

打造超强 创业团队

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

打造超强 创业团队

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

对于刚刚起步的创业企业来说，往往在竞争人才方面，比不过大企业，因此打造一支队伍、组建一个团队，是首要的工作。本书内容主要包括：创业团的招募与组建、创业团管理策略、打造优秀企业团的方法、创业团的股权分配、创业团工作沟通的七个原则、组建创业团最致命的八大“黑洞”等。

图书在版编目（CIP）数据

打造超强创业团队 / 戴冠宏著. —北京：中国铁道出版社，2016.5

ISBN 978-7-113-21510-1

I. ①打… II. ①戴… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 034029 号

书 名：打造超强创业团队
作 者：戴冠宏 著

策 划：王 佩
责任编辑：杨新阳
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）
印 刷：三河市兴达印务有限公司
版 次：2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：11.5 字数：200千
书 号：ISBN 978-7-113-21510-1
定 价：35.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

再伟大的创业梦想也需要创业团实现

在走向创业梦想的路上，真金白银的投资固然重要，但更重要的是创业团队。因为再伟大的事业都需要人来做，都需要团队来执行。而对于创业公司来说，要打造一支精干的创业团队，需要一个能够带领团队实现创业梦想的创业家。

一个优秀的创业家，必须具备这样一些素质：具有强烈的创新精神与创业意识，不墨守成规，不人云亦云；具有追求成就的强烈欲望，富于冒险精神、献身精神和忍耐力；具有敏锐的机会意识和高超的决策水平，善于发现机会，把握机会并利用机会；具有强烈的责任感和自信心，敢于在困境中奋斗，在低谷中崛起。发达国家创业企业的成功经验之一就是技术专家、管理专家、财务专家、营销专家的有机组合，形成团队的整体优势，从而为创业企业奠定坚实的组织基础。那种集众权于一身的家长式管理，往往由于管理水平、管理模式等方面的问题，导致创业夭折。

在“大众创业，万众创新”时代，作为一个优秀的创业家，应该肩负起重要使命：要充分认识到创业团队的全速开拓、资源共享、发

挥合力、共激共励、共抵风险、全攻全守的时代内涵；要在创业团队的招募与组建工作中，不仅能够甄选出合适的合伙人，而且能运用科学的招聘方法招进创业团队所需要的员工；要在创业团队的管理实践中做好自我管理、员工管理、制度管理、文化管理等工作，既解决决策分歧，又解决利益冲突；要运用打造优秀创业团队的方法，打造出一支充满活力的优秀团队；要在创业团队的股权分配问题上，把握股权分配原则，采取股权激励模式，制定期权激励方案等；要在创业团队的沟通方面把握原则，灵活运用，实现有效沟通；还要警惕组建创业团队的致命“黑洞”，确保组建团队工作顺利进行。上述这些思想内容正是本书的主旨所在。

初创企业的成败，关键是创业团队的力量。有创业团队，才能实现创业梦想！

如果说团队为王，那么打造一支充满活力的优秀创业团队，你准备好了吗？

目 录

C O N T E N T S

第一章 CHAPTER

大众创业，团队为王 / 1

借改革开放创新的东风，在中国 960 万平方千米的大地上掀起一个大众创业、草根创业的新浪潮。在这个时候团队的价值开始显现。今天的创业早已不是之前单打独斗的时代了，而是开始进入团队作战的时代。创业团队的全速开拓、资源共享、发挥合力、共激共励、共抵风险、全攻全守，充分体现出“团队为王”的时代内涵。

创业团，全速开拓 / 3

创业团，资源共享 / 7

创业团，发挥合力 / 10

创业团，共激共励 / 14

创业团，共抵风险 / 17

创业团，全攻全守 / 20

对于刚刚起步的创业企业来说,往往在竞争人才方面比不过大企业,因此打造一支队伍、组建一个团队是首要的工作。本章的内容提供了一些方法,比如,如何选择合伙人,如何破除招人困局,招聘实用的对未来有憧憬的人,利用创业公司特有的优势招人,如何侧面了解应聘者,创业公司招人时面试的技巧等,这些方法可以用于参考。

创业团如何明智地选择合伙人 / 27

创业团如何破除招人困局 / 30

招聘实用的、对未来有憧憬的人 / 34

利用创业公司特有的优势招人 / 37

在侧面了解之前,不要雇用任何人 / 40

创业公司招人面试是个技巧活 / 43

创业团队的成功有赖于有效的创业团队管理,既要解决决策分歧,又要解决利益冲突,而这需要创业团队找到合适的管理策略。为此需要了解创业公司管理的特殊之处,从知识结构、情感结构和动机结构三个维度实施结构管理,创业团队的领导者和员工也要做好自我管理,同时,将制度的建设与执行做到位,并做好创业团队的文化建设工作。

创业公司管理的特殊之处 / 49

创业团管理的三维结构 / 51

创业团领导者的自我管理 / 55

创业团成员的自我管理 / 57

创业团的制度建设与执行 / 61

创业团的文化建设 / 67

第四章 CHAPTER

打造优秀创业团的方法 / 71

作为团队领导者，当事情进展顺利或不顺利时，你都应承担责任。如果你能采取正确的方法，就能打造出一个充满活力的优秀团队。这些方法如题中之义：对最有影响力的人进行“投资”，打造优秀创业团的五个步骤，如何建立创业阶段的信任关系，调动员工积极性的九个建议，激发“90后”工作热情的六大招式，防止创业时军心动摇的秘密武器。

对最有影响力的人进行“投资” / 73

打造创业团共同目标五步骤 / 77

如何建立创业阶段的信任关系 / 80

调动员工积极性的九个建议 / 82

激发“90后”工作热情的六大招式 / 86

防止创业时军心动摇的秘密武器 / 90

第五章 CHAPTER

创业团的股权分配 / 95

创业团队的股权分配是一个非常重要并且要认真考虑的问题。如果某成员的股份太低，他的能动性就无法完全发挥；如果某成员的股份太高，一旦犯错则代价太高。实际上，一切关于利益和表决权分配的问题，如股权分配基本原则、股权激励模式、期权激励方案等，对于一个创业团队来说，都足以影响全局。

什么是创业公司的股权分配 / 97
股权分配基本原则及注意事项 / 101
法律解读创业公司股权分配 / 103
创业公司的股权激励模式 / 107
创业公司如何制定期权方案 / 109
创业公司如何用期权留住员工 / 112

第六章 CHAPTER

创业团工作沟通的七个原则 / 115

沟通传递的是一种体验,而沟通凭借的是文字和语言,因此沟通存在巨大的困难。管理就是沟通、沟通再沟通。对于创业团队而言,在创业的全过程中,管理最核心的任务仍然是相互沟通。本章介绍的七个原则,全部来自于“血泪”的教训,很有警示意义,值得所有创业团队的管理者和员工引以为戒。

沟通的唯一原则就是工作目标 / 117
实现有效沟通的三个方式 / 119
上下级沟通原则最小化、可执行 / 122
会议沟通,一切围绕中心展开 / 124
不同岗位间的沟通需要找准接口 / 128
部门间的沟通原则需要均衡利益 / 131
合伙人的沟通是改善关系的第一步 / 135

随着创业竞争的加剧、创业节奏的加快、人才争夺的白热化，多位创始人联合创业的现象已成为趋势。但在现实中，大量初创团队在组建团队过程中都存在这样或那样的问题，并且这些问题成为企业发展的桎梏甚至企业轰然倒下的直接原因。因此我们列出组建创业团对最致命的八大“黑洞”，希望引起创业者的警醒并对初创团队有所帮助。

贸然和不熟悉的人一起创业 / 143

一开始就组建一个豪华团队 / 145

引入“中看不中用”的人 / 147

所有成员都是兼职创业 / 151

招来的人在做人方面有硬伤 / 155

经常隐性的老大缺失问题 / 160

股份结构太过分散、平均 / 164

没有提前制定好合伙协议 / 167

创 业 团 —— 大 众 创 业 ， 团 队 为 王



大众创业，团队为王

借改革创新东风，在中国 960 万平方千米的大地上掀起一个大众创业、草根创业的新浪潮。在这个时候团队的价值开始显现。今天的创业早已不是之前单打独斗的时代了，而是开始进入团队作战的时代。创业团队的全速开拓、资源共享、发挥合力、共激共励、共抵风险、全攻全守，充分体现出“团队为王”的时代内涵。

创业团，全速开拓

对于创业团队来说，天下武功，唯快不破，即使是试错也需要快速地纠正和改进，这就需要一些简洁的过程，诸如产品规划、管理改进等。来看下面两个案例。

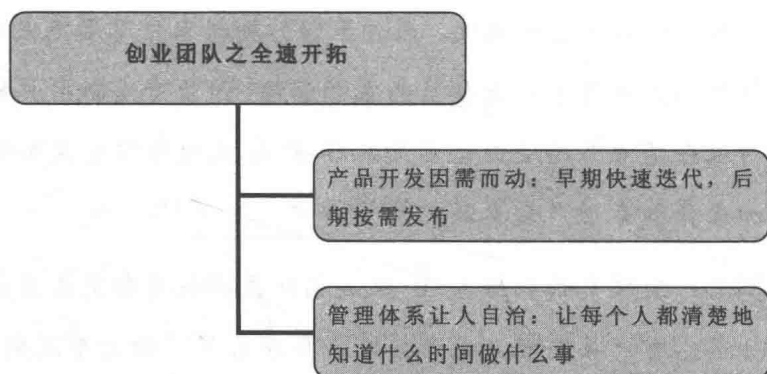
案例一：某互联网创业网站创始人 A 是媒体出身，做过汽车栏目，办过两家成功的企业，都和 SP（服务提供商）相关。众所周知，SP 行业注定是很难有大发展的，但做得早的也能积累一些资源。前两年 A 看到庞大的车后市场，于是想通过互联网将零散的车主聚合起来。他创建了一个网站，开始了互联网创业。如何抓住用户呢？A 有很强的线下运作能力，从各种途径取得了近千万的车主名单，组织了几十个客服人员，开始电话营销。经过努力，整个公司团队近百人，客服中心单人产值几十万元，公司每年也有不错的利润。但作为互联网公司，网站的访问量却很低，来自于网站的新客户寥寥无几，几乎所有的订单都是来自于对老会员的主动营销。因为开发新用户的成本较高，所以在这方面的动力也不足。目前 A 主要考虑也是如何从千万车主和老会员身上产生更高的价值。

案例二：某项目的创始人 B 及其团队主要成员都是出自知名的互联网公司，有产品经理、运营经理、程序员等。六七个人的团队，活力十足。B 的团队设计出来的产品非常符合移动互联网的思路，产品开发和更新速度非常快。团队的产品运营能力也很不错，短短几个月就将产品推广增长到了 20 多万用户，而且单个用户推广成本不到 1 元，月活跃用户达 50% 以上。但这部分用户抓过来的价值何在，目前的产品如何给用户带来深层次的价值，如何从线下来获得盈利，提

高用户的转化率，这些都是 B 的团队面临的问题，难以完成整个商业模式的设计与验证。

上述两个案例中，A 的团队具有很强的线下能力，能整合 4S 店给车主提供性价比较高的服务，但他们缺少互联网的思维与基因，只会想到通过呼叫中心来获得用户和流量。特点是简单、粗暴、但有效，缺点是成本较高、难以大规模快速复制。B 的团队具有很强的线上能力，能低成本且快速地获得用户和流量，但缺少线下整合能力，难以从维修保养服务商那里拿到分成。如何给这些用户提供有价值的服务，以及如何与线下门店形成稳定的合作关系是他们的一大难点。特点是用户多，缺点是没有转化率，商业模式无法形成。

从这两个案例来看，一个高效的初创团队并不会追求套用某个产品开发或管理体系，而是融合了最适合、最有效的实践，最重要的是每天都有进步。



| 产品开发因需而动：早期快速迭代，后期按需发布 |

微信刚流行的时候，媒体都在说这个产品的快速迭代、快速响应用户的需求如何如何，后面微信的版本发布时间变慢了，媒体又开始

说需求沉淀，酝酿创新的产品设计思路等，弄得大家无所适从，不知道怎样才是对的。事实上，微信产品团队内部根本不是这样认为的。

早期产品需求都是由创业团队内部成员发掘出来的，以产品设计产品开发为主，急切需要投放市场去验证，验证过程当中能收集到用户使用的数据和反馈，也需要在评估之后尽快地更改上线，以争取尽量多的用户来使用产品，因此快速迭代发布就非常适合，因为前期是一个“大跃进”、快干、快上的时期。但到后期产品功能逐渐趋于稳定，开始进入一个以产品运营为主的时期，这时候主要是培养用户群体，寻求产品长期发展的过程。这时候轻易不要对产品进行大的改动，除非用户的主要诉求变化了，或者是找到了新的增长点，所以这个时期是按需求来开发产品的，周期自然会比前期长。

产品的品质归根结底取决于做产品的人，有什么样的工程师（开发和测试）、设计师、架构师、产品经理，就有什么样的产品。因此，保证产品品质最有效的办法莫过于打造一支高水平的团队，而团队建设很大程度上取决于领导的艺术。

这就涉及了创业团队的管理问题。为了下文叙述的方便，我们把管理产品开发的人统称为开发经理，可能涉及的角色包括产品经理、项目经理、技术主管等。

| 管理体系让人自治：让每个人都清楚地知道什么时间做什么事 |

对于创业公司而言，管理要做到尽量简单，只要每个人都有事做，清楚地知道什么时间做什么事，并保证每件事的质量，就基本达到管理的目的了。

某大公司开发经理们为了同步项目的进度和状态，早上工程师开始工作之前，每个开发小组都要花一刻钟到半小时的时间开一个例

会，报告自己昨天的工作和今天的计划。另外，还有数不清的各种各样的项目状况汇报会。这当然方便了开发经理了解项目的状况，但却浪费了工程师的时间和精力去一遍又一遍地应付开发经理们重复的问题。

开发经理应努力克制自己，尽量减少因为管理对工程师的工作带来的干扰以及时间与精力的浪费，让工程师专注于创造性的工作。开发经理要多做功课，精简管理流程，没有必要开的会就不要去开，能够开短会的就不要开长会，小会能够解决问题的就不要开大会。

开发经理要像一个在场边指挥的足球教练，能够及时发现团队或个人的问题和缺陷，并采取有效措施加以补救，不能等到形势严重了还浑然不觉，而当团队运行顺利时，开发经理就应自动消失；开发经理要像一个高明的调酒师，调酒师知道各种调料的风格和味道，并能按照恰当比例制成美酒佳酿；开发经理也要清楚团队中每个工程师的性情、优点和缺点，取长补短，合理搭配组合，高效率、高质量地完成任务；开发经理也要像一个拉拉队长，激发工程师的创造力和想象力，鼓舞士气，传播正能量；开发经理要像一个后勤部长，凡是和产品开发不直接相关的事情，都能搞定。

值得一提的是，从一开始就建立的团队管理体系，也并不是一成不变的，随着团队人数的增多，事物的复杂度增强，事情变多而经常去改进管理手段，每个时期都会有不同的管理团队的方式。因此管理需要与时俱进。

总之，创业团队在产品开发和管理上的全速开拓，能够充分发挥创业团队成员的创造潜能，体现了创业团队所特有的创新优势。创业团队是“大众创业，万众创新”时代最有活力、最具发展前景的公司组织形式。

创业团，资源共享

资源共享是成功释放创业团队成员潜能的良好机制。而实现资源共享的前提是能够对各种资源进行整合，并在此基础上大胆创新，以使资源发挥出最大价值。下面来看一个对主要资源——人才资源的创业资源进行整合的案例。

上海中科合臣股份有限公司（以下简称“中科合臣”）是由上海中科合臣化学公司作为主发起人，联合上海联和投资有限公司、上海科技投资公司和上海市普陀区国有资产经营有限公司等法人单位及5名自然人共同发起成立的股份有限公司。第一大股东上海中科合臣化学公司的前身成立于1959年，是曾经为我国“两弹一星”的研制做出重要贡献的中国科学院有机化学研究所的实验工厂，1985年成为独立经营的企业法人，2003年6月，在上海证券交易所挂牌上市。中科合臣作为中国科学院有机化学领域的科研生产基地，主要从事医药中间体、农药中间体及有机新材料等精细化工品的研制、生产和销售。

中科合臣在此之前处于一盘散沙的状态，几乎到了濒临破产的边缘。公司领导层直面市场经济下的困境，毅然决定，引进人才，发挥人才资源的积聚效应，重振中科合臣的往日雄风。公司首先邀请精于医药、农药等科研产品开发的姜标从美国杜邦公司新药研究中试基地回来担任科研和产品开发的副总经理。姜标临危受命，凭借自己在这领域多年研究的积累和对国际市场的了解，很快就组建起公司的医药、农药开发基地，并开发、生产出可供出口的高品质的医药和农药中间体。以姜标为核心的项目组仅用一年时间就开发出两类高科技医