

大学生创业基础

第三章 创业者与创业团队

目录 | CONTENTS

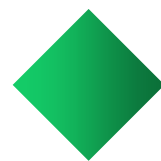
- 1 创业、创业精神与职业生涯规划
- 2 创业机会与创业风险
- 3 创业者与创业团队
- 4 创业资源
- 5 商业模式
- 6 创业计划的制定
- 7 新企业的设立
- 8 新企业的管理与



第三章 创业者与创业团队



内容介绍



第一节 创业者



第二节 创业团队



第三节 创业相关的政策和法规

学习目标

知识目标

- 了解创业者的概念及分类
- 理解创业团队的组建方式

能力目标

- 熟悉大学生自主创业的有关政策与法律法规。



案例导入

勇于尝试的美团团队

王兴创办的美团在初创时困难重重，总落在拉手、糯米甚至酷团、24券的后面，这并不是一段好过的日子。2010年9月，美团获得超过千万美元的风险投资，其来源正是曾经放弃王兴的红杉资本，不过随之而来的资本寒冬让美团差点面临灭顶之灾。在整个2012年，收缩规模的美团一个新的城市都没有进入，而同年中国团购网站有一半以上的网站倒闭，但美团终于艰难地闯了过来。根据第三方数据显示，美团网占据团购行业过半的市场份额，并在2013年年底首度宣布全年盈利。王兴坦承美团的成功有一定的运气成分：“除了运气之外，美团能存活下来主要还是因为能够把消费者放在第一位，在目标明确之后做正确的事情、抵御诱惑、克服困难、制造条件。”



案例导入

2011年，美团试图摆脱身上的团购标签，同时也试图摆脱Groupon模仿者的身份。Groupon更像是一家广告营销平台，瞄准的是商家推广的需求，而不是交易的需求，Groupon的佣金率非常高，通常超过40%，但王兴将美团定位于中间交易渠道，因此它必须既讨好线下消费者，又努力让合作商家从每笔合作中赚到钱。这看起来和现在热炒的O2O（Online to Offline，线上网店与线下消费融合）几乎完全相同，但美团的特点在于采用了垂直领域分头进击的策略。扮演排头兵的是美团的优势项目：电影票（2012年，电影贡献了美团接近30%的交易额）。这是因为和餐饮服务相比，电影业的信息化程度较高，而且产品极为标准。

.....

创业者的概念

创业者一词是由法国经济学家坎蒂洛（Cantillo）于1755年首次引入经济学的。1880年，法国经济学家萨伊首次给出了创业者的定义，他将创业者描述为将经济资源从生产率较低的区域转移到生产率较高区域的人，并认为创业者是经济活动过程中的代理人。

创业者的概念

目前，学者们对创业者有各种各样的定义。在各种定义中，比较普遍的是将创业者从狭义和广义两个角度来阐述。狭义的创业者是指参与创业活动的核心人员。这个概念是根据创业者角色所起的作用提出的。在创业过程中，单单一个人很难创业成功，也不可能在创业中完成所有的任务和工作，所以这个概念远离了领导者和组织者的概念，仅仅从核心人员来说明创业者的具体定位和角色；但这个定义也说明了创业中核心人员对整个创业的重要性。

创业者的概念

广义的创业者是指参与创业活动的全部人员。在创业过程中，狭义的创业者将比广义的创业者承担更多的风险，也会获得更多的收益。创业活动的全部人员在创业之初甚至可以是几个人，随着创业团队的不断扩大，工作人员的规模也会逐步上升。创业的全部人员承担着企业发展过程中不同的任务，角色定位也在不断发生变化。

大学生创业者就是大学生自主创业，在追求个人富足和实现自身价值的同时，创造社会财富和吸纳劳动力，切实为国家的经济发展和社会进步做出积极贡献的大学生群体。

一 创业者的类型

可以从以下不同的角度对创业者进行分类：

(1) 按照创业者在创业过程中所处的角色和所发挥的作用来划分，创业者可以分为独立创业者、主导创业者和跟随创业者（参与创业者）三种类型。

(2) 按照创业主体划分，创业者可分为勤奋型创业者、智慧型创业者、关系型创业者、机会型创业者和冒险型创业者五种类型。

(3) 按照创业内容划分，创业者可分为生产型创业者、管理型创业者、市场型创业者、科技型创业者、金融型创业者、服务型创业者（如教育、培训、家政、文化、演艺等）六种类型。

(4) 按照创业条件划分，创业者可分为生存型创业者、变现型创业者和主动型创业者三种类型。

二 创业者应具备的能力

1. 决策能力

决策能力是创业者根据主客观条件，因地制宜、准确地确定创业的发展方向、目标、战略及实施方案的能力。决策能力代表一个人的综合能力，是创业者必不可少的一种能力，如果一个创业者不具备管理者的基本素质，不能代表团队做出决策的话，是不可能具有发展前途的。



创业者应具备的能力

2. 管理能力

管理能力是指对人员、资金的管理能力。它涉及人员的选择、使用、组合和优化，也涉及资金聚集、核算、分配、使用、流动。管理能力是一种较高层次的综合能力，是运筹性的能力。管理能力强的体现之一就是会用人。知人善用是管理者取得成就、留住人才的根本。管理能力强的人并不一定需要自己具备很强的开拓能力，如果善于用人，就能使自己的企业发展步入正轨。企业创立或经营时间不长，经营管理者如果缺乏经营管理经验，业务开展缓慢、财务管理混乱、产品质量难于保证、客户满足度低，就会有经营失败的风险。很多时候，创业者即使不懂很多专业的东西，但在管理上下足功夫，也有可能成功一半。



创业者应具备的能力

3. 执行能力

执行能力指的是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力，是把企业战略、规划转化为效益、成果的关键。执行能力往往也是有效利用资源、保质保量达成目标的能力。对个人而言，执行能力就是办事能力；对团队而言，执行能力就是团队的合力；对企业而言，执行能力就是经营能力。而衡量执行能力的标准，对个人而言，就是按时按质按量完成自己的工作任务；对企业而言，就是在预定的时间内完成企业的战略目标。

创业者应具备的能力

4. 创新能力

创新的概念是奥地利经济学家熊彼特于1912年提出来的，当时他认为创新是一种新技术、新产品、新方法。随着社会经济的发展，人们对创新的理解也越来越深刻，创新是人们为了适应客观环境的变化所采取的一些新的办法、新的措施、新的技术。对于企业来讲，创业者的创新能力是企业化解外界风险和取得竞争优势的重要基础，是企业发展的必备条件。

5. 承担责任和风险的能力

创业的责任很多，创业也会遇到很多意想不到的风险。创业过程中，创业者不仅要对自己的想法和行为负责，而且要对企业、员工、同事、投资者、客户等与自己相关联的群体和个人负责。创业者该执行的就要执行，该服务的就要服务，要勇于把“责任”两个字放在首位，知道自己的任务是什么，知道自己为什么要这样做，让每一个和自己有利益关系的人或群体有安全感，对自己有信任感。创业也会遇到很多风险，创业者要随时准备与风险做斗争，找到问题的原因并不断解决问题、排除风险；即使风险无法排除，也要勇敢面对、承担后果。

第三章 创业者与创业团队



内容介绍

- ◆ 第一节 创业者
- ◆ 第二节 创业团队
- ◆ 第三节 创业相关的政策和法规



学习目标

知识目标

- 了解创业者的概念及分类
- 理解创业团队的组建方式

能力目标

- 熟悉大学生自主创业的有关政策与法律法规。



创业团队的概念

创业团队是由少数技能互补的创业者组成的群体，该群体认同某个共同创业目标，并共同遵守某个能使他们担负责任的创业程序，在该程序下为达成高品质的创业结果合力工作，并在创业工作中相处愉快。

创业团队的组建

1. 人员的组成

创业团队在初期可能会比较小，但却是麻雀虽小，五脏俱全。一个好的创业团队在企业的各个方面都会有优秀的人员相互配合。优秀的创业团队的成员各有所长，大家结合在一起，正好互相补充、互相合作，如对于一个技术公司来讲，创业团队成员不能是清一色的技术成员，也不能全部是搞终端销售的。

创业团队的组建

1. 人员的组成

一个优秀的创业团队必须包括以下几种人：一是创新意识非常强的人，这个人可以决定公司未来的发展方向，相当于公司的战略决策者；二是策划能力极强的人，这个人能够全面周到地分析整个公司面临的机遇与风险，考虑成本、投资、收益的来源及预期收益，甚至包括制定公司发展规划、管理规范等工作；三是执行能力较强的人，这个人负责具体的执行过程，包括联系客户、接触终端消费者、拓展市场；等等。此外，如果是一个技术类的创业公司，那么还应该有一个研究能力较强的人。

创业团队的组建

1. 人员的组成

当然，这个创业团队还需要掌握必要的财务、法律、审计等方面的专业知识的人。只有这样，团队构成才能算是比较合理的。另外，对于一个创业团队来说，不能在同一个重要位置上出现两个或两个以上的重要人员，即不能有核心人员重复出现在相同的岗位上，这样团队的优势体现不出来，也会增加团队的矛盾，给团队发展带来不必要的麻烦。再如，团队中如果有两个营销高手，对于企业来讲是人才的极大浪费，也有可能导致团队解体，这种情况在实际创业中非常多，也是企业创业的大忌。因此创业团队要处理好精英之间的关系。

一 创业团队的组建

2. 构成要素

(1) 创业目标。

没有目标，团队就没有前进的方向。目标是凝聚人心的重要手段，也是创业团队的重要组成因素之一。明确的创业目标可以引导团队成员的思想和行为，明确的创业目标是支撑整个团队继续发展的直接动力。

创业团队的组建

2. 构成要素

(2) 创业人员。

人是创业团队构成要素中最核心的要素。人力资源是创业团队内部所有创业资源中最活跃而且关键的资源。创业目标必须经由创业团队成员才能实现，如有人制订计划，有人具体执行计划，有人协调成员共同工作，有人监督达成目标的进度，有人评价团队最终的工作效果。团队成员通过分工合作达成创业团队最终的目标。

创业团队的人员选择将关系到新企业在市场中的最终命运。

因此，在创业团队选择人员时，必须综合权衡人员的知识、技能、经验等。

一 创业团队的组建

2. 构成要素

(3) 权限分配。

领导者具有一定的权力，是团队的核心人物，其在团队发展过程中有一定的权威性。在团队成立初期，领导者的权力是相对集中的，一般集中在一两个人手中，不超过三个人。在创业初期，事务比较少，管理权力比较小，但随着团队的发展，业务也在增多，团队所涉及的问题都要逐一解决，管理层要逐步增加。例如，企业中公关部门有很多依托方式，在小型的企业中往往附属在其他部门之下，如果没有太多的业务是可以不设立的。

一 创业团队的组建

2. 构成要素

但是对于大型企业，非常有必要设立单独的公关部门以全权负责公司的公关业务、公关宣传。这样，权力就被分散了，形成了倒金字塔式的管理模式，这种模式被很多企业所使用。领导层的决策权相对集中，中层和下层的执行者则更多地发挥他们应有的作用。在团队中，各部门各负其责，在权限上也不尽相同，如人事部和宣传部的权力就存在很大差异。

创业团队的组建

2. 构成要素

(4) 创业团队的定位。

创业团队的定位一方面是指确定创业团队在企业中的位置，如创业团队成员由谁决定，创业团队对谁负责，创业团队与企业中其他人的关系等；另一方面是指确定创业团队成员在团队中的位置，在创业团队中各自承担何种角色和责任，是负责计划还是组织实施，抑或是监督等，这种定位往往影响创业实体的组织形式是合伙企业还是公司制企业。

创业团队的组建

2. 构成要素

(5) 创业计划。

计划是为实现目标而做出的安排，是未来行动的方案，可以把计划理解成目标实现的具体工作程序。只有认真执行计划，才会贴近目标并最终实现目标。团队必须有创业计划才能充分发挥其作用。企业在发展过程中也要制订短期计划、中期计划和长期计划，让企业有条不紊地发展，有计划可循。

经·典·案·例

四个大学生“抱团”回乡创业

当村干部、考公务员、去事业单位……对不少大学生来说，多数人会选择稳妥的就业方式。而罗春鲁、黄星、王云振、陈发达，这四个平均年龄才23岁的青年，大学毕业后便投入创业的热潮，他们没有选择多数人向往的厦门、福州等省内热门城市，而是回到了老家福安，成立了远星贸易有限公司。

四个人中，罗春鲁、黄星和陈发达分别来自仰恩大学、闽江学院和武汉工程大学，而王云振当时还是闽南理工学院的应届毕业生，他在大三时就加入了这个团队。

经

典

案

例

高中时代，他们便是同班同学，上大学后，虽然四个人分散各地，但空间距离并没有阻碍他们的交流和往来。

黄星说，大学时，他便喜欢看管理类和创业类的书籍。福安有较浓厚的创业氛围，在大学的老乡会上，他就听到了许多前辈们的创业故事，他们的创业热情感染了黄星，黄星最早萌生了自主创业的想法。“如果没有共同语言，我们也走不到一起啊。”黄星说。他把创业的想法分享给其他三个伙伴后，大家都没有太多犹豫，便打定了这个主意。

.....

二 创业团队的特点

1. 有热情

创业者本身要有热情和激情，只有领导者和组建者拥有极高的激情和热情，团队其他的成员才会受其影响，发扬和传播这种热情和激情，这对于创业是非常有利的。根据创业团队的特点，可以选择对创业项目有热情的人加入团队。



创业团队的特点

2. 有凝聚力

团队凝聚力是指团队对成员的吸引力、成员对团队的向心力以及团队成员之间的相互吸引力。团队凝聚力不仅是维持团队存在的必要条件，而且对团队潜能的发挥有很重要的作用。一个团队如果失去了凝聚力，就不可能完成组织赋予的任务，本身也就失去了存在的条件。

2. 有凝聚力

凝聚力的建设有以下三个原则：

(1) 对共同利益的认同原则。团队领导者要将团队的共同利益与团队成员讨论清楚，这种认同会自动转化为维护大局的自觉行动。

(2) 以贡献论报酬的公平原则。团队成员都能接受按贡献大小的不同分配不同的收入。

(3) 不厚此薄彼的公正原则。团队成员不拉帮结派，团队领导者不厚此薄彼，团队成员在纪律面前人人平等。

创业团队的特点

3. 互相信任

建立团队的一个关键问题是团队成员互相信任，团队成员之间互相不猜忌。如果出现不信任现象，要想方设法改变这种局面，尽最大努力去解决。信任的建立依赖于团队成员具备相当的勇气去与有矛盾的人进行坦率的沟通，用沟通来解决不信任的问题。

创业团队的特点

4. 成员优势互补

好的创业团队的成员有优势互补的特点。事实上，成员互补比相同更能体现团队的特点，同时也更能提高企业的效率。在寻找创业成员初期就应该考虑成员互补的问题。成员的能力差异体现了他们在资源上的不足和优势，这恰好能形成团队成员优势互补。

二 创业团队的特点

5. 利益分配得当

这里主要指两个阶段，一个是创业之初，另一个是创业成功以后的利益分配。这两个阶段在分配时往往是不一样的。所以，在这个问题上也最容易发生分歧。如果团队能够做好在利益方面的分配，企业以后的发展将不会形成障碍，否则会影响团队成员的和睦，影响企业的发展。

创业团队的特点

5. 利益分配得当

任何人才，不管他的专业水平多高，如果对创业所做事业信心不足，将无法适应创业的需求。在团队已经组建以后，无论是有核心主导的创业团队还是群体性的创业团队，都要不断地保持团队的稳定性。在创业团队形成一定时间后，成员共同的目标已经形成，已经有成员共同认可的创业理念，有共同的行动纲领和行为准则。另外，要通过书面文字体现个人的权益，保证利润分配明晰。同时，要通过各种沟通方式保证信息的畅通，沟通的时候要更多地考虑团队的远景目标和未来的远大理想，多想有利于团队发展的事情。孙子曰：“上下同欲者，胜。”只有真正目标一致、齐心协力的创业团队才会获得最终的成功。

1. 保持稳定

保持团队的稳定是根本，从科学管理的角度来讲，优势互补是一个可行的方法。所以，首先要考虑团队成员在诸如性格、心理状态等方面的互补性；其次，更重要的是要考虑团队成员在能力和技术上的互补性。例如，一个电子公司可能有行政管理人员和技术人员之分。在技术人员中，不同的人负责不同的业务内容，这样既保持了团队的稳定性，又保持了公司的稳定性。

2. 提高效率

团队管理者要通过科学的管理方法提高团队的工作效率。既要合理地分配权力，又要适度地管理整个团队。当创业型企业逐步走向正轨时，要制定必要的规章制度，让员工明确没有规矩不成方圆。另外，管理者要充分尊重每个成员，合理安排他们的工作时间，防止他们浪费时间，从而降低企业的工作效率。管理者不要事必躬亲，别人能做得更好的事，授权让他们去做，但是权力下放要有原则。

3. 人性化管理

人性化管理是一种在整个企业管理过程中充分注意人性要素，以充分挖掘人的潜能为己任的管理模式。其具体包含很多要素，如对人的尊重，充分的物质激励和精神激励，给人提供各种成长与发展机会，注重企业与个人的双赢战略，制订员工的生涯规划等。

4. 杜绝空谈

在创业初期，大家都有一定的想法，每个人说的
时候都是滔滔不绝、旁征博引、思路清晰，但是在工
作中经常管不住自己，经常做不到位或者根本就不去
做，到最后目标成了摆设，严重影响了企业的发展。

5. 培养激情

如果一个团队里有总能提出建设性的可行性建议的成员和一个能不断地发现问题的批判性的成员，对创业成功大有益处。团队领导要适时地通过各种方法来激发团队成员的热情，利用大家的激情不断地创造奇迹。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/598004062107006100>