

Companies

制造“梦之队”——团队制胜法则

有这样一个未经证实的统计数据:5年之内,90%的创业者会倒闭;10年之内,剩下的创业者中的90%也将会退出市场,也就是说,10年之后,只有不到1%的创业者会幸存下来。

我们当然不能排除关于商业模式、营销模式、技术资金等等原因,但是,一个企业的创始,必然是具备一定条件的,而人的因素则是所有条件中最为重要的,甚至有投资者认为,对于一个企业来说,团队是第一要义,商业模式则次之。

一个创业之初的企业,什么是最吸引投资者目光的?无疑是一种潜力,向上的潜力,显示出高效的管理素质和执行力。如果细分起来,高效的团队包括丰富的经验和能力的管理团队,技术过硬的技术团队和高效的营销团队。如马云的阿里巴巴团队,开始时只有18个人,被称为18罗汉,他们都有着一样的公司价值观,有着高度的执行力。这个团队又将这种价值观推及以下,于是,在几千人的企业,行动与价值观都达到高度的统一。高效的团队,是阿里巴巴一直是风投关注焦点的原因。

但是,所谓统一的价值观,并不代表统一的能力,统一的特点与统一的行为方式。现代企业管理的理论与实践证明:合理的人才组合是一个企业能否对外发挥最大潜能的关键。在硅谷有这样一个“规则”:有两个MBA和MIT博士组成的创业团队几乎是获得风险投资人青睐的保证。当然,这只是个捕风捉影的故事而已,但里面蕴含着这样一个真理:一个优势互补的创业团队对于高科技企业举足轻重,研发、技术、市场、融资等各方面组成的一流的合作伙伴是创业成功的法宝。同时也说明了这样一个道理,一个团队在成立之初就需要有良好的组合,如果组合搭配不好,则会影响团队整体的效率。

人才组合不一定都要追求“强强联手”,重要的是要追求优势互补。将不同类型的人才进行合理的搭配,并把他们放在最合适的地方,互补互足,以求达到人才的最佳效能。

所以,如果要大致概括一下,一个优秀的创业团队应该且必须包括以下几种人:一个创新意识强、敢于尝试的人,这个人可以决定公司未来发展方向,相当于公司战略决策者;一个考虑周全、富于经验的人,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,甚至还包括公司管理规范章程、长远规划设计等工作;一个有很强执行能力的人,这个人具体负责下面的执行过程,包括联系客户、接触终端消费者、拓展市场,等等。当然,如果是一个技术类的创业公司,那么还应该有一个相关技术领域的高手(甚至是研究领导者型人物)。如果这个创业团队还有人掌握必要的财务、法律、审计等方面的专业知识就更好,如果没有,团队也应该有人乐于学习了解这些专业知识。

只有这样,团队成员才能算是比较合格的。而要从合格到优秀,不仅需要这几个方面的成员都在自己的角色上非常优秀,更需要合作默契,相互信任并了解,这是能够最大发挥所长的基础。所以,在一个创业团队中,不能出现两个核心成员位置重复的可能性,也就是说,不能有两个人的主要能力完全一样,这会发生因为意见不一致而产生的摩擦、碰撞,以致破裂。

创业板即将推出,对于企业家们来说,是件很期待的事,但创业的基础——团队,会实现企业的梦想么?

■相关链接

四个领域可能出现伟大企业

◎本报记者 屈红燕

在纳斯达克制度的辅助下,硅谷的激情点燃了创新的浪潮,帮助美国经济取得了30年的增长,成就了微软等一批世界巨人。中国的创业板的大幕已经拉开,中国的“微软”将可能出现在哪里,哪些领域可能出现伟大的企业?

松禾资本负责人认为,1820年之后中华民族对世界几乎没有重大创新贡献。在过去改革开放30年成果的基础上,中国要实现经济持续稳定发展,成长的源泉只有技术创新、产品创新、管理创新和商业模式创新。而大量的创新都来自中小企业特别是民营企业,创业投资机构投资于中国民营企业的技术创新和商业模式创新,正是投资于民族创新的未来。

在近几年的投资实践中,松禾资本认为中国有四大领域可以快速实现中国人的伟大梦想。第一方面是宽带互联网业务,中国有世界上最大的手机用户市场和互联网用户市场,在这个领域将会产生一批立足于中国、影响世界的伟大企业。融创天下的视频压缩技术构建了中国的第一个移动流媒体平台。

第二方面是生命科学,在几代人的不断努力之下,中国在细胞与遗传科学方面处于世界领先地位。北科生物在干细胞技术研发与临床试验治疗方面让国际同行仰慕。第三方面是新能源和环保领域的绿色投资,这代表世界的未来。荣信股份已经成功发展成为SVC行业龙头企业,研发科技独创的风力发电技术代表了效益风电的方向。

第四方面是以新商业模式和新技术建立传统领域的竞争门槛,居泰隆家居和中兴集成电路正是这方面的代表。

团队“杂交”方能优化

技术领先而团队孱弱让企业夭折的案例比比皆是。松禾资本8年前曾经投资过一家开发医院信息系统的企业,该企业拥有的技术是国家863成果之一,企业技术领先,北京的几家三甲医院都是其客户,但因为没有好的团队,企业最后不幸夭折。

罗飞说,这个企业属于事业单位创办的企业,企业领头人首先考虑的并不是把企业做大,而是怎样回到政府单位去继续做官,这种出发点决定了他的行为方式不是从企业发展的角度考虑问题。

当一个企业成功时,外界首先关注的是这个企业的技术,或者是商业模式,但是决定企业成功的要素却是团队,只有当团队执行好才能赢得市场,企业才能最终活下来,空有技术不等于成功。

在深港产学研董事长厉伟看来,没有市场的技术就如同“屠龙术”一样,可能会让武艺超群的武士因无用武之地而要饭吃。他经常讲到几个不等式:专利≠技术,技术≠产品,产品≠市场,市场≠收入,收入≠利润,创业投资人追求的是利润,只有优秀团队才有可能保证从技术到利润这条链条顺利实现。厉伟经常讲的一句话正是“宁投一流的团队,二流的技术,也不投一流的技术,二流的团队”。

在创投家看来,失败的团队是企业面临最大的风险。IDG亚洲区总裁熊晓鸽曾表示,创投所投资企业最大的风险是管理的风险,是创业团队的风险,团队领头人的素质和道德品质,团队中

其他人的素质和道德品质至关重要。

在中国,创业企业初始之初经常采用家族企业的模式,而这种家族掌控的模式恰恰是团队失败的根源。罗飞认为,家族企业是团队失败的代表,在这样的企业中,虽然团队中人各自分工不同,但并不是按照专业特长分工,而是按照辈分分工,他们的差异性很小,但天生基因相同。

“一个优秀的团队一定是一个杂交的团队,这样的团队才是优化的团队。”罗飞说。

分享文化留住优秀团队

华为是深圳民营企业活力的代表,其分享式的股权激励文化正是公司凝聚各方人才,从小到大,华为已累计申请专利超过35773件,连续数年成为中国申请专利最多的单位,PCT国际专利申请数居全球第一。目前,华为的产品和解决方案已经应用于全球100多个国家,服务全球运营商前50强中的36名。

华为是典型的分享式文化,它的口号是“让贡献者分享其贡献”。华为除了高工资,还有奖金与股票分红,内部职工的投资回报率每年都超过70%,有时甚至高达80%。正是通过共同持股,共担责任与风险,结成企业与员工的利益与命运共同体。通过股权结构的合理调整和配股倾斜,形成企业的核心层、中层。在内部契约的基础上形成股权的动态分配——企业持续发展的动力机制,并使人力资本不断增值。

罗飞评价道,华为是分享方式做得很好的企业,它通过股权、期权和项目激励等多种方式将员工利益与公司利益捆绑在一起,否则很难想象如何将8万多员工,尤其是30%的海外员工凝聚起来。”

我们经常看到,在创业企业磕磕绊绊前行时,创业团队的成员可以团结对外,但当创业取得成功,创业团队中的成员经常因为利益纷争而各奔东西,企业也因此元气大伤,不能将规模做大。如何保证企业团队沿着一个良好的轨道前行?

罗飞认为,在留住优秀团队的制度中,很重要的一方面就是采用持股方式,等到创业成功,要让创业团队分享到公司创业的成果,对于公司进一步发展非常重要。企业要建立一种分享的文化,一开始大家分享的是辛苦,后来大家要享受共甘,持股是一个重要的制度安排。”

其实,分享文化不只是针对某一阶段的成果,而应该贯穿企业发展的整个过程。罗飞认为,“分享是一个过程的概念,而不是一个时点概念。应该让不同阶段加入公司的团队分享不同阶段的成果。海外上市公司非常重视采用期权的激励方式,期权计划一直在推出,而且不是针对一两个人,是针对整个中高层甚至普通员工,只要管理层的业绩满足约定的条件,就可以兑现其期权,将员工的利益与公司的利益绑在一架马车上。”

罗飞说,在等待创业板推出的十年过程中,创业家的理念已经发生了变化,以前创业家多是股权激励自己一个人手中,现在分享文化在许多创业企业中生根,许多创业板拟上市公司已经采用股权激励的制度安排。

这三个方面是合伙人的主要资产。”

创投企业最重要的工作是遴选投资对象和后续服务工作,这两项都离不开个人的经验。“一开始是各个合伙人独立筛查项目,判断是否值得投资,在决策委员会通过项目投资之后,还需要各个合伙人继续跟进投资,因此专业素质相当重要。”罗飞认为,正因为专业素质依附于个人,只有当每个合伙人珍惜自己的声誉,不断丰富自己的专业素质,创投企业才能长盛不衰。

陈沛君是松禾资本团队里最年长的合伙人,在企业管理方面有着丰富经验,曾经帮助已经成为上市公司的被投资企业“荣信股份”引进流程管理等方面做了大量工作。谈起松禾资本合伙制发起成立,他有很多感慨:过去我们强调在被投资企业建立科学管理机制,调动人的积极性,这次我们率先在本地VC引入合伙制模式,感觉最大的好处,就是激发了团队的工作积极性,增加了向心力,约束了投资的短期行为。要知道,干我们这一行的,最宝贵的就是人力资源,最难通过一般管理方式“管”的也是人,人能否发挥最大的作用,就要看有没有好的制度做保证。松禾资本引入合伙制,确定了公司基本法,为企业成功运作奠定了基础。”

合伙人之间最好要有差异和互补性。据介绍,松禾资本6位合伙人具有不同的专业背景,他们中3位出身工科,2位是经济学,1位是理科,既有人从事过多年大型企业管理,也有人拥有多年企业担保经验和投资业务经验。且相互之间的平均共事的时间为9-10年。

正是这种差异性的背景满足了创投企业为企业不同阶段提供服务的要求。不同企业在不同阶段服务的需求不同,当单个合伙人跟进项目出现困难时,其他合伙人可以施以援手。”罗飞说。

但创投企业最后还要依赖集体决策机制来遴选企业。松禾资本团队拥有10年以上创业投资经验,经历非常多的磨合,这个团队中资历最久,曾经主持“同洲电子”、“深圳键桥”等多家公司的合伙人刘浩说:“早期我们感觉机会非常多,几乎看到的项目都被吸引,也没有建立好的集体决策制度,所以吃了很多亏,有些投资颗粒无收,到后来,我们看项目又带着过于苛求的眼光,很难找到可以投资的项目,在研究和论证项目的过程中,大家本身经验就不够,团队合作的氛围还没有完全建立起来,所以那时候在工作上的争论有时造成严重分歧,甚至伤了和气。现在不同了,有了非常好的集体决策制度和项目评估程序,团队成员经验也很丰富,即便有不同意见,大家也形成了很好的沟通方式,最终按照集体决策制度来表达意见。”

创投企业团队应采用合伙人模式

松禾资本是国内一家优秀的本土创投,其所投资的企业在多个细分领域是“隐形冠军”,如融创天下拥有世界领先的视频压缩技术。松禾资本近年来主要投资四大领域:移动互联网(如融创天下、中兴集成电路、汉森信息)、绿色经济(如风发科技、德方纳米、天元电机)、生命科学(北科生物、佳美口腔、思洛生物)和传统行业的创新模式(中航健身、居泰隆科贸)。

具体到创投企业的团队,罗飞认为,创投企业最好的结构应该是合伙人方式。类似律师事务所和会计师事务所,合伙人最主要用自己的个人品牌,个人经验和个人信誉作为主要投入,

创投家会选什么样的企业团队

◎本报记者 屈红燕

正如《梅兰芳》开头,邱如白对着梅兰芳说,“你的时代到了。”经过10年磨砺,创业板终于姗姗而来,创投企业和创业企业的时代到了。创业板能否培育出像微软或者IBM这样的公司,创投企业能否成为KKR或者黑石,团队无疑是最重要的因素。而创投家眼中优秀的团队成在何处,失败的团队败在何方?如何保证团队沿着一个良性的方向发展?我们借助创投的眼光并结合案例来审视这些问题。

成功的团队需要一只“头雁”

深圳市融创天下科技公司在视频压缩领域具有全球最领先的技术,中国移动的手机电视平台正是借助该公司的技术搭建而成;融创天下在2008年NOKIA组织的全球MOBILE RULES大赛中入围全球核心科技类最强12名,世界电信巨头沃达丰对该公司的技术也非常具有兴趣。在经过两年的亏损后,融创天下去年赢得了1000多万的利润,今年利润将翻倍。这家2007年1月才成立的公司获得了爆炸性的成长业绩,也成为创投企业分析和研究的标本。

深圳的本土创投——松禾资本3年前就开始作为天使投资方参与融创天下的创建过程。松禾资本的董事长罗飞在剖析该公司发展时认为,决定性因素在于公司拥有一个优秀的团队。

按照东方文化的惯例,企业创始之初的董事长和执行总裁一般都有创始人自己一肩挑,但是融创天下一开始就引进了外界的CEO,这名CEO此前曾是TCL的一名高管,在经过一段时间的磨合,公司高管团队目前有七、八人,分别是技术总监、CEO、CFO,还有负责商务的等等。

罗飞说,融创天下的创始人朱在国对技术应用有着前瞻性的眼光,对技术领先有着执着的追求,但是他也看到自己不足,因而会考虑团队的差异性,启用在各个方面具有不同的专才的人。公司同时通过股权激励的方式将不同差异的人捆绑在一起。”

在点评融创天下团队时,罗飞认为,一个优秀的团队必须要有一只“头雁”。我们经常看到当雁队飞行时不是排成直线,而是排成扇形前进,前面是一只富有实力和经验的头雁领航。这只头雁不仅是引领方向,而且是减少雁阵前进的阻力,头雁不是什么事情都自己做,而是考虑团队的差异性,让团队中各个成员发挥自己的专业性和差异性,从而达到效率最高。”

罗飞认为,头雁不是巨雁,不是孤鸟,让不同分工的人能够捆绑在一起向一个方向努力。

