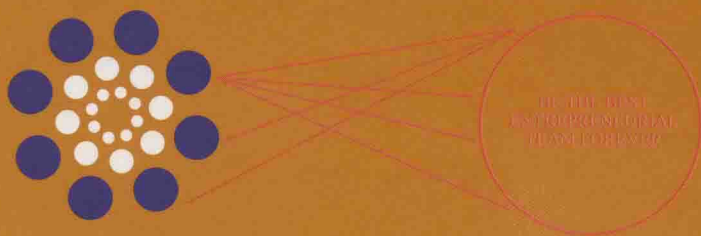


做最好的创业团队

打造卓越团队的九大黄金法则

陈向东 著



跟谁学创始人兼首席执行官

陈向东

25年管理和创业经验

**打造一流员工、一流团队和
一流领导的必读书**

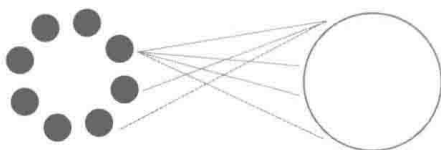


中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

做最好的创业团队

打造卓越团队的九大黄金法则

陈向东 著



图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的创业团队 / 陈向东著. —北京: 中信出版社, 2016.4
ISBN 978-7-5086-5985-5

I. ①做… II. ①陈… 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 (2016) 第 047117 号

做最好的创业团队

著 者: 陈向东
策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)
出版发行: 中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)
承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32	印 张: 12.5	字 数: 200 千字
版 次: 2016 年 4 月第 1 版	印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷	
广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号		
书 号: ISBN 978-7-5086-5985-5 / F · 3616		
定 价: 58.00 元		

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

前言
BE THE BEST
ENTREPRENEURIAL
TEAM FOREVER

《做最好的团队》自 2010 年出版以来，已经印刷了近 30 次。很多朋友都在询问有没有最新的版本，因为在市面上已经很少能见到那本书了，加上创办跟谁学之后，对于跟谁学团队的创建感兴趣的人也越来越多，我想是时候对关于团队的思考重新做一下梳理了。

一个人能够走得很快，但是不会走得很远；一群人可能走得慢，却能走出一个宏大的场景。任何一个人走向优秀的过程必然是与人相处、与人沟通、与人协作、融入团队、融入事业，最后找到自己和认知自己的一个过程；任何一个人走向自信的过程必然是能够与团队一起有梦想、有情怀、有憧憬、有打拼、有挫败、有坚持，最终能够去赢和成长的一个过程；任何一个人走向有力量 and 影响力的过程必然是源自

于他在自我的认知中，不断地在团队中去验证、去反思，进行内心的自我对话，并且随着团队追逐与奋斗的事业而跌宕起伏、惊心动魄、全力以赴、波澜壮阔的一个过程。没有一个人总是喜欢孤独，如同没有一个人总是喜欢被遗弃和被排斥；没有一个人可以凭一己之力就可以登月或制造神话，如同没有一个人可以一夜之间建造成罗马或种植培育出亚马逊热带雨林。同样，要想拥有尊重、理解和被追随，我们需要走进理想的团队或理想的事业、战队和氛围；要想拥有勇气、力量和自信，我们需要能够打造可信赖的团队来服务、影响、成就他人。

一个新人初进职场，如果想要胜出的话，不外乎是三个要素，即要做好三件事。第一件事是快速融入团队；第二件事是能够超越期待地做好自己的工作；第三件事是能够耐得住寂寞，能够经得住诱惑，坚持不放弃。在这三件事当中，最为重要的莫过于第一件事，就是融入团队。只有融入团队，与他人沟通，产生信任与协作，才能够对团队所做的事情有更多的认同，才能够让团队的伙伴们对自己有更多的认同，才能够让自己内心的很多想法能够与他人产生碰撞从而产生认同，而最终能够让自己产生更多的自信，让自己发自内心地去追寻成长和成功的目标。一名管理者要成长，如果想从优秀走向卓越，不外乎是三个要素，即要做好三件事。第一件事是要坚持、坚韧、不放弃；第二件事是要有较强的业务

能力和专业能力；第三件事是要有好的沟通能力和人际交往能力。在这三件事当中，最为重要的莫过于第一件事，就是坚持、坚韧、不放弃。如果我们在团队当中能够坚持、坚韧、不放弃，又懂得妥协和让步，就能给自己更大的腾挪和绽放空间，也就意味着我们更富有同情心和同理心，也就意味着我们有更宽广的胸怀和更强的抗压、抗挫折的能力，也就意味着在我们宏大的事业中有更多的人才，有最好的团队，能够与我们一起，在面临挑战的时候充满乐观，在面临各种各样的挫败的时候，依然对远方充满了向往，跳出最美的舞蹈，绘出最美的锦绣，描出最美的彩虹。可以说，不管你是初进职场去快速融入团队，还是要成为一名优秀管理者，都是要与团队一起成长，彼此信任，懂得妥协包容和让步，聚引更多的人才，一起做出更大的事情。让每一个个体不仅能够财富增加，而且能够收获友谊、收获亲情、收获成长、收获对未来美好世界更多的向往。

坦率地说，六年前的《做最好的团队》到今天这本书《做最好的创业团队》，都不仅仅是一本书，而是我工作、生活、创业中对于自我的一种认知。我始终认为，要想做最好的团队，首先我们自己要成为一个非常不错的人，同时也有能共同奋斗的伙伴们，加上制定一些好的规矩和制度，我想这就是一个好的团队的组建；当团队组建完成后，团队有高的目标，同时能够不断学习，做出重要的决策，懂得团队激

励，我想这个团队就能够有更好、更快的发展；一个团队要想长远地发展，最终能够真正胜出的话，建立相互信赖的文化、建立相互给予的文化、建立全力以赴的付出文化，也是胜出的关键。换句话说，如果我们每个人都不错，我们能找到非常不错的人，同时构建起好的制度，有高的目标，能做出正确的决策，能够有很好的团队激励和文化氛围，能够相互信任、相互给予、相互付出，就有可能组建一个相对伟大的团队。从另外一个角度来看，如果团队中的每一个人都能够愿意付出，都能够作为榜样，正如我们大家都懂得的，“榜样不是领导团队的最好方法，而是唯一方法”，同时我们每一个人都能学会给予，给予他人认可、给予他人荣誉，彼此构建起相互信任、相互信赖的文化的文化的话，我想这就必然意味着我们会构建一个更好的文化氛围。然后，我们不断地学习，能够做出更好的决策，同时不断冲击更高的目标。随着公司的发展，不断地优化我们的制度、优化之前立下的规矩，不断地吸引更多A+人才的加入，不断地让自己变得更加自信、有影响力和领导力。在这个过程中，我相信每一个优秀的个体都能够得到历练和成长，都会成为我们所说的A+人才。记住：A+人才就是善良、有强大自驱力、自我燃烧的、打赢过若干场胜仗、自信乐观的人才。

当下应该是最好的创业时代，创业能否成功，团队的好坏关乎一切。要想创业成功，需要弄清楚六个核心要素。这

六个核心要素分别是商业模式、商业战略、人才聚引、文化氛围、绩效考核和完美执行。所谓的商业模式就是你要做什么，通过什么途径或者方式来使得公司在为客户实现价值最大化的同时获取利润，以使公司长期持续稳定地发展；所谓的商业战略就是你要怎么做，你选择做什么，选择不做什么，你用什么样差异化的方法最后取得不一样的成功，就是差异化的方法是什么；所谓的人才聚引就是你让谁来做，不仅你自己要成为A+人才，成为标杆和榜样，更重要的是你还要能够找到和你一样甚至是比你还优秀的A+人才，A+人才和A+人才叠加，就能产生连接和更大场景；所谓的文化氛围就是大家在一起到底怎么做，怎么样定好规矩，大家用一种什么样的方式相处，在共同追逐梦想的过程中，每个人怎样认知自我的定位；所谓的绩效考核就是让优秀者得到更多的回报，让自我激励的潜能自然而然地发挥出来，并且能够让更多优秀的人才能够加入进来，同时怎么样让不太优秀的人重新寻找他的位置，让糟糕者尽快出局，因为在任何组织中，最昂贵的就是组织里的人，通过绩效本身，可以发展人才、提拔人才、培养人才；所谓的完美执行就是说要能够快速果敢行动，不怕失败，怎么样把真正的伟大的创意和想法快速落地、落地、再落地，怎么样干到最牛，干到人家说你就应该干成，别人干不成。其实，这六个核心要素中的每一个要素都与团队休戚相关，都与团队的组建、发展和成长密不可分。

分，都值得经常性地回顾、评估、反省、思辨和检讨，以能够更快更好地打造、锻造、提升、升华、淬炼团队的力量。

“大众创业，万众创新”，这个创业时代最重要的就是，它把每一个个体内在的梦想和力量真正激发出来了。而这种力量一旦激发，就会有故事发生，就会有奇迹发生，就会有美好发生。发生在我们每一个个体层面的故事，就是在这个时代我们所拥有的机会和我们所可能突破的高度。当下很多大学生都有着创业的冲动，我想创业不一定意味着你要单枪匹马冲出去，做一把手或者做老大，加入一家创业公司一起创业，或者加入大公司以创业的心态经营自己，积蓄势能，为自己未来创业做准备，其实也是一种另类创业。但不论是何种方式，最重要的是过好每一天，让每一天的自己都有成长，让每一天的自己都有收获。

自2014年6月创办跟谁学以来，我和跟谁学的小伙伴们也在一直追寻着，一起为了共同的梦想、为了共同的情怀、为了共同的更加宏大的场景，一直在奋斗和拼搏着。同时，我每天也接触很多奔走在创业路上的团队，我觉得真应该向每一个创业团队致敬。我认为创业是在一条不确定的赛道上做一件非常具有挑战的事情，正是因为这种不确定才会更加刺激，正是这种挑战才使得我们的人生充满了无限的可能，正是因为我们一起向前奔跑才使得我们每个人的生命得到了尽情的绽放。在创业过程中，毫无疑问，团队就意味着一切。

就如同跟谁学的投资人吉冬梅所说，她投资就看重三个要素：第一个要素是团队；第二个要素是团队；第三个要素还是团队。如何能做一个最好的创业团队，如何能够让大家相互信任和支持，如何能够让大家一起更好地前行，我希望在新的这本《做最好的创业团队》中的分享能够对大家有所帮助。

最后，我想说的是，做最好的团队，首要之首要的成长为最好的自己，做最好的自己。如果能够成长为最好的自己，你也必然拥有一个最好的团队或者你必然处于一个最好的团队所洋溢的滋养之中。要做最好的自己，首先就是能够和伙伴们一起做最好的团队。如果要做最好的团队，首先一定是在我们的团队中做最好的自己。我们每一步的前行都来自于我们和伙伴们一起前行的伟大的梦想，我们团队的每一步前行都来自于我们的伙伴们对周边的伙伴们的信任、信赖。

一起，加油，成长，认知自己，人生更精彩！

陈向东

2016年2月28日于北京中关村软件园

没有完美的个人，但有完美的团队

一滴水只有融进大海，才会有不竭的生命。

一只大雁只有飞入雁阵，才会有成功的迁徙。

一只狼只有加入狼群，才会有猎杀虎豹的良机。

一只非洲黑刺大腭蚁只有卷入数以亿计的腭蚁群体中，才可以疯狂地吞食一切可食之物。

一只身长在 3-30 厘米的珊瑚虫以特异的群生方式保护自己，与其他珊瑚虫形成钙质共同体，联结成绵延 1000 多公里的澳大利亚大堡礁，甚至从月球上都可以看得清。

这就是个体变为团队一部分而创造的奇迹！

这就是个体和团队相互发力而引发的神奇！

这就是团队之所以称之为团队的真实秘密！

一个人从来到人间的那一刻起，就注定不是一个孤独的个体，他的身边至少有亲人的陪伴。

一个人在学会站立走向独立的路上，也绝不是一个人在努力，他的周围有无尽的关怀。

一个人走进职场，发现“场”里有很多人，分工、合作、交换、分享……

突然有一天，我们慢慢懂得，我们要负责任，就要有担当，就要会合作，就要懂沟通。家庭、学校、社区；单位、机构、组织；活动、游戏、竞赛……个人赖以成长和变化的环境和媒介无处不在。其中有一个词汇，每一个人都耳熟能详，那就是“团队”。

这个世界上很难有完美的个人，但很可能有完美的团队。

个体因团队而日趋完美，团队因个体而日趋强大；

个体因团队而更有魅力，团队因个体而更有力量；

个体因团队而不断成长，团队因个体而不断成熟。

团队因理想而凝聚

个体成长离不开团队，个体成熟离不开团队，个人成就更离不开团队。说起团队，不能不提到人们经常提及的另外一个很相像的概念——团体。

如果一个群体有组织、有纪律、有目标、有理想、有使命感，并且分工明确，相互依赖，那么这个群体就是我们所讲的“团队”。比如，在日本东京举行的 2010 年东亚四强赛上，中国男足在味之素体育场迎战老对手韩国队，最终，血性的中国队以 3 : 0 击败韩国，结束了 32 年在国际 A 级赛事中不胜对手的尴尬纪录，也创造了中韩交战史上的最大分差纪录。第 4 分钟，于海头球攻门；第 27 分钟，郜林反越位得手；第 60 分钟，邓卓翔连过 3 人打出一记世界波。在比赛中，整支中国足球队被赋予了一个共同的目标——“赢球”，并且注重团队的分工、配合和整体作战，彼此依赖。很明显，

这样的群体可以称之为团队。

如果一个群体有组织、有纪律、有目标、有理想，在一起共同学习和生活，但是不是很明晰的职责分工，彼此之间也没有很强的依赖性，那么这个群体就是大家常说的“团体”。比如，职场上的每个人都会参加一些培训，来自不同公司的人会在一个共同的场所一起上课，讲师扮演着引领者或领导者的角色，受训者学习的目的就是个人能力的提升，大家尽管目标相同，但并没有明晰分工，也不相互依赖。根据上面的特征描述，这样的群体可以称之为团体。

团队拆不散、拖不乱、打不垮。

团体存活短、易重组、易消亡。

团队因理想而凝聚，团体因目标而聚集。

在职场的舞台上扮演不同的角色

一个人加入一家公司，就是加入一家承载梦想、给予希望、创造未来的机构。一个公司就是一个团队，所以，公司的赢靠团队，靠的是团队里的每个人，靠的是不断的赢和激荡沉淀后所产生的企业文化和企业精神。

一个人加入一家公司，就是寻找到一个能够释放激情、绽放才华、发挥才干的舞台。在这个舞台上，我们的角色扮演所赖于的部门或者组织也是一个团队，所以，部门的赢也靠团队，靠的是每一个角色扮演者在自我层面上的超越，靠的是不断的赢和超越之后所产生的相互尊重和相互信赖。

一个人加入一家公司，就是进入一个关乎你喜怒哀乐的职场。而进入职场，实际上也是进入了团队，我们的喜怒哀乐就开始与团队相关。团队欢乐，我们快乐；团队悲壮，我们哀伤；团队喜悦，我们开心；团队钩心斗角，我们疲于应

付。所以，幸福在于团队，在于每一个团队成员的成长，在于每一个团队成员的心境，在于每一个团队成员的心胸，在于团队的和谐和成长！

清代才子陈澹然有句很有名的话：“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”这句话的主要意思就是告诉人们做事要有长远的眼光，把握大局。我在职场打拼多年，也颇有自己的一些心得：“百年基业靠团队，个人成长随团队，职场成就好团队”。轻松学习、快乐成长、规划人生、设计未来、职业升迁、收获幸福，这些都很重要，但是在这个过程中，谋定万世、谋划全局、长远思维导向可能会更加重要。从现代管理学的角度来说，“万世”和“全局”在很大程度上都与团队息息相关。

团队是弘扬公司文化和精神的主战场！我们也因之成为团队文化的代言人和音符！如何在团队中历练，在团队中成长，在团队中有所收获，在团队中成功，在团队中幸福，成为无数职场人士关注和思索的重大命题。我想，如果有答案或者捷径的话，那就是要重视团队组建，组建好就是成功的一半；要重视团队培养，培养好就是成功的加速保证；领导团队成长，成长好就是百年基业的地基。总之，重视团队组建，加强团队培养，引领团队成长，就是职场打拼努力向前的不二“秘籍”！

前 言 IX

没有完美的个人，但有完美的团队 XVII

团队因理想而凝聚 XIX

在职场的舞台上扮演不同的角色 XXI

黄金法则一

好领导，团队有力量

什么是领导力？领导力就是服务于他人的榜样力量。要想做好团队的领导，靠的不是“嘴皮子”，也不是一纸任命或者授权，而是靠自己的实力，靠自己的魅力，靠能不能不忘初心带领团队在正确的赛道上奔跑。

不忘初心，学会清零 005

小胜凭智慧，大胜靠品行 022

天下没有不能交的人 058

你的判断从哪里来 086

经验值约等于财富值 092

黄金法则二

好下属，更大能量场

当你的团队新进了一名员工，他就是一匹小马驹，如果他能通过跟随你这匹骏马，不断地磨砺，持续地奔

第一部分
团队组建