



郑晓明（主持）



于德翔（嘉宾）



申万秋（嘉宾）



徐中（嘉宾）

## 创业团队建设分论坛

# 精品创业团队是这样炼成的

主持嘉宾：郑晓明 清华经管学院人力资源与组织行为学 教授

论坛嘉宾：于德翔 青岛特锐德电气股份有限公司 董事长

申万秋 北京海兰信数据科技股份有限公司 董事长

徐 中 智学明德教育科技有限公司 首席顾问

**于德翔：**要创业靠一个人肯定是不行的，一定要靠团队。如何选人最重要。我个人的体会是第一志同、第二道合、第三互补、第四包容、第五凝炼。选人第一要志同，大家一定要有共同的理想和愿景；第二是道合，如果价值观不一样很难走到一起去。我在招聘的时候发现连一些硕士生也不知道什么是价值观，这可能是导致他一生命运不济的根本原因——价值观的缺失或价值观的错误。第三，你选择的人无论在性格上还是专业上都要互补。第四个是包容。我们公司选人有三个字：德才容，我们叫德才容兼备。志同道合互补包容，选择好团队之后就是凝炼团队。特锐德就是按照这种想法选了这么一批人，在这个基础上打造团队。我们企业发展了八年，高中层和核心团队流失率为零。

**申万秋：**我感觉一个组织的成员大概分三个层级，一部分是偏于基层，一部分是中间骨干，另一部分是核心高管。我认为真正的团队是最高层的这些人。我们对三个层面的人进行不同的激励：基本层面是以薪资为主，中层会有更大的业绩关注，高层关注的与企业的成长和总利润以及规模相匹配。在文化上，三个层

级也分别有不同要求：基层是诚信、说到做到，中层是敬业和奉献，高层要求职业、容忍、自律。真正的团队不需要太多约束，你得自己管理自己。企业的愿景和理想必须能打动你，如果你不认同这样的文化，在企业里就别做高层，这是我们对这个问题的理解。

### 创业长征第一步： 选择团队

如何选人最重要。第一志同、第二道合、第三互补、第四包容、第五凝炼。

**徐中：**关于团队建设，我的经验总结为四共：共识、共鸣、共振、共赢。首先是共识。比如我们第一次做数字投影机。为什么是我们三个人碰到一起？这肯定是有共识的：我们都有一个梦想，我们都想做一个有意义的事情，都想创业、都想冒险。第二是共鸣。就是相互欣赏。就像谈恋爱，为什么选了她？如果你不欣赏她，这一生就太痛苦了。如果说共识是理性的，共鸣则是感性的。共振就是工作、决策过程中相互支持、补位。最后是共赢，赚钱后利益均摊，这要有原则。同时兼顾多劳多得，按贡献讲报酬。

**徐中：**由于每个人经历不一样，价值观不一样，知识背景不一样，所以对于事情的认知看法也不一样，这样就会产生认知冲突。又由于偏好不一样，或者有些人觉得自己话语权不够，得到的尊重不够，会导致情感冲突。

认知冲突相对好解决。分工不一样，接触的业务群不一样，看的角度不一样，所以得出的判断就不一样。这种冲突的解决方法就是摆事实讲道理，用事实说话。难解决的是情感冲突。任何公司包括创业公司中，必须有一个“老虎”，有个老大，有个最后签字负责的人。他首先不是代表权力，而是代表责任。大家要尊重他，在员工中树立他的权威。但有时候不是这样，比如有时“二把手”对“一把手”的观点不完全认同，在自己部门的同事中说，这个破坏力就非常大。正所谓“上有所好，下必效之”，这样时间一长，就会导致“一把手”权威受损，矛盾就会加剧。所以，一个团队维护统一的形象和权威非常重要。

在视美乐时，我们创业团队三个人搭配起来非常舒服。王科是宁波人，他的商业意识很少人能比，到哪儿都在寻找和发现商业机会；并且他的营销能力很强，有点像乔布斯，到哪儿都想着去讲、去宣传；另外，他又长得帅，媒体喜欢追逐他，这个对我们公司知名度的提升很有帮助。邱虹云，我们的CTO，大学本科四年，拿了三个挑战杯的一等奖，一个特等奖，这在清华历史上甚至是全国都是独一无二的，当时校长说他是清华的爱迪生。我之前在国有企业做团委书记，对企业有一些了解。从能力和性格来讲，我们三个非常互补。也有过冲突，但我们更多的是包容。包容一方面是有关于胸怀，另一方面年龄也很重要。为什么说夫妻之间需要差个两三岁呢？因为女孩子比同龄的男孩子要

成熟。我们三个之中，我比王科大六岁，王科比邱虹云大一岁，这样就能更好地包容，能避免一些冲突。再有一个就是性格，我们最近在领导力课程上讲性格分析工具，很多老总把这个工具拿回去给员工们测。我们讲一个团队里要有一个“老虎”，要敢于创新冒险，还要有“猫头鹰”，运营型的人。猫头鹰型的更有计划，任劳任怨，不是那么好高骛远。老板是看远景、看未来，还得有个负责落地的，具体操作的，就是“猫头鹰”。像柳传志和李启明，就是这样的分工。这是非常重要的。

### “老虎”权威要维护 化解冲突需包容

任何公司包括创业公司中，必须有一个“老虎”，有个老大，有个最后签字负责的人。他首先不是代表权力，而是代表责任。

**申万秋：**冲突肯定是每个企业都会遇到的，从我们企业来讲，我们的教训比较多。我们从2001年起步，中间几个高管相继离开。现在想想觉得是因为有时个人过于强势，不够包容，很多问题其实是可以换个方式处理的。最近几年，我们团队的稳定性比以前好很多，企业成长了，个人也成长了。企业到了这个阶段，个人权威是很容易形成的，这时我们反倒应该更多包容。创业老板一般比较强势。以前有不同意见的时候，一般我都会充分表达自己的想法；现在我一般会刻意调整，下面有不同意见时，容忍、妥协、让步成为我决策时优先考虑的因素，甚至要给大家犯错误的机会。因为通过实际的磨炼，更有利于企业的团结。



“老虎”权威需维护



共识、共鸣、共振、共赢

**于德翔：**其实人一生追求的目标简单来讲就是名和利，过去讲名利双收则为赢。所以想凝聚团队，必须关注团队中每个人的名和利。名呢，就是他追求的目标和价值的体现。再就是利益问题。兼顾好每个人的名和利，说起来容易，做起来难。

特锐德就像一个铁匠铺，一个炉子，合适的人才被选进来，就像铁。特锐德用文化、管理，烧红了，然后打“铁”，熔炼成工具。铁匠铺靠外力，靠热把“铁”融化，所以说凝炼团队是一件痛苦的事。痛苦的事怎么让大家接受呢？对于高管团队，我们有几个做法。

第一个是搞民主生活会。国有企业和政府机关一般有民主生活会，私营企业，尤其是小企业一般是没有的。

我们的民主生活会一个季度一次。最长的时候，高管提前20天做准备。民主生活会就是解决思想问题，进行批评与自我批评。一般企业往往是做不下去的，也做不彻底。但特锐德为了实现思想上的统一，一直坚持这样做。会上不谈工作的对与错，而是谈思想的对与错，行为的对与错。在这个过程中，大家要把自己“扒光”，非常坦诚。郑老师曾经说过，我们去参加下？我们说这肯定不行，换任何一个人进去，这个民

主生活会就会变味儿。就我们11个人，任何别人都不参加。最长的时候9个小时，不谈工作，就谈思想、谈行为，每个人都剥得体无完肤，最后大家必须要志同道合。当然有时候也吵架，也拍桌子，但最后的结果肯定没问题，然后大家回去吃饭。我们每个季度搞一次，最长的9个小时，有时4个小时、半天，通过这种方式凝炼团队。

**凝炼团队  
民主生活会和“金手铐”  
一个都不能少**

第二个，特锐德做了一个“金手铐”。什么是“金手铐”呢？就是把大家的利益捆绑在一起。特锐德的股份结构上没有自然人持股。我们把团队打了一个包，叫特锐德投资公司，在上市公司里面持股。企业上市以后，总经理、副总经理的身价可能有几个亿，有人说我也想当老大，行不行？

在特锐德是不行的。因为他要减持的话，必须经过我们所有人同意。想买个车买个房子，这没问题。但如果是把几个亿减持，明显就是另立山头，大家说不行。我们通过“金手铐”的方式，让大家共同地、长期地、永远地享受财富。团队如果有想法、有裂痕，我们通过民主生活会解决。如果想走，走不了，有个“金手铐”，把每个人铐在一起。每个人从思想上、行为上达到统一。



### 注入新鲜血液 保持创业激情

我们的团队已经打造成共同目标即事业的驱动，而非财富的驱动。当事业驱动时，这种激情永在。

**于德翔：**创业激情减退有时也是正常的，人类都是要休息的。但是休息好了，还是要起来，还要继续干。为什么说没有激情了呢？可能就是突然上市了，高管拥有太多的财富，他就觉得没有必要奋斗了。其实也不一定，我觉得90%的人不是这样想的。特锐德有另外一个做法，就是你虽然有几千万几个亿，但是公司从另外一个角度限制你所能够使用的财富，使你的幸福周期拉长，不让你一天以后什么东西都可以不做，躺在床上就只是享受人生了。财富在那个地方，但你向着可以使用的财富还要一步一步地往前走。上市不是一个目的，而是一个阶段。其实我们的团队已经打造成共同目标即事

业的驱动，而非财富的驱动。当事业驱动时，这种激情永在。

另外，随着企业的发展和规模壮大，不断有新人进来，通过新的竞争、新的交流，使团队始终保持激情。特锐德团队从刚开始上市时的5个人，7个人，到现在是11个人，不断地注入新鲜血液，让这个团队永远年轻、永远有激情。

**申万秋：**保持创业激情也是我们碰到的一个问题。大家多年创业，有一种疲惫感。企业上市以后，价值实现了，有些人就萌生退意。所以对于企业来讲，保持激情，快速发展都是一个很大的挑战。我们现在主要做的，一个是引进新人，随着业务的发展，老团队力求稳定的同时一定要引进新人。补充进入的人可能会有新的目标，或者他们的价值需要新的实现。另一个做法就是使用有效的激励措施。在高管层，我们有类似期权的一些回报。让企业的增长速度与核心团队的利益紧密关联，通过制度安排保证发展速度。我们和特锐德也有一些类似之处，我们也做定期的反思，不叫民主生活会，我们叫复盘。每个季度，4、7、10月要复盘，大家通过复盘在理念上达成一致，激发内心的理想。核心团队对于理想形成认同，对于保持企业的创新精神会有一些帮助。



共同的目标驱动事业发展

**于德翔：**你如何能赢得别人的信任？我觉得就是像共产党所提倡的，要起先锋模范作用带头作用。如果你做不到，却要别人做到，（赢得信任）就很难。尤其是中小创业团队，一把手一定是领着大家干的，他自私，下面的人不可能无私。我现在的工作时间平均一天在十小时以上。我刚好是创业板俱乐部的主席。有一半和我一起的其他公司的董事长已经不干活了，天天打球，但我还在干，为什么？一个是我想干，再一个就是我想做表率。在第二个标杆和榜样可能树立起的时候，我才可能撤出来。在这种情况下大家对你的信任和拥护就更强。再有就是要充分考虑团队的利益，这样团队才会永远信任你，跟你走。

**申万秋：**信任有两方面：一是你要赢得别人的信任，首先自己要足够强。比如，在起步阶段，对公司来讲市场是不确定的。如果要让团队认可你，你要冲在前面把重要的订单搞定。

团队对你的能力有信任，这是信任的基础。二是信任需要时间。短时间的信任不可靠，团队通过一系列的事情，经过怀疑、猜测、冲突，慢慢地信任才变得牢靠。成长的过程，只有经历才知道。我和我的搭档很多次都要分手。但10年之后，我们彼此不会轻言放弃。因为太长时间的磨合、了解，性格、价值观、个人品质的认同，不会谈分开。信任最后还是要回到品质和道德，如果基础不够厚，经不起推敲的话，就无法建立信任。

**徐中：**信任实际上是人际关系的基石。领导力的第一条就是信任。中国有句话，“吃得亏，打得堆”。人与人相处，别人为什么信任你？如果你很自私，别人无法信任你，因为别人认

为和你相处自己会吃亏。第一次创业，他们比我小五六岁，但股权都比我多。而实际的运作过程中，主要的决策都由我来拍板签字，这都是基于信任。还有一点，从领导学角度来讲，是基于弱点的信任。什么叫做基于弱点的信任？刚才讲到喝酒，为什么高管在一起要喝酒呢？因为人都是戴着面具，彼此不了解，喝酒，喝醉了，面具就摘下来了。我能看到你的真我，这是一种了解人的方法，核心是看你敢不敢担当。为什么讲“一起同过窗的，一起下过乡的，一起扛过枪的”，讲的就是那种没有戴上面具的时候看到的真我。在大家都戴着面具的社会，要看到真我，需要花很长时间，要经历一些大的利益冲突，才能看清一个人的本质。建议同学们在大学期间多认识朋友，因为这些朋友会是你将来创业时真正可靠的人。

**郑晓明：**从学术研究看，我们发现团队信任往往需要五个要素：一是正

直。创业领导人首先要正，这很重要。二是能力。申总刚才讲到你要比别人强。三是行为一贯性。你台前台后要一致，不能台前这样，台后那样。四是忠诚。美国企业更多强调职业忠诚、岗位忠诚，忠于职业、忠于操守；日本企业则更多讲忠于组织、忠于企业；中国企业是忠于领导、忠于老板。我发现中国现在优秀的创业企业家会把对个人的忠诚和对个人的依赖转化成为对他所倡导价值理念的认同和所倡导文化的忠诚。五是开放性。性格、思想、观念的开放，是否能够接纳不同的想法和观点。

#### 团队互信五要素

短时间的信任不可靠，团队通过一系列的事情，经过怀疑、猜测、冲突，慢慢地信任才变得牢靠。

录音整理：冉进 唐耀明 丁新海  
编辑：叶平 曹传双 曾卓崑