

做生意越来越难。成长，从看懂企业【阶段式的困境】开始。不管你是小企业还是跨国企业，企业周期都简分为三：幼稚期、成长期、和成熟期。你清楚你目前的企业正位于什么阶段吗？你有没有在对的时间点，做对的事？当你达到能力瓶颈的时候，你又该做出什么样的决定？这一集，老师将为你解析企业成长三阶段的关键点，助你掌控好每一项关键，使你的企业突破成长。我们马上来听书。

接下来我们来聊企业成长的困扰与困境。既然三个角色都要有，而且公司已经开了，我们应该要跟着企业在长大的时候会遇到哪些问题来转换角色。在这一段书上开宗明义的写道，公司就像人一样。想想看，我们从出生到现在——企业也像这个样子——在不断成长的同时，到了一定程度就会发生改变。小时候的你、年轻时候的你、到现在中年的你，三个阶段的时期因为各方面状况的不同，而需要做出改变，这个是不需要证明的道理。但是不幸的是，市场上大多数的中小企业不是按照这个原则来长大、来经营。不是因为公司长大了（或是）长到什么程度所以就要变，而是按照老板的想法、按照老板的需求来改变、来经营。如果老板的想法是错误的，就会产生错误的方向；做了杂乱的决策，相对只能得到错误的结果。

根据书上这样的解释听起来有点奇怪，公司跟开创者不是应该是一体的吗？难道听老板的方向指挥有错吗？所以刚才叙述这一段我必须讲一下，不是下属的错，是因为开创者不清楚、不知道、不明白什么叫做企业经营的概念。我们中国有句成语叫做“将帅无能，累死三军”，错误的决策比贪污还可怕；所以企业成长像人一样有三个时期。来，我们也看看自己有没有照这个时期一边长大、一边调整。还是有一些公司——已经称为老公司了——它已经走了几十年了都没变，它一直都在那一期、没长大？没关系，我们来听听看。

第一个叫幼稚期、第二个叫成长期，第三个叫成熟期。各位伙伴，等一下我们一边听，一边做个评量。拿笔记一下，你是哪一期？还是你现在根本已经一片杂乱了？那应该如何去面对？

首先第一个，幼稚期。不用讲，刚开创的时候就是幼稚期。既然我们称自己的事业叫小店、小生意，那主要的代表，这里面的负责人是谁？就是你。你就是公司，公司就是你。这时候比较大的一个框架就是幼稚期，大部分都是以专业者为主。因为刚开创就像刚才龚老师讲的，他开了一家会计师事务所。因为刚开创你的产品跟服务，为了让客户认同，往往会忽略如何再去开创或者如何管理的重要性。这个时期的专业感会让我们凡事事必躬亲，什么事情都自己来，而且专注在专业的指导者上。如此一来，我们的身份就往下掉了。就像刚才龚老师讲，从星期一到星期日，无形中我们变成这家店工作的员工。因为就像前面所说的，身为经营者你必须三种身份都拥有。你必须时刻注意市场的开发以及销售的通路，你更需要管理你的现金流、管理你整个公司事务的运作、管理客户的服务等等。于是一开始创业的美梦，因为三个角色的不平衡，变成了噩梦。“我一个人做得了、考虑得了这么多吗？”

作者明确地告诉我们如何建立并有效地进行一家小企业。在幼稚期的开始，我们不可以不平衡；我们宁愿慢慢走也不要不平衡。我们必须先清楚三者之间的定位而不是一味只站在专业者的角度。我们要学会什么？就像我讲的，你要静下来安排自己的有效时间，坐下来安抚体内的创业者，然后把创业想象的未来、梦想、条件列出来。

请问各位创业家，你只是拿着你的产品和服务就来开店了，但你有没有静下来把自己想要的未来，就像画图一样把这份蓝图画出来、列出来、表格化？另外再把自己这家公司里面该有的部门跟管理的流程图画出来？哪些地方该做，应该怎么做，让自己的公司每个部分都能够井然有序地工作？这时候你这两个都安排好了，你再来配搭专业者所制造出来的产品跟服务。这三样都考虑了，你才能够形成一个完整的商业流程。很多人就是怎样？一进来就开始针对自己产品小心、注意、钻研而忽略了这两块。所以三个角色，任何一个缺失都会引起企业在幼稚期发生跌倒或破灭的危机。

接下来，我们要针对经营上三个角色的认知以及觉醒，将这三个角色全部激发，然后产生最大的功效。除此之外，这边又出现一个问题：“老师，听你这么说，我已经知道三个角色的重要性了，可是我天生就不是学商的”或者“老师，我想当老板，可是我没有这一行的专业，但我有钱。”

各位，就像刚才拿汀叶欣向讲的，你可能没有这方面的专业，可是这三种身份你都要有。所以请员工或者寻找协助者在商业行为上帮你分担工作的第一个动作。想法正确，但在这里面却有一个很重要的矛盾功课。为什么说它矛盾？我们先来思考一个问题：如果你聘请一位专业人士，但是你俩的认知和处理方式不同时，你是要完全跟随这个专业者说的一切，变成他来领导你？还是让这个专业者跟随你这个完全不懂的老板来执行？

讲到这一边，我很感慨地要告诉大家，这是我最常遇到的问题。我是一个培训师，在帮很多企业当顾问的时候明显看到这家公司企业上发生的问题。但是老板会照我的意见，还是照他自己的想法去做呢？他花钱请我当顾问，如果今年走得不好、走得失败，你觉得他会怪谁？所以如何去协调两者之间的矛盾，作者明确地告诉我们，你不能只拥有一位专业者，然后将这一切的经营就交给他。这叫甩锅。反而你不懂这个东西，你交给他的同时，你要开始把他当老师，然后一起了解一起融合他这个角色一切的知识。你要懂，而且你要做记录，才能在重要的关键时刻、关键部分做出正确的讨论、下正确的指令。我们往往看到很多老板花钱请了专业，可是并没有去学习也并没有去了解，反而容易造成产品上被专业者所掌控与威胁。

我就来举一个例子。台湾的台北有一个艺人，小有名气的艺人，开了一家火锅店。里面的大厨常常跟老板起冲突，动不动就要求加薪，因为这家生意还算不错。只要老板不同意，他就请假、不来上班。他找一堆借口、甩锅走人，甚至最严重的一次新闻报出来了。这位大厨居然怂恿所有厨房的员工集体罢工，要求加薪。突然在一个假日，这家店门口挂着暂停营业的牌子。在那个当下，老板看着自己的餐厅、看着厨房欲哭

无泪。他在那个当下顿时发觉，对于专业的这一块，他有多么地无知、没有做好完整的学习跟准备。他完完全全被一个厨师控制了一家店。

接下来聊聊我所知道的另外一家咖啡蛋糕连锁店，那也是台湾第一家最有名的。他们是经由老板下令——这个老板很有概念，所有店里面制作的产品，不管什么面包、什么蛋糕，都必须要有完整标准作业程序（SOP）记录。举例，我去他公司当顾问，然后看到他们的整个标准作业程序——就是他们书架上属于餐饮部标准作业程序的资料，我真的吓到了。一个一个完整的文件夹打开，里面你做哪一个面包、是用什么品牌的面粉是要照相的，不是写“面粉，几克”这样。什么品牌，那个袋子都得照下来；有一个磅秤机，多少克的照片都要照下来；烘焙多久，烘焙前、烘焙后，照相下来。他们用三合一的方式——照片、数字、文字——明确地表现出来。每一个面包、每一个蛋糕，一份一份地在文件夹里面全部整理得清清楚楚。

各位，思考一下。如果他店里面的某一个烘焙师离开了，下一位请来的专业者是不是也能够照这个标准作业程序马上上手？而老板不是只叫员工做而已，他把这些做出来的标准作业程序自己读过一遍，甚至他会站在厨房看员工照着方式做。他不用懂，但至少他要了解；他不用会做，但是他至少要知道。经由这些资料，他充分地了解整个制作的流程以及成本的规划。哪些东西会浪费、一包面粉大概可以用多久，他完完全全都可以看到。这可以帮助开创者在市场上的行销策略与定价，更可以帮助管理者在制作上、时间上甚至原物料的订购上、人力上的配搭等等诸如此类，将三合一这三个角色做到完美。

讲到这边，我们也来做一个企业思考。各位老板，你公司有一套完整的标准作业程序系统吗？如果有，在哪个区块？尤其在专业的部分，你们有明确的资讯吗？包含刚才我所提到的照片、文字和数字整个的叙述。还是虽然有标准作业程序系统，但只是写几个字、太过简易，无法复制？

讲完幼稚期，你要做好这些准备。不像我们，我们是懵懵懂懂只为了梦想而创业，而不知道这三个角色。不懂如何配搭的一个状况，甚至更不懂得如何将专业的部分制造成有效的标准作业程序。我想刚才这个例子就让我们知道如何制成有效的标准作业程序。除了方便了解学习与复制以外，更可以帮助我们三合一的系统。现在我们清楚了，我们就有机会往成长期突破了。所以接下来这一段书上的标语我个人觉得不错，叫做【飞出温室】。

各位，如果要突破小企业或者小店家再成长，我们又会遇到什么样的困境？我们称这个名称能力瓶颈。为什么称为能力瓶颈？你有没有感觉，一家店你有能力管好做好对你而言轻松有余。确实，有的人就开家店开得还不错，有钱可以赚又轻松，管理得还不错。可是一旦开三家店，你忽然会发觉，除了一团乱以外，你快要忙到崩溃。在这个举例以及这样的成长突破中，你突然会发现你的能力有限，所以我们称它为能力瓶颈。

感受一下，这个形容有没有在你身上发生？一家店，市场只要大到什么程度就掉下来了？然后再大到什么程度又掉下来了？就好像你大到某个程度你就上不去了。一家店你会管；两家三家四家你就管不了，那你就得收。各位，有没有这种情形？作者说如果发生这种情形的时候，你会有三种选择。第一个，既然我们的能力有限，你会回到当初一间店的幼稚期，因为那是你最有能力的时候。第二个，越来越乱，最后就连第一家都被第二家、第三家、第四家一起拖垮，走向灭亡。第三个，既然开了，为了扩展生存拼死坚持下去，然后累死了自己。请问一下屏幕前面的朋友们，你选择哪一样？

我们总是看到很多的企业，或者很多的小组织在慢慢扩展到一定程度时候又掉回原形，这种情形屡见不鲜。根据美国中小企业利益保护局提供的数据显示，每一年美国有超过 40 万家正在成长的小企业倒闭。这其中最大的问题，就算你三个角色都清楚

了，也只有你一个人清楚、只有你一个人有这三合一的能力。若是没有三合一的能力，那就更惨。加上身为领导者，长期掌控一家店的习惯，让你无法有效的授权。

我们看到市场上很多创新的公司为什么容易失败。因为就像我们刚才讲的，大多数都是专业人士开的。他们专业很强、他们专业很棒，可以把他的专业讲到淋漓尽致、天花乱坠，然后就准备来开公司筹资金。大马叫众筹、中国大陆叫风投、台湾叫创投，就像产品服务标榜得沸沸扬扬。但这其中最大的陷阱是什么？很多人拿着一堆金钱让这些有专业，但是完全不懂商业经营的专业者来烧钱。就算这些专业者要聘请一些商业型员工，可是谁当主导——一样是让这群不懂商业的领导者来主导。相对失败的机率也会增加。

反过来，也有很多的老板有资金——他就是有钱；什么都没有，就是有钱。他想要开公司，但是缺乏专业技术，于是将所有的希望跟信任交托在专业者的身上。尤其你我都是华人，华人最喜欢讲的一句话“疑人不用，用人不疑”，结果有时候换来的却是让我们失望透顶。不是他专业不行——他就是专业能力好，所以我们才跟他配合——而是他不会商业经营。这事怎么办？你不要和我说。赶快找 YYC，当然这是一个方法了。

前面我们有特别提到，身为老板，你三者都要学习。不是专业者不好——专业者，你另外两个角度学了没有？不是你有钱不好，你另外两个角度学了没有？而且不只是你学，你更要让你的主管也要看到他们自己本身要具有多层身份跟学习。不是只有老板有多重身份，其实公司每一个区块、每一个员工都是多重身份。我来举例，请问一下刚进来的员工有没有多重身份？有，他也有三个身份。第一个，新人进来，学习者；第二个，记录者；第三个，执行者。我们常讲关键绩效指标（KPI），关键绩效指标有分新人的关键绩效指标、已经到达某种程度的关键绩效指标和老员工的关键绩效指标。关键绩效指标的执行方式不一样。新人这三样，你有没有注意？

第一个，他的学习力强不强？没有人天生懂的，隔行如隔山。第二个，记录者。既然他来要学，那他有没有记录的习惯？各位，等一下我们会聊到记录的重要性。他是记录者，那他有没有记录关键点、记录关键数字、记录关键动作、记录关键回应？第三个，执行者。想跟学都是假的，只有自己下去执行，才能看到他的经验跟能力。所以他执行了多少？各位，新人进来有三个身份，你当个主管就没有身份了？来，我们来聊一聊主管有哪些身份。

主管必须要跟老板有相同高度的身份，因为你也是帮老板思考如何让企业更开拓。你就算带领一个小部门，你这小部门要不要开拓，还是让你这小部门慢慢萎缩？这小部门要不要管理？这小部门当中有没有专业？我们看到市场上很多部门的主管——是某个部分的主管，比如说 YYC 是会计，他是会计上的主管。他专业能力很强，可是他没有去思考如何让他的部门开创更大。他没有站在老板的角度陪着老板一起去开创、看老板接下来的市场。他是专业很强，可是他没有想如何有效地管理他负责的会计部门，产生更棒的效率与效能。思考一下，是不是连我们主管也跟老板一样，要学习三个角色？

所以我们今天这个课不单纯只是针对中小企业，针对一个部门的主管也非常的重要。如果我们真的从员工到主管、到老板，我们都有了彼此该有的角色和学习，我们才能坐下来彼此讨论、才能看到我们这个部门或者公司优劣的情形。讲到这边，今天这本书很多企业思考，我觉得非常棒就是，它能抓出很多企业家在经营企业没有看到的角度，所以我们思考一下。

各位老板，你觉得三个角色当中，还有哪一个你必须要了解和学习的？知道不代表做到；你或许三个角色都知道，但是你有没有去了解和学习？第二个，如何让你的主管帮你分忧解劳？你的主管是不是也有这三个角色？你也帮他们评评分。那主管是帮你分忧解劳还是每天只会等待你的命令？他应该要加强了解的角度和学习的部分又有哪些？你会如何引导他的想法和做法？

我想这些不单是思考更是功课。我问你这些问题，你除了思考以外，还要知道如何运用在你的部门和公司里面。书上提到一个例子，莎拉她经营的馅饼店也曾经请了一位有能力的主管叫伊丽莎白。这是一位老员工，在市场上已经经营很久了，60多岁，所以经历非常丰富。这位主管来了以后，她也真的把员工带领得很好，店面管理得很棒。那段时间简直就是莎拉最开心的时候，她终于有多余的时间去做其他的事情。但突然有一天，在没有任何预警的情况之下，伊丽莎白那天没有来上班，只留下一个讯息就离职了。她上面写什么？公司的业务太繁重，她已经找了别家公司去上班了。这个突如其来的晴天霹雳顿时让莎拉手忙脚乱，甚至在一周以后，其他下面的三个员工也相继离职。莎拉坐在自己小店里一切打回原形。

听完莎拉这一段故事的叙述，再想想刚才我们聊的内容。作者给我们回应，说让我们清楚地看到莎拉以及所有初次的创业者因为都没有走过这条路，所以犯了两个错：第一个，我刚才说的——甩锅，全部交给专业者，老板搞不清楚整体的状况。第二个，没有做好预知的假设与准备，这个就是我们这一段要讲的重点。作者建议莎拉，身为一个老板，一定要做好提前预知的准备。未来发展以及可能发生的状况，好的坏的都要先想起来。若是一旦发生，你要做好什么样的准备跟处理。

讲到这边，就让我想到我们之前所读过的两本书。这两本书非常棒，就在讲预知处理。我不知道你还记不记得，一本就是《7-11》铃木敏文提出的主人翁精神；还有一本前几个月刚聊的英特尔的创办人葛洛夫提出的OKR模式。这两个成功的企业家都告诉我们，经营一家公司、经营一家店，一定要会做好预知假设。例如我们刚聊到的馅饼店，我们就必须先思考。当莎拉发现伊丽莎白这位主管在公司已经有一些情绪跟动作了，身为老板的你，你觉得你应该做什么动作？做什么准备？面对伊丽莎白，你会采取哪一些方法？她可能有一些行为发生，但你不可以放着不管。如果今天你有找她面谈、有找她讨论、采取了哪些动作，但你可能发现她的状况无法解决，你有没有做好准备她可能会离开？如果万一她真的离开了，你有没有及时执行哪些动作？

讲到这边，我们看看许多的主管跟老板都是等到事情发生了，就像莎拉这样，再来处理。没有事先的准备，突如其来的损失有时候是很难估算的。这个观念不单只针对老板，公司的主管也必须随时具备这样的能力。主管们，我再讲一次，你的小部门就像一家小公司。你里面的员工有一些状况，你是注意并解决，还是你根本憋着冷处理，当做没看见？一旦发生了怎么办？我们不是将工作分配给下面的工作人员就好。

这一段要讲的就是，我们要做好预先的准备和规划，并且防范还随时可能发生的问题。如果我们做好对应的方案，我们就能让公司在成长期的同时，能够培育出跟你我一样有能力的主管。所以各位，培育一个有能力的主管——讲到这边，我们听到这个关键词，就要抄起来——让每一个主管都具有预知、防范的能力。如果这一段不太清楚，我们除了等一下聊以外，记得再去听我们前面聊过 7-11 铃木敏文提到的主人翁精神。再往前翻，我们之前有听过的葛洛夫给我们大家的一个很重要的谏言，里面提到了 OKR。再翻回去这两段，你会听到非常的完整。

就像 7-11 一样：明天你要订多少货，你知不知道？明天星期六、星期日，这边可能会有一些节目，你有没有搞清楚？接下来你要怎么订货、摆货、放货、以及面对可能每天不一样的状况？“主人翁精神”是如何做好预知准备？讲到这边，这一大段也告诉我们多重身份的重点性。我们不了解、我们有没有教育，在公司整个执行面上难道只会一帆风顺，还是有可能发生各式各样的状况？我们是否有做好预知的准备？我想接下来这一大段，也请我们的特别来宾帮我们来做一个回馈——小公司或者一般的企业有没有同样这种情形的发生。谢谢。

课后回馈一：拿汀叶欣向

谢谢老师，其实看这本书真的是对于大企业家来说，还是小企业老板来说，是一个很好的提醒。因为我发现很多时候，做了一阵子可能会忘记。就好像刚才老师提到，公司的老板会叫员工写了标准作业程序，还要自己去看。其实我看到两个字，就是非常

的“认真”。当我们身为老板的时候，不能只是交给员工做，我们也是要很认真地去了解他做了什么东西，而且要把他做的东西传给其他的员工，这样公司才可以扩展、才可以做大。

我也发现很多马来西亚企业很大的问题就是没有标准作业程序。员工不在就怪这个怪那个，不然就是自己来，所以公司就出现了“做了很久还是长不大”这样的问题。

课后回馈二：龚铭恩

是的，我记得老师有讲过一个关于李嘉诚的故事，就是李嘉诚的父亲和他说船长的故事。李嘉诚说以后要做船长，然后去到大海要面临很多不同的情形变化、可能会刮风打雷等等。这个我就欢迎莎拉来到“人的世界”了。我觉得这本书的讲法是一步一步来。现在它讲到的是人的情况，就跟我们YYC讲课一样。我们会提到，股权不是只是数学问题，是你要把“人”这一块东西也管理好。所以我觉得要说预知的话，其实一大部分你也是要会察言观色。

例如刚才老师你也是有提到说伊丽莎白一定是在工作忙不过来，有时候会有情绪还是怎样，但是莎拉她可能那个时候还搞不懂状况。莎拉跟伊丽莎白她们没有做到认知跟共识，以及怎么去处理沟通和情绪等。当然我们现在也是在做着引导我们的经理、引导我们员工的一个部分。的确讲是很容易，做起来实在是还要再跟老师多多学习。谢谢。