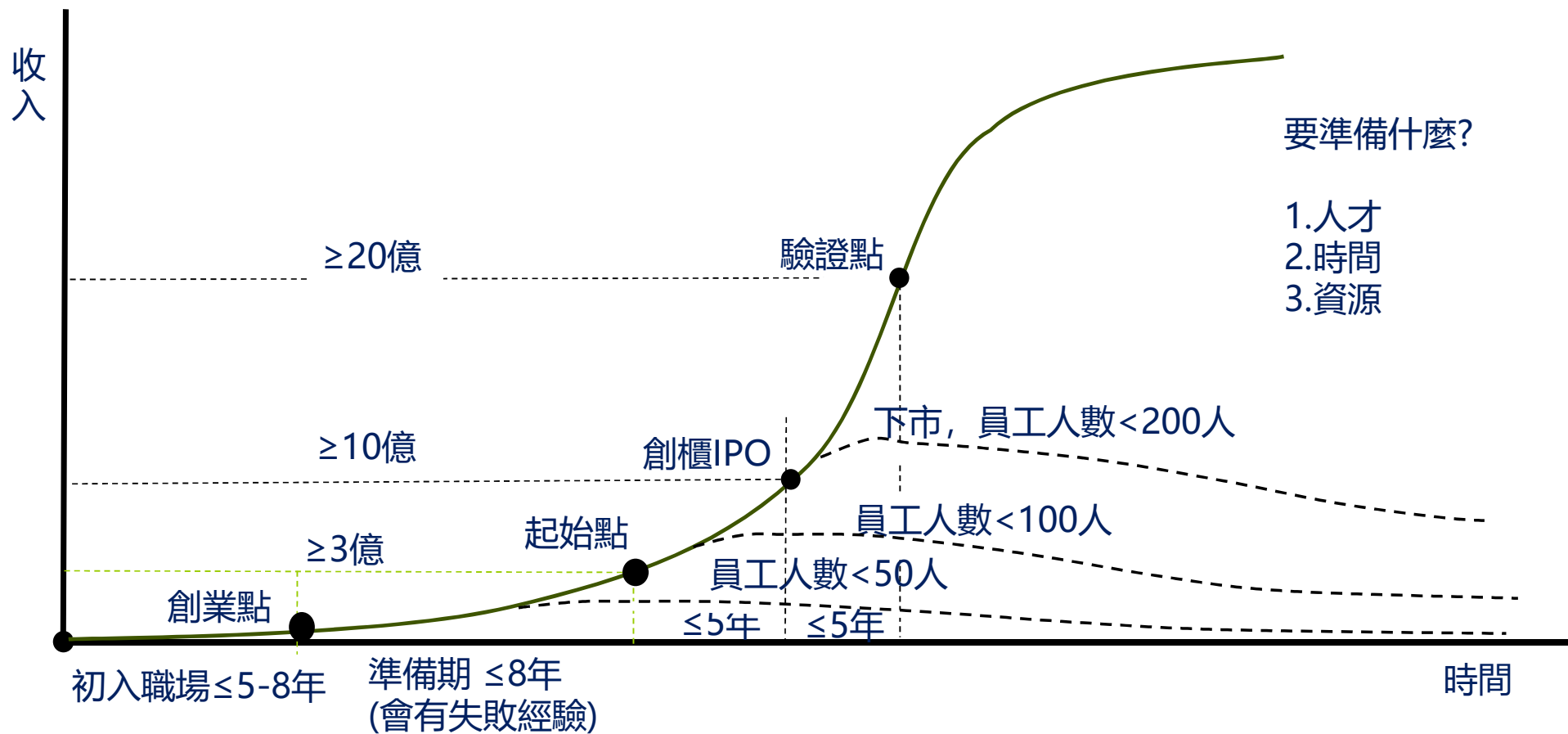


S曲線的思考

簡煥然
泵浦媒體圖書館

機電業經營者的S曲線



- 初入職場：年輕工程師在初入職場可以學習更多，可以整合在學校已經學習的知識，並加入職場需要的知識。
- 創業點：也稱為出發點，年輕人下定決心創業的點，開啟草創期，在經歷5-8年的歷練年輕工程師已具備各種能力，對市場、經營、技術、人脈也有個人的看法及企圖心，這時年輕工程師就可以開始準備創業，其中市場、技術、經費都可以開始籌備並申請新公司或加入其他公司或團隊。
- 啟始點：創業者經歷苦難的磨練後逐漸創立團隊，這時的目標在建立一個具備基本功能的團隊，在草創期創業者必須面對團隊成員培訓與汰換的過程，在起始點的團隊能擁有各項專長的人才，營業目標 ≥ 3 億。
- 創櫃IPO：創業者的團隊必須能經得起評估、審查，而請經營者的團隊編織出來的故事能吸引人，加上銷售成績必須說服投資者，團隊各項專長人才能經得起審查，管理系統的流程與部門職能可以通過審查，以上團隊的特徵才能吸引創投取得IPO機會，過程中需要投顧持續協助，營業目標 ≥ 10 億。

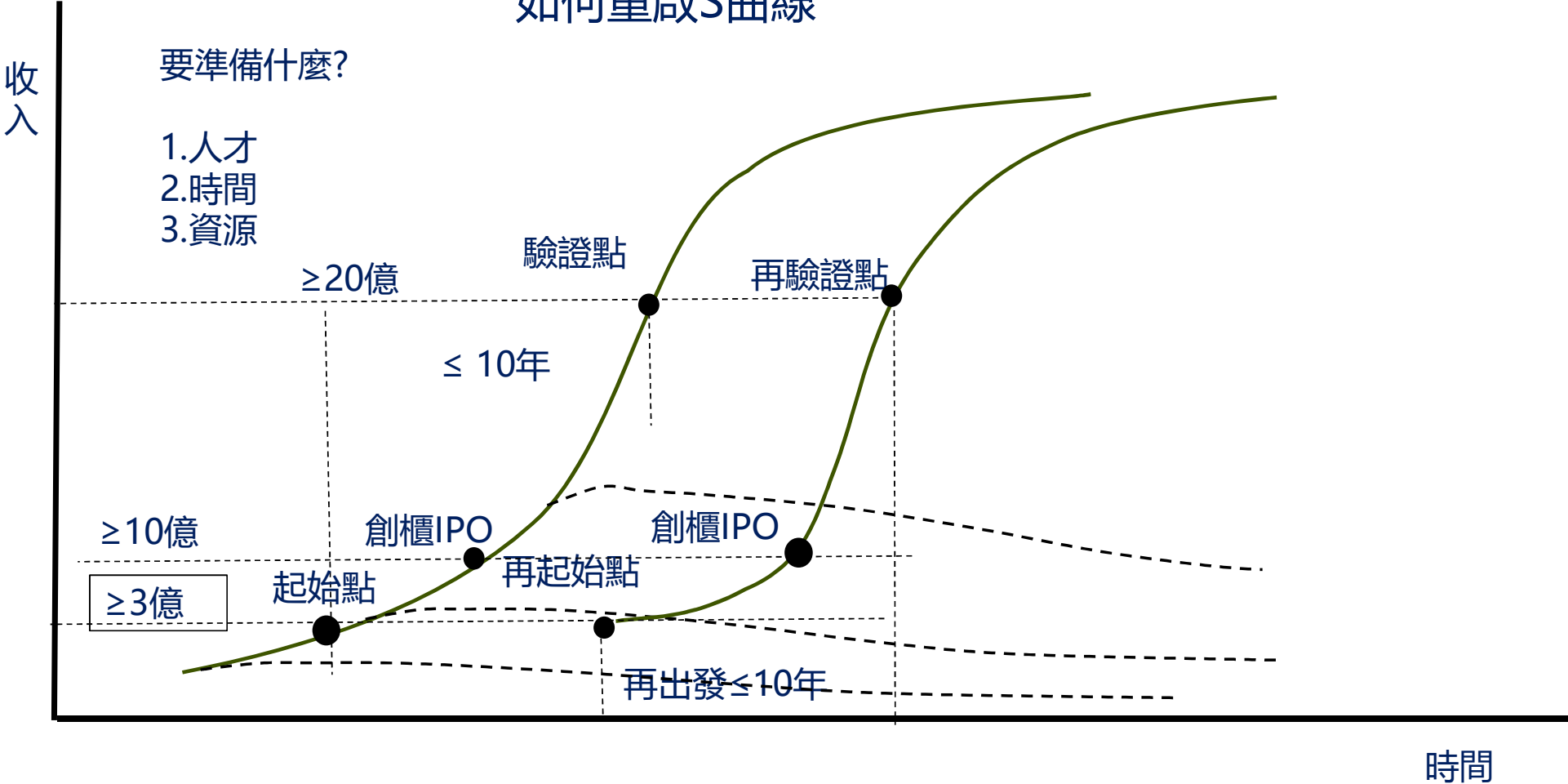
驗證點：創業團隊必須在人才能力與工作流程更為精進，營業目標 ≥ 20 億，因為管理系統的效率提升才有可能超越經營目標，經營者的目標除了營業目標外，全力打造團隊更深刻的能力，因為在驗證點以前創業公司都還沒有真正面對競爭者，當然競爭者會對創業公司施加打擊，但營業額少市場份額比例少，創業公司都沒有真正面對競爭者，在經過驗證點後，幹部們的能力與擔責都必須不斷被檢討，流程各階段的内容不斷被更新，當然，經營者的能力必須逐步跟尚且不能落後於幹部們。

創業者：團隊的掌舵者，具備勇氣與才華的勇者，能堅持每一階段的工作内容與產出結果，能正確評估人力需求並設法滿足需求，恪守時程紀律達成每一階段目標，要求每一部門主管擔責，對不合格人員的調整與汰換也絕不手軟。

- 人才：許多經營者不熟悉市場與經營，只鑽營技術，這樣的經營者就缺乏組織具競爭力的團隊，更無法運用S曲線來進行團隊改造。
- 人才：經營者必須具備看懂市場並理解如何組成一個團隊，這是理解管理架構及組織運作，加上原來創新的技術形成好的創業故事就容易找到投資者。
- 人才：團隊裡有許多成功經驗者會不利於團隊組成與運作，因為偏執的成功經驗會阻礙溝通，除非創業者能讓他們全心全力追隨。
- 人才：以起始點為目標，設法建立完整團隊雛型，並邁入打造具有競爭力團隊的特徵才能吸引創投取得IPO機會，過程中需要投顧持續協助。
- 時間：精明的經營者會理解每一階段的時程及達成的目標，全力帶領團隊在有限資源下努力達成，尤其讓團隊進入起始點是一關鍵任務，這時經由流程的人才培養與汰換是必要手段，讓團隊成長需要時間養成目標在一起來承擔在市場、經營和技術三方面責任。
- 時間：計畫的延宕與產品無法及時推出都代表團隊組成有問題，人力不足、養成失敗、無效汰換、資源不足，若投資者想要加入團隊，其能力都要嚴格檢驗後才能加入團隊。

- 資源：起始點之前是投資期，包含在其他企業任職的經驗與技術及管理系統，而經營者在市場、管理、技術三方面都要涉獵才能找到對的合作夥伴，並理解團隊成員組合之專長需求。
- 資源：市場可以被看不見的手控制，因為已經占據市場的參與者會訂下許多進入障礙，也會有許多法規來要求品質與安全，這些都是需要資源投入才能跨越。
- 資源：在準備期的開始階段就要設法找到一個合作夥伴，這樣的初始團隊至少有兩個人才有更大成功機會。
- 資源：市場有三個階段，潛在市場、初始市場、成熟市場、過飽和市場，但市場永遠受外部環境的牽引而會持續遷移與轉變，就算過飽和市場仍然會有值得開發的利基市場，也就是產業生態的理解永遠是火車頭。

如何重啟S曲線



- 人才：創業超過10年的有成功的公司必然充斥不成熟人才，經營者必須督促部門主管進行基礎知識技術的流通，如何落實技術知識流通成為經營者要務，否則不成熟的團隊將難以創造可觀利潤。
- 人才：養成計畫檢討與成果審查流程的習慣，尤其中發現問題，並由問題回溯到部門與人員擔責，這樣就可以找出人員培訓的弱點或適時汰換人員，因為業務成長是來自團隊成長。
- 人才：再起始點的經營者已經具備團隊管理基礎知識與經驗，重建經營團隊時必須顧及組織健全與人才成熟度，降低來自不成熟人力的風險。
- 時間：經營者對經營歷程應該要有警覺，當創業時間已經超過10年，營業額<3億，經營者必須要有警覺，深刻的檢視自己的不足並加緊尋找外部協助，因為創業的價值逐漸流失。
- 時間：許多有成就的經營者最自豪的不是營業規模而是團隊規模，在短短數十年內建立起一個跨國、跨產業的企業組織才是他們最驕傲的成績，經營者必須對團隊管理具備概念否則一生將只賺得個人財富。

- 資源：再起始點的多數公司在再起始點之前會累積一筆資產並有穩定營業額，對樣的狀況對再出發的經營者來說是更有利狀況。
- 資源：再起始點的經營者可以用資產成立控股公司，把穩定營業額切割成業務子公司，並以重整業務子公司團隊為向外募資標的，這時雖然有部份資產支撐但仍需要更多資資源引入，且時間壓力更緊迫相對資源需求更高。
- 再起始點：經營者必須面對原有的團隊成員解釋重新出發的理由，由其中重新挑選適合人員並適當安排其他人員，更需要對新成員詳細解釋未來的願景，並讓願景來引導團隊朝奮鬥目標前進，營業目標 ≥ 3 億。
- 創櫃IPO：多數公司已經擁有更多資源也有更多銷售實績，要面對IPO的評估，經營者更必須深入理解產業生態，並用未來市場的機會與團隊實力來證明可實現性，營業目標 ≥ 10 億。
- 再驗證點：這是艱鉅的目標，經營者決定再起始點時，經營者就必須對創櫃IPO、再驗證點的所有需求作更深入的了解，也就是經營者必須扮演偉大導航船長的角色，當然推動團隊能力不斷再提升更是經營者不斷推動的目標，營業目標 ≥ 20 億。