



# 项目四 创业团队组建与管理

## 单元一 创业者

### 知识目标

1. 了解什么是创业者以及创业者的内涵。
2. 了解创业者在创业过程中的重要性。
3. 了解创业者身上应该具备哪些特质，结合自身进行创业者素质测评。

### 能力目标

1. 掌握创业者应该具备的能力，分析这些能力在创业过程中的重要性。
2. 掌握创业者素质测评方法并进行测评。
3. 能够让创业者与创业团队协调发展，能设定清晰的目标带领团队共同实现。

### 素质目标及思政目标

1. 强调创业者的基本素质以及正确的价值观对创业者的作用。
2. 培养创业者的团队协作精神，加强成员之间的交流，提高团队凝聚力。
3. 热爱祖国、热爱人民，具有强烈的民族自豪感和国家荣誉感。

### 重难点

1. 强调创业者的重要性，突出创业者的领导能力，让学生感同身受。
2. 发掘自身具备的创业者特质，完成创业者素质测评。
3. 将创业者特质与创业团队发展相结合，分析创业者在创业团队中的作用。

## 情景导入

1976年秋，在江苏常熟市白茆镇，11位农民裁缝以8台缝纫机为家底，开启了早期创业之路。当时他们还是村办缝纫组，只是给村民做衣服，之后，高德康开始骑着自行车去上海拉订单，逐渐开展代工生意。

1992年，高德康注册了“波司登”商标，准备以自主品牌参与市场竞争。他说，当时不仅在国内注册了商标，还在68个国家和地区同步注册了国际商标。也就是说，在自主品牌创立之初，高德康就把发展的目标定位为全球市场。1994年，高德康尝试用自主品牌“波司登”开拓北方市场，却遇到第一次创业危机。波司登门店开到北方后，直到当年冬天快要结束，工厂生产的23万件羽绒服只卖了8万件。2000多万元的产品积压在仓库，还欠下银行800万元的贷款，企业到了生死存亡的关头。为此，高德康赶到东北考察，发现了当时羽绒服的通病：过于臃肿，缺乏轻便舒适感和时尚感。于是，他对羽绒服的颜色、面料、款式、版型等进行了一系列革新。1995年夏天，波司登在北京王府井创新式开展反季节销售，两个月就卖掉了2.5万件羽绒服，回款500万元。公司转危为安。1995年，波司登羽绒服的销量就达到全国第一。

1998年，高德康立下的誓言实现了。当年5月，中国登山队队员穿着波司登羽绒服登顶珠峰。之后，波司登羽绒服又随着南北极科考队远征。“我们将展馆取名为登峰，又推出登峰系列羽绒服，就是希望大家看到我们有能力做这样的羽绒服。它也是独属于波司登人的情怀，象征我们择高而立、勇攀高峰、永争第一的追求。”高德康说。

高德康回忆说，最初创业时，他每天骑着一辆自行车，往返于江苏常熟和上海之间拉单送货，200公里的石子路，加上100多斤的服装面料，“非常难骑，往往早上5点出门，半夜才能到家”。1983年，他拥有了第一辆摩托车，一天两三次往返于上海和常熟之间。“从1983年到1987年的5年时间里，我骑坏了6辆摩托车。”高德康说，他享受狂奔的感觉，并将这个爱好延续至今。

2007年，波司登在港交所上市之后，急于做大规模，以此化解羽绒服“看天吃饭”的风险，开始进行多元化扩张，一度将业务拓展至男装、女装、童装等多个领域。但正如高德康所言，“由于资源有限，什么都做，注定什么都做不好”。“由于没有顺应市场和消费者的消费需求和趋势变化，波司登变成了‘爸爸妈妈穿的衣服’，品牌认知老化、品牌势能下降，和主流用户的定位发生背离。”高德康描述当时的情况。

企业发展遇到瓶颈后，高德康深入思考如何才能把握主流用户，获取消费者的认可。2017年年底，高德康决定“回归本心”——聚焦主航道、聚焦主品牌，回归羽绒服品类，并确立做“全球热销的羽绒服专家”的品牌战略定位。通过参展国际时装周，参加国家级品牌活动展，努力做强品牌势能；与多个知名设计师合作，推出联名系列产品，首创风衣羽绒服和新一代轻薄羽绒服产品，围绕科技、防护、环保等功能体系开发高端户外、滑雪等全新品类；着重一二线城市线下渠道建设。采取“开大店关小店”的策略，关闭

坪效较低的小店，在一线城市地标商圈设立旗舰店，并对核心商圈的形象进行升级。

同时，波司登还在线上渠道发力，借助线上营销方式，拓宽客户群体。高德康将这次“转危为机”称为波司登的“第二次创业”。通过这次变革，高德康得出了经验，“首先要专注聚焦，将有限的、优质的资源聚焦在明确的目标上；其次，一定要和消费者一起成长”。“品牌和用户脱节，是企业发展最大的危险。”高德康认为，品牌需持续创新，始终拥抱新潮流、拥抱年轻消费者。

近几年，得益于波司登聚焦羽绒服品牌的转型，公司业绩持续提升。根据最新财报数据，2023/24 上半财年，波司登集团收入增长 20.9%，达到约人民币 74.71 亿元；集团净利润提升 25.1%，达到约人民币 9.18 亿元。集团营业收入和净利润连续 6 年创同期历史新高。回顾过去几年的转型历程，高德康认为，一方面，波司登的品牌得到了比较明显的提升，重新赢得了年轻消费者的认可；另一方面，经营业绩也有比较稳健的增长。波司登将抓住潮流变化，并用弹性供应链去做支撑，让消费者信服，走好转型高端品牌的路。

(资料来源：波司登创始人高德康——永远脚踏实地 [EB/OL]《经济日报》官方账号，2024-01-28[2024-09-19][http://paper.ce.cn/pc/content/202401/28/content\\_288735.html](http://paper.ce.cn/pc/content/202401/28/content_288735.html))

### 思考与讨论：

1. 你认为成功的创业者需要具备哪些特质？波司登创始人高德康具备这些特质吗？
2. 请结合本案例，谈一谈波司登能够“第二次创业”成功的秘诀是什么。

## 一、创业者的概念

创业者是指发现一个商机并以实际行动将其转化为具体的社会形态，获得利益，实现价值的人。创业者通常具有冒险精神、领导能力、创新思维和商业洞察力。他们能够识别市场机会，组织资源，并愿意承担风险来创办和发展一个新的企业或项目。



创业团队组建与管理

创业者一词由经济学家理查德·坎蒂隆（Cantillon）于 1755 年首次引入经济学。国内外学者将创业者的定义分为狭义和广义两种。狭义的创业者是指参与创业活动的核心人员。广义的创业者是指参与创业活动的全部人员。成功的创业者大多是不以物喜不以己悲、自信、自主、刚强、坚持、果断和开朗的人，并且他们的情感更富有理性色彩。此外，创业者还需要具备良好的身体素质、心理素质、知识储备和各项能力素质等，创业的成功在很大程度上取决于创业者的个人素质。

## 二、创业者的特质

创业者具备的素质就是创业者在创业活动中所需要的基本品质，是创业者在后天环

境影响和创业教育训练下获得的稳定的、长期发挥作用的基本品质和能力。创业者的素质在创业活动中具有关键的作用，主要包括以下几项内容。

### 1. 坚定的决心与毅力

创业者通常具备强大的内心力量和坚定的决心，他们深知创业过程中会遇到各种困难和挑战，但始终能够保持积极的心态，持之以恒地追求自己的目标。

### 2. 敏锐的市场洞察力

成功的创业者通常对市场趋势和消费者需求有着敏锐的洞察力，能够准确判断市场机会，并据此确定合适的商业策略。另外，创业者需要具备创新的思维方式，能够跳出传统的框架，寻找新的商业模式、产品或服务。他们勇于尝试新事物，不断推动创新，以适应不断变化的市场环境。

### 3. 出色的团队管理与领导能力

创业者需要组建和管理一个高效的团队，共同实现创业目标。他们通常具备出色的领导能力和人际交往能力，能够激发团队成员的积极性和创造力，形成良好的团队氛围。

### 4. 优秀的风险管理与决策能力

创业过程充满了不确定性，需要创业者具备优秀的风险管理和决策能力，能够在复杂的市场环境中做出明智的决策，降低风险，提高成功率。创业者通常对自己的事业有着强烈的责任心和使命感，他们深知自己的决策和行动会对团队、员工和投资者产生影响，因此始终保持着高度的责任感和敬业精神。

### 5. 持续学习与自我提升的能力

创业者需要具备持续学习和自我提升的能力，不断吸收新知识、掌握新技能，以适应不断变化的市场环境。他们通常保持着开放的心态，愿意接受新的观点和理念，不断提升自己的综合素质。

研究者们从不同的角度提出了各种各样的创业者特质，但是从未形成共识，甚至对创业者特质这一概念的表述也各不相同。学术界对创业者特质常用的表述有天赋、特质、特征、特性、个性、能力等词汇。斯蒂芬·斯皮内利和罗伯特·亚当斯对2001年以前关于创业者特质的研究进行了汇总，见表4-1所列。

表 4-1 创业者特质汇总

时间	作者	创业者特质
1848年	Mill	风险承担
1917年	Weber	权力需求
1934年	Schumpeter	创新、主动
1954年	Sutton	责任感
1959年	Hartman	权力需求

续表

时间	作者	创业者特质
1961年	McClelland	风险承担、成就需求
1963年	Davids	抱负、独立意识、责任感、自信
1964年	Pickle	自我驱动、人际关系、沟通能力、专业知识
1971年	Palmer	风险评估
1971年	Hornaday, Abound	成就需求、自主性、进攻性、影响力、识别能力、创新性、独立性
1973年	Winter	影响力需求
1974年	Borland	内部权力需求
1982年	Casson	风险承担、创新、影响力、权力需求
1985年	Gartner	改变和权力
1987年	Begley, Boyd	风险承担、对不确定性的容忍度
1988年	Caird	自我驱动
1998年	Roper	影响力和权力需求
2000年	Thomas, Mueller	风险承担、影响力、内部控制、创新
2001年	Lee, Tsang	内部控制

### 三、创业者素质测评

自我认知是指对自己的洞察和理解，包括自我观察和自我评价。自我观察是指对自己的感知、思维和意向等方面的觉察；自我评价是指对自己的想法、期望、行为及人格特征的判断与评估。自我认知是自我调节的重要条件，也是做好职业生涯规划的前提。人们对创业者的兴趣、性格、心理成熟程度、环境认知等进行了研究，并根据职业生涯规划的理论进行了总结。

#### （一）兴趣

每个人都有自己的兴趣，兴趣是一个人的情感依托。如果一个人选择的职业与自己的兴趣吻合，那么枯燥的工作也会变得丰富多彩、趣味无穷，就会产生一种动力，也就是我们通常说的欲望，它是对自我价值的认可和追求。著名科学家、诺贝尔物理学奖获得者杨振宁认为：“兴趣是创新之源、成功之本。”

霍兰德职业兴趣测试是由美国职业指导专家霍兰德根据他本人大量的职业咨询经验及其职业类型理论编制的测评工具。霍兰德认为个人职业兴趣特性与职业之间应有一种内在的对应关系。根据兴趣的不同，他将人格分为研究型（I）、艺术型（A）、社会型

(S)、企业型(E)、传统型(C)、实用型(R)六个维度,他认为每个人的特性都是这六个维度不同程度的综合(图4-1)。

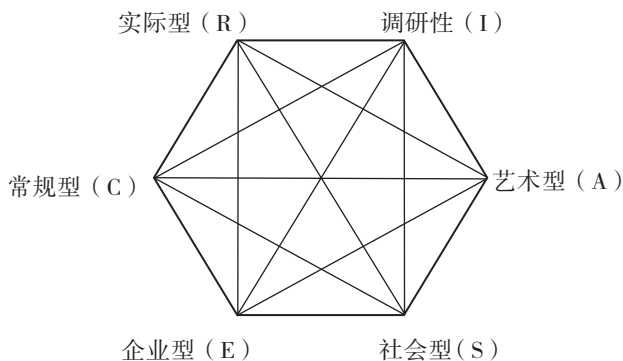


图 4-1 霍兰德职业兴趣维度图

霍兰德认为,企业型(E)特性的人更适合进入创新创业领域。这种特性的人的特点:追求权力、权威和物质财富,具有领导才能;喜欢竞争、敢冒风险、有野心和抱负;为人务实,习惯以利益得失、权力、地位、金钱等来衡量做事的价值,做事有较强的目的性。

## (二) 性格

在众多的性格测试工具中,职业性格测试(Myers-Briggs type indicator, MBTI)是国际最为流行的职业人格评估工具。作为一种对人的个性的判断和分析工具,它是一个理论模型,从人的纷繁复杂的个性特征中归纳提炼出四个关键要素——动力、信息收集、决策方式、生活方式,以此进行分析判断,从而把不同个性的人区别开来。

MBTI从四个维度考察个人的偏好倾向,以区分人与人之间的差异性,具体见表4-2所列。

表 4-2 MBTI 性格类型

精力支配	外向 E (extraversion) / 内向 I (introversion)
认识世界	感觉 S (sensing) / 直觉 N (intuition)
判断事物	思维 T (thinking) / 情感 F (feeling)
生活态度	判断 J (judging) / 知觉 P (perceiving)

测试结果表明,IPTJ(内向、知觉、思维、判断)型性格的人比较适合从事创新性的工作,而ENTP(外向、直觉、思维、知觉)型性格的人更适合从事创业活动,具体见表4-3所列。

表 4-3 MBTI 性格类型与职业匹配表

类型性格	匹配职业	性格类型	匹配职业
ISTJ 内向、感觉、思维、判断	稽查员	ISTP 内向、感觉、思维、知觉	演奏者
ISFJ 内向、感觉、情感、判断	保护者	ISFP 内向、感觉、情感、知觉	艺术家
INFJ 内向、直觉、情感、判断	咨询师	INTJ 内向、直觉、思维、判断	科学家
INFP 内向、直觉、情感、知觉	治疗师	INTF 内向、直觉、思维、情感	设计师
ESTJ 外向、感觉、思维、判断	督导	ESTP 外向、感觉、思维、知觉	发起者
ESFJ 外向、感觉、情感、判断	销售员	ESFP 外向、感觉、情感、知觉	表演者
ENFJ 外向、直觉、情感、判断	教师	ENTJ 外向、直觉、思维、判断	调度者
ENFP 外向、直觉、情感、知觉	激发者	ENTP 外向、直觉、思维、知觉	发明家

### （三）能力

能力是个人综合素质力的一种体现，在职业发展的过程中发挥着不可替代的作用，在一定程度上能力决定着职业的成就和事业能否持续扩大与发展。对创新者而言，对创新知识的学习与积累能力、对创新机会的捕捉能力、创新思维能力和创新技能是其核心能力。而创业者由于面对复杂和具有挑战性的环境，必须具备更广泛的能力。有学者认为，创业能力包含人际协调能力、创新能力、决策能力、自省能力等。

#### 1. 人际协调能力

创业活动并不是孤立、割裂的个体行为，而是具有整体性、社会性的活动。因此，创业活动需要外部资源。对创业者来说，人际协调能力就是其构建人际网络的能力。创业者建立广泛的人际关系网络会成为创业活动的重要助力和关键因素。如果一个创业者能够在较短时间内建立起较为广泛的人际网络，那么他就会在创业之路上少走许多弯路。创业者的人际关系网络主要由同学资源、同乡资源、朋友资源等组成。

#### 2. 创新能力

创新是创业的本质和灵魂，同时是新创企业在市场中赢得竞争优势的关键。创新能力则是创业者实践创业活动的“生命之本”，一个优秀的创业者，必须具备较强的创新能力。创业者的创新能力往往体现在技术、管理以及营销等方面。例如，近年来微信的使用给很多微商提供了新的营销平台。对每一位创业者来说，他们的创业活动都是独一无二的，没有现成的模板任其复制。从这一点上来看，创新能力不仅会影响新创企业的竞争力，更会影响新创企业的生命力和发展潜力。

#### 3. 决策能力

决策能力是指领导者或经营管理者对某件事做决断、定方向的领导管理的综合能力，它包括经营决策能力、经营管理能力、业务决策能力、人事决策能力、战术与战略决策能力等。决策能力是根据既定目标认识现状、预测未来、决定最优行动方案的能力，是

管理者素质、知识结构、思维方式、判断能力和创新精神等在决策方面的综合表现。

#### 4. 自省能力

曾子曰：“吾日三省吾身。”每一个成功的创业者几乎都是这句话的合格践行者。创业活动是瞬息万变的市场活动，创业者遭遇困难和低谷再平常不过。一个合格的创业者会在不断自省中反思、提高自己，从而取得良好的业绩。同时，时刻反思自己才能保持头脑的冷静和清醒。

#### （四）心理成熟

为什么有些人才华横溢却不能走向成功？为什么有些人稍遇挫折就会灰心丧气？这就涉及心理成熟度。心理成熟的个体在面临挫折或冲突的紧张情境时，会在其内部心理活动中自觉或不自觉地摆脱烦恼、减轻内心的不安、恢复心理平衡与稳定。一个人要想顺利实现自己的职业理想，必须有良好的心理状态，那些心智成熟的人往往容易获得成功，更能早日达成心中的理想与愿景。创新创业是一个复杂的、长期的过程，它要面对激烈的竞争，面对各种变化和不确定性，忍受常人难以忍受的困苦。创新者和创业者往往要具备不怕挫折、不畏险阻、艰苦创业的精神及良好的心态和自控能力，心理不成熟的人是难于胜任创新创业重任的。

#### （五）环境

环境认知是对社会自我的认知和职业环境的认知。社会自我的认知是指对人的社会因素的认识，包括社会地位、家庭背景和状况、人际关系、可利用资源等；职业环境认知包括对社会环境、行业环境、地域环境、企业环境的认知。在创新创业实践中，创新者与创业者都要受到政策法规环境、科技环境、资金环境、人才环境、产业环境、市场环境等的影响。两者的环境支撑有相似性，但也有所不同。创新者的环境支撑一般来自企业或职能部门的内部，获取难度较小；创业者的环境支撑一般来自市场，获取难度较大。创新者受环境影响的涉及面要小，面临的风险也较小；创业者面临的环境影响是全面的，任何一个环境因素的变化都可能会影响创业者的创业成功率。

创业者在兴趣、性格、能力、心理成熟度四个方面的自我认知，只能证明一个人是否具备创新创业者的特质，但不能明确回答他是否可以做创新者或创业者这个问题。我们认为，在具备基本特质的前提下，环境因素决定了创新者和创业者的职业方向选择。人、环境与职业的匹配可以用SWOT分析法进行测评。

### 四、创业素质提升的方法

少数创业精英具有创业天赋，这是不争的事实，但不具有代表性。大部分人才是通过后天的培养和艰苦实践，逐渐提升创业素养，从而成为成功的创业者。提升创业者素

质是一项涉及全社会的、系统而复杂的工程，需要建立起家庭、学校、企业、政府四位一体的宏观培养体系。下面主要从大学生创业者自身的微观角度阐述创业者素质提升的直接方法和间接方法。

### （一）创业素质提升的直接方法

创业素质提升的直接方法，除了参加校内的创业赛事活动、勤工俭学、创业模拟实训团学活动、校外假期兼职打工、企业实习、创业基地见习考察等第二课堂活动之外，还包括如下几个方面。

#### 1. 提升自身创业素质

提升自身创业素质是创业者成功创业的基石，对此创业者必须拥有强烈的主观愿望，提高认识，端正态度，高度重视，形成内在的、自发的、潜意识的诉求，强化创业意识。

#### 2. 参加校园创业文化活动

积极参加校园创业文化活动，接触创业启蒙，了解创业政策，增强创业法律意识，提升创业诚信品质，树立新时代创业观念。

#### 3. 入驻创业虚拟交流社区

通过注册创业者论坛、创业沙龙、企业家论坛等，关注创业公众号、加入创业群等，从中获取创业信息，寻找合作伙伴，广泛交流，共享资源。

#### 4. 挖掘好项目入驻创业园

积极参加校内外大学生创业园的各类创业活动，开阔视野，丰富知识，找机会付诸行动，努力挖掘一个小而精的项目入驻创业园，从创业实践活动中汲取创业素养。

#### 5. 参加导师创业课题研究

积极参加创业导师关于创业课题的研究活动，能够提升大学生创业的综合素养。因为创业课题研究是一项理论联系实际的活动，既能提升参与者的创业理论素养，又能提高其创业实践能力。

### （二）创业素质提升的间接方法

#### 1. 选修各类创业课程

在校大学生无论何时创业，都应该选修各类创业课程，如创业方法类、创业管理类、专创融合类、创业实战类等，丰富知识结构，提升创业综合素养。

#### 2. 阅读课外创业书籍

创业者应广泛阅读创业书籍，如企业家传记、创业案例分析等，学习间接经验，提升学习能力，降低创业成本。

#### 3. 关注媒体创业信息

创业者应该通过各种媒体广泛收集创业信息，如借助报纸与杂志、电台与电视台、

互联网媒体与移动新媒体获取创业资讯，去伪存真，加工、处理、管理信息，提升决策力。

#### 4. 聆听专家报告讲座

创业者不要错过任何一场商界名流、专家学者的创业专题讲座、创业报告会、创业项目研讨会、创业咨询会等，这种高端交流能够开阔视野、激发创业热情、坚定创业信念。

#### 5. 认知创业相关机构

创业者需要学会对接风险投资机构、创业资质评定机构、创业培训机构、创业资源开发机构等，学会与工商、税务、监管等政府部门打交道，提升交际力、融资力、抗风险力，提升创业情商。

## 五、课后实践

### （一）大学生创业素质评估与分析

我们可以把大学生创业素质的评估和分析分解为两个步骤：一是“大学生创业素质测评表”的设计（主要是“大学生创业素质测评指标”的设计）；二是针对测评数据进行有关处理和分析。困难可能会出现在第一步：如何准确地定位反映大学生创业素质的因素（测评指标），以及如何适当地将这些因素（测评指标）的代表值表达出来。

请同学们根据自身情况在表 4-4 中按照与自己特征的符合程度打分。评分标准：5 分，非常符合；4 分，比较符合；3 分，无法确定；2 分，不太符合；1 分，很不符合。总分越高，说明具备的创业素质越高。

表 4-4 大学生创业素质测评表

一、想法	评价（5～1分）
1. 我的想法较别的同学通常更有价值、更具有创造性	
2. 我具有丰富的想象力，并能把这些想法准确地表达出来	
3. 我的想法通常并不是天马行空、泛泛而谈，而是切实可行的	
二、自制力	评价（5～1分）
1. 我每天早晨都能怀着积极的态度醒来，满怀期待	
2. 我不怕风险，在失望时不会逃避或轻言放弃	
3. 我知道如何控制自己的生活、性情和脾气	
4. 我倾向于主动地把握和解决问题	
三、知识和技能	评价（5～1分）
1. 我在即将创业的领域有很好的专业背景和技术	

续表

2. 我了解即将创业的行业的市场运作、竞争水平和相关法律政策	
3. 我曾经有过一定的管理经验，擅长组织集体活动	
4. 我眼光长远，更看重创业项目的发展潜力而不是短期盈利	
四、资源	评价（5 ~ 1 分）
1. 我和家人有雄厚的资金和稳定的收入，可以保证创业初期运营	
2. 我能够挖掘理想的合伙人或经理人，雇用理想的员工	
3. 我可以通过合理途径以合理的成本募集资金	
4. 我可以获得充足的创业资源（如原材料等），能很好地控制成本	
五、目标	评价（5 ~ 1 分）
1. 我更渴望有一份（与给别人打工相比）属于自己的事业	
2. 我有一个很明确的创业目标，可以为之进行付出代价的奋斗	
3. 我有勇气和耐心去实现创业目标，即使需要承担较大风险	
4. 我有十分的信心最终能实现自己的创业目标	
六、关系网络	评价（5 ~ 1 分）
1. 我喜欢合作，合作胜于凭一己之力完成工作	
2. 我与其他同学相比更具有影响他人并使其信服的能力	
3. 我在别人眼里是一个值得信赖的人，充满活力、积极向上	
4. 我善于和陌生人打交道，而不只是局限于熟人圈内	

## （二）案例分析

乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上自述当年的穷困潦倒：“当我休学之后，我没有宿舍，所以睡在友人家里的地板上，靠着回收空可乐罐的 5 美分买吃的，每个星期天得走 7 英里路绕过大半个镇去印度教的哈尔·克里什那神庙吃顿好饭，追寻我的好奇与直觉，我所驻足的大部分事物，后来看来都成了无价之宝。”

“指甲钳大王”梁伯强一次次创业，一次次辛苦累积财富，而每一次点滴积累的财富最后总是被各种各样“莫名其妙的原因”剥夺，若是一般人早发疯了，可梁伯强都忍下了，后来他成了一个成功者。

### 思考与讨论：

1. 创业者应该具备哪些素质？
2. 案例中的乔布斯与梁伯强的成功带给我们哪些启示？

## 六、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级	姓名	日期	月	日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动	30					
	知识考核	1. 了解什么是创业者及创业者的内涵； 2. 了解创业者在创业活动中的重要性； 3. 掌握创业者应该具备的能力，学会使用素质测评方法进行测评	20					
	实践考核	完成创业者素质测评，掌握基本的管理理论和方法，学习如何建立高效的团队、制订并执行计划以及监控和评估绩效	30					
	综合能力	强调创业者的重要性，突出创业者的领导能力。灵活运用创业者的特性，把创业者特质与创业团队发展相结合，分析创业者在创业团队中的作用	20					
合计					100			
教师评语								

## 单元二 创业团队的组建

### 知识目标

1. 明确创业团队的定义、特点，以及团队整体的目标和使命。
2. 了解创业团队通常包括哪些成员，理解每个成员在团队中的作用和职责。
3. 了解如何寻找和吸引合适的团队成员。
4. 了解如何建立团队和维护团队的沟通协作机制，以达成合作目标。

### 能力目标

1. 掌握创业团队的日常运作和管理方法，能够尊重并理解团队成员的不同观点和需求，形成合力。
2. 能够持续学习和掌握新技术，保持团队的技术竞争力。
3. 使团队保持敏锐的市场洞察力，能够抓住机遇并快速响应市场变化。

### 素质目标及思政目标

1. 具备强烈的社会责任感，关注企业行为对环境、社会和员工的影响。
2. 对创业事业充满信心和热情，明确自己的目标和使命。
3. 强调团队协作的重要性，加强沟通和协作。

### 重难点

1. 如何有效地运作和管理创业团队，构建一个完整的创业团队。
2. 协调团队成员之间的关系，相互协助、团结友爱，具备积极进取的精神。
3. 培养团队凝聚力，建立和维护团队内部的信任关系。

### 情景导入

宜家家居是世界上品牌知名度较高的公司之一，它所创建的团队文化更是独具特色，为他人称道，这也是它成功的关键所在。

该公司的团队以家具的品类来分，一个团队共同负责同一家具部的工作（如办公家具部、厨房用品部、地毯部、沙发部）。宜家家居是瑞典的公司，公司文化在很大程度上折射出瑞典的民族文化：平等、低调、朴实、现代。

宜家的低调平民文化不仅反映在其家具的价格上（其质量和风格则可靠、现代），还表现在公司上层领导的个人风格上。宜家的创始人从不张扬，而且穿着朴素，生活简单。

据说他喝完饮料，一次性使用的塑料杯也舍不得扔掉。

宜家的招牌广告语是“你不必富有，只需机灵”。它创造的团队文化也具有类似特征。为了鼓励团队成员间的高度融合和协作，公司并不给每个员工明确的岗位说明，相反，他们要求团队成员自己商榷讨论决定谁负责什么，该如何运作最为有效，然后依此执行。团队的领导人也没有特殊的头衔，与他人平等，主要起协调沟通的作用，理顺团队并让每个人都能充满乐趣地工作。

一开始员工的离职率很高。但公司认为，这是宜家的核心文化的重要部分，就坚持了下来。在此过程中，当地的应聘者慢慢地熟悉了宜家的文化，认同公司文化的人才被聘任后，整个运作就变得越来越顺利。

因为宜家只是一个家居用品店，每个人的工作内容都不复杂，每个人都能胜任他人的工作，没有人是不可取代的，所以团队的管理关键在于队员之间的互相磨合和默契，在于创造积极向上的、彼此信任和喜欢的团队气氛。这样，在任何人忙不过来的时候，暂时有空闲的人就会主动帮助，见缝插针，让顾客得到良好、满意的服务。对团队的整体奖励在团队成员互相认同、彼此喜爱的情况下就成了最有效的鼓励合作的手段。将此模式扩大到整个商场，就会产生整个商场是一个大团队的效果。

宜家专门规定将一年中的某一天用来奖励所有员工。具体如何做呢？就是把在那一天售出的商品的全部收入分给每个员工。商店的员工因此对宜家都有强烈的归属感，将自己视为大家庭中的一员（许多店员介绍自己的亲戚朋友来宜家工作），于是就更加努力。这样的正向循环使公司的气氛越来越好。

（资料来源：董波浪. 名企是如何建设高效团队的 [EJ/OL]. 企业家日报电子版，2017-08-09 [2024-09-19]. <https://www.entrepreneurdaily.cn/2017-08-09/5/2359102.html>. 有改动）

## 一、组建创业团队的程序

### （一）创业团队的概念

创业团队是指在创业初期（包括企业成立前和成立早期），由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的特殊群体。创业团队使各成员（包括创业搭档团队成员）联合起来，在行为上形成彼此影响的交互作用，在心理上意识到其他成员的存在，有共同的归属感和工作目标。

创业团队是由两个或两个以上具有一定利益关系的，共同承担创建新企业责任的人组成的工作团队。创业团队是团队而不是群体。团队与群体的差别在于团队成员具有共同的目标、相互之间有利益关系，并且遵守共同的行为准则和规范，而群体则没有这些特征。例如，军队是团队，而火车上的旅客是群体。军队有保卫祖国的共同目标和使命，有严明的纪律，军队中的每个成员都将密切合作，分别担任哨兵、侦察兵、狙击手等不

同的角色，某个军事任务成功与否取决于所有成员的努力；而同在一列火车上的旅客，则没有共同的目标，相互之间也没有利益关系，更不需要密切合作去完成特定的任务。

创业团队按其成员构成的不同，可以分为狭义的创业团队和广义的创业团队。狭义的创业团队由一群才能互补（分工不同）、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗，并能做到利益让渡的合伙人组成。合伙人团队是由创业初期投资并参与创业的多个个体组成，是创业团队的核心部分。合伙人团队的技术、知识、经验、社会关系网络等资源是新创企业最有价值的资源。是否拥有较高的受教育程度、前期的创业经历和相关的产业经验与广泛的社会关系网络等是合伙人团队能否取得成功的重要因素。广义的创业团队包含狭义的创业团队，也包含创业过程中的一切利益相关者，如风险投资机构、董事会成员和专家顾问等。

## （二）高效创业团队的特征

一个处于良性运转的高效创业团队必然具备一些显著的特征，正是由于有了这些特征，一个群体组织才能称为团队或高效创业团队。

### 1. 目标清晰

高效创业团队对于要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值，而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到团队目标中去。

### 2. 技能互补

高效的团队是由一群有能力的人组成的。他们具备实现理想所必需的技术和能力，而且相互之间有良好的合作的个性品质，从而能够出色地完成任务。

### 3. 沟通良好

成员之间通过畅通的渠道交换信息，互相之间能迅速、准确地了解彼此的想法和情感。管理层与团队成员之间拥有正常的信息反馈渠道，有助于管理者指导团队成员行动，消除误解。

### 4. 承诺一致

团队成员对群体具有认同感，把自己属于该群体的身份看作一种自我实现。因此，团队成员一致表现出对团队目标的奉献精神，愿意为实现目标而调动和发挥自己的最大潜能，我们称之为承诺一致。

### 5. 恰当领导

高效创业团队的领导者往往担任的是“教练”和“后盾”的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制团队，他们鼓舞团队成员的自信心，帮助团队成员更充分地了解自己的潜能。

### 6. 相互信任

团队成员之间相互作用、直接接触，彼此相互影响，形成一种默契、关心和信赖的

关系，不论何时，不论需要怎样的支持，成员之间都相互给予、彼此协作，共同完成团队的目标。

### （三）创业团队的发展演变

创业团队并非在组建之后就是一成不变的，一般要经历周期式的发展过程。初创期，人员职责尚不明确，组织管理较为混乱，团队的能力得不到有效发挥；磨合期，人员职责明确，在有效沟通的前提下不断摸索合适的成员交往和合作方式，组织管理开始进入正轨；成熟期，团队人员协调合作、凝聚力、工作能力等方面都趋于成熟和稳定，能最大化地发挥团队优势；消亡期，长时间地疏于团队管理，团队会进入消亡期，进入消亡期的团队将会慢慢面临解散，解散后的团队会回归到初创期，形成一个发展闭环周期。

#### 1. 人

人是创业行为的具体实施者，是创业活动的主体，也是创业团队中最核心的要素及组成部分。创业目标是靠人来实现的，因此创业团队的人员配置十分重要。一般而言，创业团队在人员的选择上要同时兼顾同一性和差异性。同一性指团队成员应该志同道合，有共同的价值观、创业观等。这些价值认知标准的同一性是组建科学创业团队的前提。这里的差异性并非只是简单的不同，而是指团队成员之间优势互补，既要有性格上的互补，也要有技能、专业、特长方面的互补，还要有人脉资源上的互补。每个人都是有缺点的，没有一个创业者是创业活动的“上帝”。以技能、专业、特长互补为例，创业的复杂性和过程的不确定性给创业者提出了极高的素质能力要求，但每个创业者都无法完全符合这些要求。对于一个创业团队而言，有人善于领导，有人善于沟通交流，有人善于营销策划等，物尽其用、人尽其才就可以产生  $1+1 > 2$  的积极效果。这也是创业团队组建的意义所在。

#### 2. 目标

创业团队的建立必需有一个明确的创业目标，它是创业团队形成的基础，是创业团队凝聚力的载体，是创业活动取得成功的关键。明确的目标可以使团队认清创业方向，使团队成员知道应该用怎样的方式和手段进行创业，以及需要把握或创造何种机会。明确的创业目标能够使团队明确对员工的素质、技能等方面的要求，在团队组建和招聘员工、员工培训等方面有科学的指导作用。明确的目标能够有效提升创业团队的素质能力和综合实力。

#### 3. 职能分配

科学、合理的职能分配是组建优秀创业团队不可或缺的条件之一。创业团队在组建之初就要有明确的职能分配，明确规定每一名成员在创业活动过程中负责的主要工作岗位、岗位的职责和岗位拥有的权力，是职能分配的主要内容和意义所在。在职能分配过程中，首先要人尽其才，根据团队成员的专业、优势等确定其岗位和职责，保证个人能力得到最大程度的发挥。其次，在明确岗位和职责的基础上明晰岗位权力。权力的科学

划分和有效行使是科学决策的前提和保障。最后，避免岗位职责、权力出现交叉、缺位。团队合作使得团队成员之间的趋同性增加，团队活力大大降低，随时有可能解散。

## 二、创业团队成员选择

### （一）选择团队成员的注意事项

在选择创业团队成员时，我们需要注意从以下几个方面思考。

- （1）团队成员加入的目的。
- （2）团队成员的知识结构。
- （3）团队成员的性格、个性、兴趣。
- （4）团队成员的价值观念。

### （二）组建创业团队的注意事项

在组建创业团队时，我们还需要考虑以下几个问题。

- （1）团队中唯一权威主管问题。
- （2）团队成员间的相互信任问题。
- （3）妥善处理不同意见和矛盾。
- （4）合理分配股权问题。
- （5）妥善处理团队成员间利益。

### （三）创业团队成员的作用

创业团队优势互补是指由于创业者知识、能力、心理等方面和教育、家庭环境方面存在差异，通过组建创业团队来发挥各个创业者的优势，弥补彼此的不足，从而形成一个知识、能力、性格、人际关系、资源等方面更加完善的优秀创业团队。

#### 1. 团队成员优势互补

从人力资源管理的角度看，建立优势互补的创业团队是保持创业团队稳定的关键。要使创业团队能够发挥最大能量，团队创建之初，不仅仅要考虑成员之间的关系，更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、技术等互补，以此来达到团队平衡。

创业团队由很多成员组成，成员在团队里究竟扮演什么角色，对团队完成既定的任务起什么作用，团队缺少什么样的角色，候选人擅长什么、欠缺什么，什么样的人与团队现有成员的个人能力和经验是互补的，都必须界定清楚。这样有利于用角色理论挑选和配置成员，做到优势互补。创业的成功不仅是自身资源的合理配置，更是各种资源调动、集聚、整合的过程。

#### 2. 发挥团队成员角色的作用

创业团队中的不同角色发挥着不同作用，因此团队中不能缺少任何一个角色。一个

创业团队要想紧密团结在一起，共同奋斗，努力实现团队的愿景和目标，各种角色的人才都不可或缺。

(1) 创新者：提出观点。没有创新者，团队的思维就会受到局限，点子匮乏。创新是企业生产、发展的源泉，企业不仅需要技术创新，也需要管理创新。

(2) 实干者：运筹计划。“千里之行，始于足下”，有了好的创意还需要靠实际行动去实践。实干者在企业人力资源中应该占较大的比例，他们是企业发展的基石。没有执行就没有竞争力。只有通过实干者踏实努力的工作，美好的愿景才会变成现实，团队目标才能实现。

(3) 凝聚者：润滑和调节各种关系。没有凝聚者的团队，人际关系会比较紧张，冲突的情形会更多一些，团队目标将受到很大冲击，团队寿命也将缩短。

(4) 信息者：提供支持的“武器”。信息是企业发展必备的重要资源之一。世界是开放的系统，创业团队要在社会生存和发展，没有与外界的信息交流，就成了一个自给自足的封闭小团体。当代创业团队的成功更需要正确、及时的信息。

(5) 协调者：协调各方利益和关系。团队协调者除了要有权力性的领导力，更要有一种个性的引召力，帮助领导树立个人影响力。各种背景的创业者聚集在一起，经常会出现各种分歧和争执，这就需要协调者来调节。

(6) 推进者：促进决策的实施。推进者是创业团队进一步发展的助推器。

(7) 监督者：监督决策实施过程。监督者是创业团队健康成长的鞭策者。

(8) 完美者：注重细节，强调高标准。在企业成长过程中，完美者的作用是克服企业缺陷，为企业做大做强打下坚实的基础。“细节决定成败”的观点也说明了完美者在企业管理和发展中的重要作用。

(9) 专家：专家为企业业务向纵深方向发展提供指导。

在了解不同角色对团队的作用以及各种角色的配合关系后，就可以有针对性地选择人才，通过不同角色组合来组成完整的团队。由于团队中的每个角色都是优点和缺点相伴相生，领导者要学会用人之长，容人之短，充分尊重角色差异，发挥成员的个性特征，找到与角色特征相契合的分工，使整个团队和谐、互补。优势互补是团队搭建的根基，竞争是企业赖以发展的主要法宝。

#### (四) 创业团队成员的行为特征

##### 1. 团队成员应该自主开展各项工作

企业的权力如果过于集中在领导手上，常常有事情没人决定，是不利于团队发展的。一个团队想要发展，成员必须要学会自主开展工作。

##### 2. 团队成员应该善于为企业思考

领导在做决策时，如果决策依据的70%是来自基层，就说明这个团队注意员工的思考性。反之，如果这些意见都是来自中高层，没有对下面员工的意见进行调查和总结，

则说明这个团队的思考性不强。优秀员工会经常思考，对所遇到的问题主动提出解决办法，并说出每种办法的优缺点，拿出最佳方案给领导。

### 3. 团队成员应该分工协作

“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”“三个臭皮匠顶个诸葛亮”等，都说明了成员分工协作精神的重要性。

## 三、组建创业团队

### （一）创业团队的作用

相关研究表明，创业活动基本是以团队形式开展的，高成长企业中，许多新创企业采用团队创业的形式。为什么团队创业的比例越来越高？这是因为相比个体创业来说，团队创业具有整合资源能力强、抗风险能力强和发展后劲大等优势，能在创业过程中发挥以下关键作用。

#### 1. 有助于新创企业克服创业过程中的资源约束

一个企业刚刚诞生的时候，往往面临着众多的资源约束，处于没钱、没人、没客户的“三无”境地，克服这些资源约束是新创企业必须解决的问题。由于一个人的能力、资金、关系网络有限，解决这些问题的过程往往漫长而艰辛。相比个体创业来说，创业团队由于其成员具有不同的经验、能力和关系网络，其整合资源的能力会成倍增加，这无疑有助于新创企业克服创业过程中的资源约束，实现快速成长。

#### 2. 有助于提升新创企业的决策质量

创业活动面临高度的不确定性。创业团队由于其成员具有不同的教育背景、知识经验和个性特征，决策的速度会比个人慢，看问题的角度也会更加多元，这不但会降低决策失误的概率，而且会有助于用创新的方式解决复杂性问题，从而提高新创企业的决策质量，降低新创企业的失败概率。

#### 3. 有助于获取风险投资和银行贷款

风险投资商对于新创企业的发展具有重要的推动作用。风险投资商不仅能够带给新创企业发展所需要的资金，还能够带来具有国际视野的管理经验、渠道和网络。美国的研究表明，风险投资商投资的新创企业的存活率，高于全国的平均水平。对风险投资商来说，投资新创企业的最大风险来自创业者和创业团队的管理风险。由于团队创业在决策质量和工作绩效方面往往优于个人创业，所以风险投资商投资的大多数项目都是具有良好创业团队的项目。

### （二）创业团队的社会责任

企业的社会责任是指企业在其商业运作中对其利害关系人应负的责任。企业的社会责任包括企业环境保护、社会道德以及公共利益等方面，由经济责任、持续发展责任、

法律责任和道德责任等构成。企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调在生产过程中对人的价值的关注，强调对消费者、环境、社会的责任和贡献，从而获得在社会、经济、环境等领域的可持续发展能力。这意味着企业不仅要赚钱，同时，还需要兼顾社会和环境因素，实现可持续发展。

中国社科院 2011 年发布的《中国企业社会责任报告》，从责任管理、市场责任、社会责任和环境责任四个方面，对中国企业的社会责任发展水平进行了评价。这里的责任管理是指一个企业所制定的企业社会责任发展规划、反商业贿赂制度与措施等。市场责任是指企业的成长性、收益性以及产品合格率等指标。社会责任包括社保覆盖率、安全健康培训以及评估运营对企业的影响。环境责任则包含了企业的环境管理和节能减排方面的指标。

强调企业的社会责任不仅是社会对企业的要求，也是企业自身发展的需要。创业团队在一开始创业时就要有社会责任意识，即使遇到再大的困难，也不能忘记自己的社会责任。

### （三）组建创业团队的注意事项

#### 1. 共同的创业理念

要组建一个优秀的创业团队，首先所有团队成员要拥有共同的创业理念。如果将创业活动视为一场战争，共同的创业理念就是支撑战士取得战争胜利的法宝。共同的创业理念是创业团队形成强大互补性和向心力的有效保证，团队中的每一名成员都是不可或缺的组成部分，“心往一处想，劲往一处使”才能保证团队能力最大化，才能成功达成创业目标。

#### 2. 团队协作

优秀的创业团队应该是职能划分科学、明晰的团队，团队成员优势互补，每一名团队成员尽其所能、各司其职。在此基础上的团队协作是将凝聚力和向心力转化为实际工作能力和创业能力的有效途径，也是取得创业成功的必备条件之一。由此可见，团队协作对创业团队来说是十分重要的。

#### 3. 和谐的人际关系

优秀的创业团队在创业过程中需要和谐的人际关系作为润滑剂。“世界上没有两片完全相同的树叶”，创业团队成员也是如此。团队成员由于成长环境、教育背景、个性特点的差异以及在利益分配中无法达成共识等原因会产生矛盾和冲突，而有效解决矛盾和冲突的关键就是和谐的人际关系。和谐的人际关系有益于团队成员的身心健康，有助于团队协作，能够提高团队的运行效率。和谐人际关系的建立应该以尊重每一名成员的个性为前提，以包容彼此缺点为核心，以有效沟通为手段。

#### 4. 科学管理

科学管理是有效发挥创业团队能力和保持创业团队旺盛生命力的保障。一个优秀的

创业团队需要职能明晰、权责明确、沟通顺畅、关系和谐，这一切都是建立在科学的管理思想和统筹的管理方法基础之上的。如果将创业团队看作一艘海上的轮船，科学管理就是使轮船平稳航行，成功、快速到达目的地的船舵。由此可见，科学管理在创业团队中扮演着十分重要的角色。

### 5. 较强的意志品质

创业活动由于其复杂性和决策效果的不确定性，本身充满了未知的挑战。如果创业团队成员没有顽强的意志、坚韧不拔和吃苦耐劳的精神等意志品质作为支撑，很难在创业道路上走下去，更不可能实现创业目标，取得创业成功。因此，培养创业团队成员的顽强意志品质尤为重要。

海尔拥有优秀的团队。1999年4月5日下午2点，一个德国的经销商打来电话，要求“必须在两天内发货，否则订单自动失效”。两天内发货意味着当天下午所有的货物必须装船，而此刻正是星期五下午2点，如果按海关、商检等有关部门下午5点下班来计算的话，时间只有3小时，按照一般程序，做到这一切几乎是不可能的。

面对困难，海尔人优良的团队精神显示了巨大的能量，他们采取齐头并进的方式，调货的调货、报关的报关、联系船期的联系船期，全部全身心地投入工作中，抓紧每一分钟，使每一个环节都顺利通过。当天下午5:30德国的经销商接到了来自海尔“货物发出”的消息。他先是非常吃惊，后转为感激，给海尔写了一封感谢信。

### 6. 良好的外部环境

良好的外部环境会使创业活动事半功倍。以“互联网+”创业模式为例，政府针对互联网迅猛发展的社会现状，制定了扶持创业的政策，促使互联网创业企业如雨后春笋般蓬勃发展起来。优秀的创业团队要能够认清外部发展的大环境，在充分考察、调研的基础上选择创业目标，制订创业方案。这样，创业成功的概率将会极大地提高。

### 7. 领导者的魅力

团队创建之初，领导者的个人魅力会影响整个团队的风格。对每一个团队成员而言，领导者的个人品行、素质、能力、领导风格等是否被认同，领导权威是否使人信服，关系到他们对团队的归属感，关系到整个团队的凝聚力和向心力。因此，领导者的个人魅力在创业团队中的作用不容轻视。

### 8. 公平的环境

创业团队组建之初，成员们在个人创业动机的驱使下，在对创业前景的渴望下，普遍具有极大的创业热情。每一个创业团队建立的初衷都是取得创业成功和利益回报，随着创业活动的进行，公平的创业环境和团队归属感会逐渐替代创业热情，成为支撑团队发展和创业活动有序进行的强大力量，科学合理的激励政策就变得十分必要了。在创业过程中，激励政策并不是一成不变的，不同时期创业团队成员的个人诉求是不断变化的，以此为依据调整激励政策，才能保证每一名成员在每一个时期都能为团队的发展发挥最大的能力，做出最大的贡献。

对大学生创业者来说，组建一个组织健全、机构合理的创业团队是不容易的，将一个团队打造成优秀的“金牌团队”更是难上加难。大学生创业者要认清优秀创业团队的重要性，高度重视创业团队建设，为创业成功打下坚实的基础。

#### 四、课后实践

1. 如果你是投资人，现在要在西游记团队的孙悟空、猪八戒、沙僧三人中找出两人和唐僧一起组建创业团队，你会选择谁？为什么？
2. 组建创业团队时应该注意什么？
3. 你认为什么样的创业团队更容易成功？

#### 五、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级		姓名		日期	月 日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动				30			
	知识考核	1. 明确创业团队的定义、特点，以及团队整体的目标和使命； 2. 掌握创业团队的日常运作和管理方法，能够尊重并理解团队成员的不同观点和需求，形成合力； 3. 培养团队凝聚力，协调团队成员之间的关系				20			
	实践考核	根据所学内容和课堂实训，有效地运作和管理创业团队，构建一个完整的创业团队				30			
	综合能力	强调创业者的重要性，突出创业者的领导能力。灵活运用创业者的特性，把创业者特质与创业团队发展相结合，分析创业者在创业团队中的作用				20			
合计						100			
教师评语									

## 单元三 创业团队的管理

### 知识目标

1. 了解创业团队的基本概念、特点及其重要性。
2. 掌握创业团队组建的原则、方法和步骤。
3. 熟悉创业团队中不同角色的职责与分工。

### 能力目标

1. 培养学生组建和管理创业团队的能力，包括选拔团队成员、分配任务和协调团队工作。
2. 提升学生处理团队内部冲突和问题的能力。
3. 锻炼学生的团队协作能力，以及作为团队领导者的决策和引导能力。

### 素质目标及思政目标

1. 培养学生的团队合作精神和集体荣誉感，认识到团队合作在实现共同目标中的重要性。
2. 引导学生树立正确的价值观和职业道德观，尊重团队成员的多样性和差异性。
3. 激发学生的创新意识和创业精神，鼓励他们在创业实践中勇于尝试、不断创新。

### 重难点

1. 掌握创业团队的组建原则和方法，这是构建高效团队的基础，对于后续团队管理和项目执行至关重要。
2. 如何选拔合适的团队成员，这需要学生具备敏锐的观察力和判断力，以及丰富的人力资源管理经验。

### 情景导入

#### 华为创业团队的协同与创新

华为，作为全球知名的信息与通信技术解决方案供应商，其成功很大程度上得益于强大的创业团队管理和高效的协同创新。华为在发展过程中，不断强调团队合作与创新的重要性，通过优化团队结构和管理模式，实现了从技术跟随者到行业领先者的跨越。

在华为的早期创业阶段，任正非先生就意识到，要想在竞争激烈的通信市场中脱颖而出，必须依靠强大的研发团队。因此，他组建了一支由各领域精英组成的创业团队，并赋予了团队高度的自主权和决策权。

华为创业团队的管理特色在于其强调目标导向、注重团队协作与沟通、鼓励创新与持续改进。团队成员之间有着明确的分工与协作，每个人都能够在团队中找到自己的位置，并发挥出最大的价值。同时，华为也非常注重团队成员之间的沟通与协作技巧培训，确保在高效执行的同时，也能保持团队的和谐与稳定。

然而，在团队协作过程中，冲突是不可避免的。华为也遇到过团队成员之间的意见分歧和利益冲突。面对这些问题，华为采取了开放、包容的态度，鼓励团队成员通过坦诚的沟通与协商来解决问题。这种处理方式不仅化解了团队内部的矛盾，还进一步增强了团队的凝聚力和向心力。

在华为的团队管理中，还值得一提的是其激励机制。华为通过股权激励、奖金激励等多种方式，充分激发了团队成员的积极性和创造力。这种激励机制不仅让团队成员感受到了公司的关怀与认可，也进一步推动了团队的创新与发展。

随着华为的不断壮大，其团队管理也面临着新的挑战。如何保持团队的持续创新能力和协同效率成了一个亟待解决的问题。为此，华为不断调整和优化团队结构，引入新的人才和技术，以适应不断变化的市场需求和技术趋势。

（资料来源：帆辰科技豆浆，领导者的典范 [EB/OL]. 搜狐网，2023-07-18 [2024-09-19] [https://www.sohu.com/a/774193219\\_121687421](https://www.sohu.com/a/774193219_121687421). 有改动）

通过这个案例，我们可以看到创业团队管理的重要性和复杂性。一个成功的创业团队不仅需要明确的目标和愿景，更需要高效协作、持续创新以及科学的激励机制。在接下来的课程中，我们将深入探讨如何组建和管理一个高效的创业团队，以及如何通过团队协作和创新来推动企业的发展。

### 分析讨论：

1. 你认为华为创业团队成功的关键因素有哪些？
2. 在团队协作中遇到冲突时，你会如何处理和解决？
3. 如何激发和保持团队成员的积极性和创造力？

## 一、做好创业核心团队的角色分工

彼得·德鲁克在《管理的实践》中提到，“理想的董事长”应该是善于对外交往、善于思考和善于行动等三个角色的综合。公司的团队应该是三人团队模式：一个定格公

司文化、一个引领技术、一个负责执行。英特尔公司诺伊斯、摩尔和葛洛夫三人组成的创业团队，堪称合作的典范：诺伊斯负责对外沟通交流，摩尔负责技术，葛洛夫负责执行。现实中许多创业团队都是借鉴这一模式组建形成的。

## 二、设置好团队组织架构

创业团队的互补性和异质性，给新创企业带来了多样化的人力资源基础，但同时也造成团队成员在个性、特长上的较大差异，这使得团队管理者承受了巨大压力。此时，需要保证团队成员间沟通的通畅，如果缺乏有效沟通与协调，将难以达成一致的目标，甚至导致严重的后果。团队领袖在组织和管理团队时，应当努力掌握和提高有效沟通与协调的能力，善于倾听不同意见，善于概括总结，克服分歧和矛盾。从人力资源管理的角度看，建立优势互补的创业团队，设置好团队组织架构是保持创业团队稳定的关键。

### （一）基于理性逻辑组建的创业团队

创业者可采取明文规定的分工协作和决策程序，落实责任，明确责权、利益，避免相互扯皮、推诿。管理的重点在于沟通和协调、培养信任感、整合成员特长，即以利益为中心培养团队凝聚力，以信任为中心增强团队沟通等。

### （二）基于非理性逻辑组建的创业团队

分工要适当，因人授权、按权担责，避免过度集权、决策一致性倾向，管理的重点在于更多地整合外部资源。创业者应当注意吸纳并培养具有不同专长的核心员工，聘用外部专业顾问，增强团队的互补性等。

## 三、打造团队精神

团队精神，一般是指经过精心培育而逐步形成的，被团队全体成员认同的思想境界、价值取向和主导意识。团队精神是企业的精神支柱，是凝聚团队成员的共同信念和精神力量，是创业成功的基石。李时椿教授认为团队精神的打造可以从以下三个方面进行。

### （一）确立创业团队认可的共同愿景和创业目标

愿景和目标的设立要切实可行，依靠大家共同规划和设计，成为团队成员共同的信念和精神力量，使团队成员产生强烈的归属感与荣誉感，由衷地把自己的前途与团队的命运联系在一起。这也是日后企业文化建设的核心内容。

### （二）建立“以人为本”的管理机制

坚持以人为本，充分尊重人、爱护人、关心人，借助激励机制的构建，让成员参

与管理、共同决策，求同存异、荣辱与共，强化团队成员的责任感，激发员工的献身精神和忠诚度。

### （三）建设学习型创业团队

学习型创业团队是为完成共同创业目标，共享信息和其他资源，在学习中实践、在实践中不断学习的组织。学习和创新是团队精神培育与企业发展的不懈动力。市场环境瞬息万变，创业过程中存在太多的变数和风险，危机和忧患意识促使团队成员必须不断学习和思考，并分享新知识、新技术、新思想，以加快知识更新。团队成员更要研究和解决新问题、新情况，积极适应变化，避免潜在的风险，从而达到企业生存和长期发展的目的。

## 四、优化团队运作机制

### （一）优化创业团队决策机制

一方面，要坚持控制权与决策权的统一。所有权的分配本质上是对公司控制权的分配。实践表明，持有公司股权比例最大的团队成员如果没有公司的控制权，则创业初期就非常危险。这是因为该成员极有可能挑战决策者的决策权威，进而引发团队矛盾和冲突。另一方面，既要保证大股东对公司的控制权，又要发挥团队集体智慧。可采取大股东“一票否决制”，即一项提议，就算所有股东都通过，但只要一个大股东不同意，就可以否决这项提议。而如果大股东同意一项提议，他也只能投一票赞成票，必须 2/3 的股东都同意后，这项提议才能被通过。

### （二）优化创业团队激励机制

创业之初，凡涉及责、权、利等问题，都应先说明白、讲清楚，不能感情用事，更不能避而不谈。必须以契约形式明确团队成员的权利与利益分配机制，以及增资、扩股、融资和退出机制等，并写入公司章程，这是创业团队长期稳定的制度保障。在实际操作中，依据出资额确定股权分配比例是常见的做法，但对于没有投入资金却持有关键技术的团队成员，则需要谨慎考虑技术的商业价值，在资金和技术之间做出合理的权衡。此外，从企业长远发展考虑，还应给未来进入公司的优秀人才预留部分股权。

### （三）优化创业团队分配机制

利益分配要公平、公正，切实体现贡献越大所获得报酬越高的原则，但贡献应当以团队成员在整个创业过程中的表现为依据，而不仅仅是某一阶段的业绩。此外，不同类型的员工对利益的诉求不尽相同，因此企业的报酬体系不仅包括股权、工资、奖金等物质报酬，还应包括提高个人能力和成长机会等方面的因素。每个团队成员所看重的利益

因素取决于个人的价值观、奋斗目标和抱负。有些成员将物质追求放在第一位，而有些则希望能够获得荣誉、发展机会、能力提高等。因此，团队的领导者应当加强与成员的沟通交流，针对各成员的利益诉求，选取恰当的方式，并能够根据团队成员的期望适时调整分配机制，这是有效激励的重要前提。

#### （四）创业团队管理的误区

创业团队的管理是团队管理形式的具体表现，对创业团队的发展具有巨大作用。对大学生创业者来说，创业团队的管理是一项复杂的系统性工程，管理容易走入的误区表现为以下几个方面。

##### 1. 缺乏处理冲突的技巧

冲突对创业团队来说不可避免，认知冲突对创业活动来说是有好处的。通过头脑风暴和有效沟通，解决认知冲突，会极大地提升团队的认知能力和决策能力。但是，团队成员之间的矛盾、冲突等，如不能科学地解决，会极大地阻碍团队团结，影响团队协作。多数大学生创业者在处理此类冲突时缺乏耐心，简单粗暴，无法取得积极效果。

##### 2. 忽略外部支持

创业活动需要各种能力，需要的资源也十分系统且庞大，即使能够建立相对完善的创业团队，也不可能尽善尽美，需要适当地寻求外界帮助。创业团队有时会因为过分自负等原因放弃求助或不愿意接受外界提供的帮助。

##### 3. 单纯地认为信任是理所当然

大学生创业团队多数是以同学情谊、友情、亲情等关系为纽带建立起来的，创业者认为成员之间会自然建立起信任关系。有些大学生创业者不知道人与人之间的相处是复杂的过程，信任的建立也是需要条件的，不会有自然而然的信任存在。

##### 4. 缺少必要的反思

团队的成熟需要不断磨合甚至是失败的考验。失败并不可怕，可怕的是一次次失败无法换来成员对失败原因的反思和正确的认识，这是大学生创业者在创业管理过程中必须要克服的。

### 五、对创业团队的有效管理

对大学生创业者来说，科学有效的管理是发挥创业团队积极作用的关键。

#### （一）团队成员的招募是创业团队管理的第一步

在招募团队成员之前，大学生创业者应该明确团队定位：创业团队需要哪些方面的人才、需要设置什么岗位、哪些岗位人才是可以外包而并不属于招募范围的。一般情

况下，大学生创业者选择团队成员的标准是在技能、专业互补的基础上拥有相同或相近的兴趣爱好，这样既可以满足团队发展和创业需要，又能减少冲突给创业团队带来的损害。

### （二）制定和实施科学、健全的管理制度

大学生创业者在组建创业团队初期就应该制定相对健全的管理制度，包括岗位职责制度、绩效考核制度、奖惩制度以及团队成员管理制度等。随着创业活动的开展，还需要不断丰富和完善管理制度，形成制度体系。团队管理制度的制定要本着结合团队实际，坚持具体性和可操作性的原则，保证制度能够顺利实施。创业团队管理制度的实施是管理效果得以体现的关键。每一名团队成员在制度面前都是平等的，杜绝特权和特例现象出现，保障制度的权威性和有效性。

### （三）团队文化建设不可忽视

团队文化是企业最持久、最重要的无形资产之一。创业团队在组建之初，制度管理能力缺乏，制度体系不够科学完备，迫切需要团队文化的渗透、启发。随着创业活动的有序开展、创业团队的不断发展，团队文化将极大地影响创业决策的效果，甚至影响创业目标的实现。优秀而积极的创业团队文化应该包括合作、开放、包容、独立和自治等内容。

## 六、课后实践

让学生分组（每组4~5人），选择一个成功的创业团队案例进行深入分析。分析内容包括但不限于：

- （1）团队构成：团队成员的背景、技能和专长是如何互补的？
- （2）团队文化：该团队的文化是如何形成的？对于团队的成功起到了哪些作用？
- （3）团队决策机制：团队在重大问题上是如何做出决策的？
- （4）冲突管理：团队如何处理内部冲突和分歧？
- （5）激励机制：团队如何激励成员以实现共同目标？

要求：每组学生准备一份案例分析报告，并在课堂上进行分享和讨论。

## 七、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级	姓名	日期	月 日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动		30			
	知识考核	1. 明确创业团队的定义、特点，以及团队整体的目标和使命； 2. 掌握创业团队的日常运作和管理方法，能够尊重并理解团队成员的不同观点和需求，形成合力； 3. 培养团队凝聚力，协调团队成员之间的关系		20			
	实践考核	根据所学内容和课堂实训，有效地运作和管理创业团队，构建一个完整的创业团队		30			
	综合能力	强调创业者的重要性，突出创业者的领导能力。灵活运用创业者的特性，把创业者特质与创业团队发展相结合，分析创业者在创业团队中的作用		20			
合计				100			
教师评语							