

案例使用说明：

创业团队冲突管理的困惑：隐忍还是舍弃？

一、教学目的与用途

1. 适用课程：《创业学》、《组织行为学》课程。
2. 适用对象：本案例主要供 MBA 和 EMBA 课程使用，适合有一定工作经验的学员及管理者学习。
3. 教学目的：通过对钟华生大学毕业后立志创业，从青年创建深圳市芯诺宇科技有限公司，再到中年成立安徽播亿科技有限公司的经历进行描述，重点描述二次创业经历，深入了解创业者如何识别创业机会，以及如何组建创业团队和处理创业团队冲突。通过深入分析案例，使学生更好地掌握以下知识：
 - （1）帮助学员理解Timmons创业模型，了解创业领导者在模型中扮演的角色；
 - （2）通过介绍第一次创业经历和第二次创业过程，使学生掌握创业机会识别过程的相关理论；
 - （3）启发学生在创业过程中，如何利用资源、团队组建、团队分工等问题；
 - （4）通过案例了解创业团队矛盾产生的原因及焦点，引导学生总结创业团队冲突产生的原因和类型等，以及最后对创业的绩效影响。

二、启发思考题

1. 结合本案例，对于石先生的去留，钟华生是继续隐忍还是舍弃？要是你如何做出选择？
2. 结合案例，你认为钟华生第一次创业喜忧参半、第二次创业矛盾重重的原因有哪些？影响创业成功的因素有哪些？如何管理好这些因素以促进创业活动的成功？
3. 什么是创业机会？创业团队如何识别创业机会并加以利用？结合钟华生创业经历进行分析。
4. 结合案例，钟华生如何组建创业团队？你认为怎样的团队才是合理的？

5. 结合案例，播亿创业团队冲突产生的原因是？创业团队冲突有哪些不同类型？团队冲突对创业绩效有何影响？

三、分析思路

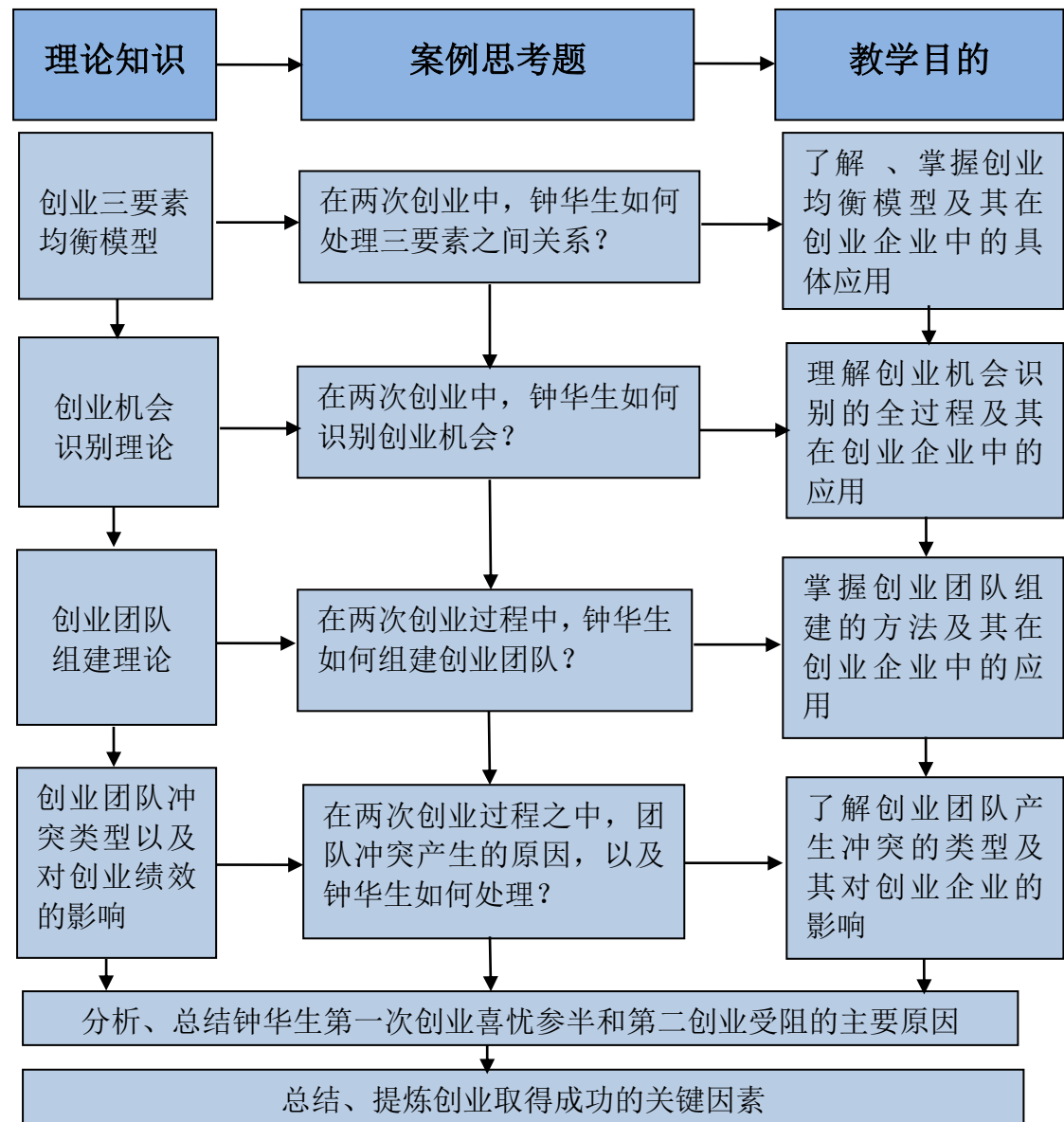


图 1 案例分析思路与步骤图

资料来源：作者绘制

教师可以根据自己的教学目标来灵活使用本案例。这里提出案例的分析路，仅供参考。首先通过描述钟华生两次创业历程，归纳影响创业过程的主要创业要素。接着结合案例系统探讨创业过程中机会的识别、资源的获取以及团队的组建。

最后学会如何处理团队冲突确保创业之路顺利进行（见图1）。

四、理论基础和案例分析

1. Timmons 创业要素均衡模型理论

创业是一个复杂过程，要面对和处理许多问题。根据管理的二八原则，创业人员只要抓住创业过程中的核心要素，不需要所有问题都同等对待，就能达到预期的效果。在创业中，哪些是核心要素呢？不同的学者对此有不同的观点，不同的实践者也有不同的体验。

创业过程模型有很多，其中比较经典的就是 Timmons 提出的创业三要素模型^[1]（见图 2）。此模型认为创业是一个高度动态的过程，其中机会、资源、创业团队是创业过程最重要的驱动因素。

创业机会主要是指具有较强吸引力的、较为持久的有利于创业的商业机会。包括市场机会、技术机会、政策机会，是创业过程的核心要素，创业的核心是发现和开发机会，并利用机会实施创业。

资源指新创企业在组建和经营的过程中需要的特定资产，包括有形与无形的资产，它是新创企业创立和运营的必要条件，包括人力和技术资源、财务资源、其他生产经营性资源，是创业过程的必要支持，为了合理利用和控制资源，创业者往往要竭力设计创业的方案、用资谨慎的战略，这种战略往往对新创企业极为重要。

创业团队是指在创业初期(包括企业成立前和成立早期)，由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的特殊群体。它是新创企业的关键组织要素。创业团队位于倒三角的底部位置，对保持三大要素动态平衡起到关键作用。而创业团队的风险承担力、创新性、应对市场变化的知识、新创企业管理技能、合作精神保证创业活动得以开展并实现预期目标的关键。一个好的创业团队对内要完善内部沟通机制，实现创业团队内部的精诚合作，对外要敏锐的发现新的创业机会，并制定科学合理的战略，并合理利用创业资源确保捕捉到的创业机会得以顺利实现。

在创业初始阶段，商业机会较多而资源较为缺乏，三角形将向左边倾斜；随着企业的发展，企业拥有较多的资源，但这时原有的商业机会可能变得相对有限，这就导致另一种不均衡。创业领导者及创业需要不断探求更大的商业机会，进行资源的合理运用，使企业发展保持合适的平衡。新创企业的实际发展过程就是依

靠创业者的领导力、创造力和沟通能力，对这三者的不断调整，实现了动态均衡的过程。

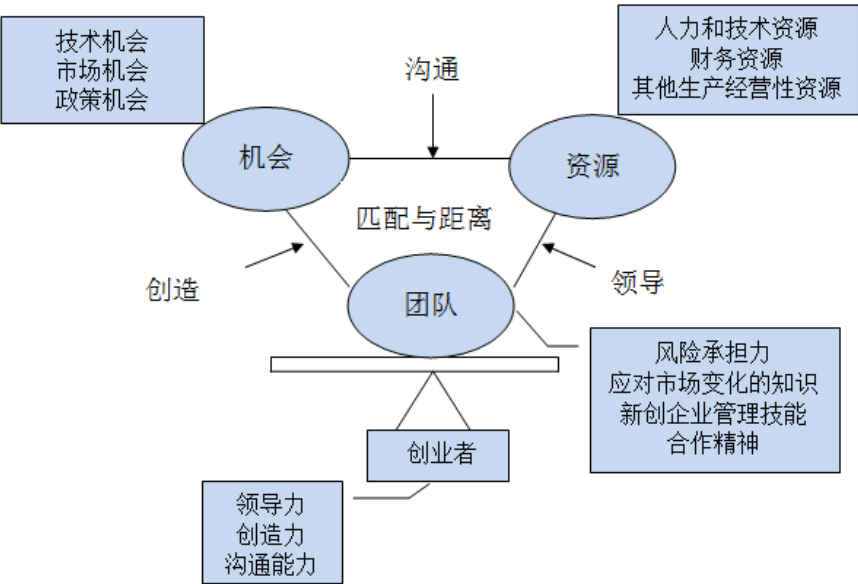


图 2 Timmons 创业要素均衡模型

资料来源：基于 Timmons 模型整理绘制

案例分析

结合本案例，第一次创业初期，一次偶然的网上信息浏览，钟华生发现网上购物是未来发展的风口。钟华生选择借助 EBAY 平台销售蓝牙耳机，与高中同学组建创业团队，且分工明确，共同协助，从而实现了创业机会、资源、团队三要素间的均衡，促进了钟华生团队初期经营的成功；随着公司经营日渐起色，原本稀缺的人脉资源及资金资源逐步有所积累，创业机会的再开发成为创业焦点问题，钟华生与王同学就公司第二次创业机会——产品转型是否可行产生了分歧，此时公司资源相对充足，可是创业机会却受到限制，王同学坚持原有业务，而二者并没有就此进行良好沟通，而钟华生选择了隐忍妥协，最终导致了第一次创业结果喜忧参半。

在第二次播亿团队创业初期，发现短视频导购是未来发展的风口，创新提出短视频营销+电商导购+社交分享。随后，钟华生利用校友资源，在校友王局长的帮助下，顺利将公司定在合肥高新电商产业园，出于个人精力和能力有限的考虑，先后与刘先生、江女士、高先生以及石先生组建创业团队，且该团队成立初期对未来的发展战略达成了共识。从理论上分工详实，实现了创业机会、资源、团队三要素间的均衡，但是随着实际工作，石先生没有找到自己所扮演的角色，越俎

代庖，引起屡次团队成员不满。钟华生对此没有发挥很好的调节作用，而是为了留住石先生一味隐忍，最终对播亿团队未来创业成功带来了不利的影响。

2. 创业机会识别理论

目前对创业机会的界定存在争议，不同的学者有不同说法，其中比较经典Smith等认为“创业机会是对市场的无效性进行开发的可行的追逐利润的情形，这种情形在非饱和市场上提供了创新的、改善的或模仿的产品、服务、原材料或组织方法^[2]。”其实，创业机会就是对产品市场或者要素市场的不完全性进行开发的可能性，以使创新、改善或模仿的产品、服务、原材料或组织方法在这些市场上得以被提供^[3]。

创业机会的产生基于合适的人和合适的环境，影响创业机会识别的主要因素，既有创业者个体的因素，也有环境的因素。具体而言，个体因素包括先验知识、认知、学习、创业经验等；环境因素包括经济、政治、文化等。在特定产业中的先前知识有助于创业者识别出未被满足的潜在市场，进而识别创业机会。创业经验也非常重要，一旦有过创业经验，创业者就很容易发现创业机会。创业者创业前所担任过管理职位的多样性越高，行业经验相关性越强，经验多样性越高，所识别的创业机会创新性也越强。同样创业者的创造性能有效推动创业机会识别。

在创业者根据自身的特点与外部环境的因素的结合，通过不同的机会识别视角，其中包括三种不同视角：机会发现视角、机会创造视角、机会发现和机会创造综合视角。从第一种视角来看，机会发现视角具备这些特点：机会是客观的，创业者和非创业者之间的差异导致了创业者识别并开发机会。从这个视角对创业机会识别进行的界定强调对已存在信息的搜寻，所识别出的机会是不需要新信息和很少创新的柯兹纳型机会^[4]；从第二种视角来看，机会创造视角认为机会识别是一个创造的想象过程，它具备这些特点：机会是创造的，创业者创造机会的过程导致了创业者和非创业者之间的差异。这个视角所识别的机会是需要新信息和创新机会；从第三种视角来看，认为机会识别应该是机会发现和机会创造的综合，识别的对象既包括已经存在于环境中的机会也包括被创业者所创造的机会，强调客观与主观相结合。

创建新企业是一个复杂的社会现象，创业机会是创业者与外部环境（机会来源）互动的过程，一方面创业者识别并开发创业机会，另一方面创业机会也在选择创业者，只有创业者、创业机会和创业环境等关键要素之间存在恰当的匹配关系时，创业活动才最有可能发生，也更可能取得成功（见图3）。

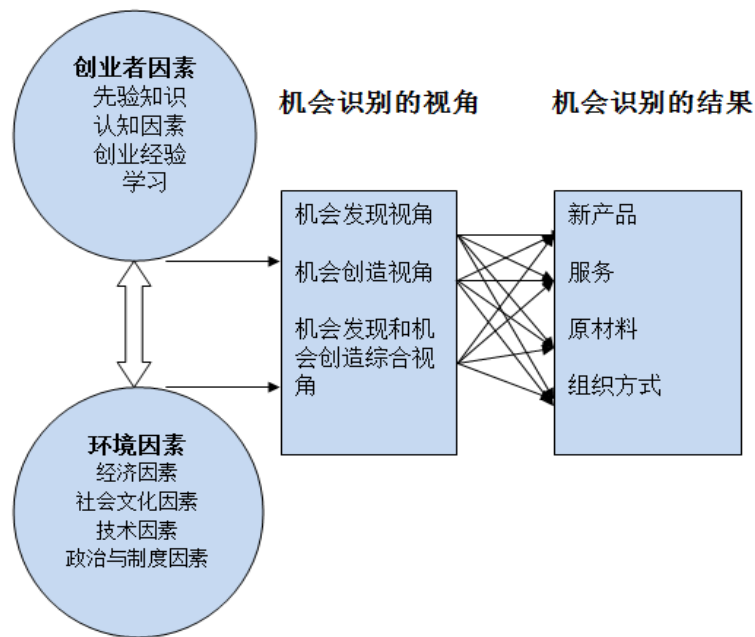


图 3 创业者机会识别过程

资料来源：作者绘制

案例分析

结合本案例，在第一次创业初期，王先生能认同钟华生提出的创业项目，他也是结合自身工作经历、认知因素等以及国内经济环境，从机会发现视角思考的结果。在外贸公司担任销售经理期间，不仅积累了丰富的实际销售经验，而且能够了解外贸行业行情。随着外贸公司的发展受阻，他感觉到自己职业生涯的瓶颈，随后与钟华生产生了明确的创业想法。二人能力互补，一拍即合建立团队共同创业。

在第二次创业中，播亿科技是一个运用互联网技术进行短视频分享+电商导购+社交分享的创业项目，其机会来源于社会生活变革和技术变革的共同作用，随着人们生活水平不断提高，以消费者为主导的市场经济已形成，人们对消费升级的重视程度不断提升，追求一种享受型的购物体验。同时随着国家的“大众创业、万众创新”方针政策的贯彻，鼓励产业升级、消费升级。钟华生能成功识别播亿科技的创业机会，同样与自身经历、创业经历、认知因素等相关。钟华生第一次创业经历，以及投资生涯的失望，此后一直怀有再次创业的想法。他在第一次创业中感受到互联网的便利性，使他长期关注互联网相关创业信息，最终由一条视频燃起钟华生再次创业梦。钟华生的播亿创业机会识别，既是互联网自媒体的兴起以及消费者对消费升级的客观需求，又是钟华生主观创造构建的短视频营销+电商导购+社交分享。

3. 创业团队组建理论

创业团队是由两个或以上具有共同愿景和目标，共同创办新企业或参与新企业管理，拥有一定股权且直接参与战略决策的人组成的特别团队^[5]。他们拥有可共享的资源，按照角色分工相互依存地在一起工作，共同对团队和企业负责，不同程度地共同承担创业风险并共享创业收益。创业团队的风险承担力、创新性应对市场变化的知识、新创企业管理技能、合作精神等往往是企业所具有的最有价值的资源，直接决定了创业的成功与失败。创业团队成员拥有相关产业经验，有利于更为敏锐地理解相关产业发展趋势，更加迅速地开拓市场和开发新产品。此外，具有创业经历的创业团队，无论创业成功还是创业失败，都可以成为创业成功的有利因素，因为他要比初次创业更熟悉创业过程，可以在创业过程中复制以前的成功创业模式。

创业团队的组建方式有理性逻辑和非理性逻辑。如果创业者遵循非理性逻辑来创建创业团队时，更看重团队成员对自身的人际吸引力，如兴趣点、工作背景、创业理想，倾向于找志趣相投、关系密切更而不是技能互补的人。创业团队在背景、教育、经验上的互补性较弱，因为彼此信任所以走到一起。与此对应，如果创业者会遵循理性逻辑来组建创业团队时，会理性的分析创业所需要的资源和能力，并将其与自己所拥有的资源和能力相比较，将组建创业团队视为弥补自身能力不足的一种方法。

理想的创业团队在知识、技能和经验方面具有互补性，而在个人特性和动机方面则考虑相似性。创业团队中丰富的知识、技术和经验有利于创业成功，而个人特性和动机相似更容易营造出令人愉悦和有凝聚力的创业氛围。

案例分析

结合本案例，钟华生先后两次创业均组建创业团队，且创业团队对于两次创业成败发挥着至关重要的影响。虽然导致钟华生首次创业结果差强人意的原因很复杂，但其中一个重要的原因就是创业团队成员之间的矛盾。当钟华生有了第二次创业想法后，得到刘先生、高先生和江女士的认可，让他明确了创业机会在哪里，推动了他有效识别创业机会。同时，与石先生组建创业团队，充分利用石先生的行业资源和江女士的技术资源等，进一步保障了钟华生创业的初步成功（见表1）。

在钟华生的首次创业中，他邀请高中同学组建创业团队依靠一定的理性逻辑，更为看重整合创业团队成员的资源优势。王先生在广州一家外贸公司就职，主要从事销售工作。王先生积累了丰富的销售经验和自己的关系客户群，成为了

该外贸公司的高管，管理着公司下属的几家分公司。钟华生从事财务工作多年，在资本运作和企业运营方面有着丰富的经验。他们在能力、经验方面互补，可以为创业提供更多的资源和知识。然而，他们对创业的经营理念 and 成长预期不一致。当公司发展出现相对停滞时，钟华生提出调整业务结构，缩减当前业务。而做市场的王先生则认为好不容易刚刚做好的市场就放弃，十分可惜。钟华生无奈隐忍，最终使企业库存积压，出现严重亏损，随后王先生离开公司。由此可见，钟华生第一次组建的创业团队是能力互补性较强，创业动机相似性较低。

钟华生第二次创业组建创业团队时，更为审慎，注重资源、能力互补的同时，兼顾个性特征和创业动机的相似性。他吸取了上次创业失败的经验，组建创业团队会考虑创业成员之间的个性和创业理念。当他有创业想法时，首先是邀约知根知底的，合作多年的老朋友刘先生、江女士和高先生，四人人在信任感、凝聚力等方面更能达成一致，而且他们在能力、资源等方面互补。然后由于创业需要急需市场推广的专业人才。在高先生的引荐下，了解到石先生具有丰富的市场营销经验以及实战经历，邀请校友石先生，这属于典型的有理性组建创业团队方式。当然钟华生在选择和石先生合作时，并没有急切让石先生资金入股，原因在于二人接触时间短，双方习性有待了解。果然在后来钟华生对石先生的一次次隐忍后，创业之路再次受阻。

虽然钟华生第一次创业最终取得成功，但是其创业过程还是以喜忧参半，在第二次创业中初战受阻。从钟华两次创业经历来看，知识、技能和经验方面互补，个人特性和动机方面相似的创业团队更容易取得创业成功。

表1 钟华生两次组建的创业团队比较

	第一次创业	第二次创业
创业动机	不甘平庸、行业风口	心有不甘、行业风口
团队组建	较弱的有理性逻辑的方式	较强的有理性逻辑的方式
团队关系	高中同学	多年好友、校友
团员能力	能力互补，分别具有财务管理经验、市场销售经验	能力互补，分别具有管理经验、相关行业经验
团队分歧	钟华生主张调整公司整业务，王先生坚持原有业务	刘先生认为继续线下拓展市场，石先生坚持开始建立平台
创业结果	创业差强人意	创业受阻

4. 创业团队冲突的类型、原因及对创业绩效的影响

(1) 创业团队冲突类型

随着创业团队成员合作时间的增加,团队成员间异质性日渐凸现,公司新问题也相继出现,团队成员间的冲突矛盾开始产生并逐渐激化。清华大学最新一项研究成果将冲突分为了认知冲突、情感冲突、行为冲突和利益冲突四类(见表2)。

表2 四种冲突类型总结

冲突类型	定义	关注点	来源
认知冲突	指成员之间对工作目标、内容存在的不同意见和看法	工作任务本身	工作相关问题上不一致的见解和认识
情感冲突	指成员之间互相不喜欢、反感、厌倦、烦恼等消极的关系和情绪	个人情绪	个人之间的怀疑或不适应
行为冲突	指成员之间不相容的干涉行为,如抵制,攻击,施压,对立等	干扰行为	不愿让另一方达成目标
利益冲突	指个体之间结构性的矛盾,受制于收益、资源和权力地位的有限性等	利益得失	追求个人利益

然而,查阅目前关于创业团队冲突的文献发现,其维度的划分大多数以 Jehn 的二维模型为主, Jehn 运用组织理论中的相关内容来解释团队冲突,把冲突划分为两个维度,其一是任务冲突,即在工作过程中对于任务的理解和工作方法的分歧导致的冲突,换言之,在执行任务和解决问题的过程中,就工作方式、方法、途径的不同见地引发的冲突。其二是关系冲突,即团队成员由于人际关系的处理不当导致的主观上的冲突,破坏了团队中的和谐氛围,引发成员情绪上的不安定,阻碍团队成员的有效沟通,从而成员之间产生出情感上对立的冲突方式[6]。本案例采用这一分类方式对案例进行分析。

(2) 创业团队冲突产生原因

在创业团队中产生团队冲突的原因有许多,在本文案例中可以将产生冲突的原因概括为两个方面:一是个人因素,源于个体之间的差异;二是结构因素,源于组织性质和工作方式。

个人因素包括:技术和能力差异、认知差异、个性差异等。技术和能力差异即员工的知识、技能水平、学习能力是存在差异的,这种差异会引起冲突;认知差异即由于个人价值观、工作目标存在不同而引起冲突;个性差异即团队成员往往有不同的性格特点,可能因个性差异带来冲突。

结构因素包括:责任不清、争夺有限资源、组织氛围等。责任不清即有些工作具有相互依赖性,责任界限不清楚,各个部门或个体会对权力责任问题而产生

矛盾；争夺有限资源即很多时候工作中需要共用资源，各个群体或个人在争夺有限资源的份额时，会引起冲突；组织氛围即一个组织的特征、个性常常是造成冲突的根源。

（3）冲突处理策略

依据组织行为学中，冲突过程的五个阶段中的行为意向，迎合案例提出了五种冲突管理的策略（见图 4）。其包括：竞争、协作、折中、回避、迁就。一般而言，协作策略是理想的状态，既坚持自我又满足他人，但在现实操作中难度较高。

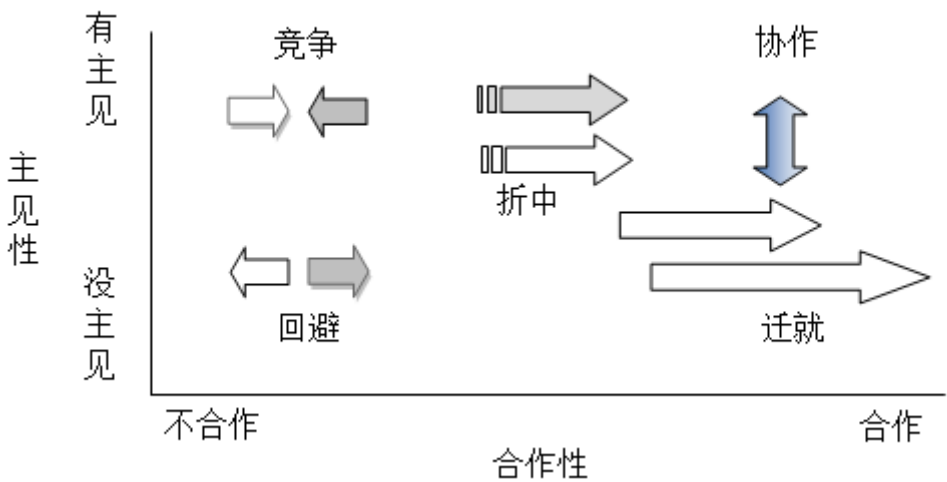


图4 处理冲突的策略

资料来源：基于 K. Thomas（1992）整理绘制

竞争策略：为满足自身利益而忽略他人的利益和意愿，双方都会坚持自己的观点，并试图通过施加压力，迫使另一方放弃。

回避策略：指既不满足自身利益，也不满足对方利益，试图置身于冲突之外，保持中立。

折中策略：又称谈判策略，指适度满足自己的关心点和他人的关心点，通过一系列的谈判、让步、讨价还价来部分满足双方要求和利益。

迁就策略：又称迁就策略，当事人主要考虑对方的利益或屈从于对方意愿，压制或牺牲自己的利益及意愿。

合作策略：是指尽可能满足双方利益，采取合作、协商，寻求新的资源和机会，扩大合作范围以达成冲突各方的需求。

（4）创业团队冲突对创业绩效的影响

在研究创业团队绩效时，首先要关注的是团队的经营成长维度，其次是创新维度，创业团队的绩效和其他一般团队绩效的不同，最重要的一点在于新创团队像一个婴儿，首先能够生存下去，然后在经营过程中不断发展壮大以适应比较激烈的竞争环境。另外，创新是创业团队的核心和灵魂，为区别于同行业其他团队，创业团队要能够推出新产品或服务，开拓新的市场。本文把创业绩效划分两个维度：生存、创新。

对于考察创业团队冲突对创业绩效的影响，在这里我们需要引入创业团队领导者，领导者处理创业团队冲突的方式直接影响创业绩效，本文选取两种典型的策略：迁就策略和合作策略，分类讨论团队冲突对创业绩效的影响（见 5 图）。

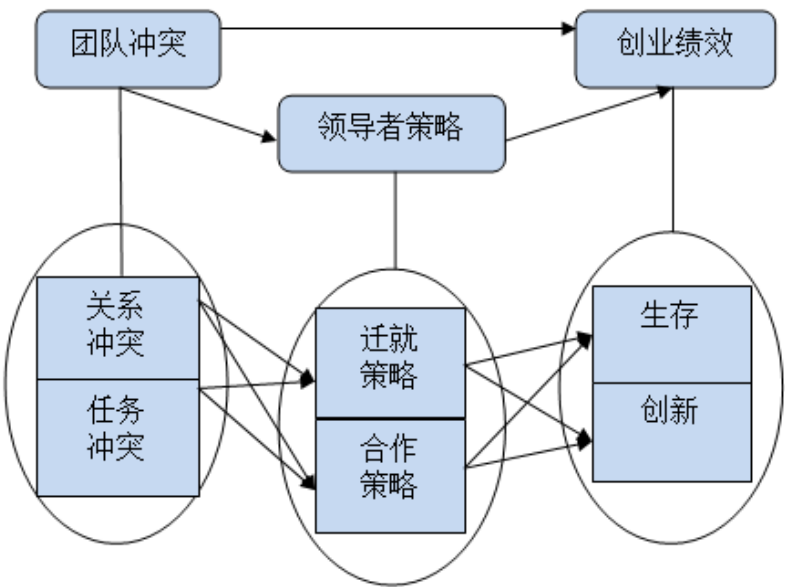


图5 创业团队冲突对创业绩效的影响

资料来源：作者整理绘制

案例分析

结合案例，在第一次创业过程中，钟华生发现公司存在的问题，并提出相应的对策，可是王先生却坚持自己的观点：继续发展原来业务，二人存在任务冲突。最终钟华生出于团队成员内部团结考虑，无奈隐忍。在第二次创业过程中，石先生与刘先生存在显著的任务冲突，如果冲突程度适中，并且二者能有效进行沟通，再配合钟华生积极发挥中间调节作用，对播亿团队改善内部管理方式、公司发展方向将有一定帮助，但两人认知彼此南辕北辙，钟华生消极对待，因此导致了播亿创业团队的隐忍之痛。刘先生与石先生之间的关系冲突也表现显著，二者没有良好的情感沟通，彼此不信任，也在一定程度上加速了创业团队的解散。此外，石先生自入职以来，与高层管理者、中层管理者、基层员工均发生了冲突。冲突

类型涵盖了关系冲突和任务冲突（见表3）。

表3 石先生面临的冲突事件分析

冲突对象	冲突事项	冲突类型	冲突原因	处理方式	造成影响
石先生与刘先生	石先生质疑刘先生的工作能力	关系冲突	为人处世风格不同	迁就策略	两人造成隔阂
石先生与刘先生	石先生主张线上发展 刘先生坚持线下推广	任务冲突	专业背景、 有工作经历 差异	竞争策略	二人对簿公堂
石先生与江女士	石先生对江女士工作能力的质疑	任务冲突	工作方式、 管理理念的 差异	回避策略	两人好感度低
石先生与员工	石先生严厉的末尾淘汰	关系冲突	利益的不满	竞争策略	公司管理层与员工关系紧张
石先生与钟华生	石先生与中层管理者、基层员工的冲突	任务冲突 关系冲突	价值观不同	迁就策略 回避策略	公司的发展道路受阻

五、背景资料

1. 美团模式

美团网是2010年3月4日成立的团购网站。美团网有着“吃喝玩乐全都有”的宣传口号。为消费者发现最值得信赖的商家，让消费者享受超低折扣的优质服务；为商家找到最合适的消费者，给商家提供最大收益的互联网推广（图6）。

2016年1月，美团点评完成首次融资，融资额超33亿美元，融资后新公司估值超过180亿美元。2016年7月18日，生活服务电商平台美团-大众点评（简称“新美大”）宣布，获得华润旗下华润创业联和基金战略投资，双方将建立全面战略合作，美团第三方平台取得巨大成功。



图6美团商业模式

2. “一条”模式

一条（又称一条视频、一条 TV），是一家主打生活短视频的互联网新媒体，创办人为《外滩画报》前总编徐沪生。一条创办于 2014 年 9 月 8 日，首先在微信开办公众号（订阅号），以每天一条的节奏，发布原创短视频。杂志化的视频，是一条明显区别于其他电视节目与视频节目的特点。其选题多采用中产阶级的人物为主角，表现其特定的某一类生活方式。定位高端，不做幽默的段子，也不做接地气的 UGC（用户原创内容）。

一条主要的栏目有“隐世小店”、“达人厨房”、“型车骑士”、“发现中国个性酒店”、“叶放说茶”、“男士型格”、“城中潮客”、“美谈”、“独立设计”、“中国建筑新浪潮”、“艺术现场”等。目前一条微博粉丝人数超过 900 万，所带来的经济效益上亿元。

3. 小黑裙模式

奢瑞小黑裙成立于 2015 年 8 月，一个只卖小黑裙的互联网品牌，集设计师款小黑裙为互联网+模式下的售卖平台。目前奢瑞小黑裙目前唯一销售渠道只在微信平台公众号（微信公众号：SOIREE1926）上销售，通过微信三级分销，一个顾客购买过裙子之后，有资格介绍给其他朋友，朋友购买之后，有提成。

2015 年 8 月 15 日奢瑞小黑裙平台上线 2015 年 10 月获得洪泰基金投资 2016 年 2 月获得依文集团投资 2016 年 4 月获得天神娱乐集团投资纵观奢瑞小黑裙的历史，我们不难发现短短半年内，就已经有三家对奢瑞小黑裙进行了投资（图 7）。



图7小黑裙商业模式

六、关键点

1. 创建新企业是一个复杂的社会现象，创业机会是创业者与外部环境（机会来源）互动的过程，一方面创业者识别并开发创业机会，另一方面创业机会也在选择创业者，只有创业者、创业机会和创业环境等关键要素之间存在恰当的匹配关系时，创业活动才最有可能发生，也更可能取得成功。

2. 创业团队是新创企业的关键组织要素。创业团队位于创业模型的倒三角的底部位置，对保持三大要素动态平衡起到关键作用。一个好的创业团队对内要完善内部沟通机制，实现创业团队内部的精诚合作，对外要敏锐的发现新的创业机会，并制定科学合理的战略，并合理利用创业资源确保捕捉到的创业机会得以顺利实现。

3. 创业团队的组建方式有理性逻辑和非理性逻辑。理想的创业团队在知识、技能和经验方面具有互补性，而在个人特性和动机方面则考虑相似性。创业团队中宽泛的知识、技术和经验有利于创业成功，而个人特性和动机相似更容易营造出令人愉悦和有凝聚力的创业氛围。

4. 创业团队冲突管理策略。冲突管理须以效果为依据，讲究方式和方法。正确的处理冲突，使创业团队内部冲突保持在适当水平上，促进创业绩效的提升，是管理者进行冲突管理的目标所在。冲突处理的基本策略主要有以下 5 种：竞争、协作、折中、回避、迁就。

七、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例课进行讨论。根据时间进度安排提供的课堂计划，仅供参考。整个案例的课堂时间控制在 90 分钟左右（见表 4）。其中，案例信息回顾、深入分析和案例总结三部分详述如下：

表4建议的课堂教学计划

序号	内容	用具	教学活动	时间(分)
1	课前准备	案例	提前发放教学案例，要求学生课前完成个人阅读。指定一个小组在课堂上展现案例主要内容	上一节课准备

2	案例情景再现	投影仪	教师首先开场白--在互联网浪潮以及国家三创政策下，MBA毕业生创业越来越普遍，如何识别创业机会，怎样组建创业团队以及管理创业团队等将是毕业生思考的问题。 一个小组的同学进行情景模拟。	5-10
3	小组讨论	投影仪	将小组讨论问题打在投影仪上 学生分5-8人的小组对案例问题讨论	10-15
4	通过提问互动的方式分析	白板	1. 影响创业成功的要素是什么？结合钟华生两次创业经历，借用Timmons创业要素均衡模型，尝试性发现机会、资源、团队三要素进行有效匹配的方法。 2. 如何识别创业机会？结合钟华生两次创业经历创业经历，运用创业机会识别理论，谈谈个人对创业机会识别的理解。 3. 创业团队如何组建？结合本案例钟华生创业过程，运用创业团队理论，学会从有理性的逻辑视角组建团队。 4. 创业团队冲突的类型，对创业绩效有何影响？结合本案例钟华生两次创业过程，根据冲突类型，采取相应的策略，积极解决团队冲突，为创业成功保驾护航。	15-20
5	案例信息回顾	白板	通过提问互动方式回顾案例关键信息	10-20
6	深入分析	PPT	梳理思考题理论知识点，与学生深入互动	15

7	案例总结		对整个案例的知识要点进行总结	10
---	------	--	----------------	----

教师根据课堂讨论形成板书(如图 8),并进一步总结关键理论知识点(约 15 分钟)。教师对讨论进行归纳总结,并进一步启发大家从创业机会识别、团队组建和团队冲突等视角对案例中创业成败进行课后探讨。

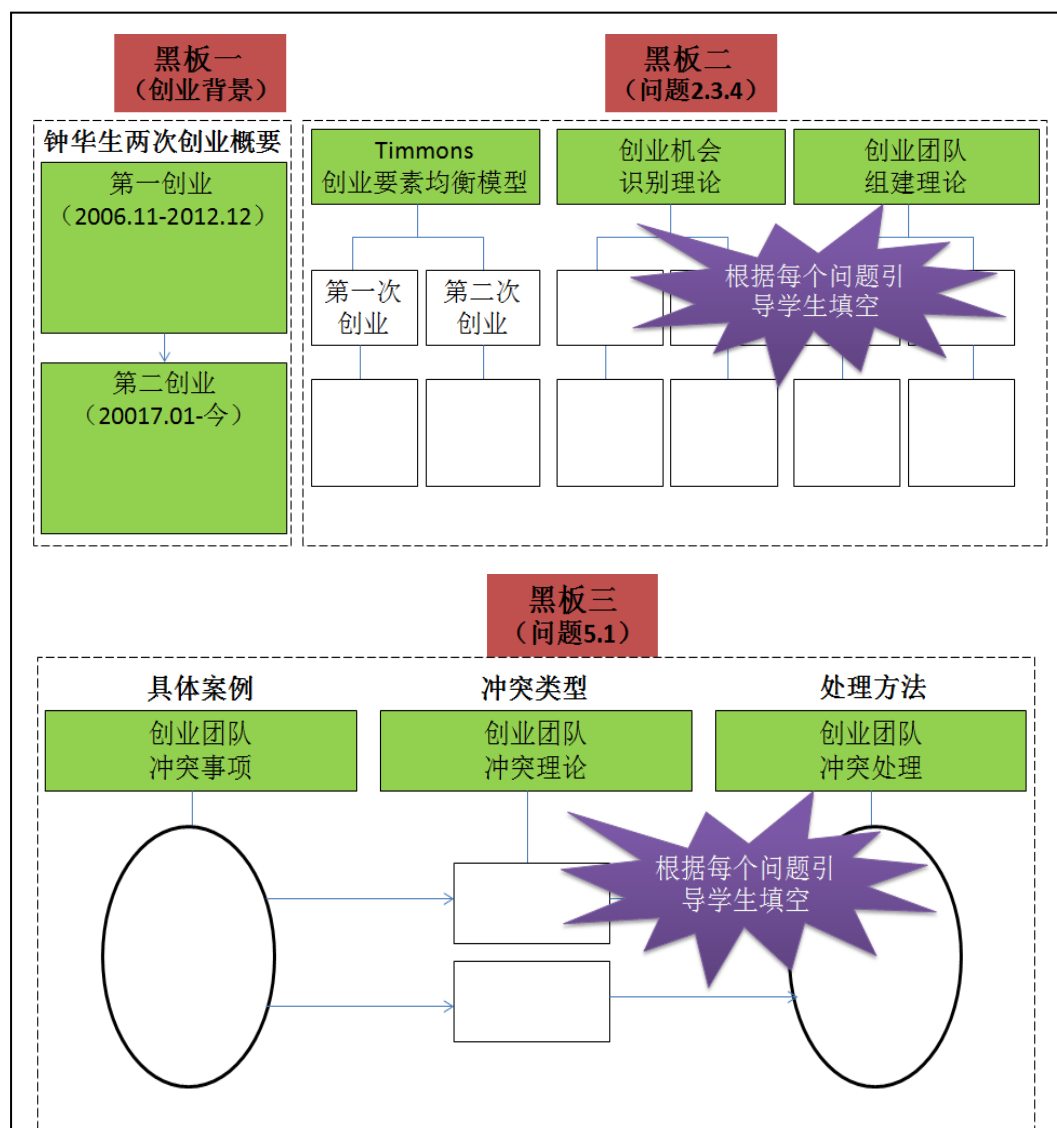


图 8 案例版书设计

八、案例的后续进展

1. 深圳市芯诺宇科技有限公司后续

随后,在钟华生对公司进行重新调整以及职业经理人的管理下,随后公司逐渐走上正轨,11 年公司员工达 90 多人,销售额约 1.23 亿元,净利润 1350 万元。

12 年公司人员约 120 人销售总额达到 1.56 亿元，净利润 1450 万元。2013 年公司人员约 150 人销售总额达到 1.67 亿元，净利润 1500 万元。2014 年公司销售总额达到 1.87 亿元，净利润 1600 万元。2015 年公司销售总额达到 1.76 亿元，净利润 1200 万元。2016 年公司销售总额达到 1.85 亿元，净利润 1550 万元。公司目前主营汽车诊断工具。公司现有市场部、销售部、物流部、财务部等。

2. 播亿公司后记

钟华生随后辞退石先生，石先生退出公司的管理工作。钟华生最终选择刘先生的创业方案，继续市场推广，与商家签订合作协议、吸引会员，并帮助其拍摄产品视频创意广告，投放微博、微信、哔哩哔哩等平台，获取流量。三人决定为商家拍摄视频收取适当费用，在拍摄的视频中穿插商品的购买二维码渠道，商家既可以销售产品获利，播亿科技也能从中抽利。此外，为了弥补核心人员的缺失，在刘先生的引荐下，钟华生邀请刘先生的多年合作伙伴，并有丰富销售经验的老同事张先生，参与公司运营。为了确保公司制作的视频质量，专门从新加坡聘请专业的视频制作人员。此外，播亿公司在合肥政务新区分部，专门负责线下推广，吸收客户（图 9）。



图 9 播亿合肥市政务新区分部

九、参考文献

- [1]Timmons J A.. Careful self-analysis and team assessment can aid entrepreneurs[J]. Harvard Business Review, 1979, 57(6) : 198- 206
- [2]Smith B R, Matthews CH, Schenkel M T. Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportunity identification[J].journal of Small Business Management,2009, 47(1) :38-57

- [3]张红,葛宝山. 创业机会识别研究现状述评及整合模型构建[J]. 外国经济与管理, 2014, (04):15-24
- [4]Shane S.A general theory of entrepreneurship :The discovery of entrepreneurship :The individual-opportunity nexus[M].Aldershot,U K:Edward Elgar, 2003
- [5]朱仁宏,曾楚宏,代吉林. 创业团队研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2012, (11):11-18
- [6] Jehn,K.A. multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict[J]. Administrative Science Quarterly,1995, 256-282

(案例使用说明字数: 10439)