



第五讲：创业团队组建与能力提升

◆主讲教师：阮平章 华东师范大学创新创业学院常务副院长

一、团队的重要性

(一) 团队力量展示

1、个体——集体——团体

- (1) 从数量变化到形态变化：一根筷子 — 1排筷子 — 1把筷子；
- (2) 形态结构变化：方钢 — 圆钢 — 槽钢 — 工字钢；
- (3) 从组合结构变化到一体化：一捆钢筋—钢筋混凝土（砖混结构 — 框架结构 — 现浇结构）；
- (4) 个体 — 群体 — 团队（团体是有共同目的、志趣的人所组成的集体，成员融为一体，分工协作）。



(一) 团队力量展示

2、团体合作体验：1+1>2吗？

(1) 拔河、划船比赛（形成合力）——团体跳绳、排球、足球（协作、配合）

(2) 角色体验——转换角色

目标任务、角色定位（指挥、策划、技术、宣传鼓劲、外联合作）、协调合作



(二) 团队活动模拟

1、项目团队：是指由员工和管理层组成的一个共同体，它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。

2、团队组成：根据目标任务、环境条件——确定团队类型（管理形态）——决定角色和人员配置（个性、性别、特长，优势互补）进行分工（一个全才+多个专才）

要求：不同类型不同队形、结构合理、各尽其能

(二) 团队活动模拟

3、团队活动模拟（危机处理情景剧）

- (1) 班级有同学感染新冠病毒肺炎，班委如何紧急处理？
- (2) 企业产品出现问题（发生爆炸、污染、中毒、次品等危机情况），领导班子如何处理？
- (3) 分析两任湖北省委领导班子新冠病毒肺炎处理方式的异同（背景、思路、举措、效果）。



二、创业团队的组建

(一) 案例分析:

1、腾讯的马化腾创业五兄弟

13年前的秋天，马化腾和大学同学张志东合伙成立了深圳腾讯计算机系统有限公司，马化腾出资最多（合计50万），股份47.5%，任首席执行官(CEO)；张志东首席技术官（CTO）；曾李青首席运营官（COO），后终身顾问虚职退休；许晨晔首席信息官（CIO）；陈一丹首席行政官（CAO）。



合作框架设计：主要资金马化腾出，大股东但股份不过半：别人的总和比自己个多一点点，不形成垄断、独裁的局面，但要为大股东，因为如果没有主心骨，股权平分肯定出问题，企业无法发展。

五兄弟性格各有特点：马化腾为人聪明，但非常固执，注重用户体验，愿意从普通用户角度去看产品；张志东头脑非常活跃，对技术十分沉迷，马化腾技术上也非常好，但长处是能够将很多事情简单化，而张志东更多是把一件事情做得完美；许晨晔也是深圳大学同学，是非常随和又有主见的人，但不轻易表达自己的见解，是有名的“好好先生”。而陈一丹是马化腾中学同学，后来也读深圳大学，他十分严谨，又非常张扬，能在不同状态下激起大家的激情；曾李青是他们中最好玩、最开放、最具激情和感召力的一个。

五人性格各有特点，遇到困难虽有不同见解，但能做到优势互补、共享。根据各自的性格特征和个人特长，对各自的工作进行了细致的分工，无论在角色和权利结构方面都经过了一系列的调整。

非平分股份，而是根据不同分工占据不同股份，即使后来有人想加钱增股份也不行，要做到未来的潜力和应有的股份匹配，否则会出问题（德才不配位）——高效的团队：有主心骨但不独裁，各取所长、优势互补。

(一) 案例分析:

2、校友创业企业团队分析

涂成平、张逸中、赵文祥的创业团队及股权优化



(二) 优秀团队特征

1、项目决定团队

(1) 项目类型和团队

科技型、文创类、平台类、建筑、加工类、贸易类

(2) 发展阶段和团队

企业不同成熟度（发展阶段）团队

结构、核心数量不同

初创——发展——成熟——集团

（职业经理人）



(二) 优秀团队特征

2、优秀团队负责人画像

- 项目负责人



具备的基本素质：远大理想、创业意识、身心素质（乐观自信、冷静客观、精力充沛、富有活力）+知识素质（一专多能）+能力素质（创新创造、预见判断、组织沟通、分析决策）+精神品质（进取担当、坚毅抗挫、坦诚亲和）

体现出：敏锐性、全局观、亲和力、号召力、领导力、决策能力、坚毅性、意志力、抗压力。

(二) 优秀团队特征

3、高效创业团队特征

目标清晰（理想、目标一致）、技能互补（技术、能力、特长）、沟通良好（信息畅通、迅速、准确、高效）、互相信赖（忠诚、团结、协作、支持）、恰当领导（分工明确、决策科学、制度健全）、一致承诺（价值观认同）

成员之间通过认知分享、才能互补、风险共担、合作行动来促进创新创业的逐步发展



(三) 创业团队组建

1、创业团队组成类型

(1) 核心主导型：

企业向心力强、组织结构严密、核心任务权利大，优点是办事效率高，当有才能的人担任领导时发展迅速，但决策程序简单风险大，有冲突时团队容易破裂。

(2) 群体创业型：

没有核心人物，根据各自特点自发组织定位，成员间是亲密合作伙伴关系。企业结构松散、没有明显核心，容易形成多头领导，决策效率偏低，但决策可行性高、创始人地位平等，有默契，较少出现队员离队现象。

(三) 创业团队组建

2、创业团队结构（三个维度）

角色分工要明晰，包括技术、营销、公关、生产、市场、融资等各方面人才，需要领导者、技术专家、投资商、市场顾问等各种角色，有固定的角色、特定的能力和权利。

- (1) **角色结构** (Character Structure): 分工明晰、责任明确——充分完整明确
- (2) **技能结构** (Skill Structure): 完整互补、职能匹配（木桶原理、短板）——互补完整对位
- (3) **权利结构** (Power Structure): 配置合理、（决策）科学高效——匹配

团队角色要求：创始人（ceo）、主讲、执笔、创意设计（计划书、文书、演讲稿PPT、答辩）、日常管理、技术开发、财务分析

(三) 创业团队组建

3、团队成员的选拔原则

(1) 能否在不同层面给予互补：

充分考虑成员搭配，在技术、财务、市场、管理各方面的完善，形成能力互补；

(2) 团队成员个性、兴趣与企业价值观是否一致：

企业文化是企业核心竞争力之一，个性和价值观要与心中理想企业形象匹配；

(3) 团队成员加入的目的与企业战略目标一致：

需求层次（马斯洛需求理论：生理、安全、社交、尊重、自我实现需求决行为方式）较高的人相对较为稳健，有力企业长远发展

(三) 创业团队组建

3、团队成员的选拔原则

(4) 企业发展和成员选择的长板原理：

当你把桶倾斜，你会发现能装最多的水决定于你的长板（核心竞争力），而当你有了一块长板，围绕这块长板展开布局，为你赚到利润。

如果你同时拥有系统化的思考，你就可以用合作、购买的方式，补足你其他的短板。



工业时代职业发展
短板原理



信息化时代职业发展
长板原理

利用员工所长、发挥企业优势：
涂成平企业、淘宝交易平台、
小米策略等

(三) 创业团队组建

4、课堂训练：创始人项目推介和组队动员

哪些同学已有合适的项目、想担任创始人，介绍组队思路，进行自我推介和宣传动员（项目宣传、提供条件、招募标准、角色要求、未来发展等），重新分组，其他同学可以成为联合创始人（创始合伙人），核心成员、高管、总经理、副总经理或财务、销售、人事、技术、市场总监等。

(四) 创新创业竞赛团队的组建

1、创新创业竞赛特点：

竞争性（淘汰、排名）：现场答辩、全面考验、长期准备临时发挥，需要强大的心理、良好的表达、快速的应变、团队的协作能力；

2、竞赛主要比什么？项目+团队——实力+潜力

评分：一般不会分项打分，是打综合印象分，需要打动或说服评委，或印象深刻（一定要有亮点、过人之处：技术突破、产品特色、市场占有、个人魅力、精神感人，而不是毫无瑕疵但缺乏特色的项目），重在可信。

关键点：评委接收到什么有效信息，评委关心的信息是否得到并且相信你（释疑）。

(四) 创新创业竞赛团队的组建

3、创新创业竞赛团队组成

根据项目类型及创始人特点进行结构设计和角色分工：

- **展示主讲**（自信、坚定、敏锐、表述、形象），一般为项目负责人，但也可以是其他核心成员；
- **提问答辩**（熟悉各环节、知识面宽、机灵、理解力强，信息收集和反应能力快、表述准确、坚定自信、礼貌谦虚礼貌），一般包括技术和产品核心成员（技术总监、市场总监）；
- **材料准备**：文字稿、PPT、视频等撰写、设计和制作，文字功底、总结归纳分析能力强成员；
- **其他成员**：财务、行政、法务税务等

三、创业团队管理与能力提升

创业团队管理和发展：相对稳定——随着项目（企业）发展不断优化

(一) 创业领导力培养

1、创业领导者素质

领导者是企业形象代言人、企业战略设计者、行为指挥家、创新推动者、运行协调者和最大决策者，要具有号召力、决策力、执行力和沟通力。

创始人应具有的特质：人格品质（坦诚、责任感，共同的目标，有人跟随、号召力）、创新思维（洞察先机，思想、管理和技术创新思维）、眼光长远（远大目标）、意识超前（前瞻性）、职业素养（职业道德、诚信守法、公平交易、规则完善）、心理素质（乐观、豁达、敢作敢为、敢于担责、恒心毅力）、良好社交（扩大渠道、整合资源、内外团结、沟通能力）、身体素质

具备的能力：分析决策能力、应变能力、用人能力、组织能力、计划管理能力——通过学习和实践锻炼

(一) 创业领导力培养

2、发现并培养自己的领导力（训练）

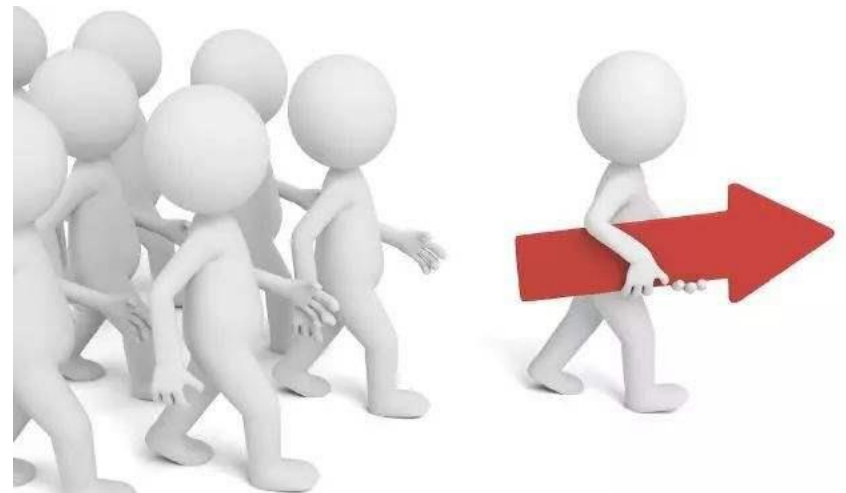
发现我的领导力：

- 别人愿意追随我吗？（为什么别人愿意追随我？我有远见并且让别人相信我的远见，追随我总对别人有好的结果，我的个人独特魅力……我以后如何做会让别人更愿意追随我？）
- 别人信任我吗？（别人是否会很容易放心地和我沟通他的想法，为什么呢？别人相信我总是会考虑如何对他好，对他有帮助；别人相信我不会对他做有害的事；别人知道我总是说到做到，信守承诺；别人认为我很真诚……，我以后如何做会让别人更信任我……）
- 别人和我互动后是否又充满了激情或（和）找到了方向（为什么别人和我互动后产生了这个效果？我总是发现别人优点，并鼓励充分发挥他的长处，我总是充满热情，我总是非常积极，我总是能够提出有价值的想法或启发别人产生好的想法，我以后如何做会更好的达到这个效果，……我以后如何做会更好的达到这个效果……）；

(一) 创业领导力培养

3、提高领导力的策略与方法

- (1) 创业者有分享的意识，分享利益不能过贪，学会与员工分享利益（任正非）
- (2) 知人善任，正确认识并判断成员，充分发挥他们的优势
- (3) 引导团队看到未来的利益，目标引导。



(二) 创业团队管理技巧与策略

- 1、建立共同的目标：摸底、信息加工、与团员讨论目标表述、确定团队目标；
- 2、制定合适的管理制度：界定成员职责、构建激励机制（物质、价值、精神）、明确惩罚机制；
- 3、定期培训计划；
- 4、建立沟通机制；
- 5、团队管理（运行）的木桶原理：补短板、堵漏洞，不能掉链子。企业要想做好、做强，必须从产品设计、价格政策、渠道建设、品牌培植、技术开发、财务监控、队伍培育、文化理念、战略定位等各方面一一做到位才行。任何一个环节太薄弱都有可能导致企业在竞争中处于不利位置，最终导致失败的恶果。

四、总结

- 1、团队是创业成功的重要保证，团队创造力和工作效率关键在于有共同的理念（价值观）和目标、岗位适配及机制的完善；
- 2、团队的组成适用长板原理，要用人所长，团队的管理和运行适用木桶原理，要有底线思维和系统思维，每个环节都不能掉链子。

五、课外思考和训练

- 1、分析2个以上不同类型优秀创业团队，总结成功团队有哪些共性；
- 2、分析1-2个创业失败团队，总结其失败的原因，并提出改进措施；
- 3、根据自己或同学创业企业或竞赛项目的需要组建创业或竞赛团队。