

案例正文：

心相近、习相远：

问心公司创业团队成员为何最终分道扬镳?¹

摘要：问心公司是一家新创企业。案例描述了创业领头人方总和其团队成员的创业心路历程。在问心公司创业团队中，方总已有创业经验并且自身的公司运作还不错，有高校的林老师，另外几位是名校毕业，创业积极性非常高的年轻人小张、王姐和小江。一开始，团队成员信心满满，但是没过多久，项目推进就出现停滞，团队成员之间矛盾重重、凝聚力越来越差、团队成员的任务协同性下降，产品推出不断滞后并遭受挫折。仅仅一年时间，公司就趋于解体。面对失败结局，方总痛定思痛，深思反省究竟是什么原因造成了如此败局，以免重蹈覆辙。

关键词：创业团队；团队角色；团队冲突管理

0 引言

冬令营结束后已经快正月了，问心公司的方总一个人孤单地坐在冰冷的办公室中，反省着这一年来的历程。路漫漫，终于意识到了创业有多么不容易。如果还是按照目前的情况发展下去，已经很难会有什么突破，败局就在眼前。聚集在一起的团队成员都堪称优秀，有知名营销大咖作为团队股东和顾问，还有杭州某孵化器提供创业指导以及启动资金，似乎一切都完美无缺。但这一年来，各种新项目都没有获得什么成就，公司的方向总是在变。虽然有过两次资金筹措和一年的营业收入，可年底公司账户的资金还是所剩无几。现在除了方总还在独自处理公司的一些善后事项外，整个团队基本算是散了。成员陆续离开，人心涣散，再也没有了热火朝天的例会，只有微信上那间歇出现的简短问候。为什么？在方总的心底总有一种不甘心，投入了这么多的时间和精力，可结果还是不尽如人意。俗话说，失败是成功之母，方总心想，总得搞搞清楚自己究竟败在何处。回首往事，过去一年的坎坷心路经历，次第展现在他的脑海

-
- 1.本案例由浙江大学管理学院的谢小云、樊任横撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 - 2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 - 3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 - 4.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

中……

1 问心公司创业的缘起

杭州是创业创新的天堂，在这个城市的大学教室、公司会议室、众创空间和咖啡馆中，有着无数希望能够赶上创业风口的人，他们以各种形式相聚在一起讨论、路演和洽谈，各种创业的想法在激烈的碰撞中前行。

2015年圣诞节的前夜，杭州没有如人们期盼的那样飘落雪花，而是细雨朦胧，但节日的氛围依然浓烈。线上、线下的活动铺天盖地，让人们忍不住要去好好体验一下热闹的节日氛围。就在这个平安夜，西溪湿地名创园的孔总办公室内，方总构想并推动的创业项目开始了第一次集体例会探讨，与会的团队成员有方总、小张、王姐、小江、林老师。这个创业团队的成员组合过程其实很简单，就是方总在自己同学、朋友的介绍下一步步聚拢的。方总是团队中与每个成员都有沟通关联的核心人物。每个人都认为，在一起创业首先要有共同的理想，其次就是工作要开心。于是他们一拍即合，成了创业合伙人。

表1 创业团队合伙人基本情况

团队成员	背景和以往成就
方总	问心公司发起人，著名大学MBA，连续创业者，有10年线下教育行业从业经验，已办公司状况良好。
小张	某著名海外高校本科，创业热情高昂，吃苦耐劳，问心公司唯一全职人员。
王姐	某高校管理硕士，10余年品牌管理经验，有家族企业。
小江	某高校GEP，营销专业，有创业热情，有人脉资源。
林老师	国内知名心理产品研发专家，广州某大学教师，有丰富的教学个案经验。

由于方总一直在从事教育培训，创业的大体方向也选定在教育领域。教育行业领域虽然竞争激烈，处处红海，但在某些领域依然存在机会，比如：①成为连接名师的一个中心；②通过数据化提升组织效率，特别是在学员数据管理方面；③提升学习效率的新技术，例如，将纸面学习内容数据化，并用大数据分析来预测学习轨迹；用心理学技术改变学员的非智力因素并细分出各种课程；为学员个性化定制学习习惯改变训练，让学员从“让我学”到“我要学”的转变。

大家一致认为，应试教育在国内依然是刚需，在提升效果的深度上依然有空间，可以以心理学产品定位为教学插件，为应试教育服务。在团队合伙人中有这方面领域的专家林老师，他已经累计 1000 个小时以上的心理个案经验，同时，精通心理教学课程体系，有能力将课程转换为团队的教学产品。大家准备系统地对项目进行接地气的分析，结合 K12 的培训课程，从线下的课程开始做起，标准化、推连锁、逐步向线上平台拓展，一步一个脚印地行进。设计开发一些心脑力训练，单词记忆训练和创意写作训练方面的心理学产品，同时，在传统营销手段的基础上，进一步利用微信公众平台，导入顾客及长期会员资料，举办线上线下活动，将引入的流量构建出特定社群，实现与学生、家长之间的深度互动，使其成为公司的忠实用户，增加其产品购买频率。

创业团队就此在团队合作创业方面达成了一致共识：做人做事需要不断地追问自己的内心，不断地反思总结，深入挖掘和沉淀一个领域，成为行业的标杆。经过一番琢磨推敲，大家将公司的使命确定为，通过科学手段和产品创新帮助青少年从潜意识的角度解决其心理问题，使其在学习中达到最佳状态；将公司的愿景确定为，为社会和家庭中的青少年培养专注、自我控制能力。

在名创园孔总的办公别墅内，创业合伙人各自交换了对于项目的意见，开心而又热烈地各抒己见，并制定了以方总为主导的合伙人形式的公司股权的基本架构。虽说是冬日夜晚，但室内大圆桌边每个人都是热血沸腾，脸上洋溢着兴奋的光芒。大家共同选定了问心公司这一名称到工商部门去核名，幸运的是，问心二字竟然没有被注册，这个公司名称正与大家心意相随，可谓心想事成。

名创园会议之后，创业团队可谓士气高涨，每个人都满怀期待，充满信心。年轻人本就有一往无前的冲劲，再加上有孔总这个后台在背后做咨询支撑，底气又增加了不少。团队成员很快都拿出了认筹款，团队中就林老师没有认缴，不过也答应会尽快补齐。作为董事的孔总也缴纳了认筹款，同时，公司入驻的孵化器也配套投资了一笔种子轮的投资。问心公司顺理成章地成立了。创业初期的问心公司一切从简，基本组织架构如图 1 所示。



图 1 问心公司组织架构

2 兴奋开局后的纠结

2.1 分身乏术的林老师

公司成立之后，起步阶段的目标就是要抓紧时间将公司正常运营起来。每天例会都在讨论项目需要完善的地方。例会中的头脑风暴还是很鼓舞人心的，大家的思维密集碰撞，收获很大，很多地方经过大家讨论之后，就冒出了新的灵感。王姐 和小江在头脑风暴的时候最活跃，他们能够指出近期所需完善的要点，不断更新各种信息，如有利于公司发展的信息、竞争对手的信息以及合作信息等，打开新的视界。当方案设想遇到瓶颈时，团队成员会相约去孔总那儿咨询。在创业项目的构想方面，大家都比较满意，也对未来充满了憧憬。

方总和团队成员最大的希望就是能够尽快推进项目，将估值做好，引入投资。因此，接下来就是全力推进两块工作：一块是产品的不断完善，另一块就是去接业务，将项目落地，能够正常运作。但是一旦要开始执行、或者说要投身实战时，大家就有些步调不一致了。有些成员，如方总和小张会思考如何将想法实现的问题，而有些成员，如小江似乎总是停留在创意阶段。有时候创意定了下来，去尝试着做了以后又觉得不太行，除了时间和精力的浪费，心理上也受打击。方总也想不清楚应该怎么做才能变得更好，但相信情况总会好起来的。

林老师是团队中的核心人员，心理产品的总设计师，他也一直怀抱着一颗创业的心。在最开始选项目方向的时候，林老师是心理产品项目的主推荐人，也是最主要的技术和师资培训人员。方总和林老师是大学同学，都从事教育行业，做这个教学心理项目也就来回几个电话的事情，并没有细细考虑过项目操作的可行性问题。由于林老师人在广州，只能放假时才能过来。而很多时候，项目的推进和林老师的工作有莫大关系，大家都要等到林老师完成某个环节之后，才能够继续去做其他事。可林老师作为全职的大学老师，手头事情特别多，他也要处理完自己的事情后，才能够回过神来处理问心公司的事情。所以，有些事情，看上去简简单单，一两个小时就能够处理掉，但经常会被拖上几天。

林老师负责师资和技术培训，是整个项目的基础性工作，特别是他要招聘和培训老师、将课程产品系列化以及进一步研发课程等。由于林老师的工作没有到位，直接影响了其他成员的工作进度。例如，在这个阶段，大家除了不断去学习自身的课程产品外，还需要策划这个心理项目的营销，因为直接提到“催眠”会很敏感，需要换一个词，通过其他方式来解释这个训练课程。另外，还要安排一些潜在客户的体验活动，需要林老师提供一份详细的心理训练课程介绍。林老师满口答应说：“手头有很多这方面的资料，稍作整理就没有问题了。”

说好了当天就发过来，并答应本周三晚上给我们音频讲解，可是过了两天资料还没有见到，导致工作被搁置。更让团队不满的是，周三当天，还和林老师确认了晚上音频的时间，可是，到了晚上却说，因为最近他们学校出了一些事，没有办法要加班，所以没有时间给大家音频培训了。这样的情况林老师已经陆续出现了好几次。

在核心产品的负责人不能全职的情况下，团队成员们决定上半年去打基础，尽快找到一位能够全职的心理负责人。林老师推荐了一位据说非常可靠的人，就在杭州。大家一时都很兴奋，不过，很快就被泼了冷水！这次找到的人又是在“空中”，不能全职，不能全心付出。这些看似细小的操作性问题，也许大家刚开始并不在意，总觉得一旦上路，自然水到渠成，但恰恰就是这些具体的小事，不断阻碍着项目的顺利推进。

创业如同行军打仗，要想让客户为你买单，不竭尽全力、使出浑身解数是不可能的。这些事情使林老师在其他团队成员眼中的光辉形象受到影响，大家开始在公开和半公开的场合抱怨。同时，方总是项目和成员的整合者，他要对项目整体负责，也有人抱怨方总一开始找人的时候怎么没有考虑这个问题。创业公司有了产品之后就是要落地，形成现金流，而作为核心人物的林老师却拖了后腿。

2.2 层出不穷的“理由”

公司还没有上正轨，就暴露了林老师的工作难以到位的问题。但问心公司中似乎不仅仅林老师有这样的问题，其他成员也出现了类似的情况。孵化器平台希望大家积极融资，公司自身也很希望能够获得融资。分配了商业计划书的写作任务，并交代了截止日期，可是，到了时间节点，完成的却很少，总会有人将这项任务一拖再拖。理由自然是现成的，谁家里会没有事情呢？

方总认为大家既然选择创业，应当都是有自觉性的。但过了一段时间，方总心头就隐隐感觉不太安心。首先是工作的积极性，团队的几位成员大都不愿意加班，会以有事情为由，不来或者早退，有时候早上也迟到；同时，团队成员之间的能力也不太互补。这些情况让发起人方总发觉，和一个多月前激情洋溢的会议气氛相比，情况似乎有点不太对。

但是，方总也不能特别指出些什么，因为方总自己就还经营着一家 K12 的培训机构。周末他要回去备课、授课，还要整理自己机构的数据，那又是一大堆工作。周五上午就得匆匆赶高铁到自己的培训机构去，有各种事情要处理。一周只花三天时间运营一家机构已经不能再少了，方总周末的全部时间都需要投入到那里去。所以，方总自己都没有做到全身心地投入问心公司，对别人提

这样的要求，他也心感理亏。因此，即使已经发觉情况不对，方总也并没有及时去和团队成员进行沟通。事实上，方总自己各种事情已经排得满满当当，根本就没有太多时间去慢慢沟通，也只能在开会时口头上要求大家尽量投入一些。

有一天，雨下很大，小张去银行处理一些业务，湿漉漉的小张回到办公室后，无意中看到了其中一位团队成员在逛淘宝，心里的种种不快开始慢慢挂在了脸上，为了不发生争吵，小张示意让方总出去一下。到了外边后，小张直言不讳地说道：

“方总，家里本来安排我去银行上班，我拒绝了，我想创业。时间就是我们大家付出的成本，现在这个样子，让我心里很不快乐。到现在，产品线系列还没出来，是不是应该让林老师那边加紧和我们进行沟通。很多现场头脑风暴出来的想法无法和林老师及时进行沟通，工作效率实在太低下了。公司成立已经一个多月了，没有任何进展，除了把宣传海报设计了一遍又一遍，微信公众号、推文、销售都没有进行，得赶紧解决这些问题了。还有，小江经常请假，她总是说学校要上课，要写毕业论文，交代她的事情总是要往后拖，答应别人的计划书也拖这么久都没有写好，更别提业务了。虽然，王姐的想法是最多的，总结能力最强，但是，王姐除了要忙家里一大摊事情外，还经常要去医院，唉，都是解不开的问题。”

方总皱着眉头听着，心情凝重，这些话句句戳中方总的心：“是的，大家似乎都不能将全部的心思放在公司的工作上，上一个环节做不好，就会影响下一个环节，现在再找一位这方面的专家是不现实了，我们要和林老师好好沟通，并多催催林老师。关于执行的问题在例会的时候也要强调。”

很快，在每周的例会上这个问题被提了出来，七嘴八舌之下，似乎每一个人都有着无可厚非的理由，最后讨论提出了一个方案：不强制要求来办公地点，结果导向，把自己的工作完成即可。可是，后来发现，用碎片化时间来处理工作，工作效率就会降低，工作仍会一拖再拖。

3 蹣跚前行时的矛盾

3.1 角色迷失后的矛盾

在迷茫和纠结之后，到了3月中旬，团队成员通过反思后认为，大家还是要一起面对现实问题。虽然公司还未能进入正常运营，但是工作还是得继续推进，应该说，团队的理论构想还是很扎实的。每一次的讨论，由王姐和小江带头的头脑风暴是最启发人的过程，激情澎湃。大家很快就梳理清楚问题，然后分工去逐步完善和解决。大家经过分析发现，之前所暴露出来的问题，主要是

因为项目不能够按照最初的计划运营。

显然，在心理产品负责人工作非正常拖延的情况下，心理类的活动要正常运营是不实际的。团队成员一致认为不能再这样拖下去了，需要尽快开展业务，团队需要有现金流。经过讨论，大家决定转变现阶段项目的方向，暂时改为周末游产品。周末游是团队曾经想要做的一个方向，已经有一个比较完善的商业计划书，大家心里也有底：周末游融入国外的元素并结合部分心理小知识，开拓孩子们视野，这些活动现有的成员就能够完成。做出这个决定的时候，并没有人去和林老师沟通，大家都感觉，这样也是为林老师节约时间和精力。但是对于林老师来说，内心可能是颇有微词的，不过，他还是按照自己的进度完成了份内之事，并保证在假期会加入。

方总是发起人，为了开拓业务，鼓舞士气，方总每次都是身先士卒，冲到一线，在线下推广寻找需求，并和以前合作过的朋友交流。同时，在自己机构内部进行推送，终于在清明节假期，接到了几笔自己培训机构和当地小学的周末游订单。

可是，通过线下业务活动，方总也发现了团队成员习性上的很多问题。比如，团队成员除了方总和小张将一线工作视为历练并满腔热血到一线去工作外，王姐和小江似乎很难走到市场一线去做最前沿的工作，如地推、一线销售等。他们更加愿意策划，而怯于执行。遇到这些问题之后，方总也没有什么拿得出手的措施去改变，一个没有办法的办法就是，“他们不去做，那么我去做。”希望能够通过接到一些订单，激励团队的其他成员。但是在方总出去谈业务的时候，其他成员似乎就只是观望着，并没有能够有效激励这些成员自发去努力。这样的状态就一直维持着。方总、小张对王姐、小江颇有微词，尤其是对小江，除了一线参与甚少之外，还经常由于学校的事情而请假，这些都为之后项目推进停滞埋下了伏笔。但方总也不知道还有什么更好的方法。

在一次线下活动之后，又发生了冲突。小张终于按捺不住内心的愤懑，在餐厅中饭刚端上来时，小张就和方总说道，“这次带队，我们和王姐都很卖力。但是，只要一有活动，小江就会请假，交代的事情都没有做好，总是以要完成毕业论文为由，希望我们理解。活我们干，分红照样分。”

对于小张的抱怨，方总心里也有类似的想法，他在线下活动的时候就发现小江很不情愿去做具体的执行，心中也是不快。“嗯，是的，创业应该拼尽全力，把所有的时间都投入进来，任何事情和工作比起来，都应该放下，特别在前期的时候，每一个工作都得充满热爱地去做，对事情不可以挑挑拣拣的。”

面对不断积累下来的矛盾冲突，团队的士气有点低落。而方总还没有意识

到问题背后的逻辑。他认为，团队其实每个人都有每个人的优势。在策划能力方面，王姐和小江其实都非常不错，王姐是一位有 10 多年工作经验的人，懂得各种行业，能够一眼定性，并一针见血地给出自己的独到见解，团队成员也是从中学习到了很多。小江虽然是在校生，但是积极参与学校的强化班，主动结交人脉，对于营销有独到想法，引荐了不少资源，也在推动和左右着项目发展的方向。但是，除了小张之外，团队中的其他人都不是完全投入在这个创业项目中，都有自己的事情在做，这对大家的执行力造成了消极影响。

3.2 步步荆棘的推行

一晃就是 6 月份了，团队的周末游产品设计进展还是比较顺利的，从 5 月中旬之后，团队的主要精力就是做营销，进入状态的小张也开始上手了，能够独立地联系业务。但是，除了方总和小张，其他人都不太会去拼，还是回到了最开始的问题，大家都有各自的事情要忙。当计划不能够如愿推进时，小张和方总是最着急的人，在整个公司中，只有小张是没有副业的，这就是他的全部，对于大家效率低下的工作状态，他颇有意见。他是一个有梦想的人，也想有一定的成就。

项目执行的效果不好，有些事情总是一拖再拖。其他人如果不主动，那就用自己的行动来引领大家吧，这是方总的想法。此时的方总还是相信，自己的行动能够自发改变其他人的习性。于是，一线的这些活慢慢就由 方总和小张给揽下来了，变得越来越忙，缺乏经验的大家都开始指望着方总去做大业务。方总是一个缺乏管理魄力的管理者，不是去抓任务和绩效的管控，而是把自己当成了一线员工，在激发工作执行力方面，虽然也很努力了，但还是收效甚微。当没有人干活时，也不知道该用什么方法好，方总还是会把所有的活都给包了，忙得不亦乐乎，每次开车到家都是 12 点以后。而同事们却又觉得方总事必躬亲，一个人忙进忙出，其他人很难插手进来，反而没有事情干。

不过，大家还是相信自身的产品和团队成员，希望能解决问题，坚持下去，想到自身的课程产品这么好，还是继续在给自己不断打气，“付出总会有回报”。问心公司的成员们积极寻找内容合作商，也找到了很优秀的心灵内容提供商，方总利用自身的关系和一定的营销手段，又从其它地方拉来了两批学生进行周末游。上半年这个项目也有了 20 来万的流水进账，团队成员们也似乎看到了希望，信心也开始足了起来。

功夫不负有心人，在 6 月初，方总终于谈了一家商报，这家日报号称有 2 万名注册小记者资源，报纸也需要整合产品端，一谈都感兴趣，商报很快刊发了问心的产品。谈好了合作分成后就开始招生，并且马上得到市场响应。但是

大家还是忽略了杭州即将举行 G20 峰会，进杭州的夏令营都被停止，这也给了问心公司当头一棒，现金流开始出现问题。

同时，小江提出要出国读书。小江离开时和方总有一番深谈，在团队中小江是内心最复杂的，各种矛盾，创业似乎并不是她所想的那样，很多时候是在做自己不擅长的，也不想做的事情。其实，在项目运营一个月之后，小江就想离开了。不过，她认为大家能够在一起创业很不容易，在工作之后，彼此就像家人，舍不得离开，也想看看公司会发展如何。公司的项目进展不顺，小江也感到伤心。面对小张对自己挑剔和埋怨，也加重了小江的分手之心，没有要求留股份，小江挥挥手离开了团队。方总此时也是内心惆怅，深感前路漫漫。只有经过实践才知道，团队初期人选有多重要，不同阶段的公司需要配备相应的人才，有些人一开始给自己的定位就是办公室中的工作，对于创业初期的公司是不太适合的。

问心公司现在的问题就是团队成员精力投入不够、分工随意、绩效低落、缺产品经理、工作状态涣散。而发起人方总又缺乏管理经验，不知道该如何改变这样的局面，一厢情愿地希望通过自己的实际行动来激发每一个人的积极性，能够按他所设想的那样，大家努力去做实事。

4 最后一搏中的无奈

4.1 希望“昙花一现”

虽然遭受了一定挫折，但是，暑假马上到了，这就意味着心理产品的负责人林老师将很快能够到位，进一步开展心理课程产品的开发和内测。这一次，将在方总的那家培训机构中进行心理产品的内测。公司似乎有了一丝好转的苗头。

7月15日，林老师如约来到方总的培训机构，并带来四位心理学方向的老师，大家按照事先排好的课表，紧锣密鼓地开始工作。招生人数比预想的要好，因为要保证效果，所以方总和林老师一致决定先采取一对一的方式进行，从7月15日到8月15日这一个月的时间，几位心理老师忙得不可开交。在这一个月的时间里，这些内测案例并不盈利，只是填补了车马费和酒店费用等基本成本。

经过一个月的每日训练和晚上总结，大部分同学自身想要改变的地方都有了明显进步：比如，有同学不自信，通过一个阶段的训练，自信心明显提升；有些不够专注的同学，经过训练之后，注意力集中度有明显的提升，能够自我控制注意力。在训练营还开了一场家长会，与家长进行了这方面的宣讲和交流，

很多家长对训练的结果还是非常认同的。然而心理产品课程方面的一个较大问题就是结果很难量化，难以用具体的数值来表征效果，这是需要改进和完善的地方。同时，家长对于心理训练这块虽然看重，但如果要付较高的费用，课程在三四线城市规模化发展还很难行得通，一定要以适当的价格才能打开市场。但是，课程又需要高水平心理老师进行个性化施教，势必成本不会低，所以，定价也会高。这也是个矛盾。

总的来说，暑假这个阶段，大家忙于面对客户，各司其职，都感受到工作的成就感和充实感。在场的每一个人都发挥着作用，相互之间配合也很好，项目也在迅速推进着。经过暑期一个月的内测，团队也更加坚定地认同了这个方向。

然而暑假之后问题又来了，林老师又不能全职。让林老师辞职，显然是不可能的。林老师是在职老师，去年刚买了房装修，手头也不宽裕，要放弃公职去创业，还是很困难的。为了解决这个问题，就需要将负责心理课程的全职人员尽快培训出来。

但是在这方面林老师是有顾虑的，这是有知识产权的课程产品，林老师不能信任他不了解的人，更愿意自己去找值得信赖的人。所以，寻找这一全职人员的工作就交给了林老师。这样的安排，方总内心是隐隐感到不安的。似乎还是效率问题，林老师一回广州上班后，就没有什么精力投入到创业项目的工作当中了。

在“十一”国庆假期期间，又开办了一个六天的训练营，训练营的主要目的是探讨如何进一步改进方法，以及采集学生的学习数据。产品上有所突破，收费和暑假比起来也增加了不少。不过，在“十一”的训练营上，问心公司和林老师带来的技术团队起了矛盾。林老师是该技术团队中的发起人、管理者，不过，林老师作为联结人，似乎并没有理清楚他在两边应该发挥的关系功能，也没有和方总具体沟通自己所带过来的技术团队的角色定位。结果，方总将他们全部定位为合伙人；而技术团队中的老师们却并不这么认为：他们将自己定位为问心公司的外聘老师，所以他们对方总安排的酒店、餐饮、交通费等颇为不满。问题出来之后，林老师的态度明显偏袒他的技术团队，这让方总和小张很寒心，到底谁和谁才是一个真正的团队？

方总和小张一番商议后，为了让林老师更加上心，决定明确股权，并让林老师缴纳认筹款。公司成立了大半年，但是和林老师之间的具体股权还没有商谈，之前没有谈的主要原因是大家似乎都还没有准备好，并且对于林老师的定位也不太清楚，同时，大家认为股权的事，最好当面沟通，由于暑假碰面的时

候，大家都忙得不可开交，股权设计一事当时就搁置了。

林老师对股权的事情更加生疏，他也弄不清楚应该什么样的股权比例才合适，对于公司开出的任何条件，都需要思考再三。经过半个月的持续沟通，林老师对方总和小张给出的股权条件还是感到不满意，认为 20% 的股份太少了，并且不愿意花自己手头的钱购买，但表示可以在今后的业务费中扣除这笔认筹款。

对于方总和小张而言，林老师不能全职投入，暂时还是一个老师的角色，给股份以及计件工资已经很不错了。由于林老师白天上班，所以，电话会议都是晚上九点之后。有时候三方会争论得面红耳赤，相互质疑。有一次，林老师发给方总一条非常长的微信，大致意思就是：不想再做了，太累了。为了大局考虑，方总经常和林老师争论或安抚他到很晚，有时候甚至是半夜一、两点钟，彼此都感觉筋疲力尽。

4.2 解不开的争执

不过，工作总是要继续。方总和小张的工作量很大，除了要招聘以外，还要想方设法将课程产品完善起来，并推广出去。团队中剩下的成员一起讨论了关于课程改进的想法，针对培训方式、时间、测评次数、背诵方法以及催眠频率、访谈、后续跟踪等细节做了迭代升级。公司内部还是老问题：工作效率不高、该有的产品不能如期到位、自身满意度也不高。公司内部的各种矛盾日益加深，慢慢地，王姐对公司的工作已经开始直截了当地推脱，没有参与公司项目实际上已经快两个月了，最后是打了一个招呼说到朋友公司去了。而林老师在广州上班，没有过多的精力投入到工作中。

至此，问心全职工作的团队成员只有两位，整个公司竟然就两个人，方总和小张惴惴不安：其他公司是越做越大，而他们的公司反而越做越小。此时，最合得来的创业战友小张和方总之间也生出了嫌隙。小张认为方总自己也是不能全职投入，让他一个人坐在办公室干着急。小张刚大学毕业，血气方刚，对于小张而言，最痛苦的事情就是有力不知道往哪里使，他很想尽自己一份力，可是当方总每周五离开后，缺乏经验的他确不知道该如何去完成工作。

终于，小张在一件事情上和方总直接杠上了：因为方总没有按照规定时间完成工作，再加上方总经常迟到。小张由于内心焦虑而声音很大：“公司开办以来，我们都过去这么多个月了。方总你就这么舍不得钱去招人，就我们两个，事情也做不完，你周一转身就走了，事情都扔给我，我又做不来，你是不用着急，还有其他一份工作，我现在就这一份工作，当初真应该听家人的话，去银行工作。现在的我，就是在浪费时间。”

对于这样的质问，方总也是无力反驳，只能去安慰，并向小张保证道：“请放心！我一定竭尽全力！在这儿的时间一定把该做的事情做完！”

想要有业务并非易事，上半年业务的盈利已经被方总当时就分红了，这导致了财务上的困难。之前各自认筹的10万资金已经用了大半，主要花在了办公室装修和房租上。如果让方总和小张再选一次，他们绝不会将钱花在这上面。不过，公司并没有走到绝路上。从“十一”期间的内测和数据，可以看到，心理课程产品应该还是不错的。方总和小张以及林老师的团队定了一个方向，决定举办一次心理冬令营，并将价格提高。如果能够招生和举办成功，这也许会是一次柳暗花明般的转折。

方总和小张还找到了一家合作公司，这家公司是专门从事美国游学的机构，主要业务量是在暑假，想用其手上的生源开展冬令营招生合作。经过一系列策划，双方确定了合作方式。同时，问心公司也准备着手招聘冬令营的老师。方总和小张陆续找到一些比较合适的人选，储备了一些老师，冬令营期间的正常进行已经不是问题。这也算功夫不负有心人吧。纠结和迷茫之后，还是会有结果的。

然而就在策划冬令营期间，方总，小张和林老师的矛盾又进一步升级了。为了能够保证效果并且有一定盈利，方总和小张大致盘算确定了冬令营老师（包括林老师带来的技术团队）的酬金组成。资金在创业过程中如同维持生命的血液，能够解决起码的人员配置问题，缺乏资金的创业注定需要团队成员牺牲更多。问心公司账户上资金已经入不敷出，方总原以为林老师会顾全公司的创业大局，结果林老师总是优先为他自己的教师朋友考虑。在冬令营培训老师的基本工资和绩效工资问题上，彼此又吵开了。一天晚上，在方总下班回家的路上，林老师给方总打电话，开门见山：“方总，希望你能够给他们高一些的工资，能给高就给高，也是对他们能力的认可和尊重，况且又是这么辛苦。”

“林老师，我能理解你，但是，我们也要考虑成本的，我上周已经将这次冬令营的各项成本发送给你了，如果发了你要求的工资，那么我们公司就基本没有什么利润了；这边运营都是需要成本的，我们也要有点利润；为了这个业务，大家都搭进去了，希望你能够考虑考虑，也请你对其他的培训老师说明沟通。”

类似的对话进行了无数次，直至最后林老师说要退出，方总不得不退了一步，尽量折中答应了林老师的要求，但彼此之间的心却似乎有点凉了。问心公司走到如今，既缺钱又缺人，同时，核心产品技术也不在全职团队中，可以说，已经是人困马乏，山穷水尽的状态了。

5 尾声:落寞结局后的反思

创业就是这样迷茫，这种迷茫让人很痛苦、自责、自我否定、焦虑不堪。问心公司的创业项目基本上可以宣告失败。面对如此结局，方总确实是有点想不明白：都是优秀的人，高学历、经验丰富、又有大背景的支持，这么好的条件组合在一起，想想都觉得能够顺利将项目推动起来。但是，没有多久，团队成员就开始陆续离开、工作满意度下降、业务起色慢、成员之间矛盾冲突难以处理，似乎自己还缺一些领导管理能力。一直以来就没有一个清晰的管理框架、制度、考核等来带领团队，也缺乏实际的团队治理能力，总是相信个人力量，不相信制度的力量。特别是在遇到分歧时，找不到办法团结、带动其他人。每一个人都想推进公司发展，但又总是力不从心，团队成员的各种角色习性差异直接影响了工作进度，虚耗了宝贵的创业生存时间和空间。

经过痛苦的回顾和反思，方总认识到，看来问题原因还是在于团队角色合作出现了 bug；比如，沟通问题、推进问题、项目实施问题、成员积极性问题、投入度问题、项目产品精益化问题等也许都是因为缺乏全职和全身心投入项目的人员以及创业团队内部的“不和”。所以，这个创业项目就一直围绕着成员工作效率低下、沟通障碍等问题循环打转、难以自拔。之前自己总觉得，创业团队，关键是能够抓住创业机会、有好技术、好产品、好营销，能够打出一片天；至于团队内部，只要大家合得来就行，能力互补就好，也无所谓绩效和管理，大家分配一下股份、利润、期权就够了；现在看来还真不是这么回事。没有构建好团队，没有各个必需的工作角色的不懈努力和协同，所有这一切都会化为泡影。强有力的创业团队角色管理是必不可少的，否则，公司的目标、使命、愿景只会是徒有虚表。

接下来何去何从，对于方总而言，似乎开始有了更为清晰的认识。

(案例正文字数：11919)

Though Goals Nearly Alike, Practices Get to be Wide Apart: Why Are the Members of Corporate Wen Xin's Startup Team Finally Separated?

Abstract:

Wen Xin is a startup company. This case describes the inner journey of Fang and some young people during the one-year entrepreneurial experience. Corporate Wen Xin's startup team is composed of five company partners. Fang is a serial entrepreneur with one well operated company. Lin is a college teacher. Zhang, Wang, and Jiang are three passionate young people and all graduated from top universities. At first, all of the startup team members were confident about the program. However, shortly afterwards, the program got stagnated, team conflicts emerged and cohesiveness collapsed within the startup team. Launch of the product also suffered from the declining ability of team member coordination. Within a year, the company was tended to be disintegrated. In the face of the failure, Fang deeply reflected about the cause of this bitter failure, in order to not make the same mistake.

Keywords: Entrepreneurial Team; Team Role; Team Conflict Management

附录

问心公司教学产品概述

问心公司致力于国内青少年心理健康。团队专注于高效学习法的研发，结合心理和学科课程，帮助青少年在学习中寻找成就感。

问心公司擅长心理学和课外辅导，项目的核心产品是将心理催眠训练和英语学习方法结合的创新设计。具体包括：

1. 七天心脑力训练营：团队将心理催眠和英语学习的记忆方法结合在一起，并开发出了一系列针对非智力因素的训练：如自信心的提升、专注度的提升、克服困难勇气的提升等心理催眠训练和催眠与学习结合的系列课程。
2. 七天单词记忆训练营：这是催眠与英语学习相结合的课程，如《5 天彻底记住高考高频 2000 个词汇》等词汇系列课程。利用催眠状态下，对画面的想象力，将背单词结合在一起，实现 5 天背下 2000 个单词。
3. 七天创意写作训练营：通过七天的训练，使得孩子喜欢上写作，写作的时候，能够文思泉涌，更加有创造力，从而会写作文、写诗、写古文、写小说等。