



第5讲：创业者和创业团队

黄婕

2025年4月11日

<https://chezvivian.github.io/class>

Questions

- 为什么风险投资家特别重视创业团队?
- 组建创业团队只是为了找到志同道合的人?
- 组建创业团队应该注意哪些问题?
- 创业团队的领导者发挥什么作用?



1 创业团队的内涵



单干 vs. 合伙?

选项1：独自创业

资源足够

- 资金、技术、经验均充足。

决策自主

- 所有决策由自己掌控。

稳健发展

- 不追求公司快速扩张。

行业门槛低

- 传统行业、小本生意



选项2：合伙创业



实际需要： 个人偏好： 产业环境：

合伙人的人力、社交、
财务资本

对某种任务的
喜好/不喜欢

乐于协作

害怕孤独

先发优势明显

环境复杂

行业对比：科技 vs. 生物技术（2000-2010数据）

不同团队成员数量的公司在总创业公司中的占比

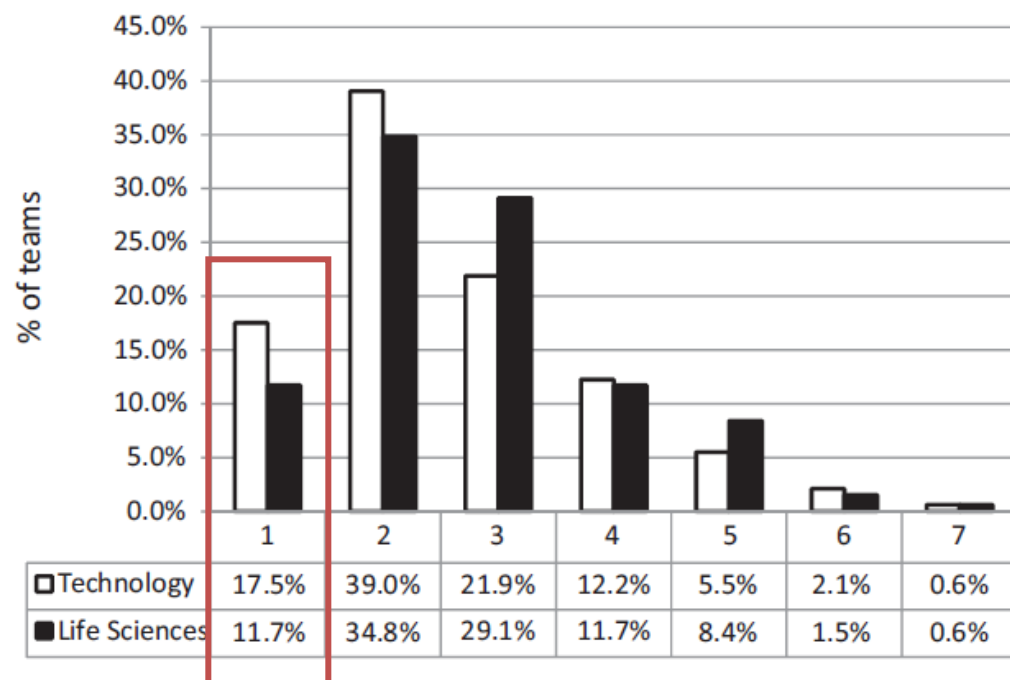


Figure 3.1. Sizes of Founding Teams for Technology and Life Sciences Startups

科技公司独自创业 17.5%
生物技术公司独自创业 11.7%

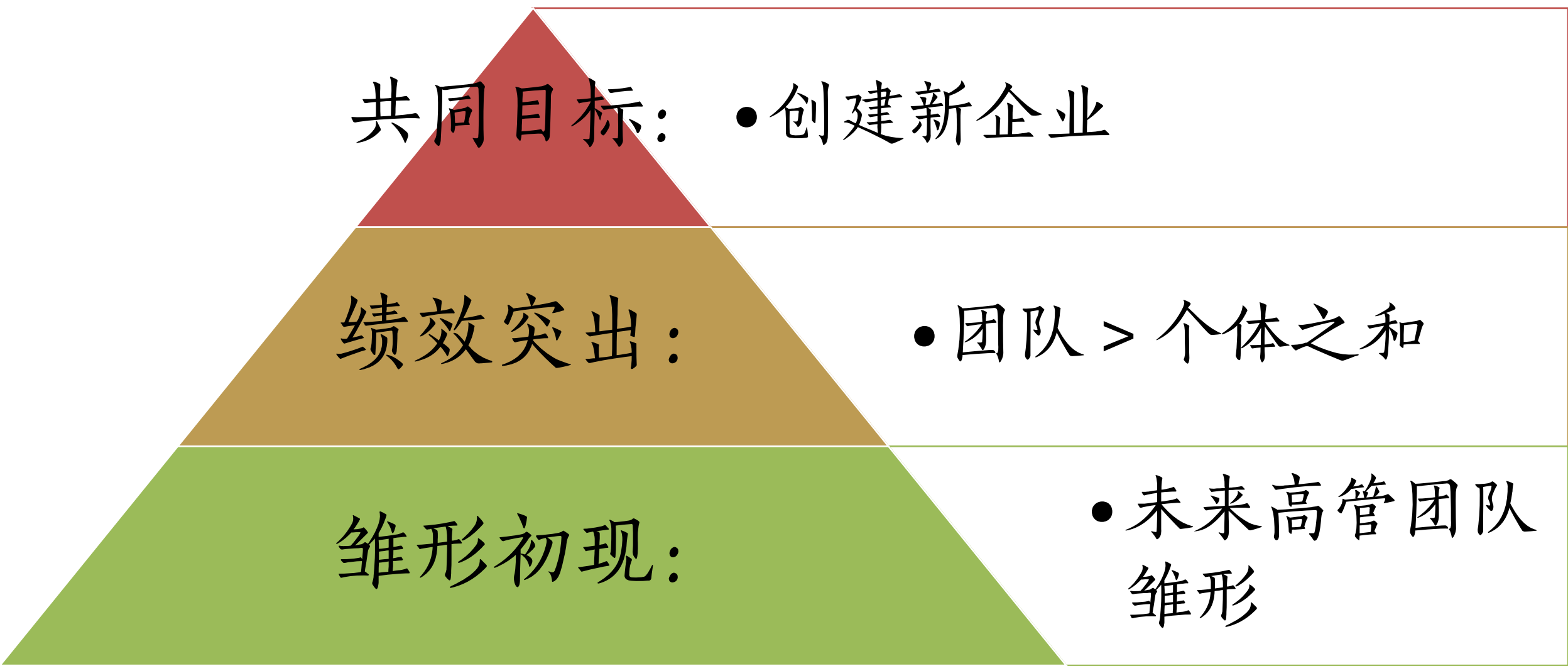
The solo-versus-team dilemma
--Noam Wasserman

什么是创业团队？

- 创业团队是一种特殊的群体，是由两个或两个以上具有**共同的创业理念、价值和创业愿景**，为了达到共同的创业目标，相互信任、团结合作，共同承担创建新企业责任而组建的工作团队。



创业团队的特征



共同目标： • 创建新企业

绩效突出： • 团队 > 个体之和

雏形初现： • 未来高管团队雏形

创业团队的形成

一人发起，
其他成员陆
续加入

例如：俞敏洪独立创
建新东方，之后王强、
徐小平加入（电影：
《中国合伙人》）

以完整团队
的形式组建

例如：苹果、腾讯、
阿里巴巴



2 创业团队的组建

成员相似 vs. 互补?

团队构成的相似性

原因：

- 物以类聚、人以群分：人类天然喜好和自己相似的人
- 同质性团队比例极高：同学、同事、同乡、同性、同好、同行、同胞、同族、同年、同宗、同姓

短期优势：

- 组建成本低，沟通成本低
- 共同的背景 and 知识，可快速形成稳定关系和凝聚力
- 相互宽容，不易决裂

团队构成的相似性：长期风险

同质化严重，技能结构不均衡

人脉关系单一

信息来源单一、消息闭塞

缺乏创新基因，不易产生探索性、颠覆性创新



团队构成的互补性

易于衡量的部分：

- 知识
- 技能
- 行业经验

不易衡量的部分：

- 价值观：priority
- 承诺：时间、精力投入
- 风险接受度：承担多少风险
- 决策风格：集权式 OR 共识型

如何平衡相似性和互补性？

知识结构



能力和素质



互补性：有效分工

情感结构



凝聚力（年龄、学历、个性）



互补性：接受适度差异

动机结构



理念、价值观认同、承诺



相似性：对短期和长期收益的预期

案例：苹果公司：乔布斯 & 沃兹尼亚克

互补：

- 乔布斯：擅长沟通和商业
- 沃兹尼亚克：擅长工程和技术

相似：

- 都对电子学感兴趣，喜欢恶作剧

差异：

- 沃兹尼亚克野心不大
- 乔布斯并非与世无争

创业结果：

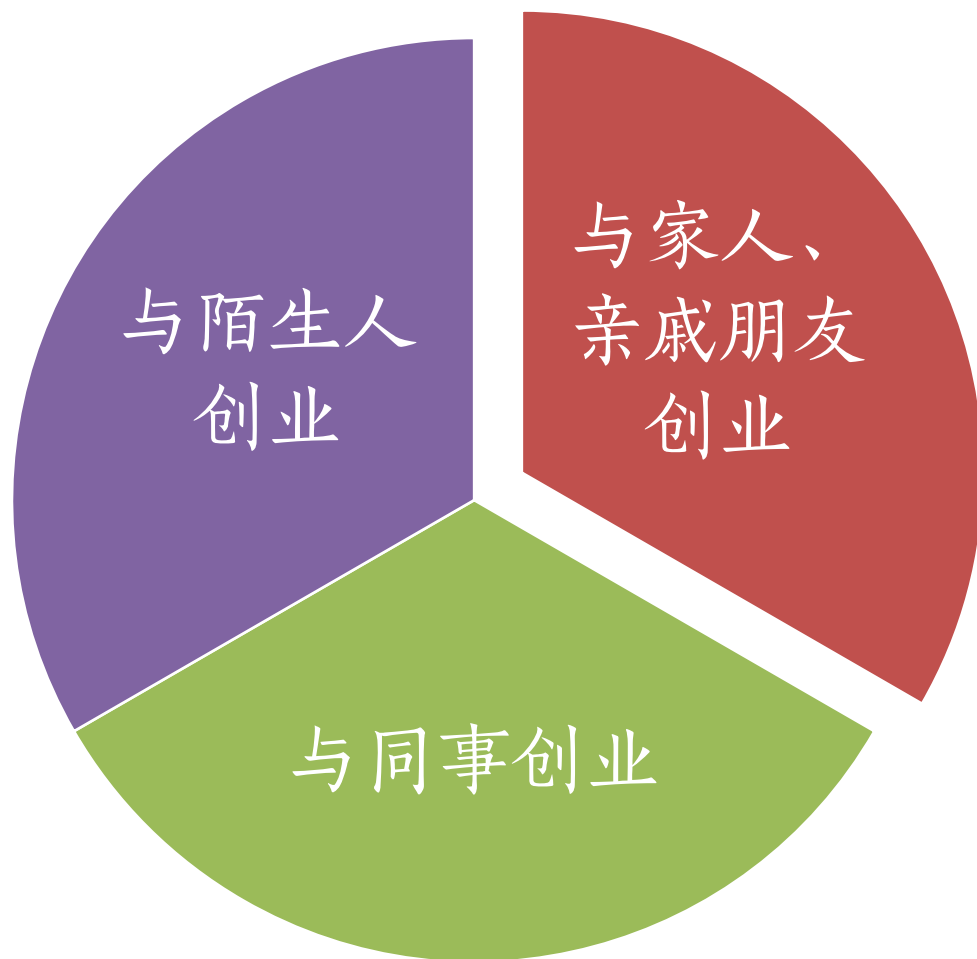
- 初期成功推出世界第一台商业化的个人电脑
- 后期两人分道扬镳

3 创业团队的冲突 与治理



团队成员有意见分歧怎么办？

与成员之间的三种关系



第一种：与家人、亲友创业

团队实力较弱

每增加一段亲友关系，创业伙伴退出的概率增加28.6%

妨碍高效能的职业关系

双喜临门？祸不单行？



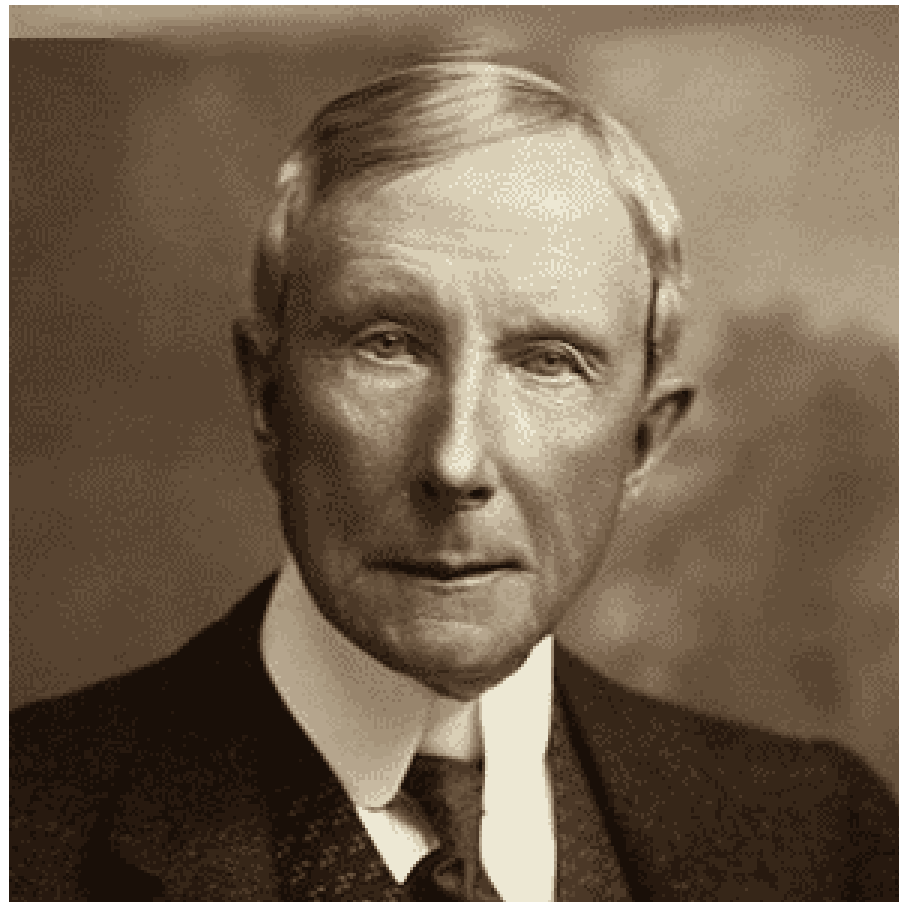


“在我看来，与朋友合伙创业的人会 (a) 失去公司，(b) 失去朋友，或是 (c) 两者都失去。投资者应该避免投资那些创业团队成员之间个人关系太紧密的公司，尤其是家族关系，几乎总是让创业团队无法有效的运作”

—Paul McManus

“建立基于生意的友谊可能会
非常美好，但建立基于友谊
的生意则可能很要命。”

——约翰·洛克菲勒



我曾走在崩溃的边缘

俞敏洪 著

俞敏洪亲述
新东方
创业发展之路

柳传志
徐小平
王强
鼎力推荐

中信出版集团

家族成员一起创业，好处是信任度高、沟通成本低，也不需要组织结构与组织报账。但当企业发展到一定阶段后，出现的矛盾会更难化解。因为除了利益关系外，还包含人情关系与亲缘关系等。

——俞敏洪

花费半年时间，清退全部家族成员，成就了后来的新东方。

降低亲友创业风险的措施

采取隔离措施，各自负责一部分工作

展望负面情景，避免盲目乐观

制定灾难计划，约法三章

将问题公开化、透明化，讨论交流

引入仲裁机制



团队内部有冲突怎么办？

团队冲突

冲突通常表现为矛盾激化和行为对抗

传统观点：要尽可能地避免发生冲突

新观点：冲突不可避免，且不一定是负面的，也可能有益处

团队冲突的两种类型

认知性冲突

- 团队成员在创业问题上的观点和看法不一致造成的冲突
- 一般情况下，这种冲突有助于改善团队决策质量、提高组织绩效

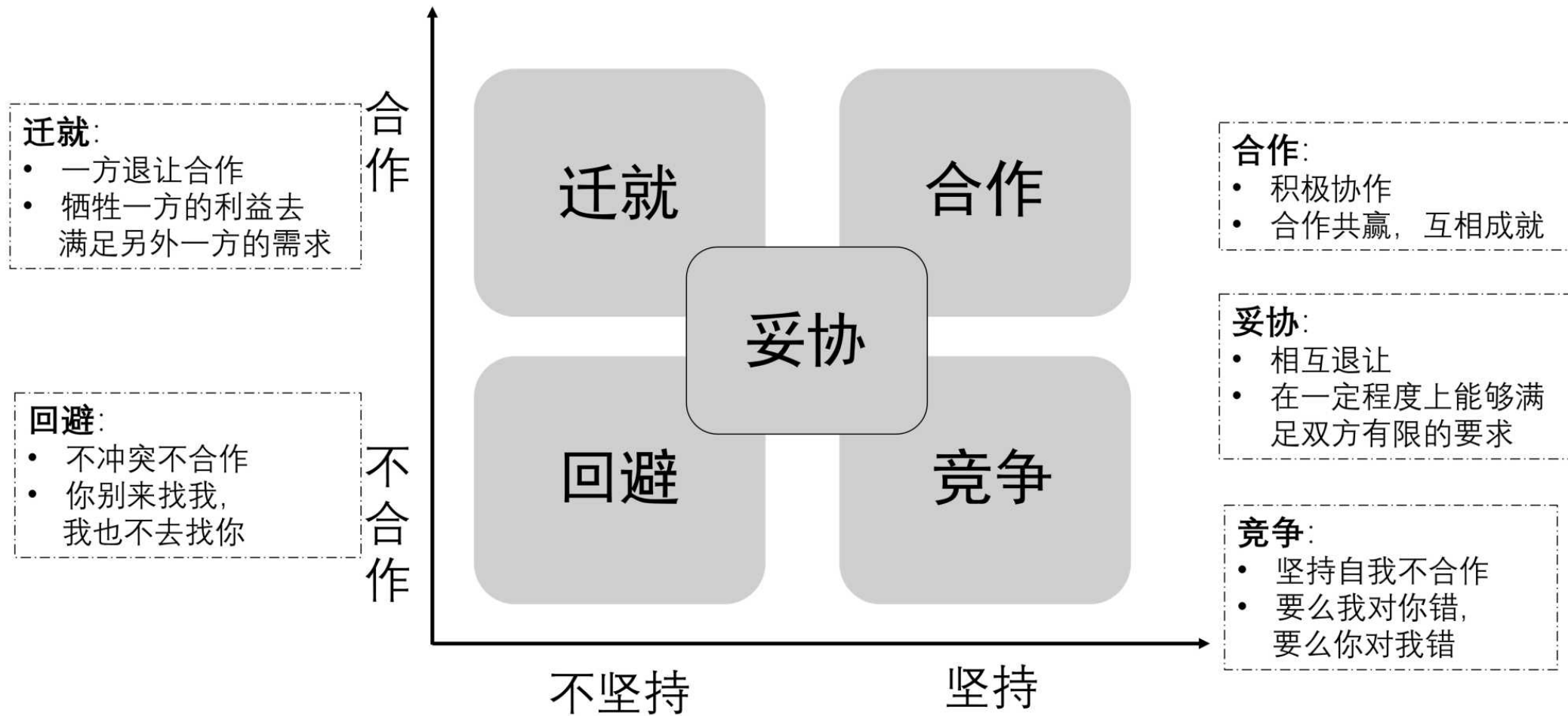


情感性冲突

- 团队成员因人格化、私人关系、个人导向不一致造成的冲突
- 这种冲突会影响团队的有效性，回避真正的问题，降低团队绩效



托马斯—基尔曼冲突模型 (Thomas-Kilman Conflict Model)



托马斯·基尔曼冲突模型

竞争与回避

竞争

- 正面冲突，直接发生争论、争吵，或其他形式的对抗
- 双方都只寻求自我利益，不考虑对他人的影响
- 双方都试图“损人利己”，一心想赢，不顾后果

回避

- 既不合作也不坚持
- 双方试图忽略冲突
- 双方都意识到冲突存在，但都希望回避，不发生正面对抗
- 团队冲突被掩盖
- 回避是日常工作中常用的一种解决冲突的方法.

Elephant in the room



退让与妥协：

退让

- 不坚持且保持合作，愿意牺牲自己的目标使对方达到目标
- 有不同意见，但还是支持他人，从而维持相互友好的关系
- 有时会出现：退让一方比较被动，且有不服、委屈等情绪

妥协

- 没有明显的赢家和输家，双方都放弃一些东西
- 冲突双方基本目标能达成，关系良好，冲突暂时解决，但有下一次冲突的隐患
- 有时会出现：一方讨价还价，并提出更高的要求，强迫另一方退让，最后达到目的

合作

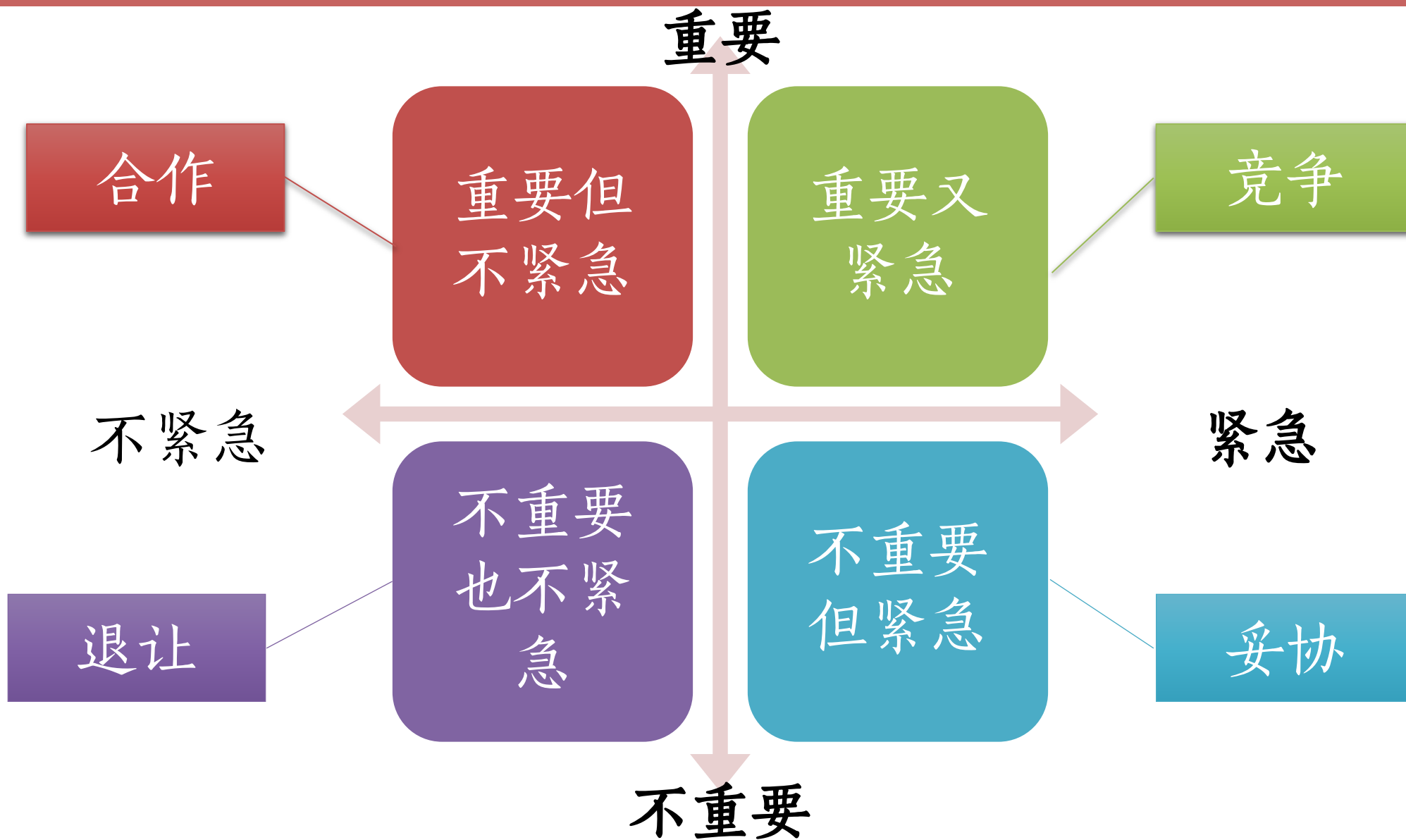
冲突双方相互尊重与信任，对于自己和他人的利益都给予高度关注

主动跟对方坦布公地讨论问题，澄清差异，并致力于寻找双赢的解决办法

合作的方式能使冲突得到完全消除



如何选择应对冲突的策略？





4 创业团队的角色分工

九种团队角色 (R.M.Belbin 贝尔宾团队角色模型)

思考	智多星 (Plant)	有才华，有个性，创造性解决问题，想法有可能太发散跳跃
	专业师 (Specialist)	专心致志，主动自觉，全情投入，只在有限范围做贡献
	审议员 (Monitor Evaluator)	清醒，理智，分析判断力强，难融入群体

行动	鞭策者 (Shaper)	有干劲，有活力，能承压，思维敏捷，容易激起争端
	执行者 (Implementer)	自我约束，勤奋，实际，行动效率高，缺灵活性
	完成者 (Completer Finisher)	尽责，办事妥当，追求完美，焦虑倾向，不愿意别人介入

社交	协调者 (Co-ordinator)	客观，有控制局面的能力，缺创新性
	凝聚者 (Teamworker)	温和，待人敏锐，圆滑，优柔寡断
	外交家 (Resource Investigator)	热情，善沟通，联系广泛，消息灵通，兴趣转移快

第一团队：携程与如家

- 携程四君子的例子



5 团队成员股权分配



股权分配——没有硝烟的战争

尴尬的话题

百万富翁的牢骚

有益的教训与有害的教训

股权——根本原因



Facebook 的股权问题



影响股权分配的因素

过去的贡献：

idea 溢价和
投入资本

机会成本：

创业者为了
投入创业必
须牺牲什么？

未来的贡献：

创始人未来
能为公司贡
献多大价值

创业者的动
机与偏好：

财富导向、
风险厌恶程
度、对冲突
的忍耐力和
以往的关系。

下周：创业机会 小组presentation



Homework

- 下次上课各组对创业机会进行小组汇报，每组15分钟。
- 内容：使用PPT文件（或任意格式的演示），陈述创业机会与理由。



Thanks