

案例正文：

创业团队冲突管理的困惑：隐忍还是割舍？¹

摘要：随着我国“大众创业，万众创新”热潮的兴起，创业已然无数热血青年的梦想，但并不是每一个创业者都能成为市场的宠儿。本案例以钟华生两次创业历程为线索，描述了钟华生在两次创业过程中如何识别创业机会与利用机会，重点讨论钟华生通过借鉴第一次创业的经验后，如何在第二次创业过程中组建创业团队，如何处理创业团队冲突，如何提高创业绩效？最后作为创业团队的领导者，钟华生面对创业团队核心成员的去与留如何抉择，是继续隐忍还是割舍？

关键词：创业机会；创业团队；团队冲突；创业绩效

0 引言 办公室里的纷争

2017年4月的一天，合肥的天气显得格外的沉闷，播亿科技的办公室内弥漫着浓烈的焦灼气味。公司董事长钟华生以及公司核心成员刘先生、江女士和高先生正在激烈的讨论：即将成为播亿公司第四大股东的石先生的去与留？杯中的铁观音已经冲淡得看不出颜色，而会议中的火药味却愈演愈烈，相关争执已到了白热化的阶段……

项目主管刘先生、视频设计与制作主管江女士接连发炮，“石先生必须离开公司！擅自私下调查员工的职业意向，放言有员工想辞职，扰乱军心，好不容易培养起来的员工对公司的认同感，这下全没了。再这么发展下去播亿科技就要垮了！”，“搞了快两个月的线下推广，稳扎稳打不好吗？突然要转战线上平台，对于我们这样一个刚起步的微创企业而言，不知道其风险的大小吗？”，“石先生真是胡闹！他变相克扣员工工资，实行末位淘汰制，每天员工上班忐忑不安，工作效率极低，全然不顾员工的内心感受，这与我们公司创业之初的价值观严重不符。所谓道不同，不相为谋，这种人不要也罢！”

1. 本案例由安徽财经大学工商管理学院戴强副教授、2016级企业管理专业研究生刘一武、工商管理学院杜晶晶副教授、王晶晶教授共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

而**财务主管高先生**不断维护：“石先生关心下属，并无心破坏公司和谐的工作氛围。”，“转战线上的想法，短时期内确实需要不少的投入，而且风险比较大，但基于机会成本以及当前公司创业环境考虑，快速抢占市场，才是我们要考虑的。毕竟风险与收益是正向关的！”，“作为微创公司，资金有限，节约意味着创造利润。石先生克扣员工，虽然损害了公司部分员工的利益，但确实能节省公司的成本。”，“客观来说，石先生的市场推广能力以及创业热情无疑是我们团员中最强的。如果没有他，播亿科技也许早就死于腹中了。人非圣贤，孰能无过？虽然石先生缺点不少，但是为了公司的发展，我们还是可以包容的。”

刘、江坚持另寻新的合作伙伴，高先生则建议留用观察。**团队领导者钟华生**听着他们的讨论一言不发，他心里在盘算着自己的隐忍之路，何时是终点？何时结束这种无休止的争吵？何时能让自己创业路更加平坦？钟华生不由得回想起自己的创业经历……

1 案例背景介绍

2000 年钟华生大学毕业后，经过几年努力，成为深圳市明星康桥投资有限公司的财务总监，负责公司财务工作。2006 年，他与同学合伙创建深圳市芯诺宇科技有限公司。2008 年金融危机，公司业绩下滑，同学离开，创业受阻，但是最终钟华生毅然坚持继续创业。2012 年，他开始以深圳市芯诺宇科技有限公司名义投资了四川泸州市的合江农村商业银行；2013 年他又以个人名投资天津金族科技有限公司，2014 年投资了杭州德迪智能科技有限公司，2015 年创办了深圳前海龙子湖资本管理有限公司等。

2017 年钟华生邀约刘先生、江女士等四人创建**安徽播亿科技有限公司**，公司主要通过联系商家，与其签订合作协议并成为公司客户，然后帮助客户设计制作相关产品或服务的创意短视频，最后将视频上传到各大门户网站进行推广。对于视频的观看者，如果有购买需求，可通过视频中的联系方式找到播亿公司工作人员，达成交易。

截止 2017 年 4 月中旬，播亿公司客户总数量为 20 个，拍摄创意短视频数量 6 个。短短一个月内，单个短视频平均播放量超过百万次，短视频营销为会员带来 50 万余元的销售额，而播亿公司从中获利 10 万余元（图 1、2）。目前公司人数总计 20 人，设有招商部、视频部、营销部、电商部、综合部等。

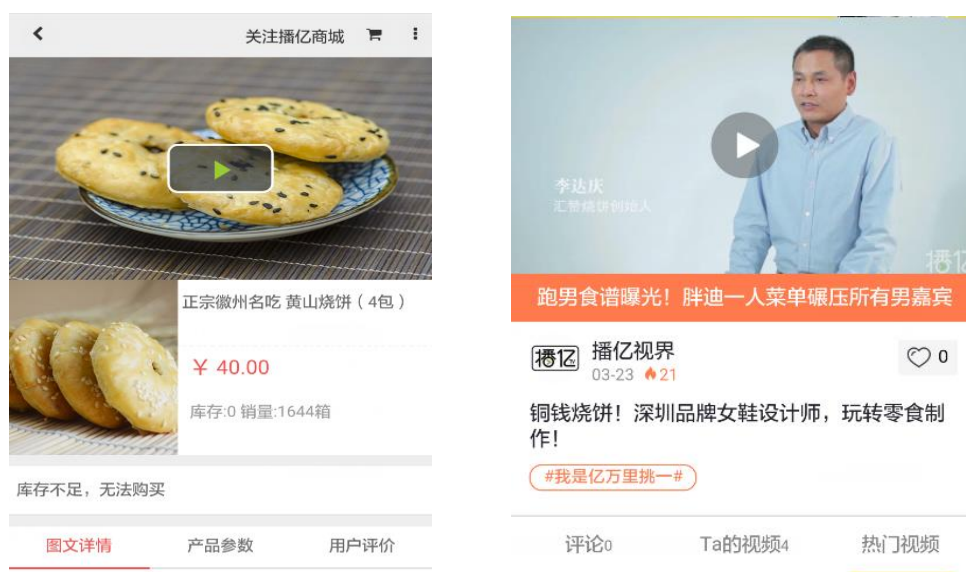


图 1、2 播亿为客户拍摄的黄山烧饼短视频

2 钟华生的创业历程

2.1 莫负韶华，老来徒伤悲

钟华生出生于福建龙岩一个贫困的农村家庭。他从小到大刻苦学习，成绩优秀。为了供他上学，家人省吃俭用，1996年他顺利考入安徽财贸学院会计专业。大学期间的钟华生除了学习之外，为了缓解家庭经济压力，兼职做些小贩小卖的生意，补贴日常开支。此外，他一旦有闲余时间，就喜欢钻进图书馆，其中特别喜欢阅读清代末年胡雪岩等成功商人的传记，他总是暗暗告诫自己：我的人生我做主！莫负韶华，老来徒伤悲！

2000年，钟华生大学刚毕业，同学们纷纷以找一份安稳的工作为第一要务。钟华生并没有随波逐流，而是立志创业。他认为生活不只是当前的苟且，还有远方的梦，感觉自己对社会了解甚少，必须先睁大眼睛看窗外的世界。因此他没有像其他同学那样埋头找工作，而是花时间先去大城市转了一圈，一是见识学校以外的大千世界，二是找志同道合者交流。半年时光匆匆而过，居无定所的钟华生令父母担心不已，钟华生看着已经年近半百，辛苦劳作一辈子的父母，心中难免内疚与自责。最后，迫于家庭的压力，他也开始踏入职业生涯。经过几年勤勤恳恳地工作，钟华生进入公司的管理层，2004年担任深圳市明星康桥投资有限公司财务总监，在他的管理下公司有条不紊，公司领导对钟华生管理能力赞赏不已。但是工作的顺利并没有让钟华生心满意足，因为他现在所做的一切并不是自己想要的，他的创业梦还在内心深处燃烧。此外，每当看到荧屏前那些成功企业家侃侃而谈，万众瞩目，使得钟华生羡慕不已，总想辞职创业。

2.2 第一次创业，喜忧参半

2006 年 9 月 钟华生在深圳房地产信息网论坛看到一个帖子，他发现借用 EBAY 平台对外出口蓝牙耳机是很好的创业项目，引燃了他的创业梦。随后他将这创业想法告诉了高中同学王同学，二人一拍即合，决定合伙创业。

王同学大学期间有段军旅生活，部队生活给予了王同学严谨、执拗的性格。离开部队之后，他重新回到学校完成学业，选择了自己喜爱的国际贸易专业。毕业之后，王同学进入广州的一家外贸公司，负责销售工作。经过几年的努力，成为了该外贸公司的外贸主管。

2006 年 11 月钟华生邀请王同学以及自己女朋友合伙创业，钟华生个人出资 10 万元，而女朋友和王同学以技术入股，创建深圳市芯诺宇科技有限公司。钟华生负责公司的日常管理以及财务工作，女朋友负责采购，王同学负责销售运营。公司业务主要是通过 EBAY 电商平台对外出口蓝牙耳机，从中获取差额。

刚开始一年内，良好的发展势头让大家心情愉悦。但是随着国内外贸易市场的快速发展，外贸企业竞争激烈。钟华生感受到了企业发展的压力，他观察到最近几个月，虽然公司营业额上涨，但速度有所放缓，钟华生希望调整公司业务。

在季度总结会上，钟华生做完公司销售业绩报告之后，说：“有件事请大家商议，我们开局不错，业绩连月攀升，但是最近几个月发展速度有所放缓。我认为当前我们应该摆脱常规的单一产品线，发展新的业务，降低企业风险……”

钟华生话音未落，一向性格执拗的王同学立刻反驳道：“企业的成长就像刚出生的婴儿，先学会走再学习跑！目前，企业还没有站稳，就想着如何跑，怎么行？”王同学继续补充道：“我们花费大量精力，好不容易建立的顾客群，怎么能就这样放弃了？再说对于我们这个小企业，发展新业务不是说说那么简单的，万一产品不符合消费者口味怎么办？亏损了哪个负责？”钟华生沉默了片刻，他知道王同学的话确实也有道理，毕竟他对市场这方面有经验，此外钟华生考虑到创业团队如果心生嫌隙，对创业是很大的伤害，于是，便不再坚持自己的观点。

2008 年 5 月蓝牙耳机销量突然急剧下滑，这让一向以蓝牙耳机作为主要业务的芯诺宇公司受到重大打击。钟华生并没有因为这次打击就想放弃自己创办的公司，钟华生找到王同学说道：“老同学，凭借这几年的创业经验我们一定能东山再起……”王同学满脸羞愧地说道：“谢谢你这老同学一路的陪伴与支持，我很愿意与大家一起继续创业，可是家庭的压力不允许我们继续犯错了……”。钟华生最终还是尊重王同学的想法，王同学离开公司后，钟华生独自管理公司。

2012 年底钟华生将公司交给职业经理人打理，开始自己的投资生涯。几年的投资历程为他积累千万财富，但对于怀有“我的人生我做主”的钟华生来说，投资只是把钱交给别人打理，自己无法掌控公司的经营，这让他有些失望。于是再次创业的种子又一次在他心中发芽。

2.3 心有不甘，创业机会寻觅

2016 年 12 月，钟华生看到“一条”发出第一条视频《北京 20 平方房子变 120 平方》，点击量超过 800 万次（图 3、4）。其实这是一家主打生活短视频的互联网新媒体，每日向用户推送有关“生活、潮流和文艺”的短视频。对于公众号这是一个传奇，如今成立亦一年有余，就已估值过 8 亿元，这让钟华生发现短视频电商导购是一个不错的商机。



图 3、4 北京 20 平方房子变 120 平方

终于钟华生按耐不住心中的创业激情，他通过借鉴一条视频，在此业务模式基础上，创新构建播亿模式（图 5）。通过联系商家，与其签订合作协议并成为公司客户，然后帮助客户设计制作相关产品或品牌的创意影视广告，最后将视频上传到各大门户网站进行推广和分享，即短视频营销+电商导购+社交分享。

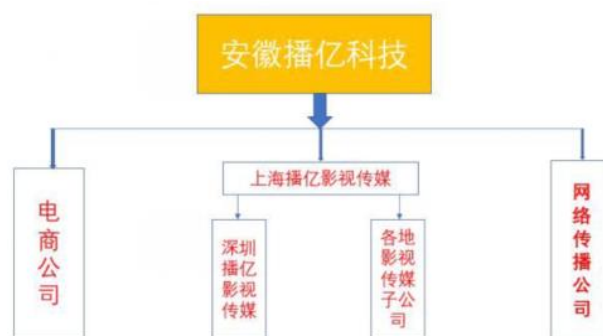


图 5 播亿模式图

2.4 创业资源整合

虽然创业方向定下了，但是如何把主观构建的转化为客观存在的，这成了一大难题。其第一个难题是公司选址问题，正当钟华生为选址一筹莫展时，他接到母校的电话，邀请他参加母校校友会，钟华生欣然同意。一来可以回母校看看老师、同学；二来寻找自己的创业资源。果然，在这次校友会中，他认识了大学师兄王局长，恰好他负责合肥高新区的招商项目。随即钟华生把自己的创业想法和选址苦恼告诉王师兄。基于校友情怀和工作需要，王师兄帮助钟华生通过合肥的招商引资政策，顺利取得合肥高新区创业孵化基地的一间写字楼的使用权。就这样钟华生的首要难题在校友的帮助下迎刃而解。

虽然，目前创业项目有了，办公室有了，资金也不缺，但是还有最大的难题：团队问题。已是不惑之年的钟华生，无论从创业精力以及体力上，都无法与自己年轻时候相比较。如何解决这个问题呢？钟华生再次陷入沉思。

2.5 创业团队组建

俗话说，一个好汉三个帮，众人拾柴火焰高。钟华生将自己的创业想法告诉他的好朋友刘先生。刘先生深知在这个以消费者为主导的市场经济下，如何吸引消费者眼球才是关键，而短视频这新的营销点，无疑将会受到消费者推崇。

刘先生，多年的创业经历，作为创业的领导者，使他对创业有独特的理解。五年的私企工作经验，身为公司高管，负责公司项目管理，使他对公司的未来规划有深刻的见解。钟华生觉得刘先生年轻有为，而且二人已相识六年之久，彼此习性都比较了解，希望刘先生加入自己的创业团队。而刘先生对钟华生一直非常仰慕和信任，也觉得这个创业方向是正确的，于是二人一拍即合。但是他又想到另一个问题就是短视频内容的设计与制作，如何将视频做的更有艺术感，更能迎合市场需求？

钟华生经过几天的思量，最终还是决定找自己的另一位好朋友江女士。江女士从事外贸电商七年，有丰富的视频制作和广告设计经验，钟华生将自己创业计划告诉了江女士，并希望她协助自己一起创业。江女士也觉得视频电商是不错的创业项目，视频导购将是新媒体的一个很大的风口。其次，她与钟华生相识七年，相信钟华生的能力。最终江女士表示愿意加入钟华生的创业团队。

2017年1月初，三人合伙创办安徽播亿科技有限公司，公司的市场定位主要是为商家策划创意短视频广告，提供产品销售平台（图6）。公司注册资本结构为：钟华生出资350万元人民币，刘先生出资125万元，江女士出资25万元。三位合作伙伴进行了简单的分工：钟华生主要负责公司战略方针制定，刘先生负责公司的日常经营兼任市场推广工作，江女士负责公司短视频广告的设计，

并确立公司的价值观：公司收益与员工共享！优质商品与消费者共享！

一个公司的资金正常运营，当然不能缺少一个财务管理人员，钟华生想到的是以前的合作伙伴高先生，从事财务管理工作多年，经验丰富，性格谦和。此外，两人关系甚好，感情深厚。高先生也答应了钟华生，加入创业团队，负责播亿公司的财务管理工作。



图6 播亿公司 LOGO

3 师弟加入，如虎添翼

当钟华生亲自带着公司业务员向一些商家推广自己的播亿模式，以期得到认可，最终却收效不佳。因为那些商家认为钟华生提出的模式其推广费用过高、制作视频时间长、效益低。几天下来，没有商家愿意签订合作协议。

高先生感受到钟华生的苦恼。一次偶然的机会，钟华生通过高先生的介绍，认识了石先生。钟华生了解到石先生大学毕业后，顺利进入安徽国美电器有限公司，从事销售工作。经过自己的不懈努力，石先生积累了丰富的销售经验和广泛的客户群，成为了该电器销售公司的高管，管理着公司下属的几家分公司。

随着我国电商行业的快速崛起，电器行业线上销售已成为主流，而石先生所在公司依然坚持传统的线下销售模式，导致公司业绩持续下滑。虽然在公司石先生身居要职，但是自己每次在公司会议中提出关于公司未来发展的建议，总是难以得到其他高层管理者的认可，这让石先生感觉到了自己职业生涯的瓶颈，郁郁不得志。怀揣丰富的销售经验和营销才能，他开始寻找自己职业生涯的下一个机会。正是这个时候，钟华生创业团队在高先生的介绍下进入了石先生的视线。

其实石先生很欣赏钟华生对创业的执着，他觉得钟华生的理念和战略规划刚好与自己的想法匹配。除了经营理念上达成的共识，石先生更看重的是如果

合作成功，那么他将拥有一个大展拳脚的舞台。当然对创业者来说，赚钱固然重要，但能拥有一展抱负实现自己人生价值的机会，这显得更有吸引力。最终石先生加入钟华生的创业团队，主要负责市场推广，招募会员，但暂不出资入股。

石先生进入播亿科技公司，钟华生将公司当前面临的处境告诉石先生。随后石先生毛遂自荐，表示愿意带领团队线下开拓市场，钟华生欣然答应。销售经验丰富的石先生认为公司当前的运营模式更适合快销行业，那些季节性不强，日常生活的农产品，比如蜂蜜、鸡蛋、土鸡等。他还强调招募会员要有的放矢，可以抓住农产品展览会，那些商家都是迫切需要推广自己的产品，而我们刚好能满足他们的需求。

果不其然，经过业务员几天的市场推广，发现许多商家对他们的视频制作与分享很感兴趣，特别是销售农产品的商家表示愿意签订合作协议。经过一个星期的努力，大约有五家商店愿意签协议，希望钟华生的团队帮他们制作视频。随后几天，播亿科技成功与一个销售沙画瓶的商家签订合作协议，并帮该商家拍摄了关于沙画瓶宣传视频（图7）。



图7 播亿公司制作的沙画瓶宣传视频

截止2月底，该视频突破百万浏览量，评论过万。看到这样的结果，让钟华生欣喜不已。在他看来，刘先生的管理能力、江女士专业的广告策划、高先生的财务能力，再加上石先生的丰富的市场推广经验，真是完美的团队组合。他隐约感受到播亿科技拥有如此完美互补的创业团队，必将成就一番事业。

5 位播亿科技创业团队成员简况表

	钟华生	刘先生	江女士	高先生	石先生
年 龄	41	37	33	34	35
性 格	执着、重情义	踏实、有主见	平易近人	稳重、理性	强势、自信
毕 业 学 校	安徽财贸学院 会计专业， 2000 届	上海大学，电 气自动化专业 2003 届	北京国际商务 学院，国际贸 易专业，2007 届	安徽财经大学 会计专业 2005 届	安徽财经大学 市场营销专业 2004 届
工 作 经 历	2000-2001：深圳中天勤会计师事务所，审计员 2002-2003：深圳大族激光股份有限公司，财务管理 2003-2005：深圳是明星康桥投资有限公司，财务总监 2006-2012：深圳市芯诺宇科技有限公司，创始人之一 2012-2016：从事投资理财工作	2003-2006：创建上海明杰贸易有限公司，创始人之一 (创业失败) 2006-2011：创建广州酷杰科技贸易有限公司，创始人之一 (创业失败) 2011-2016：上海科达通讯有限公司，项目主管	2007-2009：北京天翼广告设计分公司，广告设计 2009-2016：创建香港金逸斯汽车科技有限公司，创始人之一，广告制作与设计 (创业失败)	2005-2009：合肥诚信达会计师事务所，审计员 2009-2016：深圳市芯诺宇科技有限公司，财务管理	2010-2015：安徽国美有限公司，合肥区域代理 2015-2016：利用工作闲余时间兼职与朋友，创业受阻
创 业 动 机	不甘平庸 实现人生价值	朋友情深 创业风口	崇拜之情 创业风口	校友情怀 员工情感	校友情怀 实现自身价值
自 身 技 能	投资管理经验，有创业经历	丰富项目管理经验，有创业经历	专业广告设计技能，有创业经历	多年的公司财务管理经验	市场推广能力强

4 团队运营，矛盾重重

4.1 学弟的困惑

凭借石先生娴熟的营销技巧，两个星期内大约有十家商户愿意与播亿科技签订协议，公司前景一片大好，钟华生甚是欣慰。

但是石先生也许是太过急于表现自己，他在公司其他股东不知情的情况下，私下找公司的每个同事聊天，了解员工信息，并直接向钟华生汇报有员工想要离职。随后钟华生私下找到刘先生，说道：“刘总，石先生说最近公司员工有些反常？”其实刘先早就知道石先生向钟华生打了小报告，刘先生激动地说：“当初公司成立，大家同意我主要负责公司的日常运营与人员管理，而石先生只是负责公司市场推广，可是他现在擅自参与公司人员管理，未免有越俎代庖之嫌吧？此外，公司才刚起步，需要慢慢培养员工对公司的认同感。石先生不仅没有积极营造公司和谐工作环境、培养员工认同感，而是草木皆兵，无知的传播有关公司负面信息，缺乏团队责任感，与公司价值观相悖，影响公司稳定发展，我认为这种人不适合呆在我们公司。”

钟华生听完后，连忙安慰道：“你说的有道理，石先生确实做的不对，但是现在我们处于创业初期，要是核心成员的离开，会影响公司的发展。可以肯定石先生这么做本意是好的，只是方法有些不当。你作为长辈，你就体谅一下吧。”看到钟华生这么维护石先生，刘先生也不好说什么了，只是心有不甘的离开办公室。

几天过后，石先生突然独自走进钟华生办公室，说道：“钟总，我觉得公司目前有些部门是多余的，即使以后需要。比如江女士负责的视频设计部门，她们工作效率较低，我们的视频可以外包给专业团队，既可以节省成本和时间，又可以提高视频的制作质量。此外，江女士平时上班很随意，在员工面前缺乏权威。”

钟华生点燃一支香烟，略有所思的看了一眼石先生，意味深长地说道：“石先生，我很欣赏你这么关心公司发展，但是有时候我们要讲究为人处世之道，你先回去好好工作吧，我考虑一下。”

最后石先生欲言又止，无奈只好离开办公室。在他看来，辛辛苦苦为公司出谋划策，为什么钟总不理解呢？每次公司例会，刘先生都与自己针锋相对，就感觉处处不顺，只有好友高先生配合自己的日常工作。

4.2 线上线下分歧

随着播亿科技公司的发展壮大，创业团队伙伴间又出现了更大的分歧，也

进一步加大了他们彼此间的嫌隙。内部管理对于播亿创业团队来说是个长期存在的问题，创业团队成员可以在未来合作的日子慢慢协商，彼此沟通，而摆在眼前更重要的一大问题是播亿的未来发展方向问题。同样是雄心勃勃的创业者，刘先生和石先生同时把目光聚焦在了播亿未来发展战略的制定上。

终于在一次公司例会中，石先生一贯的率先发言：“钟总，我们应该将视频的制作部分逐渐舍弃，外包给专业团队，专心建立商业性的第三方视频导购平台，类似于京东、天猫模式，这样既可以减少公司资金流的投入，又可以花更多精力做好会员的推广。”

而此时，公司的第二大股东，也是公司创业团队成员之一的刘先生有些不耐烦的表达自己的观点：“钟总，我认为不可急于去建立第三方视频分享平台，我们需要做的是线下吸收商家，帮助商家的制作创意短视频。我们通过线下宣传，还可以根据市场反应对我们的视频和运营模式进行相对应的调整，以期更适合市场需求，降低公司经营风险。”

话音未落，不甘示弱的石先生立刻反驳道：“对于刘先生强调公司创业前期主要任务是吸收会员，确实能获得大量的顾客群并得到市场认可。但是据我了解，现在上海已经有企业开始关注短视频导购这类商机，我只担心到时我们空有会员规模，可惜平台已被别人捷足先登。最后为他人做嫁衣，徒劳一场，播亿发展的机会稍纵即逝！”

刘先生怒吼道：“要知道一个大型网站制作成本需要几十万元，花费两个月的时间。这对于我们这个刚创业的小公司，其成本很高、风险很大。万一不符合市场需求，谁为此负责？如果石先生非要一意孤行，那我选择退出！”

刘先生话音刚落，他旁边的公司第三大股东，也是公司创业团队成员之一的江女士应声附和道：“钟总，对于我们这个刚起步的微小企业，如果急于建立播亿平台的网站，将耗费企业大量人力和财力，风险未免太大了吧。目前无论是我们的会员商家，还是视频的观看者，都对我们的创意短视频比较满意，很快就可以通过制作视频业务使公司盈利了。我认为等后期市场成熟、资金充足时，再考虑搭建第三方视频分享平台！”

这次会议由于高先生因公出差，不在现场。因此石先生的发言没有以往的慷慨激昂，而是一种孤立无援之感。钟华生听而不语，习惯性地点燃手中的香烟，看着三位创业成员争吵不休，剑拔弩张之态，钟华生心里五味杂陈，毕竟都是合作了三个多月的创业伙伴，今天争吵的局面并不是钟华生想看到的。不管前期大家合作多么顺利，但是随着企业的发展，分歧冲突还是不可避免的，到底是选择先创建平台，还是先市场推广？还是…难道是创业过程中的其他原

因导致了这次争锋相对之局？为了缓解僵局，钟华生无奈的说道：“大伙先散会吧，容我考虑几天，等高先生回来再商议。”说完，钟华生扔掉已燃尽过半的香烟，略有所思的走出办公室。其他人看着烟灰缸堆满了烟头，沉默不语……

4.3 末位淘汰风波

同时，一件让钟华生难以接受的事发生了。有一天，员工小丁突然来到董事长钟华生的办公室，眼角微微泛红说道：“钟总，我恐怕以后不能为公司效力了，不能亲眼目睹您的创业事业走向成功！我之所以来找您，就是想给您道个别，感谢您这段时间的栽培和照顾。”

一头雾水的钟华生连忙安慰道：“小丁，你怎么突然要离开公司了，我们哪里做的不好，令你不满意？你千万别离开公司呀，我们需要你……”

小丁满脸委屈的回应道：“上个星期，我母亲生病，需要做手术，我向石先生请了两天假。然而，由于两天的假期以及母亲的病情，影响到我的工作状态，使我上个星期的业绩不达标。为此，石先生很生气，并表示不能给公司创造价值的员工，都应该自觉离开公司，让我赶快写辞职信。”

钟华生很严肃地说道：“小丁，你放心我不会让你离开公司的，只要我还在公司，就没人能把你赶走，你继续在公司上班，至于辞职的事情，我来帮你处理。你先回自己的办公室吧……”随后，小丁离开办公室，钟华生陷入沉思。

小丁，安徽财经大学市场营销专业即将毕业的大四学生，是钟华生参加学校校友会时认识的。小丁聪明活泼、有干劲、有想法。钟华生从小丁身上仿佛看到了年轻时的自己，甚是欣赏。同时他也是钟华生创建播亿时招募的第一个员工，钟华生对他也关爱有加。

钟华生还从小丁那里了解到，石先生在公司使用种种或明或暗的手段“盘剥”员工，甚至“筛选”员工。石先生为了节约公司成本，员工每天强制多加班一个小时，且过往一些员工的加班福利，比如免费夜宵，也被变相的取消。对于一开始承诺给员工免费宿舍，也被石先生以公司资金紧张为由，最终变为有偿宿舍。此外，钟华生早就听员工抱怨，石先生在本部门员工管理中过分强调以员工签订的会员数量论英雄。对员工的考核不看过程只看结果，无视团队互助只宣扬个人英雄主义，根据考核结果，实行末位淘汰制。

有的年轻员工在公司任劳任怨，工作充满激情，但由于经验不足或者运气欠佳，业绩一般，有时甚至无法完成任务，最终无奈被石先生无情解雇；有些年长的员工凭借以往工作经验轻而易举就能完成任务，轻松签订会员，但是在工作中缺乏激情，以做一天和尚撞一天钟的心态面对工作。为此公司一些年轻

的员工对石先生的管理表示强烈不满，甚至有集体辞职的想法。钟华生在创业之初就强调公司收益与员工共享的价值理念，对于石先生的这些做法，很明显与钟华生的价值观相悖。

5 尾声：隐忍还是割舍？

几天后高先生出差回来，例会再次进行。钟华生看到刘先生、江女士二人与高先生为石先生的去留问题争辩不休，石先生与公司的冲突真的到了无法调解的地步？

其实，不仅刘先生对于石先生的种种行为很不满，而且整个公司员工也表现出对石先生的厌倦。其实经过这几件事，对于石先生的所作所为，钟华生也有些反感了。他一直在想这个人到底留还是不留？但是每当想到石先生的丰富销售经验，以及校友的羁绊之情，还有就是在创业之初，团队核心成员的离开将无疑影响企业的未来发展，更重要的就是在第一次创业中王先生的离开给他带来的创业打击，这无疑是钟华生最大的心结，这些也是为什么钟华生能容忍石先生的正真原因。

然而，钟华生的一再忍让换来的不是相互体谅量，而是更大的分歧。此时对与钟华生而言，是否再次隐忍，还是割舍？恐怕心中应该有答案了吧。

（案例正文字数：9797）

The Confusing In The Process Of Business Creation

Abstract:

Along with our country "public entrepreneurship, peoples innovation" rise of the boom, entrepreneurship has become a dream of countless young, but not every entrepreneur is the darling of the market. This case Zhong Huasheng twice entrepreneurial journey as a clue, described the Zhong Huasheng twice in the entrepreneurial process in how to identify entrepreneurial opportunities with the use of the opportunity, focus on Zhong Huasheng in absorbs the experience for the first time, on the basis of entrepreneurial team in entrepreneurial process, how to deal with the entrepreneurial team conflict, finally entrepreneurial team leader Zhong Huasheng

facing the core members of the entrepreneurial teams to go and how to choice, is to continue to keep or give up?

Key word: entrepreneurial opportunity; entrepreneurial team; team conflicts; entrepreneurial performance

中国管理案例共享中心