

---

## 第二章 创业团队

### （一）创业团队

事实上，在绝大多数情况下，创业者并不是一个人在战斗。创业过程往往是创业团队的集体智慧。那么什么是创业团队？

调查发现，成功的企业中，70%有多名创始人，17%的企业创始人在4位以上9%的在5位以上，还有一家公司是由8人团队组建。在一项针对104家高科技企业的研究报告中指出，在年销售额达到500万美元以上的高成长企业中，有83.3%是以团队形式建立的；而在另外73家停止经营的企业中，仅有53.8%的企业有数位创始人。受制于传统观念、现实考虑和资金、技术、资源等要素的制约，创业之路往往异常艰难。如果创业路上有伴同行，相互扶持，相互支持，创业之路便可能会顺畅许多。

团队是由少数具有互补技能的人组成的，认同于一个共同目标和一个能使他们彼此担负责任的程序，并相处愉快，乐于一起工作，共同为达成高品质的结果而努力的共同体。团队就是合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标的共同体。**创业团队，就是由少数具有互补技能的创业者组成，他们为了实现共同的创业目标和一个能使他们彼此担负责任的程序，共同为达成高品质的结果而努力的共同体。**

在一个创业团队中，成员的知识结构越合理，创业的成功性越大。举例来说，纯粹的技术人员组成的公司容易形成技术为主、产品为导向的情况，从而使产品的研发与市场脱节；全部是由市场和销售人员组成的创业团队缺乏对技术的领悟力和敏感性，也容易迷失方向。因此，在创业团队的成员选择上，必须充分注意人员的知识结构——技术、管理、市场、销售等，充分发挥个人的知识和经验优势。

搭建一支优秀的创业团队对任何创业者而言，都是一项至关重要的工作，是保证创业团队沿着共同目标，求同存异，最后实现团队愿景的组织保证。成功的创业团队存在很多共性，一般而言，主要有以下几点。

#### 相互信任

要建设一个具有凝聚力并且高效的创业团队，第一个且最为重要的一个步骤，就是建立相互信任。团队的好坏，根本原因在于人与人的“兼容性”，相

---

互信任就是兼容过程中的润滑剂。

### **优势互补**

互补是指团队成员在思维方式、成员风格、专业技能、创业角色等方面的互补。团队成员之间可以有一定的交叉，但又要尽量避免过多的重叠。团队成员可能是某一方面的专家，但不可能样样精通，这就有必要利用其他团队成员或外部资源来弥补。

创业者之所以寻求团队合作，其目的就在于弥补创业目标与自身能力间的差距，尽可能地实现角色齐全，只有角色齐全，才能功能齐全。只有当团队成员相互间在知识、技能、经验等方面实现互补时，才有可能通过相互协作发挥出“1+1>2”的协同效应。

### **坦诚沟通**

信息社会里，信息与情感的有效沟通与传达成为必须。杰克·韦尔奇说，“竞争、竞争、再竞争，沟通、沟通、再沟通”，顺畅的沟通是企业不断前进的命脉。李开复说，一个人如果有思想但是不能表达自己，他其实就是一个没有思想的人。成员之间的沟通有利于对团队任务的理解和及时了解对方的进展情况，从而对自己的工作进行适当调整，以便更好地完成团队任务。在有效沟通的基础上，个体与团队才能维持相互信任，增强对团队的归属感。当出现不同的意见时，优秀的团队并不回避，而是进行充分的沟通和交流，最后形成一致意见。因为大家是基于共同的利益，不是谋取个人利益，所以能够畅所欲言，坦诚相见。

### **规章严格**

顺畅的实施团队计划，挖掘团队各要素的最大潜力，是组建和管理团队的思考着力点。工作中不应该考虑太多朋友的情分，也许觉得这样会伤害感情，那么就在工作之后做朋友。如果在开始工作之前就约定好，并体现在书面上，大家就不会觉得难为情。没有规矩，不成方圆。

如果没有严格的规章制度作为运转保障，创业过程就会成为一盘散沙。最初创业时就把该说的话说到，该立的字据一定要立到，把最基本的责、权、利说得明白透彻，不要碍于情面。规章制度所具有的确切性的特点，有助于规范团队内部各成员的行为，使每个人都能恪尽职守，各司其职，并上升为完整的

---

企业文化。这样在企业发展壮大后，才不会出现因利益、股权等的分配分歧产生团队之间的矛盾，导致创业团队的分散。

### 给力执行

有了决策，还需要严格地执行，执行力也是一种显著的生产力。《把信送给加西亚》中的上尉罗文，接过美国总统的信时，他不知道加西亚在哪里，他只知道自己唯一要做的事是进入一个危机四伏的国家并找到这个人。他二话没说，没提任何要求，而是接过信，转过身，全心全意，立即行动。他坚定决心，奋不顾身，排除一切干扰，想尽一切办法，用最快的速度去达成目标。

在团队里，也许我们并不需要每个团队成员都异常聪明，因为过度聪明往往会导致自我意识膨胀，好大喜功，相反，却需要每个人都要具有强烈的责任心和事业心，对于团队制定的目标能够在理解、把握、吃透的基础上坚定不移地贯彻执行下去，对于过程中的每一个运作细节和每一个项目流程都要落到实处。

### 知识点拓展

#### （一）如何组建创业团队

研究表明，大多数大学生创业团队在组建时，并不是考虑到成员专业能力的多样性，或者资源结构的合理性，而大多是因为有相同的技术能力或兴趣，至于管理、营销、财务等能力则较为缺乏，不能为创业项目的正常进行提供必要的资源。因此，要使创业团队能够发挥其最大的能量，在创建一个团队的时候，不仅仅要考虑相互之间的关系，最重要的是考虑成员之间的能力或技术上的互补性，包括功能性专长、管理风格、决策风格、经验、性格、个性、能力、技术以及未来的价值分配模式等特点的互补，以此来达到团队的平衡。

创业团队是由很多成员组成，成功的创业团队在于角色分工的合理。相对来说，一个优秀的创业团队需要包括以下几种人：一个创新意识非常强的人，这个人可以决定创业项目未来发展方向，相当于战略决策者；一个策划能力极其强的人，这个人能够全面周到地分析整个项目面临的机遇与风险，考虑成本、投资、收益的来源及预期收益，甚至还包括企业管理规范章程、长远规划设计等工作；一个执行能力较强的成员，这个人具体负责下面的执行过程，包括联

---

系客户、接触终端消费者、拓展市场等。此外，如果是一个技术类的创业团队，还应该有一个专家型的核心人物，负责技术研发打造核心竞争力。同时，这个创业团队还需要有人掌握必要的财务、法律、审计等方面的专业知识。当然，在团队形成之初，并不需要以上各方面的成员全部具备，在必要时，一个或多个成员去学习团队所缺乏的某种技能，从而使团队充分发挥其潜能的事情并不少见。

不同的创业者在共同的创业愿景鼓舞下，组成一个创业团队。该如何组建创业团队呢？

### 1.要确定好方向再组建团队

在没有清晰的企业战略方向之前，不要大范围的组建创业团队。因为企业战略方向的确定是一个比较繁复的事情，是一个需要不断的探索与验证的过程。在战略方向没有确定之前，大范围的组建创业团队，会造成团队成员之间的矛盾，影响团队成员创业的信心。所以，企业创始人可以首先确定核心创业团队成员，以核心人员为基础，制定企业发展战略。

### 2.根据商业模式发展组建创业团队

创业是一个从无到有的过程，也是要不断地创新发展商业模式，所以要不断地对商业模式的各个要素，包括客户、产品、渠道、资源、合作伙伴、收入模式等方面进行有效探索，逐步确立企业商业模式运行方式，在此基础上，组建创业团队。

### 3.创业团队组建是要有标准依据

创业团队的组建一般有三个标准：一是愿意做什么。就是要考虑团队成员的态度和意愿，以兴趣为导向，引导成员的岗位选择；二是适合做什么。就是要考虑团队成员的特质，例如精神领袖一般具有好奇心、喜欢挑战、勇敢、坚持等特质，执行领袖会关注细节、过程、程序等，技术领袖则相对安静、喜欢分析等；三是能够做什么。就是要考虑成员的能力特征，像精神领袖需要战略设计和分析能力，执行领袖需要执行、协调和管控的能力，技术领袖需要架构和项目管理的能力。

### 任务一：我的团队我的团

#### 活动目的

说服伙伴加入团队并组合团队。

#### 活动步骤

- 1.活动开始前筛选五位有创业想法的同学，让他们把自己的创业想法以PPT的形式呈现。
- 2.五位同学演讲完后，由班级同学选择自己喜欢的创业项目，并说明理由。
- 3.由这五位同学选择自己的团队合作伙伴，形成五个团队。
- 4.五个团队分别设计自己的团队名字。
- 5.教师进行总结。

#### 分析与思考：

- (1) 你怎样看待五位同学的创业项目？
- (2) 你的团队成员应该怎样开展团队合作？

### 任务二 棉花糖塔

#### 活动目的

通过活动，训练团队成员之间的合作。

#### 活动步骤

1. 根据现场的人数和场地空间将人员分成若干小组，一般每组4人；
2. 给每组分配棉花糖一只，棉线一捆，胶带一条，意大利面条20根，剪刀一把；
3. 每一组的成员利用上面提供的道具，在规定时间内，搭一座棉花糖塔，棉花糖必须在塔的顶部，完成的小组举手示意，由主持人进行测量，测量的高度为棉花糖到桌面（地面）距离，最高的那个小组获胜，组数多的话，

---

可以选出前三名。

**注意：**棉花糖不能被破坏，意大利面可以剪断，如果不小心折断了，可以换取新的，但必须拿着全部折断的意大利面来换；不能将塔座粘到桌子上，也不能用绳子从天花板吊下来，然后挂上棉花糖算高度。

4. 游戏时间可根据实际情况来规定，一般为 18 分钟；

#### **分析与思考**

1.在搭建棉花糖塔的过程中，团队成员之间是如何达成一致的？

2.在决策过程中有没有出现冲突一类的问题？是如何解决的？