上策。乱兵打仗往往会一败涂地，惟有带领土气高昂、情绪高涨、乐意作战的士兵，才能攻占市场，赢得胜利。

创业必须要紧锣密鼓、快马前行而不休息吗？创业一定要单打独斗、拥有自己的员工团队吗？从产品的“缺陷”中能够找到商机吗？创业路上，创业者如果能突破常规思维的樊篱，有意识地运用与传统思维和习惯背道而驰的逆向思维方法“反弹琵琶”，往往能“曲径通幽”，取得意想不到的效果。

虽然企业无法停止运作，但经过一段时间的调整，确定更适合的策略及方向，何尝不是一个更好的方式？逐步修正，然后行动；行动，然后再修正。中场休息没什么不好，在竞赛中，固然精彩的赛程会更有意思，会更吸引别人的眼光，但最终赢得市场上的胜利才



逆向思维常常成为创业的另类制胜之道

是企业发展的目标，也才是企业能通往下一阶段发展的门票。惟有适度的休息、调整，才会让企业更有气力奋勇前进。

创业也可以分工

创业一定要单打独斗吗？一定只

能通过自己的人脉，通过自己的专长来发展吗？一定要拥有自己的员工团队吗？答案是：不一定。你也可以利用外包资源。比如网页设计外包、订单处理外包、电话接听外包、公关协助外包等。一个刚起步的企业，刚创业的管理者，不需要全靠自己，还有更多外在的

资源可以协助你一同开创业事。

当然，外包需要付费，需要付出成本，但创业者也要考虑到自己是否有三头六臂以及充足的时间来完成那么多的事情。其实，有时候并不需要所有事情都亲力亲为，分工的时代已经来临。如果大小事都由创业者自己来做，创业者就没有太多的精力想策略、想计划、规划下一步要做什么。

如果创业者什么事情都要自己来做，什么都坚持要靠自己的力量，那只有两种可能：一是创业者能够完成所有的事，但相对成长的速度会比较慢，而且需要有强而有力的体魄和长久打拼的打算；二是认为自己的力量可以改变一切，认为自己什么都行，可是要花费创业者大量的时间，造成创业者永远都在处理紧急的事，而非处理重要的事。

处理紧急的事，有可能包括客户的来电、许多的会议和讨论等，但却容易忘了重要的事情，如营销发展的策略、合作伙伴的规划、给予员工的良好工作环境等，从而因“小”失“大”。

时间管理的原则是：重要的事远远大于紧急的事。创业者需谨记在心的是，现在是专业分工的时代，也是团队合作的时代，惟有观念加上策略，才能创造更多的价值，也才能让企业经营得更顺利。

缺陷也有商机

商机可以说无处不在，无时不有。在日常生活中，一些平凡小事、平常现象都有点石成金的效果。例如产品的小毛病，只要创业者来个“缺点逆用”，背后往往蕴藏着商机。如海尔洗衣机在全国占有很大的市场份额。当初，海尔公司生产的洗衣机又笨重又费水电，投放市场后不受青睐。颇有眼光的海尔公司决策者根据顾客对产品挑剔的“缺陷”，很快研制出迷你型的“小小神童”全自动洗衣机，仅1年8个月时间，该机产销量就突破了100万台大关。

任何产品都不会十全十美，“缺陷商机”的存在带有普遍性。别人的缺陷往往就是自己的商机。因为，缺陷的背后隐藏着消费者对该产品的新期盼、隐藏着得不到满足的市场需求。也就是说，缺陷正是市场空白之所在。

在如今这个“万马奔腾战犹酣”的商品经济时代，市场的竞争就是智慧的竞争、胆识的竞争，谁拥有一个好的创业点子就如同获得了开启财富之门的“金钥匙”。许多创业者取得成功的关键，就在于敏锐地洞察市场，匠心独运去寻找创业点子的“灵感”。只要创业者肯多动脑筋，敢于跳出常规去考虑问题，黄土也能生出钞票，石头也会变成金条。

团队建设

防止创业团队分裂的十大法宝

► 景素奇

当今社会，单凭一个人的力量就能成功创业的现象已经比较少见。一般都是几个挚友或莫逆之交怀着共同的理想和目标，选定一个项目开始了艰苦卓绝的战斗。还有的是有着血缘或者姻亲关系，或者其他各种直接或间接的关系组成了一个创业团队。然而，无论多么亲密的关系组成的创业团队，一般都是从艰苦奋斗开始，到品尝成果实时终结，其例子不胜枚举，俯拾即是。

创业团队的分裂似乎印证了“共苦易，同甘难”这句千古名言。在面对诸多创业团队分裂的故事时，很少有人将这一规律式的宿命加以归纳，总结出共性，并在进一步分析之后拿出药方。

如何防止创业团队分裂，有十大法宝。一是创业理念要正确。要坚信创业企业能够健康发展下去，不要创业初始就想着失败，尤其是不要用“只能共苦，不能同甘”、“天下没有不散的宴席”、“过河拆桥”等言论来支配自己的思想。否则，就会为创业团队分裂的结局埋下种子。

二是创业团队要进行持续不断地沟通。创业初始，创业团队要进行沟通；遇到问题时，创业团队要进行沟通；解决问题时，创业团队也要沟通。创业团队要多想有利于创业企业发展的事情。当

创业团队有不同的想法时，不要在公开场合辩论，更不要把矛盾展示给下属。

三是防范有人挑拨离间。企业管理者之间的矛盾，不要让下属来评论解决。如果双方沟通有困难，应该主动寻找外方的力量，尤其是双方都信得过的好朋友来“解铃”。如果发现企业中有人利用企业管理者之间的矛盾分歧达到个人的目的和损害企业利益，要及时地防范和解决。

四是就事论事。当企业管理者矛盾上升到两个阵营的矛盾、外力也不能解决时，双方应停止争论，停止人事波动。企业管理者应该就问题来解决问题，不要就人来讨论。

五是通过换环境来换心境。双方应组织郊游，散心，不要纠缠在矛盾之中，毕竟双方是莫逆之交或者有血缘关系和姻亲关系，双方撇开工作、事业上的矛盾，共同讨论人生活话题、休闲话题，把利益看淡。

六是创业初始要明晰责任权限和利益分配。创业团队要把最基本的责任权利说明白透彻，尤其是股权、利益分配等要明确分配，包括增资、扩股、融资、撤资、人事安排、解散等。创业初始，该说的话一定要说到，该立的字据一定要立。

七是及时协调立据。不是任何事情都能在最初计划时预料到，事情随时都有可能发生变化。合

作运营过程中，创业团队遇到新问题、新矛盾一定要先说清楚、立下字句再行动，千万不要先做再说。否则容易埋下祸患的种子。

八是不要太计较小事。难得糊涂是创业合作方“心灵的鸡汤”和企业运转的润滑剂，这与创业初始要明晰责任权限和利益分配以及及时协调立据看似矛盾，其实并不矛盾，后者讲的是在没有形成事实的情况下的做法，前者是指事实已经形成了就不要太计较了，因为往往即使计较也于事无补。

九是不要轻易考验对方。创业团队合作不是一件容易的事情，不要动辄考验对方。考验是基于不信任的前提，容易伤和气，出现心理裂痕。另外，如果对方知道你在考验他，那往往即使考验也考验不出真实结果，因为对方在心理和行为上都进行了防范。

十是一直向前看。创业团队合作过程中，遇到问题和矛盾时应向前看。向前看，利益是一致的，因为成功会给大家带来丰厚的收获；盯住眼前的矛盾不放，只会导致矛盾越来越复杂，最后裹足不前；回头看，回忆起创业合作中的不愉快，会使创业者丧失前进的斗志和动力。只有向前看，成功的希望激励着合作方摒弃前嫌，勇往直前，抵达成功的彼岸。

► 王德全

创业者如何防范融资风险

谨防股权稀释

在每一轮融资进入时，创业者应当与投资人约定好董事会席位的分配，比如大的投资方派几个董事会成员，小的投资方只能派观察员，没有投票权，除此之外，还可以约定财权的管理、首席财务官的提名和委派，资金是否放到一个托管账号管理等。

风险投资条款摘要或股权认购协议中都有关于清算优先权的约定。需要注意的是，这里的清算经过严格定义的，不是单指企业资不抵债时的破产清算。企业收购合并，企业全部或实质性全部资产的出售、租赁转让或其他形式的处置，都被约定“视为清算”，并因此引发清算优先支付的有关约定。清算优先权条款的谈判有几种不同的安排，对投资人和融资企业特别是创业者等普通股股东利弊各不相同。

当然最有利于创业者的机制安排是“不参与”优先股，清算时，首先支付投资人优先股原始购买价的若干倍数，加上已经宣派但是未付的股息。剩余收益分配给普通股股东。这样的条款限制了投资人充分参与成功企业的利益分配，所以很少采用。

另一种安排是“完全参与权”的优先股，清算时，首先支付优先股股东原始购买家的一定倍数的金额，加上累积未支付的股息，然后优先股在视同转换的基础上与普通股共同参与分配。

还有一种“封顶的参与权”优先股，分配是首先支付优先股股东原始购买价约定倍数的金额，然后优先股在视同转换的基础上和普通股共同参与分配，直至优先股股东取得总计相当于原始购买价格若干倍的回报。

三者当中，对投资人最有利的当然是完全参与权优先股安排。有时，创业者在根本没有理解这一条款实质的前提下，盲目地相信企业首次公开募股一定能成功而不会出现清算的可能，所以给了投资人太多的利益。但是在企业出售时，创业者发现自己的大股东地位并没有带来相应比例的利益分配，才注意到这一条款的重要性已经为时太晚了。

还有反稀释条款的谈判也很重要，此款是保护投资人的。如果企业将来以低于现行序列优先股的转换价发行股票和其他证券，该序列优先股的转换为普通股的价格应该根据一定公式进行调整。

早期风险投资协议中有过加权平均法，但是现在多数采用棘轮条款，意味着如果企业将来低于优先股转换价而发行新股，则原优先股的转换价可以降低为新发行价。

创始者在风险投资协议中遭遇的法律陷阱很多，如从董事会的规则到所有优先条款的具体约定等。尽管一个成熟的投资人应该利用创业者对资本运作规则的无知，在合同中设计陷阱或者有失公平的条款，否则在将来真正执行的时候也会造成令人难堪的纠纷，影响投资人在业界的口碑和声誉。但对于创业者而言，了解并防范一些风险投资协议的法律陷阱是保障自己合法利益的重要环节。

防范创业者出局

如何防止创业者从董事会出局，就是一个重要问题。一般而言，美国硅谷很多企业从注册开始就聘请律师，通过律师来建立各种权利，保护自身利益，并且请律师参与和投资人的谈判。但是随着企业的发展，第一轮、第二轮、第三轮的融资和新的投资人不断引入，企业变得越来越大，企业就不再是创业者自己的，而是属于很多股东，并且由董事会来代表各方利益来行使治理权。此时，虽然律师还是代表企业，但是企业的决策机构是董事会，而不是创业者。

在这种情况下，当创业者和董事会利益不一致而出现矛盾时，律师很可能帮助董事会罢免创业者。因为很多创业者是技术研发出身的，作为企业的领导者，在企业发展到一定的规模之后，创业者的眼界、管理能力可能跟不上。如果创业者和投资方达成共识，就会出现矛盾。

此时，按照什么样的游戏规则来行事，取决于在当初投资协议里约定的投票权和投资人委派董事参与管理的有关约定。尽管多数情况下，创业者还是大股东，但是只要董事会按照约定规则通过决议，企业可以免除创业者的管理职务甚至董事职务，从董事会出局意味着离开企业。此时，关于创业者未行权的普通股股票如何处置，离开企业之后的竞业禁止条款都对双方影响极大。不过，创业者被投资人炒掉这种情况在硅谷并不鲜见。

因此，如何去罢免一个董事，以及优先股股东委派的董事投票权等，这些条款在合同里非常重要，不论创业者还是投资人都应当特别看重。在后续的重要合同中，关于董事会成员的构成、议事规则，尤其是董事会如何免职董事这方面的规定，创业者应当给予特别关注。

管理论道

修炼平衡记分卡的七种运动

► 曾惠博

任何企业的市场运行都是一个艰巨、漫长的过程，在这一过程中，无论是企业的管理者还是身处底层的员工，都将经历一次身心上的磨练。一个良性的磨练过程，可以通过一系列的培训管理让企业中的每一个人，从认识自我、不断修正自我，最后实现自我超越、自我价值升华。这种培训管理是一种可以在企业的战略规划和人力资源规划中紧密联系的实用性工具。

在这一过程中，作为企业管理工具之一的平衡记分卡能起到什么样的作用呢？用几个众人熟悉的体育项目做比，可以形象地描述平衡记分卡在整个企业环境中的作用。

一是国际象棋。资源的配置是需要强大的执行力来实现整体市场的环节，平衡记分卡是一个系统工程，不是一朝一夕就能够实现的，也是企业列入战略规划的有效工具。平衡记分卡是一个资源利用的问题，也是一个企业需求的

问题。企业是否真正需要引入平衡记分卡？你是否有能力保证它有质量地实施？如果通过以上几个分析之后，你发现企业没有必要导入这部分工程的话，那么最好不要引入平衡记分卡。

二是举重。企业遇到问题时不能够急切地引进某个项目，而需要在全体企业员工心理环境上给予适应的时间。这是一个引导性的过程，这个过程是结合人在企业中的心理需求需求的根本因素。

三是跳水。这是一个在执行的过程中失重的过程。在执行某个项目的过程中，不能够完全伸展的时候就开始执行另一个项目，那么大家应该能够看到，失败是必然的结果。

四是平衡木。平衡记分卡分为动态平衡、静态平衡两种。动态平衡包含修改、评估、收集、整理等一系列过程，可以应用在人力资源和绩效考核中，考察每个员工的岗位职责和岗位具体工作。

五是高低杠。在平衡记分卡的导入过程中，企业管理者往往会经历从惊喜到失望和无助的过程。这里的问题在于一开始没有做好前期的

准备，也就是一个标准的问题。高低杠恰恰是一个适当的比喻，就是我们在倒转的过程中，要知道我们最低的标准在哪，最高的标准在哪，在翻转腾挪的过程中，知道在空中的这段距离到底有多长，最后选择一个什么样的动作结束。

六是团队操。如果第一个选手发挥不佳，无疑会影响下一个出场选手的情绪与状态。在一家企业中，选择从哪一部分先导人平衡记分卡非常重要。前一个领导策略的错误导致员工在下一个领导上任的时候不敢相信正确的策略，这是企业中常见的现象。

七是足球。平衡记分卡是一个团队合作的项目，企业管理者是教练，员工则是队员，要有很好的协作精神。真正的团结才是企业进步的核心，如果没有和谐的沟通和员工默契，平衡记分卡导入的意义就不大。

当然，企业管理者不要盲目相信一项管理工具可以拯救一个企业。企业管理者应该结合自己企业的实际情况，充分地发挥企业的文化特色，在适当的时候引进一种管理模式。