



创业初期的优势及容易出现的问题

版权所有：北京未名潮管理顾问有限公司
全套手册由未名潮、创业邦共同策划出品

说明：本文档详细介绍了创业初期的优势及容易出现的问题，可以帮助创业者正确发挥创业初期的优势，并尽早采取防范措施避免不必要的管理风险问题发生，从而达到扬长避短的目的。

（一）创业初期的优势

（1）市场前景广阔。初创阶段，企业通常瞄准了某一空白市场，竞争者相对较少，投资回报率相对于其他阶段要高出许多，企业销售收入快速增长；

（2）创新与冒险意识强。创业初期，由于承担风险的代价并不大，企业往往会大胆创新、勇于冒险，创业者也充满着探索精神；

（3）充满创业激情。创业初期，由于创业者对未来满怀着期望，往往能够容忍暂时的失误，而且这一时期的创业者对未来的期望值往往大于已有成就；

（4）组织运转高效。创业初期，企业内部结构一般都会相对简单，但是会以“完成任务”为导向，虽然可能分工不明确、结构不完善，但是团队的办事效率很高，组织能够高效运转。

（二）容易出现的问题

（1）入不敷出。在创业初期，企业的资金往往在短期内都是流出大于流入，其原因有两个方面。一方面，企业的产品还没有被广大消费者所认同和接受，销量不高，产品销售额则很少，现金流入也就相当有限；另一方面，企业为了完善产品和扩大市场规模，又不得不投入大量的资金去进行产品开发和促销宣传。这样，企业的资金流出自然就大于资金的流入。虽然说，在创业初期，短期内的“入不敷出”属于正常现象，但是如果长此以往，恐怕就难以为继了，毕竟创业期企



业的资金还是相当的有限，这就要求创业者必须千方百计的依靠自有资金创造自由的现金流，以解决企业生存问题。

(2) 非正常的资金不足。初期的“入不敷出”造成资金不足，往往属于正常现象。但是，这里所言的非正常，是指创业者在现金流量、贷款、投融资等方面缺乏基本常识，很容易导致资金不足问题的出现。常常表现为三个方面，一是低估对现金和经营资金的需要，这也是较普遍的现象。为获得资金，企业常常会犯一些低级的错误，例如，为了刺激现金流而在促销活动中大打折扣，却根本没有考虑到因折扣太大会致使其不足以弥补可变成本；二是盲目的参与投资，例如把短期贷款用于较长时间才能产生效益的投资项目，忽略了创业初期应该是“现金流为王”的阶段；三是不懂得珍惜企业的价值或者是资金，例如将股份转让给对“事业”毫无怜悯心的风险资本家。因此，创业者在创业初期一定要重视企业的现金流量、贷款结构和融资成本等基本常识问题。

(3) 缺乏可持续成长的掌控力。正因为创业初期企业具有典型的机会导向特征以及一切以生存为目标的行动导向特点，企业往往没有足够的时间去思考全局性的问题或者制定长远的规划，对企业未来可持续成长缺乏掌控力。一方面，企业通常会受“入不敷出”问题的困扰，无法主动驾驭机会，而是被机会所驱使，往往只会关注解决眼前问题的机会，而忽略了对企业长远发展有利的机会，这种情况下，企业的发展动力就完全是源自机会的驱动，企业也就自然失去了把握市场机会的主动权；另一方面，企业还常常会受到很多突发危机事件、不确定性问题的困扰，例如生产异常、质量不稳定、客户投诉、媒体负面报道等，这些突发问题直接关乎企业的存亡，要求创业者第一时间做出反应，然而初期创业者通常都是毫无经验，不得不花大量的时间与精力去处理这些“危机”事件、去解决问题，根本就没有时间去考虑战略、制定长远规划、建立制度体系等，也无法从根本上解决眼下面临的问题，周而复始，问题与危机只会是越来越多，形成恶性循环。在这种仅仅停留在以解决问题为目的的行动导向式管理过程中，企业通常都无法兼顾好企业的长远发展。

(4) 制度不完善：创业初期，企业一旦陷入机会驱动以及行动导向的恶性循环中，企业就根本没有时间与精力顾及规范的规章制度与流程了，何况在短期内，规范的规章制度与流程又不会给企业带来丰厚的收益与回报，甚至是会束缚创业团队能力的自由发挥以及企业的发展。尤其是当企业面临一些难以预料的问题与



危机时，为了获取现金，企业经常会不顾那些规范的制度与流程，而是采取权宜之计，这样直接导致企业逐步养成不规范管理的“坏习惯”。虽然在创业初期这是正常的，但是这种“坏习惯”会为后期企业的成长留下隐患，而完善的制度与流程可以帮助企业尽早步入正轨。因为，逐步的规范管理，一方面可以对自己创业经验进行总结与提炼，并通过制度与流程固化下来；另一方面，可以促使企业养成“好的习惯”，为企业的持续发展奠定基础。因此，创业者应该根据企业所处的生命周期，适当的去注意企业规章制度的建设，当然，也不宜过早的制定非常完善的规章制度与工作流程。

（5）因人设岗：因人设岗，顾名思义就是围绕人来组织工作，而不是围绕事情而进行岗位设置与工作安排的，这是初创期企业表现出的一个普遍问题。其主要原因是因为创业初期企业的人力资源有限，甚至是大家都缺乏公司运作经验，而且工作内容也相对简单，实在是难以明确责任与分工，创业者只能是选择在短期内以因人设岗的方式进行运营管理。这种方式，短期内可以充分利用人力资源，调动全员积极性，不过其前提是团队成员觉悟高、价值观一致、凝聚力强。但是从长远来看，“因人设岗”肯定是不利于企业的持续成长。因为，在因人设岗条件下，大家所承担的责任和任务是重叠交叉的，组织结构也相对混乱；布置任务的依据是员工是否有空，而不是他们的能力；而且企业缺乏整体性规划，永远处于被动的行动导向与机会导向状态。随着企业人员规模不断扩大、工作内容越来越复杂、职责分工越来越细，这种不规范的管理模式，必将阻碍企业的发展，也必然会被淘汰。

（6）创业初期管理陷阱：“创业初期管理陷阱”主要是指创业者自己在创业初期企业管理过程中经常会陷入的误区。其主要表现有以下几个方面：一是制度执行的随意性。制定制度的目的是为了加强企业控制、进行科学规范管理，但是很多创业者认为公司是自己的，崇尚“个人自由”，常常会在执行过程中率先打破它，养成“坏习惯”，例如：不遵守作息管理制度、随意挪用公司的资金等，这对于企业的规范管理、领导的表率作用有着极强的破坏力。二是授权的随意性。很多创业者常常会苦恼的徘徊于“授权-分权-集权”之间，摇摆不定或者随意决策。例如，一会创业者想授权，结果由于没有相应的管控机制，却变成了分权；一会又不允许“不听我的”，就又把权力重新集中起来；一会是想授权又怕失控，便开始设法遥控，结果导致无人有权、无人做主。三是决策的随意性。对制度执行、



授权的随意性，再加上较强的自我意识，创业者很容易犯的错误就是不依据理性分析、不听取他人意见，独断专行、随意决策，有时候会把企业带向万劫不复的深渊。四是过于“亲力亲为”。创业者的“亲力亲为”实际上在创业初期是很有必要的，但是不宜过头，也不宜持续太久，尤其是当企业开始步入规范管理的正轨以后，创业者更是不要事必躬亲，否则只会使得企业裹足不前。当然，并非所有的创业者都会出现以上陷阱现象，而且出现这些现象也并不可怕，关键是如何及时的调整与修正。这与创业者个人的领导力、管理理念等因素有关，何况在企业成长的过程中，创业者个人也需要不断的成长，企业的管理本身也是一个持续改进的过程。