



刘康成 著

——一个创业团队从无到有的逻辑

世界图书出版公司

“蛋生”

—— 一个创业团队从无到有的逻辑

刘康成 著

世界图书出版公司

上海·西安·北京·广州

图书在版编目(CIP)数据

“蛋生”:一个创业团队从无到有的逻辑 / 刘康成

著. —上海:上海世界图书出版公司, 2016.1

ISBN 978-7-5192-0213-2

I. ①蛋… II. ①刘… III. ①企业管理-组织管理学

IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 240145 号

“蛋生”——一个创业团队从无到有的逻辑

著 者 刘康成

出 版 人 陆 琦

策划编辑 章 怡 马 坤

责任编辑 冯 凌

装帧设计 车皓楠

责任校对 石佳达

出版发行 上海世界图书出版公司

www.wpcsh.com.cn

地 址 上海市广中路 88 号

www.wpcsh.com

电 话 021-36357930

邮政编码 200083

经 销 各地新华书店

印 刷 上海市印刷七厂有限公司

如发现印装质量问题

开 本 890×1240 1/32

请与印刷厂联系 021-59110729

印 张 6.75

字 数 140 000

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

书 号 978-7-5192-0213-2/F·70

定 价 35.00 元

导 言

本书目标受众为早期创业者,尤以主创始人为主。初创团队的问题是困扰创业的首要问题。创业初期拼的与其说是产品,不如说是团队,因为这一阶段没有完美的产品,更没有富有影响力的品牌,有的只是团队,团队决定产品质量和服务质量,直接决定创业初期的生存状态。而初创团队屡发事端,有的甚至分崩离析,肯定是某些因素造成的。于是本书通过案例分析,抽丝剥茧,挖掘并呈现出事端背后的隐性因素,让创业者充分了解并在实际应用中有章可循,为建立更为合理的团队提供工具性的思想和思想性的工具。

目 录

第一章 创业的本质(从人的角度看)/1

- 一、问题的缘起/3
- 二、极客故事/6
- 三、内心引擎是什么/13
- 四、再谈内在动机/24
- 五、创业者的自我实现/27
- 六、本章总结/30

第二章 先有人还是先有事/31

- 一、到底先有人还是先有事/33
- 二、以事为中心选人/59
- 三、本章总结/62

第三章 关于创业团队管理的几个概念/65

- 一、从一位创业者的三段经历说起/67
- 二、组建创业团队需要考虑的几个维度/77
- 三、关于团队问题的性质分类/92
- 四、本章总结/102

第四章 不同维度价值(观)的由来/103

- 一、创业价值观的由来/105
- 二、创业项目的价值定位/130





三、创业企业价值观的形成/138

四、创业价值观是静止不变的吗/142

五、创业项目的价值定位也是静止不变的吗/146

六、本章总结/149

第五章 性格特质对创业团队的影响/151

一、好姐妹间的别扭/154

二、一个看透性格特质的放大镜 MBTI/156

三、有趣的第三维度/161

四、本章总结/171

第六章 创业团队组合的要素优先原则/173

一、一个倒立阶梯传达的信息/175

二、团队组建对于个人的意义/177

三、团队矛盾产生的原因/182

四、团队组建要素的优先级/184

五、换个角度再看要素关系/196

六、本章总结/196

后记 移动互联网时代关于创业团队的思考/198

第一章

创业的本质(从人的角度看)

一、问题的缘起

之所以想谈创业团队这个话题,与我本职工作有关。之前几年,我主要从事创业教育,通过建立培训体系,设置培训产品服务于初创者,并广泛接触到“天使基金”资助的创业者及创业企业。那时候的初创者就好比幼儿园的小朋友,对于创业尚处在一个 Idea 或者 Demo 阶段,他们对于真正的创业还是抱有很美好的愿望。就像幼儿园时的自己,特别向往早日背上书包上小学,然后在大人的指导下学习一点拼音字母和简单的算术,遇到已经上学的表哥、表姐还要显摆一下自己,显得自己已信心满满的准备好上学了。同样的道理,那段时间,初创者一碰到我就拉着我谈创业项目,大家都觉得自己的项目是天底下最棒的,是能赚钱、颠覆原有行业且能改变世界的。哪怕是卖包子、给中小学生补课之类的传统项目,初创者都觉得自己的项目牛气得很。可见在真正创业前,令人着迷的是看似有着无比灿烂未来的项目,仿佛个个都是 Google、Facebook。关于这一点我很能理解,创业者的 idea 都源于他们自己的爱好,结合掌握的信息和资源,然后几个哥们儿一起越聊越投机,就上手开始做了,心里面美滋滋的,对项目的未





来充满热情和美好的愿景。在项目初始期,好多团队都是日日夜夜想,时不我待似的头脑风暴,然后迅速修改和调整项目,一遍又一遍,直到团队觉得是个经过 N 多次论证的、可行的创业项目了。我敢说,如今的年轻人在 idea 横空出世时,脑海里多半已经开始描绘上市敲钟时的亢奋一刻了。

后来我的工作内容转向为资助后创业者服务,有机会访谈大量在创业路上走了一两年的创业者,充分了解他们的创业项目进行的情况等,诸如公司活得怎样,发展得如何,还需要哪些资源去支持项目?忽然发现他们转而跟我聊团队发生了什么、团队出了什么问题等话题,较少像之前满怀激情的聊项目了。一开始我十分诧异,怎么创业准备期和实际创业后差别那么大,最初对于项目前景的激情都去哪儿啦。样本量大了之后,我恍然大悟,创业点子固然重要,但真打起“仗”来靠的是执行,执行则依赖于几个合伙创始人。创始人好比一台车的引擎,开得快慢与否,能跑多远可都指望它了。一旦引擎熄火或爆缸,车就完蛋了。纵然车型再好看,整车技术再高端,统统歇菜。网易公开课上有斯坦福大学的系列创业课程。课程就讲到项目很重要,但缺了执行再好的 idea 也白搭。从初创团队的案例中,足见团队的重要性。团队是由人组成的,那么创业那些事儿蕴涵的本质(从人的角度看)到底为何呢?我首先想表达一个清晰的概念界定,即本书中探讨的创业团队是指合伙人或股东层面的原始的那几个哥们儿、姐们儿以及最初招聘的“开国”员工。

2014 年起,我开始以私人董事会形式组织天使基金资助

的企业聚会并讨论问题。形式上来讲现场感是很强的,我会要求创业者们当场提出一个在当下创业路上遇到的并亟待解决的问题,由大家投票,根据票数遴选出一个大多数人想讨论的问题。然后由这个问题的提出者阐述问题的背景,以及针对该问题采用过的策略及效果。接着大家会以提问的方式刨根问底该问题背后的本质究竟为何。最后大家会结合自己在创业过程中积累的相似经验和教训,为问题提出者出谋划策。在 2014 年举办的 30 场讨论中,几乎每一场都有人提出关于创始团队的问题,最终成为大家一致要讨论的多达近 20 次。关于创业团队的问题大致会有:

如何选择互补型的合伙人?

如何看待和好朋友一起创业的问题?

如何找到技术合伙人?

如何寻找合适的合伙人?

为什么创业找不到靠谱的合伙人?

如何处理合伙人之间的摩擦、理念分歧?

怎样建设一个优秀的团队?

如何吸引比自己优秀的人才加入创业团队?

如何提高团队凝聚力和执行力?

如何看待创业时合伙人的离开?

.....

创业者的实际困扰引我思考,为何一帮人会聚在一起乐此不疲搞这个苦逼的创业,没日没夜得干,还要受数不清的委屈,完了还不一定成功,因为创业是九死一生的事,大多数创





业死在了黎明到来的前夜。思考让我逐渐对创业者肃然起敬。创业不知所起,一往而深,可为之生者是喜欢创业,可为之死者乃真爱创业。爱之缘起绝非过眼云烟,深得真爱之道,方为创业大境界。从人的角度看,到底创业是怎么一回事呢?上面那么多关于创业团队的问题其本质又是什么呢?

二、极客故事

我想从我的实习生给我分享的一个大学生极客的故事开始聊起。

我的实习生是上海某知名高校的学霸,他说起了校友的一段故事。而这则故事,后来我又在人人网上搜索到了大致全貌。故事的主人公小周是软件学院的学生,是学校大名鼎鼎的极客。以编写 GPA Tool 程序而闻名于校园。GPA Tool 的作用就是帮助同学在校园网抓取各门课程的打分情况,从而推算出选哪位老师的课更容易得高分。小周认为,自己编写的软件有用并且获得认可固然是件好事,但最重要的是产生这个构想的过程的第一步——即研究一种方法,对获得的、难以分析的海量数据进行处理,使数据“可视化”,从而赋予它们意义。

“其实我做这个东西(GPA Tool),第一步就是要对数据做一个处理,怎样把一个杂乱的、不规整的看起来也没有太大价值的数据,转化成能够被人理解、接受的产品……这时候可能要反向地去做一些事。”

小周获取的数据包含了每个人在每门课上所获得的成

绩,但是,没有人乐意看到自己的成绩被公开在网上,那么初始的数据有什么用呢?他选择了对这些数据进行一种有损的压缩,即让各类数据作为整体出现,这样得到的东西就是大家所希望看到的。

因而,在获得原始数据之后,小周把每个人的成绩转入以课程为分类的统计架构中,进而总结出每一门课的给分情况。这即是最初版本的 GPA Tool。

对小周而言,这样有挑战性的、需要转换思维的过程比编写一款实用而受欢迎的软件本身更有意义。

他觉得编写一个程序或许不难,重要的是他对所编写的程序的质量的严格自我要求。“你要把一件东西做好的话,不那么简单。不管是多么小的事情,你要把它做得很精细,都不是一件简单的事情。”GPA Tool 就是其中的一例。小周一直坚持花更多的时间来思考,力求将东西做得更好一点。在他看来:“软件本身要有好的质量,更重要的是,能满足大家的需求,这样才有市场。”

在大学期间,他还做过很多有益的尝试,但这其中有很多程序并没能为校园里更多的人了解。小周认为这些“失败”表明当时他在制作程序之前,“并没有找准合适的需求群体、合适的市场来让程序发挥作用。”在他眼中,这些程序并不是让人满意的产品——尽管这其中亦蕴涵了他很多的心血。这些程序包括校内 FTP 的搜索引擎(可以搜整个校内 FTP 的资源)、BBS 爬虫(能够把 BBS 上的发帖给“抓”下来,以便他后来建立 BBS 搜索引擎)。





之所以想到要去做这些程序,他说他的思路和制作 GPA Tool 时是一致的——即不断地发问:这些东西究竟能拿来干吗?谁会需要它?我能满足他们的需求吗?在编写的过程中,有时候他会遇到没有接触过的关键性的概念。于是,他就自己通过各种途径来找资料,找不到资料就去猜、靠直觉去尝试,然后找校园里的同学聊,倾听他们的需求。会忍耐着阅读软件使用评论中学生用户的吐槽甚至责骂。在这样的过程中,小周更加践行了自己“质量+市场=好产品”的理念。他始终认为:“闭门造车肯定是不行的。只有跟市场走得近一点,你才会知道别人究竟要什么东西。”小周专注于产品,更专注于倾听与表达。在他看来,成功的人就是能用很简单的话把很复杂的事情讲清楚。

我的实习生还告诉我内幕消息,小周起初做 GPA Tool 是为了给女朋友选课用。当小周成为校园名人后,在一次担任分享嘉宾时,他谈到了感情问题,还建议学弟学妹在美好的大学时代一定要谈一场恋爱。不管成功或者失败,恋爱都是一件很美好的事情。恋情,毕竟不同于志同道合的朋友或宿舍里朝夕相处的“小伙伴”,通过一段恋情,我们才会接触一种新的、了解一个人的方式,而这是对自己的又一次认识,如何去照顾对方的感情,“这是只有自己受过伤或者让别人受过伤才能懂得的。”多么深刻的领悟啊,通过女友、通过爱情灼照自己,加强自我认知,且不断完善自我。

小周并非创业者,但是他的故事却包含了属于创业者的诸多元素。

小周喜欢做具有挑战性的事,甚至做成事情本身,可见这纯粹是由内而起的想法。GPA Tool 的产生或是为了女友、为了爱情,这不重要,无论为了什么,只要是钟情于自己想做的事,受内驱力驱使就会产生无穷的力量。一个人如果只做自己习以为常、力所能及的事是无法产生胜任感的,也很难从惯常的事务中获得乐趣。给自己一个挑战性的目标,通过自身努力向上攀登,尝试新事物,寻找解决问题的新思路、新工具,这个过程会给你带来快乐。快乐来源于能力的增长,且发端于做此事的兴趣。想想我们幼年蹒跚学步时,今天会爬了,明天会站立了,后天会在大人的搀扶下行走了,幼小的心灵一直体验着学步的快乐,因为学步的能力在不知不觉中提升着。尤其作为一名软件学院的学生,小周开发 GPA Tool 的过程中日渐增长的能力,就足以证明为之付出的努力是有价值的。他在校期间开发过不止一款软件,说明他一直在尝试做自己喜欢做的事,这几乎成了他的一种习性,这种习性的养成将引领小周投入各类不同的活动中。敢于尝试和创新正是创业者的一个显著特征。哲学家乔·罗尔说过:其实事情都是平等的,人类享受他们现实能力的活动……同时这种愉悦感会随着能力的实现而增加,或者随着能力复杂性的提高而增强。多少创业者在谈到创业收获时,都会提到这方面或那方面的能力得到了提升,因为能力提升对于年轻人来说是一桩妙不可言的事。

小周非常专注于技术开发和产品设计,而这种精神高度投入的专注性所伴随的心理状态称为“酣畅感”。酣畅感并非





感官上的愉悦或体验。它是一种高度的内在的固有乐趣,这种乐趣并不是立即出现在活动的过程中,而是在事中和事后逐渐体验到的。我经常听到创业者说:我天天就想着怎么干,想完了就干,干完了就觉得一个字“爽”、两个字“好爽”。可见“专注”是一种排除一切杂念的状态,在这种状态下唯有创业者自己存在,体会到的只有自己和全身心地扑在一件事情上。当技术和挑战达到最佳平衡时,酣畅感最有可能出现。美国 NBA 联盟芝加哥公牛队的运动员本·高登这样描绘自己打篮球时的感觉:“你感觉不到时间,不知道现在打到了哪一节。你听不到观众的呼声,也不知道自己得了多少分。你不会去思考,你只是在打球。所有的进攻都是源自本能的。当这种感觉开始消失,就会变得很恐怖。我对自己说,加油,你可以打得更好。这个时候你知道它真的不存在了,不再是直觉和本能了。”

小周在做这款软件,抓取信息应用时,尝试了**转换思维**,对相关数据进行一种有损的压缩。我是个技术小白,不明白有损压缩是什么意思。但我知道小周在技术开发时另辟蹊径,从别人没有想到的角度做了尝试和探索。创业者想要拥有市场生存空间就必须有独到的视角和执行。试想那么多大公司,财力雄厚,资源丰富,在某个行业、某个领域精耕细作几十年甚至上百年,凭什么让一个小公司来搅局、来分一杯羹呢?要知道中国有句老话:船小好调头。什么意思呢?要想让大公司放弃原有的产品线或业务模式是很痛苦,并要花很大代价的。有的时候正因为公司大了,就会忽略一些机会,或

干脆藐视新技术。例如,IBM 不屑于软件开发,认为自己卖硬件已经是 IT 界的老大、行业的标杆了,很多的标准都是自己制订的,软件开发这种小活儿爱谁谁干吧。可比尔·盖茨不这么想。他认为软件是微机时代的必需品,像 IBM 这种大型商用机时代会过去。于是着力打造他的软件帝国,后来的事业做得有多大,大家都了解。看看吧,名字叫微软,又微又软,可竞争力是又大又硬,颠覆了硬件决定软件的模式。还有曾经著名的胶片巨头柯达,当数码时代即将来临时,依然我行我素,认为胶片是不可替代的,结果错过了数码相机这一巨大的由技术革新带来的行业变革机遇。柯达后来的命运也不用我在这儿多费口舌了,大家也都知道的。所以换个角度看市场,换种思维看世界是识别商业机会必需的能力,也是创业者必须具备的特质之一。

小周一直致力于将软件开发到很精细的状态,这是一种典型的**极致思维**。极致是最近互联网思维当中被使用频率很高的一个词语。由于互联网将世界“夷为平地”,客户通过互联网搜索产品、挑选产品、使用产品、放弃产品,另寻新欢的成本得到极大的降低。互联网将原来工业化时代信息不对称的壁垒击得粉碎,因此在透明度极高的虚拟世界里,如果你的产品没能做到极致,做到超客户预期,客户很容易抛弃你——挥一挥衣袖,不带走一片云彩。乔布斯是极致思维的代表人物。与其说乔布斯是创业企业家,不如说他是一位尽善尽美的艺术家。乔布斯的父亲是一名木匠,在乔布斯年少时,父亲做衣柜的事情留给他的印象颇深。一般衣柜的后面一块木板可以

