

Ch5.创业者与创业团队

2023年1月10日 10:23

1. 了解创业者普遍的性格和心理特质、与创业成败的紧密联系
2. 通常应具备的个人能力
3. 团队组建的基本原则
4. 团队的股权分配和激励

一、创业者心理及性格特质

创业者的核心作用是实现生产要素的新组合。

创业者是具有开拓精神和商业头脑的发明者或开创者，他们能够识别机会，并把机会转化为商业化创意；他们付出努力、投入资金、经验、技术，承担实现创业目标过程中遇到的各种风险，追求创业成功的回报

1. 胸有抱负，目标明确
 - a. 愿景：明确目标，并能长期战略导向，不断调整并选择更高难度的目标
 - b. 机会和目标导向：成熟的心态，关注机会而不是资源、结构和战略
2. 富有创新、自我激励
 - a. 原创性和独立性：独立且自恃的创新者，积极寻求和实现首创性
 - b. 自我激励：强烈的成就需求和自我驱动--强烈的竞争欲、超越自我设定的标准、追逐并达到挑战性的目标
3. 自信乐观、百折不挠
 - a. 自信与理性：自信开朗，不为困难胁迫
 - b. 百折不挠：创业的最终标志就是克服各种困难障碍，达成目标
 - c. 挑战不确定性：在模糊的情景作出积极的反应
 - d. 评估并理性承担风险：中性风险。规避不必要风险
 - e. 从失败中学习，在困境中成长：把失败当作一种学习经验
4. 团队精神、善于学习
 - a. 团队合作：团队工作的倡导者，努力发挥自己的才能并充分尊重团队领袖和其他成员
 - b. 快速学习、兼听众长：具有很强的学习能力，坚持主见的同时，积极向外寻求反馈并利用这些反馈
5. 诚实正直，精力充沛
 - a. 诚信可靠：诚实可靠是保证个人成功和良好商业关系的粘合剂
 - b. 精力旺盛：强健的体魄和饱满的精力

二、创业者的个人能力

主要具备：形成创业文化的技能、某方面的管理和技术才能

1. 建立创业文化的技能

明确完成的任务并积极对待，反应迅速并承担一定风险。通过形成一致意见来建立一支

自我激励、富有责任感的团队，在各种互相矛盾的要求和优先权之间寻求平衡，并能机智有效地处理各种矛盾

a. 人际沟通和团队工作的技能

- i. 通过管理创造出有助于公司倡导先进的氛围
- ii. 理解任务之间的联系、领导者和跟随者之间的关系
- iii. 在合适的情况下起领导作用

b. 领导技能

- i. 具备将混乱、含糊和不确定的事物清晰化的技能，能够合理定义各层人员应具备什么责任和权力。
- ii. 明确划分责任和合理审批

c. 帮助、督导和矛盾管理技能

具备处理矛盾冲突、形成一致意见、共享权力和信息等方面的技巧

d. 团队工作和人员管理技能

革新和有计划的冒险行为建立企业信心，而不会对略微不理想的结果采取惩罚或批评的办法。

2. 管理或技术才能

两大跨职能领域（行政管理和法律税收）四大关键职能领域（市场营销、金融、生产运营和财务）

a. 行政管理:解决问题、沟通、计划、决策、项目管理、谈判、管理外部专业人才、人事管理

b. 法律和税收：公司法和证券法、合同法、有关专利和所有者权利的法律、税法、破产法

c. 市场营销：市场研究和评估、市场营销计划、产品定价、销售管理、服务管理、产品管理、新产品开发计划

d. 生产运营：生产管理、库存控制、成本分析和控制、质量控制、生产日程表和生产流、购买、工作评估

e. 财务：筹集资金、管理现金流、信用和托收、短期融资方式、公开发行人和私募资金、簿记会计和控制、其他特定技能

f. 技术管理：技术的掌握人、至少了解技术，能够准确清晰的描述

三、团队组建

1. 狭义的创业团队：有着共同目的、共享创业收益、共担创业风险的一群经营新成立的营利性组织的人

广义的创业团队：共同创始人和早期重要员工--还包括与创业过程有关的各种利益相关者

2. 创业初始人太多的话，新创企业的沟通协调成本高，不利于灵活快速决策；造成股权太早分散，对长期发展不利

3. 组建方式：

- a. 相似性：性格特征和创业动机的相似，尤其是价值观和信念的相似（可能此前已建立良好的工作关系）

- b. **互补性**：性格、能力和背景的互补。
 - c. 渐进性：按需组建、试用磨合
 - d. 动态性：制定一致认同的团队成员流动规则。利益至上：当自己能力不再能支撑公司发展需求时，适时让位。公平性：承认股份、任命相应级别的虚职、合理的经济补偿
4. **非合适人选**：
- a. 长远目标分歧
 - b. 投机
 - c. 完美主义
 - d. 极端独立
 - e. 平等主义
 - f. 追求豪华团队
5. 优秀的核心创业团队：整体配备平衡、经验和专业技能平衡、既善于内部协调又善于处理外部关系
6. 组织一个优秀的创业核心团队，要力争独当一面、专长互补、雅量容人。
7. 良好的工作关系：清晰的角色安排；关注公平；有效沟通
8. **成功团队的理念**
- a. 凝聚力
 - b. 合作精神
 - c. 完整性
 - d. 长远目标
 - e. 对收获的看法
 - f. 致力于价值创造
 - g. 平等中的不平等
 - h. 公正性
 - i. 共同分享收获

四、股权分配和激励

1. 企业创始人没有股份或者非常少是一些大学、科研院所企业难以做大的重要原因
2. 企业内部缺乏清晰的股权分配是一些发展相当不错的民营企业走向解体最重要的原因
3. 签订分配合约的**目的**：提高当前治理效率，尤决策效率，及时抓住商机；为企业未来的发展奠定初步良好的治理基础
4. **核心问题**：剩余索取权和控制权的配置
5. 股权分配的依据：对创业企业的贡献度、重要性和承担风险的程度（创业放弃的机会成本和创业的资金投入）
6. 雁行股权结构模式：按照重要性和加入早晚分配。
7. 取得合理的收益是创业收获的具体表征。
8. 激励的一般原则：物质和精神激励结合、正激励和负激励结合、内在激励和外在激励结合、组织目标和个人目标相结合、严格管理和思想工作相结合
9. 激励应当重视**人力资本**方面

10. 报酬制度一般原则：

报酬包括股票、薪金、补贴等经济报酬和其他非经济报酬。

能够激发促进管理团队的积极性、外部环境亦会对新创企业奖励的报酬制度产生重要影响

11. 合理分配报酬：

- a. 形成分享财富的理念
- b. 综合考虑企业和个人目标
- c. 规范制定报酬制度的程序
- d. 合理分配方案
- e. 综合考虑分配时机和手段
- f. 适时采取股票托管协议

12. 绩效评价

- a. 创业思路
- b. 商业计划准备
- c. 敬业精神和风险
- d. 工作技能、经验、业绩记录或社会关系
- e. 岗位职责

13. 股票期权的概念：持有者有权在某一特定时间内以某一特定价格购买或出售某企业的股票。

14. 美国的股票期权计划主要分为两类：激励股票期权和非法定股票期权。

15. 我国创业企业可参考的是“准股票期权计划”（期股计划）。

16. 期股计划更适用于创业团队初创和创业企业成长初期时。创业团队在不同阶段应采取不同的激励手段和措施。

17. 缺少资金的核心创业者保护控股权的方法：一开始，注册资本可以考虑少些，并且自己尽可能出资，其它合伙人的股权投资少些，创业发起人尽可能争取拥有较大的股权，同时企业可以向其他合伙人通过借款方式获得流动资金。如果还实在不好办，可以争取和其它合伙人签订股权回购协议，在企业发展到一定程度后，以事先规定的合适溢价回购（部分）企业股份。