

创业路上我们要找准自己的合适位置！PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/33/2021_2022__E5_88_9B_E4_B8_9A_E8_B7_AF_E4_c28_33983.htm 都在寻找自己的位置。

对蒋骏而言，创业的过程就是一个定位的过程，给公司定位，给人员定位，最终还要对我而言，创业的过程就是一个定位的过程，给公司定位、给人员定位、最终找到自己的位置。早在清华上学的时候，我就很清楚自己不是一个技术人员，因为兴趣太广泛了，很难专注于某个领域作深层次的突破。我本科读的是汽车设计，研究生阶段我研究的是航空发动机，可现在做的是IT。很庆幸研究生时期遇到一个开明的导师，使得我有大量的时间做自己的事情，并找到自己发展的方向。最初创业是因为隔壁几个同学做了一个软件，想把它产品化。因为一直以来我在学校里都在折腾一些赚钱的事，所以他们觉得我会有办法打开局面。他们拿着东西来找我，说这个东西市场会很大，叫我和他们一块做。这就是我最初的创业，几年以后的今天我拥有了一家20多个人的公司，同时有着五六个合作伙伴。让别人赚钱 刚刚创业的时候，总想着什么东西都要自己公司做下来，包括产品和市场，最好代理商能少挣钱，我们做产品的就可以实现利润最大化。后来发现这样的想法非常错误，凭借我们的时间、经验和精力，根本就没有可能搭建一个完善的销售渠道。如果不借用别人的销售平台，产品再好也不会有人知道。于是我们就需要重新给公司定位。我看过很多小公司运作的成功模式，要么就是产品自己做，渠道外包；要么就是渠道自己建，产品外包。如果你站在代理商的角度看问题，有些东西就会不言自明

，他们之所以要做你的生意，帮助你卖产品，只是因为有利可图，所以应该让他们赚钱。很多专攻产品的公司选择代理商典型的做法就是：看看需要多少利润能够满足代理商，在此基础上自己是否还有盈利的空间，再决定是否合作。不过要想做到一门心思专注某一个领域不是一件很容易的事情，因为你需要对自己和公司有很清晰的认识，心甘情愿地承认在某些方面自己确实不如别人做得好，应该让别人来做。只有这样才能够做自己真正擅长的，将优势发挥到极致，从而创造良好的市场价值。我们思考了很久，最终觉得技术仍然是我们的核心竞争力，所以我们将渠道外包，给代理商让利。这一点在我看来是一个思路上很大的转变。

用人心得与团队维系 对于学生和技术出身的人，在做企业的时候要非常慎重地汲取他们的能力和优势，有效剔除他们的思维局限刚刚创业的时候，我们没有招什么新人，因为那些事情我们自己都能够做下来。后来活多起来，就找一些学生来兼职做。在当时看来这样挺好的，因为省钱。不过这种做法很有待商榷，请学生做活最头痛的就是质量保证的问题。因为学生惯常的思维是一种做题思维，清华的学生尤其喜欢做难题。老师给一道，做出来一道。至于你用什么作业本，字写得如何，都不会影响得分。这种思维运用到产品当中，你就发现完全不是产品的概念。比如作一个类似于Foxmail的收发邮件的程序，在他们抓住最根本的目的实现收发信件功能的同时，往往会忽略一些其他问题：比如界面是否友好美观，地址簿使用起来是否方便，每发出一封邮件是否能自动建立备份等等，这些看起来与邮箱收发功能并不直接关联的附加功能，却往往是产品最被客户关注的方面，因为产品的根本功能大家

都做得了。而要学生改变思维方式，短时期之内挺困难的。所以我们现在找人，对学生都会比较慎重，能够让自己的人做的就不会让学生去做。和学生局限性相似的，我觉得做技术的人也有很大局限性。做技术的人不是从纯粹的市场角度来思考一个产品。一般来说他们会精于某一方面，而且很可能数十年如一日地钟爱自己的技术，一如宠爱自己的儿子。可市场完全不是这样的概念，市场随时随刻都在变化，随时都需要吐旧纳新。如果把做技术的这种思维运用到整个公司的运营上去，你就会发现企业决策不是以盈利与否为出发点，相反掺杂了很多个人的情感因素在里面。这样直接导致的就是市场感悟能力很弱。如果死守住技术，最终会造成企业的生命就等于技术的生命，技术过时了，企业也就做死了。所以对于这两种人：学生和技术出身的人，在做企业的时候要非常慎重汲取他们的能力和优势，有效剔除他们的思维局限。做企业已经有一段时间了，我基本上清楚自己能够和什么样的人比较融洽地合作。合作伙伴一定是那些能够和你实现优势互补的人，而且性格上要合得来；要讲诚信和包容，因为实际操作中，很多东西不是协议能够有效约束的，最终所能依靠的就是人本身的责任感；另一点就是思维方式相似，做还是不做都能够以对方容易理解的方式表达出来，很好交流。我们现在的技术总监是我通过网上招聘找到的。他接到通知的第二天就过来和我谈，讲到技术实现的时候，就立刻给我做演示，给人的感觉非常实在。当时我的公司刚刚建立，第一个月根本发不出工资，仅仅能够为他支付房租。我将所有情况实言以告，他考虑了以后，答应了。没有很多话，就辞掉了原来非常不错的工作，而且没几天东西就做出来

了。我们合作两年多，彼此之间挺愉快的。我很清楚这样的合作伙伴是我真正需要的，也是一个初创企业发展真正需要的人才。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com