

<<创业中的陷阱>>

图书基本信息

书名：<<创业中的陷阱>>

13位ISBN编号：9787111165767

10位ISBN编号：7111165764

出版时间：2008-12

出版时间：机械工业出版社

作者：[美] 罗布·亚当斯

页数：218

译者：刘昊明,谢楚栋,连晓松

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>

<<创业中的陷阱>>

前言

当比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默把我招进微软工作时，我确实不知道自己将在微软从事什么样的工作。

我已经在IBM做了多年主管，并且认为自己将在那里干到退休。

我不太愿意离开“蓝色巨人”。

在今天看来，我认为我在IBM度过的时光非常美妙并且回报丰厚。

放弃这样一个稳定又有保障的，而且仍然很富于挑战性的工作似乎是一个疯狂的念头，尤其是当这份工作还是在世界上最好的公司里的时候，而比这更疯狂的是放弃了这份工作后又一头扎进一个刚刚站稳脚跟的企业里。

不过微软的这家伙还是有些想法的，我觉得自己越来越被这项事业所吸引了。

最后，我决定加入他们的行列。

（我说这些只是让你们清楚我是从什么地方来的，在我们讨论我的雇佣合同时，我更关心我每年能有多长时间的休假而不是公司的股票。

看出来了吧，我确实不知道……）我们加入微软都是为了加入到人类商业史上最有效率的管理机器中来，为我们的团队设定最好、最有前途的目标并展示其第一手价值，这是成功者和失败者之间的差别。

我们要抓住每一个市场机会，运用一套严格的程序来评估每一个创意以确定一个产品是否会有市场前途。

我们设计用途明确的产品和思路清晰的市场战略。

在这整个的程序中，我们始终要考虑客户的想法。

我们做的事情中有些失败了，另一些让我们付出双倍的努力才取得了成功。

然而不管在什么情况下，我们都没有偏离过我们设定的目标，并且我们逐渐地摆脱了困境。

微软并不是唯一用这种方式进行管理的公司。

IBM也是这样做的。

同样，比较年轻的公司不应该有太多的官僚主义并且应该比较容易被塑造。

今天，许多公司——并且所有成功的公司都以同样坚韧的意志力从事着他们的事业。

在这本书中，你将能够读到一些正在这样做的新公司。

通过本书，你可以了解到一些创业陷阱，帮助你在开展自己的事业时避开它们。

读这本书时，我非常吃惊，因为我的亲身经历使我在读它时产生了强烈的共鸣。

罗布·亚当斯对于这些事件的透彻描述深深地触动了我，这些事情不仅对于刚起步的公司来说是重要的，对于所有想保持创新能力与竞争力的公司来说都是重要的。

我非常感激他阐明并且揭示了那些显得神秘或者是模糊不清的东西，近年来这些东西使得很多刚起步的事业遭到了失败。

现在我在微软的任期已满。

开始在一些新公司的董事会中任职。

我强烈地向他们建议，希望他们每个人都买这本书，并且要从头读到尾。

假如你够聪明的话你也应该这么做，因为罗布·亚当斯不仅理解了，而且在这本书中描述了企业真正需要知道什么和需要做什么。

这样他们的公司就能够在今天的经济生活中拓展事业。

麦克·梅普尔斯 微软公司前产品执行副总裁

<<创业中的陷阱>>

内容概要

本书中文简体字版由Crown Publishers, Inc授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

创业者真正需要知道什么？

需要做什么？

只有明白了这些，初创企业才能商战中发展。

作者凭借丰富的经验，列举了直白而又实用的观点，揭穿了创业中普遍存在而又不切实际的神话，打碎了创业者的幻想。

书中还列举了企业中的一些鲜活的、深入的案例。

本书为创业者以及企业家提供了详细的指导，是创业者和企业家的必读书。

你的创业理念正确吗？

作者是创业孵化公司——AV实验室的创始人，丰富的从业经验，使得作者认识到了创业激情掩盖下的创业陷阱，被大众盲目地认为是铁律的理念正吞噬着创业者的前途。

作者在书中不仅仅指出这些危险的陷阱，还为读者提供了精辟的答案和经典的案例，涵盖了创业者初入商圈的全部内容。

<<创业中的陷阱>>

作者简介

罗布·亚当斯：AV实验室他始人和执行董事，马特商业公司创始人和CEO曾做过18年技术主管，曾在莲花软件公司供职，参与了“Notes”和“ ” 1-2-3软件在Macintosh机上的应用。曾任普通及软件公司执行官，并帮助该公司上市。

刘昊明，英国剑桥大学硕士，解放军外国语学院

<<创业中的陷阱>>

书籍目录

赞誉推荐序导论第1章 重要的不是创意第2章 你并不了解客户第3章 不要一心打造畅销产品，尽快进入市第4章 起步阶段，无须巨资第5章 投资人资助的是强大的团队，而非商业计划第6章 收益有保障的情况下投资人才会投资第7章 广告和营销不是一回事第8章 不能靠别人销售第9章 大公司也需要像新创企业那样开展业务结语 紧跟市场需求附录A 公司概况一览表致谢译者后记

<<创业中的陷阱>>

章节摘录

风险管理：临危不惧 成福赛特团队从一开始就知道他们必须对市场走向做出预测。他们也意识到，意料之外的突然变化可能会让正常运营的企业措手不及。他们在哪里得到的这些经验？想必你能够猜到——在提沃里。

提沃里公司推出的解决方案实质上是一个整体“规划”。它把用于检查构成公司网络的计算机、服务器、通信工具、网络设备等所有部件的工具融合并连接到一起。

凯文·坎宁安称：“在市场中引起强烈反响的正是这个‘规划’，它对客户来说意义重大。”

凯文继续说道：“后来，业界分析家们突然开始指责说这些规划过于烦琐。

他们称，人们只会购买‘点样’产品——用于解决特定网络问题的方案。

这给市场带来了变化，并使提沃里的市场份额受到了威胁。

很长一段时间，这个问题都难以解决。

最后，我们开始实施一种全新战略，以使这个整体‘规划’能够带来一种比全部‘点样’产品所提供的方案更优秀的解决方案。

我们相信，对于提沃里被市场冷落问题，这将是我们的自救机会。

”就像我所写的，这一决定对于提沃里的新战略是否能让它获得成功并不重要。

在威福赛特看来，重要的是：这种改变让创业团队懂得了，在不断变化、难以把握的市场中，“我们现在认为正确的事情，3~6个月后可能会完全颠倒过来”。

迈克·特纳说，“我们寻找市场潮流并尽量对可能发生的事情进行预测。

比如说，我们全都预见到的一种发展是，软件将作为一种服务被提供给客户。

没人知道这种服务何时能普及，但我们非常确信这种时代即将来临。

因此我们要打造我们的产品，以便最终能够把它作为一种向客户提供的服务。

我们希望确保自己永远不陷入这种被动局面：当市场在某一阶段出现快速发展时，我们无法适应。

”最后，威福赛特团队“持续不断地探查令客户苦恼的问题，”马克·麦克莱恩这样说道。

最初，这个小组进行了极其细致的市场确认，多次经历了第2章将要介绍的确认过程。

他们发现（有些出乎意料），业内客户（IT行业的人）是更需要优先考虑的对象。

他们还发现，金融服务市场遇到的问题最为突出，所以对威福赛特解决方案的需求最迫切。

一旦将这个市场确定为目标，他们“极力主张公司全体人员每天都要与潜在客户和当前客户进行沟通”。

马克说道，“这项工作很难，也很费时间，但这种日常沟通是预测市场潜力和了解客户实际需求的唯一途径。

”正因为经历了这种磨炼，你的企业才会有能力应对变化莫测的市场带来的不可避免的风险。

请牢记：生意场上，机警敏捷胜过一切。

你创立的企业不可能永远保持初创时的状态。

不同寻常的经历：必需具备的能力 市场营销技能、产品开发知识、销售领导才能，如果你在考虑创业，你就会频繁地接触所有这些领域。

以威福赛特为例，首席执行官迈克·特纳曾在提沃里管理了一个庞大的企业商业部门。

威福赛特总裁马克·麦克莱恩，曾负责管理提沃里公司驻世界各地的市场营销人员。

凯文·坎宁安和比尔·肯尼迪分别在提沃里公司担任过产品市场营销和产品开发部门的主管，这也使得他们能够成为威福赛特公司主管市场营销和开发的副总裁。

除了在提沃里公司的任职外，这4位还先后在其他快速发展的公司多次扮演市场营销、产品开发和决策人员的角色。

实际上，他们每个人都与软件开发产业打了近70年的交道了。

在建立威福赛特的最初几个月里，合作创始人聘请了玛丽·摩根（Marly Morgan）来指导销售。

曾在BMC软件公司担任重要管理职务并在休斯顿基地企业管理核心部门和其他公司任职的玛丽是位经

<<创业中的陷阱>>

验丰富的销售管理人员。

她不仅使创业团队越来越出色，而且，由于她不是来自提沃里公司，所以能够提出新的见解——随之建立了能够真正起到联络客户和展望未来的补充网络。

威福赛特团队还采取了其他对于任何创业企业而言都至关重要的措施：他们签约雇用了一些知名顾问，借他们的经验提高自己的创业能力。

“我们一直都在接受严峻的考验，我们知道其中的风险，而且在领导组织方面也获取了一定的经验。

”马克·麦克莱恩说道，“但是，我们也很清楚我们的公司还根本称不上是成功企业。

正是由于这个原因，我们才急需一些有经验的顾问。

”威福赛特团队聘请了比尔·伍德（Bill Wood）和约翰·桑顿，两者都是经验极其丰富的风险投资人，在指导企业创业方面的业绩一直不错。

“他们带来了不可估量的价值。

”马克说道，“他们经常会说，‘这个我以前遇到过，’而且知道如何引导我们渡过难关。

他们凭借经验提出了额外的解决方案，而这正是我们迈向成功所必需的。

”领导技巧：建立和保持强大的员工队伍 威福赛特充分向世人表明，创业企业的领导者在招募和保留新员工方面起着举足轻重的作用。

“其他公司内部经常会有勾心斗角的事情发生。

”迈克·特纳说道，“我们彼此之间却有着令人难以置信的忠诚，这种忠诚来自我们多年来一起工作的亲身经历。

它让我们能够把注意力放在处理外部事务上，而不是在内部营造自己的小天地。

任何一个来这里采访的人都会看到这一点。

”于是，威福赛特在“招募员工上颇费工夫”。

不仅如此，他们还非常注重企业文化和公司价值，总是设法留住所有的员工（这一点在当时有点少见）。

“在最初的两三个月里，我们在树立企业文化和价值方面花费的时间不少于做其他事情的时间。

”迈克说道，“理所当然，我们鼓励创新，强调诚实，任何取得重大突破的员工都会得到奖励。

我们的员工都知道目标是什么，只要能成功实现那些目标，我们会为他们创造一切条件。

”以上就是展现这一“杀手团队”执行力的另一例证。

如果你刚刚起步，你的创业团队是否像威福赛特那样具备丰富的执行力的确令人怀疑。

不过，好消息是，你可以逐步发展这种执行力。

如何发展？

以商业理念为导向，利用你的市场悟性和以往经验逐步发展；在力所能及的范围内，对不可避免的风险提前做好准备和计划——包括竞争风险；雇用那些专业知识与你互补的经理人员；聘请那些能够给发展注入更多活力、经验丰富的主管人员和顾问；最后，尽一切努力建立和保留一支伟大的创业队伍。

让我们假设你有一个可实施的商业提案，并且已经成立一支具有执行力的队伍。

接下来怎么办？

该把目光转到市场上了。

作为创业企业，你的首要任务就是市场确认。

为了找到市场确认的方法和为下一步做好准备……

<<创业中的陷阱>>

媒体关注与评论

- “从我们的伤疤上汲取教训，可以让你的伤痕不这么深。
” —— 迈克·贝策 伊纳托公司首席执行官 “本书通过现实世界活生生的例子，说明了市场确认、团队建设和市场认可的基本规则。
它是所有首次成为企业家的人的必读物，而且对创业老手而言也是一堂进修大课。
” —— 加里·尼尔 共软公司创始人之一和首席执行官 “无论对经验丰富的领导者，还是对企业界新手而言，本书都很适合。
它展示了一张通往成功的路线图，可作为所有勇于在企业家世界中历险的人的必读物。
” —— 加贝·加布里埃尔 新物流公司总裁兼首席执行官 “本书既适用于新经济也适用于旧经济的企业家。
它的‘迎头痛击’方式，挑战了读者对商务运作的基本认识：如何迈出最健康的步伐。
亚当斯洞悉你在企业家世界中取得成功的关键。
我愿把这本书推荐给每一个正在考虑成为一名企业家或投资家的学生。
” .. —— 菲利普·泽里洛 得克萨斯大学研究生院院长兼行政教育学院副院长 “从独立企业家到公司管理者，每个人都能从这本实用指南中获益。
我建议读《创业中的陷阱》，学学如何建立真正的未来型企业。
” —— 阿丽莎·内斯勒 15通道软件公司创始人和首席执行官 “把亚当斯的建议当做企业家的出发令吧，每一个被踢出来的企业家都需要在一个竞争的世界中取得成功。
” —— 彼得·西蒙 西蒙管理集团创始人和总裁 “本书的价值所在正是我曾犯过书中道出的所有错误。
我已6次担当创业公司的首席执行官。
早汲取这些教训，我就可以节约很多包扎伤口的纱布，并且让我在走对路子之前少犯6次错误。
” —— 迈克尔·贝内特 Mission Critical软件公司前首席执行官兼董事长

<<创业中的陷阱>>

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>