

創業管理



# Chapter 5

# 打造創業團隊

王明杰 編著

**5.1 創業與團隊**

**5.2 群體與團隊**

**5.3 創業團隊的意義與重要性**

**5.4 創業團隊的組成與發展**

**5.5 打造優秀的創業團隊**

**5.6 實現高績效的創業團隊**



# 學習目標

- 區分群體與團隊的不同處。
- 知悉創業團隊的意義及重要性。
- 瞭解創業團隊的構成要素。
- 打造優秀的創業團隊的元素。



圖片來源:[www.itisbi.org](http://www.itisbi.org)

# 優仕網

- 創業時，遭遇最大的困難？
- 團隊成立之後，接下來的問題？
- 決定創業之後，撰寫經營企畫書的重點？
- 經營企劃書最難做的是？
- 完成經營企劃書，去尋求資金援助時，遭遇困難點？
- 對於要創業的人的建議？



# 5.1 創業與團隊

5.1.1 創業的定義

5.1.2 創業策略

5.1.3 團隊的定義

5.1.4 團隊的種類





# 5.1.1 創業的定義

## ● 創業的定義

從創業的內涵來看，Shane & Venkataraman ( 2000 ) 認為創業應該包括：「**如何 ( How )**、**誰 ( Who )**、以及**什麼 ( What )** 因素會影響機會發現、評估及利用」，因此主張將創業研究聚焦於「機會來源」、「發現、評估、利用機會的過程」、以及「發現、評估及利用機會的個人」。



# 5.1.1 創業的定義

## ● 創業概念的延伸

1. 創業是一個複雜的創造過程
2. 創業必須要貢獻必要的時間和大量的精力，付出極大的努力
3. 創業要承擔必然的風險
4. 創業將給創業者帶來的回報



圖片來源:<http://www.kuobrothers.com/article-172.htm>

## 5.1.2 創業策略

- 簡單的定義創業策略是「在有限的財務和人力資源條件下，面對已被佔據殆盡的市場，欲尋求機會並進入市場，選擇適當的競爭策略是必須的」。
- McDougall & Robinson ( 1990 ) 的研究中，彙整了許多學者對創業策略的觀點，如表5-1所示：





**表 5-1 創業策略相關研究彙整**

作者 (年代)	結論與建議
Allen (1968)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 產品線少，並選擇價格敏感度較低的顧客為銷售對象。</li><li>2. 選擇需要密集售後服務，以建立顧客忠誠度的產品。</li></ol>
Brom and Longenecker (1979)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 避免與大競爭者正面競爭，應尋求諸如特殊產品之類的利基。</li><li>2. 新產品（服務）必須特殊且強勢推出。</li><li>3. 擁有產業利基的小公司將獲得高報酬，其方式包括：特殊產品、選擇性的國內市場、重視彈性和創新、重視顧客服務、政府制定優惠政策。</li></ol>
Millen and Camp (1985)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 差異化策略優於專門化策略和低成本策略。</li><li>2. 成功的新企業通常較具有攻擊性（有成長企圖和服務各種區隔市場的意願），並致力於下游垂直整合更甚於上游整合。</li></ol>
Cooper Willard and Woo (1986)	若公司資源和產業機會能適當的配合，則新企業足以發展策略直接和經營良好的大公司做正面競爭。

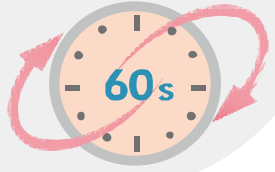
資料來源：McDougall and Robinson (1990)



## 5.1.3 團隊的定義

- 根據不同學者對團隊的定義，可知所謂的團隊應該具有下列條件：
  - 1) 有兩個人以上。
  - 2) 成員擁有共同目標。
  - 3) 彼此相互依賴。





1. 創業關注的核心並不是個人英雄主義的個體創業者，而是卓越有效的創業團隊。
2. 沒有團隊的創業也許並不一定會失敗，但要建立一個沒有團隊而具有高成長性的企業確實是困難的。



## 5.1.4 團隊的種類

在企業裡基本的常態性團隊有三種：

### 1. 困難解決問題團隊：

- 此種團隊之組成主要是針對解決特定問題而籌組，通常為改進流程、品質改善，降低產品瑕疵、提升產品良率、改善工作環境等提供建議。



# 5.1.4 團隊的種類

## 2. 自動管理團隊

- 此種團隊能夠執行團隊規劃的建議方案，也會自負實行成果，並規範所有團隊成員應負的責任包括，設計工作流程、控制進度、績效管理、目標設定、管制產銷、採購設備，以及顧客服務等等。





## 5.2 群體與團隊

5.2.1 群體的定義

5.2.2 群體概念

5.2.3 群體組成

5.2.4 群體與團隊有何不同



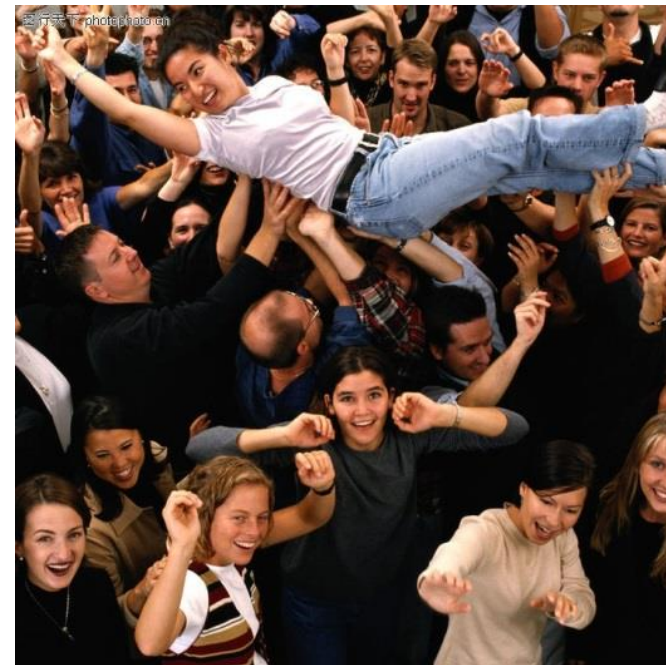
# 5.2.1 群體的定義

- 群體的形成應該具有以下五個必要的條件：
  - 1) 有兩個或兩個以上的人參與才稱為群體。
  - 2) 群體中的每個人有著相互影響，相依的關係(interdependence)。
  - 3) 群體會有個共同的目標(common goal)。
  - 4) 體會透過溝通(communication)的行為，其中包含語言(verbal)及非語言(nonverbal)的行為，讓群體中的每個人相互瞭解、交換意見、進而產生共識。
  - 5) 群體內部會形成某些規範(norms)，去約束群體成員的行為及給予成員個別的價值及定位。



## 5.2.2 群體概念

- 群體不是由志不同道不合的夥伴組成的，群體是可以制定規則、典範的行為組織結構。
  - 角色
  - 規範
  - 凝聚力
  - 規模大小



圖片來源:<http://www.photophoto.cn>

## 5.2.3 群體組成

群體組成的  
五階段：

- 形成期
- 風暴期
- 常模期
- 生產與表現期
- 轉換期



圖片來源:[www.itisbi.org](http://www.itisbi.org)

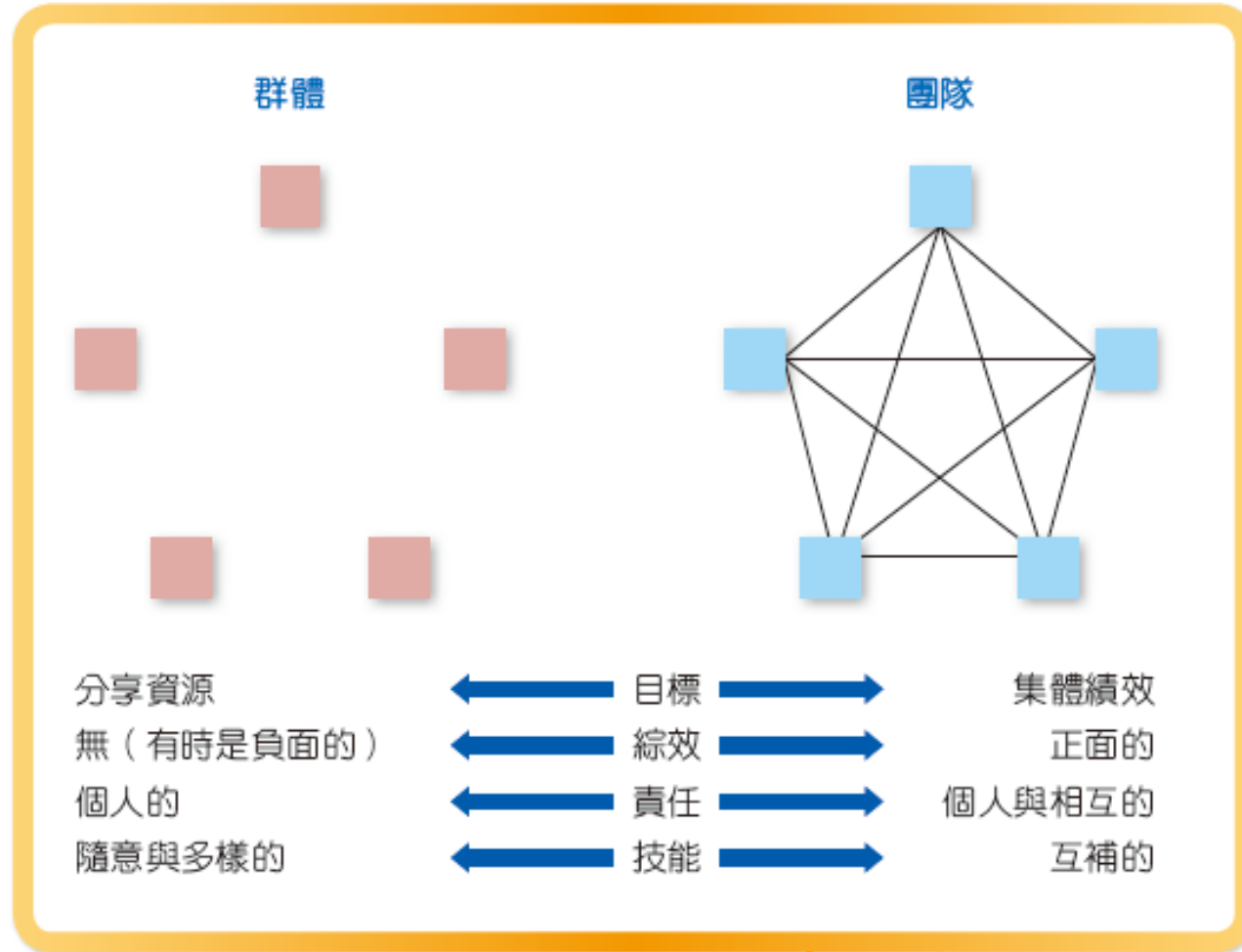
## ● 群體組成的五階段：

1. **形成期**：見面之後相互瞭解、共同協力、尊重、互愛，組成團隊而相互信任與支持，然後瞭解團隊任務、責任，共同建立願景、共同朝目標邁進。
2. **風暴期**：開始展開工作碰到問題就產生衝突與緊張，對任務分配與目的的區域、觀點不一致，團隊需要磨合之後，產生信任感、凝聚力、歸屬的氛圍。在這個氛圍之下工作已達到目的。
3. **常模期**：團隊產生好感、分享經驗、互表誠懇、共同付出、融合成員意見。產生默契、共同生存。
4. **生產與表現期**：同舟共濟、專心一致，各司其職、融為一體。共同面對一切問題。
5. **轉換期**：目的完成任務圓滿。增加新的成員，承擔新的任務轉換為共享成敗、永續生命的團隊。





# 5.2.4 群體與團隊有何不同



# 5.3 創業團隊意義與重要性

## 5.3.1. 創業團隊意義

### ● 創業團隊的意義

1. Kamm, Shuman, Seeger和Nurick(1990)的定義「創業團隊是指兩個或兩個以上的個人參與創立的過程並投入相同比例的資金」。

- 這定義著重於創業團隊的組成和所有權的兩大特性。



## 5.3.1. 創業團隊意義

3. 路易士 ( Lewis , 1993 ) 認為 , 團隊是由一群認同並致力於去達成一共同目標的人所組成 , 這一群人相處愉快並樂於工作在一起 , 共同為達成高品質的結果而努力。在這個定義中 , 路易士強調了三個重點：
  - 共同目標、工作相處愉快和高品質的結果。
4. Kamm 和Nurick ( 1993 ) 認為 , 創業團隊是「一群人經過構想及實踐構想階段後 , 決定共同創業並將公司成立 , 這群人就是創業團隊」。



## 5.3.1. 創業團隊意義

3. Gaylen Chandler 和 Steven Hanks ( 1998 ) 認為，創業團隊指的是「當公司成立時對公司有其功能執掌的人，或是在營運前兩年加入的成員。對於公司沒有所有權的雇員並不算在內」。
- 從以上的定義中可以瞭解，創業團隊成員必須共同參與公司的創建，且對公司有一定程度的所有權。而創業團隊成員彼此之間出資的比例，由於個人經濟狀況的差異，並沒有硬性的規定。



## 5.3.2 創業團隊的重要性

- 創業團隊對公司創業績效影響的實證，尤其是對獲利率、存活率、成長潛力的影響。很多證據都顯示，一個優良的創業團隊決定企業的創業成功與失敗；一個新創事業的成長潛力與他創業團隊的優劣有著很強的關連。
- 風險投資家非常重視創業團隊，他們認為創業團隊是風險投資的最大風險，為了規避風險，風險投資家往往在評估創業團隊方面下了很多功夫，一旦發現創業團隊在誠信上有問題，基本上100%的投資家都會拒絕投資。由上述可見得創業團隊的重要性。

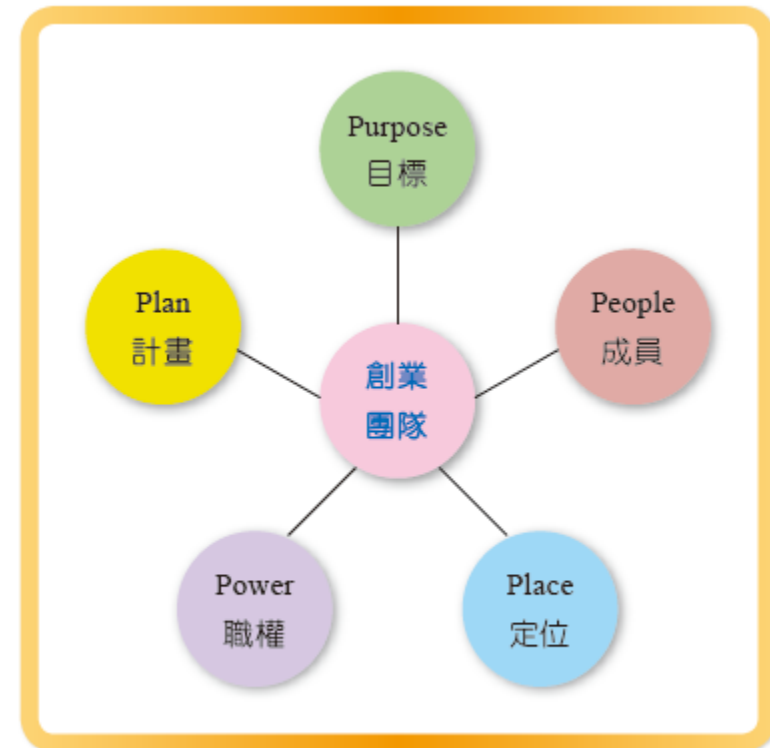




# 5.4 創業團隊組成與發展

## 5.4.1 創業團隊組成

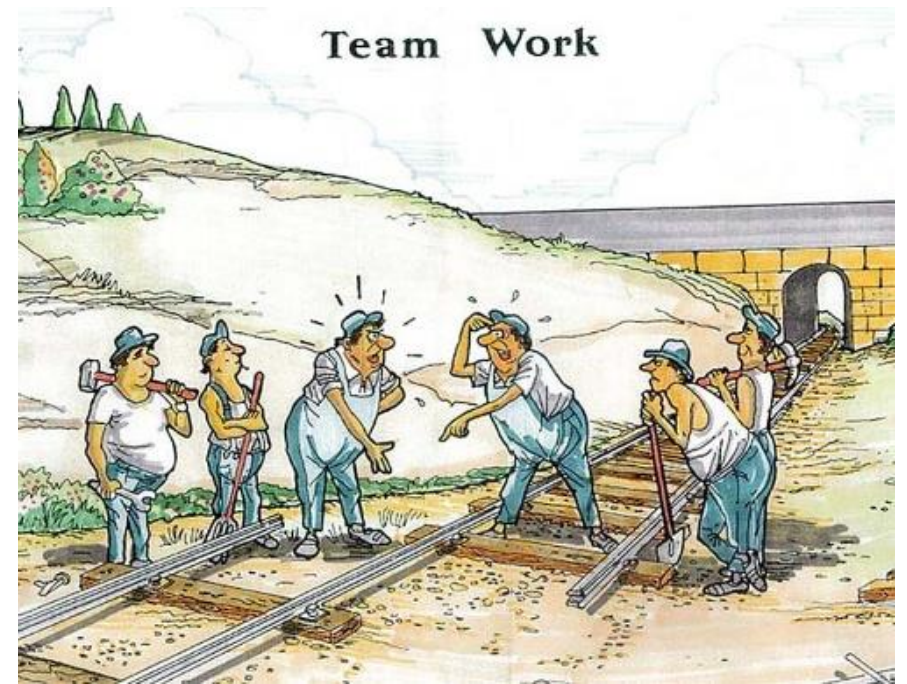
- 創業團隊需具備五個重要的團隊組成要素，稱為5P。
  1. 團隊目標 ( Purpose )
  2. 團隊成員 ( People )
  3. 團隊定位 ( Place )
  4. 團隊職權 ( Power )
  5. 團隊計畫 ( Plan )



## 5.4.2 創業團隊永續發展的5 階段

- 布魯斯·塔克曼(Bruce Tuckman)的團隊發展階段 ( Stages of Team Development ) 模型可以被用來辨識 團隊 構建與發展的關鍵性因素

1. 形成期 ( Forming )
2. 激盪期 ( Storming )
3. 規範期 ( Norming )
4. 執行期 ( Performing )
5. 休整期 ( Adjourning )



# 5.5 打造創業團隊

5.5.1 激勵人心的願景

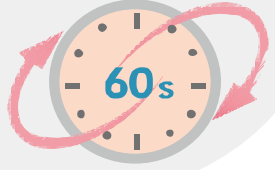
5.5.2 找對人

5.5.3 分散決策

5.5.4 資訊透明

5.5.5 足夠的報酬





# 創業團隊組成的基本原則

1. **目標明確合理原則**：目標也必須是合理的、切實可行的，這樣才能真正達到激勵的目的。
2. **互補原則**：只有當團隊成員相互間在知識、技能、經驗等方面實現互補時，才有可能通過相互協作發揮出“ $1 + 1 > 2$ ”的協同效應。
3. **精簡高效原則**：為了減少創業期的運作成本、最大比例的分享成果，創業團隊人員構成應在保證企業能高效運作的前提下儘量精簡。
4. **動態開放原則**：創業過程是一個充滿了不確定性的過程，團隊中可能因為能力、觀念等多種原因不斷有人在離開，同時也有人在要求加入。因此，在組建創業團隊時，應註意保持團隊的動態性和開放性，使真正適合的人員能被吸納到創業團隊中來。

## 5.6 實現高績效的創業團隊

5.6.1 學習態度

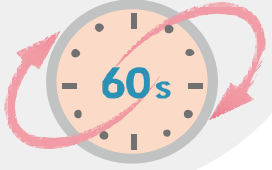
5.6.2 傾聽態度

5.6.3 過程態度

5.6.4 團結態度







## 創業團隊執行長最重要的13 件事

1. 記得你最重要的那件事 ( Remember your one thing )
2. 不要覺得自己高過你的團隊成員 ( Remember that you're only as good as the team around you. )
3. 以身作則 ( Set the tone. )
4. 投注至少75% 的個人時間在你的產品上 ( Spend at least 75% of your personal time on your product. )
5. 分析數據 ( Run the numbers. )
6. 運動 ( Exercise. )

## 2014 世界烘豆冠軍，賴昱權的台灣咖啡夢

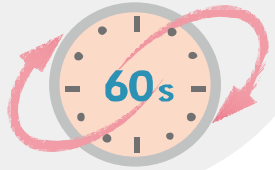
- 2014WCE 世界盃烘豆大賽，榮登冠軍寶座那位年輕人，正是宜蘭子弟賴昱權，在世界舞台上再度出現一位「台灣之光」。



▲ <https://m.facebook.com/SCAEWorldOfCoffee>



▲ 黃聖儒拍攝



## 創業團隊執行長最重要的13 件事

7. 從其他人身上取得回饋 ( Ask for feedback. )
8. 不要一直待在你的辦公室 ( Get out of the office. )
9. 分享你的經驗 ( Blog, tweet, read, & participate in CEO forums. )
10. 管理你的現金 ( Manage cash. )
11. 謹慎投資你的每一個行動  
( Act like an investor. )
12. 享受樂趣 ( Have fun. )
13. 愛你身邊的人 ( Love. )

圖片來源:<http://ton.net/>

