

创业团队的 组建与激励问题研究

○ 秦立柱¹ 秦兆行²



摘 要：创业是一种复杂的社会现象，创业的风险与收益并存于创业的全过程之中。相关研究表明，创业团队对创业企业的生存与发展起着重要的作用。随着创业企业组织规模的不断扩大，除队员能力与发展方向与组织的要求不相适应之外，更多的冲突和矛盾来自创业团队的组建阶段以及团队的后期的管理上。本文结合创业团队的固有特点，指出保持创业团队动态稳定的关键因素，即：合理组建创业团队，加强团队管理，建立行之有效的激励机制。

关键词：创业；团队；激励

引 言

创业是一种复杂的社会现象。创业活动涉及新技术的开发、产业化经营、资源的合理获取和有效利用等一系列复杂的商业活动。创业团队在创建新企业的过程中起着非常关键的作用。在一个企业创建的开始阶段，一般都有一个创业团队的支撑。而且研究者也发现新建企业的成功与创业团队有着重要的关联。Cooper 和 Daily (1997) 曾经这样总结：“创业团队是一个处于创业初期的企业的核心。”因为建立在创业团队基础上的企业绩效往往要比单个创业者的好 (Cooper & Bruno, 1977)。

创业团队的人员流失率高是一个普遍的现象。据国外一家研究机构对 100 家成长最快的小公司所做的调查发现，其中有一半的创业团队无法在公司创立的头 5 年中顺利存活；而 Chandler & Hanks 在他们研究的 12 个创业团队的个案中发现，只有两家在创立 5 年后创业团队还保持着相对的完整。创业团队成员的流失尤其是掌握关键技术及重要客户的成员的流失将给创业企业的生存与发展带来风险。创业团队为什么会分裂？

随着创业企业组织规模的不断扩大，除队员能力与发展方向与组织的要求不相适应之外，更多的冲突和矛盾源于创业团队的组建阶段以及团队的后期的管理上。

创业团队的定义

1. 团队

所谓团队，是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。组成团队的个体能力互补、分工明确、无法替换。他们通过共同努力产生积极协同作用，这种作用的结果使得个人所做的贡献形成互补。

2. 创业团队

国内外的研究对创业团队的理解是有分歧的。Cooper 和 Daily (1997) 认为创业团队不仅仅是简单的团队，因为创业团队拥有共同的义务 (承诺)。Katzenbach (1997) 认为共同拥有的义务应该是责任。而 Kamm 等人 (1990) 认为共同的义务是股权或是财务上的利益。创业团队就是两个或两个以上的人一起共同建立新企业并拥有股权利益。1993 年，Kamm 和 Nurick (1993) 在修正创业团队的定义时，认为创业团队就是两个或两个以上的人正式建立新企业并拥有股权。而 Eisenhardt 和 Schoonhoven (1990) 认为创业团队的成员应该是一群在企业成立之时，全身心投入岗位的人。

目前，广泛运用的是 Leon Schjoedt 提出的一个相对比较全面的创业团队的定义：“创业团队由两个或两个以上的人组成，他们对企业的将来负责，拥有共同的财务或其他方面的义务，他们在完成共同目标的工作中相互依赖，他们对创业团队和企业负责，在创业的初期阶段 (包括企业成立时和成立前) 处于执行层的位置，并实行企业的主要执行工作。这群人自认为也被公认为是一个社会实体”。

可见,在创业团队的概念中,人数的组成不是主要问题,争论的焦点主要放在所有权、参与的时间以及人员的构成上,并不一定是在创立前时期或创建阶段参与的人才能成为创业团队的成员,如果某个成员是在建立企业的早期阶段因为需要而加入进来的,只要全身心地投入创业也可以算是创业团队的成员。在所有权上,一般创业者都会拥有公司的股份,但是股份的多少并没有限制。

创业团队的组建

Cooper和Daily曾经这样总结:“创业团队是一个新创企业的核心”,因为建立在创业团队基础上的企业绩效往往要好于单个创业者所创办的企业。创业团队对创业的成功起着至关重要的作用。而创建一支高绩效的创业团队往往需要从团队的组建入手。

1. 技能或背景上的互补

从人力资源管理的角度来看,建立优势互补的创业团队是保持创业团队稳定的关键。在创建一个团队的时候,不仅仅要考虑成员相互之间的人际关系、亲情关系,更重要的是考虑成员之间能力上和技术上的互补性。SUN微系统公司就是一个非常值得借鉴的例子。创业初始,维诺德·科尔斯勒找来的3个人分别是软件专家、硬件专家和管理专家,SUN的创业团队非常稳定,稳定的团队为SUN微系统公司带来了稳定的发展。一般来说,一个创业团队是由其创始人组织的,而创始人不可能对企业经营中的各个方面都精通。因此,在组建创业团队的时候,“主内”与“主外”的不同人才,耐心的“总管”和具有战略眼光的“领袖”,技术与市场等方面的人才都应该尽可能地考虑进来,以保证团队成员的异质性。从创业资源的角度来看,在引进了不同背景的创业成员的同时,也就引进了不同的人际网络。每一家公司都需要各种人际网络的引入,才能使公司顺利地运作,这对一个缺乏资源的新创公司是尤其重要的。在引进不同人才的同时也将引进不同的人际网络,在团队和资源之间是有若干联结的,也正因为有了这样的联结,才有可能衍生出一些新的机会。

2. 共同的理念和愿景

创业过程充满艰辛和风险。创业团队一定要有一致的创业思路,成员个人的目标要与企业的愿景一致,即认同团队将要努力的目标和方向。然而在现实中,正如Timmons所指出的那样,创业团队的成员的目标并不十分清晰和明确,甚至很多时候他们并不明白自己为什么这么急于走上创业的道路。缺乏共同的价值观就无法解决团队中的矛盾、争论和冲突,此时的团队就如同一盘散沙,失去了作为一个整体运作的基础,很难发挥 $1+1>2$ 的整合效应。因此,创业团队成员需要拥有共同的价值观,把个人目标整合到组织目标当中,增强团队的凝聚力。在组建创业团队、选拔队员的时候要思考:团队是否有清晰、恪守不移的核心理念和充满感召力的宏伟目标,团队成员是否都明确了解并认可这些核心理念和宏伟目标,并愿意为此

而奋斗。

3. 权益的分配

创业团队成员间权益的分配是一个敏感、困难但又十分重要的议题。创业团队权益分配是指依法律文本的形式确定一个清晰的利润分配方案,把最基本的责权利界定清楚,尤其是股权、期权和分红权,此外还包括增资、扩股、融资、撤资等与团队成员利益紧密相关的事宜。在团队最初组建的时候,由于各成员在创业企业中的作用和贡献还无法比较准确地衡量,可以考虑采用“期股”的方式,即在成员进入创业团队的时候事先签署全体团队成员的内部协定,承诺团队成员在创业企业服务一定年限、做出一定贡献后能够得到一定数量的名义股份。创业初期,创业企业一般以有限责任公司的形式存在,因此,在实施期股计划的时候,名义股东及各股东的名义股份与公司章程中实际股东和股份往往并不一致,股东身份和股权的真正确认往往在必要的法律手续的变更之后才能实现。此外,应该尽可能地预留一些股份,一部分用来在一定时间内(如1年或3年)根据团队成员的贡献大小再次分配,另外一部分预留给未来的团队成员和重要的员工。

创业团队的激励

创业团队成员本身具有分离倾向,团队管理稍有松懈就能导致团队绩效的大幅下降。根据美国国民数字模拟半导体公司团队管理经验,领导者变更、计划不连续、裁减成员、规则不连续等都会冲击团队的合力。如果缺乏有效的激励,团队或者说组织的生命难以长久。而有效激励是企业长久保持团队士气的关键。有效激励要求给与团队成员以合理的“利益补偿”。利益补偿往往分为两种形式:一种是物质条件,比如钱、工作环境;另外一种心理收益,比如工作成就感和地位,感受到尊重、承认和友爱等。

1. 团队文化的激励

团队文化是固化剂,团队凝聚力的培养离不开团队文化的建设。团队文化激励对团队建设的积极作用主要表现在:团队文化通过营造一种积极向上、相互尊重、相互信任的文化氛围来协调企业内外的人际关系,通过调动成员的积极性、主动性和创造性来增强团队的凝聚力和竞争力,使团队成员与整个团队同呼吸、共命运,把领导者、团队成员与团队整体紧紧联结在一起。

团队文化的精髓就是强调合作精神,团结合作才能成就共同的目标,从而满足团队成员的各自需求,为团队营造一种快乐工作和积极进取的氛围。要形成真正良好的氛围,关键要素在于彼此的信任。没有信任就没有尊重,也就没有相互关怀和支持。按照Gorfen.F.Shea的观点,可以把信任描述成为:“组织生命中的产生奇迹的因素——一种减少摩擦的润滑油,把不同部件组合到一起的联结剂,有利于行动的催化剂,它对工作的作用无可替代”。一般而言,信任定义为对其他个体所形成的整体的信心。创业团队成员的之间信任程度,将在一定程度上

决定他们沟通程度进而影响到整个团队的凝聚力。

2. 经济利益的激励

创业企业的产权一般比较明晰,机制灵活,所以对创业团队成员,可以把期权激励作为经济激励的一项重要内容来实施,把传统的以现金为代表的短期经济激励和以期权为代表的长期经济激励结合起来,体现人力资源的价值。东方博远公司创立初期,团队内部就签署了协议,明确了每个团队成员的名义股份以及按服务时间逐步释放的原则。例如,技术总监名义股份为10%,则这些股份应该在工作3年,发挥相应作用之后才能够得到。一开始的时候他能够得到该名义股数的34%,以后每工作满一年的时候,能够得到另外的22%。如果工作满2年,那将得到的是: $10\% \times (34\% + 22\% + 22\%) = 7.8\%$ 的股份,剩余2.2%将添加到由CEO代持的预留股份中。名义股份的具体调整在工商行政管理部门变更公司章程时得以实现。由于期权激励工具都对激励对象利益的兑现附带有服务期的限制,这种做法较好地实现了团队成员的持续激励,对于稳定团队的作用也比较明显。

此外,建立鼓励团队合作的奖励机制。将个人的一部分报酬,尤其是浮动薪酬,与团队成果有机地结合起来。同时在进行年度固定薪酬调整时,也会考虑个人在团队合作方面的表现。例如在个人全部现金收入中,75%为固定薪酬,25%为浮动薪酬。在25%的浮动薪酬中,其中70%与个人业绩挂钩,以奖励创业团队成员在个人业绩以及坚持团队价值观和团队文化等方面的出色表现;另外30%与团队成果挂钩,只有团队达成既定目标,个人才能得到这部分的浮动薪酬,以此鼓励队员协同作战,将个人利益与团队利益有机地结合在一起,为实现团队的目标而努力。

3. 权力与职位的激励

通常,创业者具有极强的进取精神,创业团队又通常是高知群体。他们不仅仅为追求经济利益而进行创业活动,也为了得到成就感以及权力和地位上的满足。David·C·McClelland在其《成就激励论》中指出,在人的基本需要得到满足的情况下,人们还有权力需要、友谊需要和成就需要。对于具有成就和权力需要的人来说,从成就和权力中得到的激励远远超过物质激励的作用。

另一方面,从团队的生命周期来看,团队发展到追逐权力的阶段,团队冲突增加,矛盾加剧,团队效率降低,部分核心成员选择离开团队。研究表明:约有80%的团队因为在“争权夺利”这个阶段就停止了发展。对于创业企业来说,此时的生存和发展可能会面临着重大危机。如何突破这个瓶颈,实现团队自我超越是创业团队建设应考虑的关键议题。因此,随着企业的发展,创业团队管理者要注重权力和地位的激励机制,将创业成员的工作成效和职业生涯发展、地位提升有效地结合起来,建立并维护好团队的运作原则,使团队成员之间相互尊重和信任,能够倾听彼此的意见。基于不同的工作情景和分工,团队成员可以共享领导角色,在各自的领域中发挥领导作用。

结语

创业团队的组建方式是不尽相同的,实际上,有多少家拥有团队的企业就有多少种建立团队的方式。企业合伙人走到一起的方式也是多种多样的,一些团队的成立往往是机缘巧合,或是因为来自同一个地区,或是因为兴趣相同,或是因为在一起工作。也许所谓的兴趣相同其实就是都想创办一家企业,或者也有可能是这些人对某一特定的市场需求做出了相同的预测并有了一致的意向。另外一些团队是由几个过去的老朋友组成的,比如公司同事、客户就很容易成为日后的合伙人。正是由于大量偶然因素的存在,创业团队的创建和管理的一些关键性问题就容易被人忽略。这为创业团队日后的冲突、矛盾以及分裂埋下伏笔。因此,在创业团队组建之初,团队创建者就要考虑团队成员技能和背景的互补性,团队成员目标的一致性。团队组建的时候应该有较为明晰的股权分配制度,并且以法律文本的形式确定下来。

创业团队的稳定不是指创业团队的一成不变,而是一种“动态的稳定”,团队的创建应该遵循着“按需组建,渐进磨合”的方式。创业团队的建设不是一步到位的,一开始就拥有一支成功、稳定的高绩效团队是每个创业者的理想,然而这种可能性微乎其微。这就需要在合理组建创业团队的基础上,不断加强团队管理,通过建立合理有效的激励机制,使创业团队在相互尊重,相互信任,公平、公正的团队氛围内,密切联系、协同配合,保证团队成长能够满足企业发展的需要。

参考文献

- 1 Kamm J.B, Shuman J.C, Seeger J.A, Nurick A.J. Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1990
- 2 Shook, C.L., Priem, R.L., McGee, J.E., Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis [J]. Journal of Management 2003; (3): 379~399
- 3 Cooper, A.C., Daily, C, M. Entrepreneurial teams [A]. In D L Sexton & R W Smilor (eds.). Entrepreneurship 2000 [C]. 1997

(作者简介: 1. 大连海事大学经济与管理学院研2005级学生,专业: 企业管理,研究方向: 国际企业管理。
2. 大连市西岗区白云街道办事处经济发展中心主任。)