

翟继满：打造学习型管理团队



翟继满是中国农业大学MBA教育中心主任、组织管理教授，此外他还身兼诸多职务，比如新华都商学院、华东理工大学等MBA课程教授等。作为一位实战派创业导师，他提醒初创型创业者要注意公司短期利益与长期利益的平衡，重视组织管理、团队融合，这样的组织才能让企业顺利走上逐梦之路。

青年报记者 孙琪

【案例分析】

翟继满在某创业集训班授课时，曾结识过一位学员小杨（化名）。

几年前，小杨在一家世界500强企业任业务高管，对所在行业领域中国市场理解深度颇有声望，很多同事钦佩他的能力和人品，宁愿拿低薪也要追随他一起创业。

小杨的创业历程可谓不平坦，有资金短缺、前单位围追堵截，还有因为经营理念和方式方法等原因导致合伙人出现裂痕。老下屬们抱怨小杨偏心，他们当初辞掉几十万年薪的工作跟着小杨创业，如今拿着1万左右的月薪，而新招的员工，职位尽管低，拿的薪酬却很高；老下屬们认为小杨变了，创业之后，善变、固执、不可理喻，对员工变得斤斤计较，于是他的命令在执行过程中也遭遇阻碍……

小杨细数这些问题时心累不已，自己几乎独自承担了创业的风险和难题，处处为团队成员着想，宁肯自己吃苦也要尽量照顾他们的待遇。此外小杨还有一肚子苦水没法告诉员工：此前的大股东不满意公司项目，突然撤资，是他自己抵押了房产到处借钱，才发了工资、度过危机，小杨感到很孤独很委屈。

“你要解决公司信任危机，

再好的公司，再好的项目，都要靠人去完成，如果发生大面积离职，公司关门可能就在眼前。”翟继满告诫小杨：一个公司最重要的是两要素：一是战略，二是组织管理，如果项目前景没有问题，组织管理梳理就是眼前大事。

翟继满以“团队医生”身份介入，分别跟小杨和主要团队成员进行了充分而坦诚的交流，了解了情况之后，分别给对方讲了组织行为学上的一个概念：“归因偏差”，心理学研究表明，成功时人们的正常心理反应更多的是归于“内因”——自己有能力、态度认真等；而失利时则都力图把责任推诿给外因——外界和他人。这样归因对于人的心理调节和自我防卫是有利的，因而无可厚非。

从前，小杨的团队成是同事，同样面对有确定的指令和工作规则的任务，那个时候他们有共同的抱怨对象就是当时的老板，所以他们也比较投缘谈得来，配合也默契。

可是现在小杨变成了老板了，他需要从不确定中试错、摸着石头过河来寻找那一个不知躲在哪里的确定性，需要从复杂多变的市场中寻找方向，这种情况下不变不行了，换了谁都得“变”，而且还得不停地变，变得

慢了都可能有风险，不当家不知柴米贵，不是老板变了，而是角色、角度变了，需要换位思考。

由于高管关系得到润滑，组织关系梳理良好，该公司恢复了战斗力，接到并完成数个订单后，如今已经在新三板挂牌，并准备冲刺登陆A股。

【导师心得】

翟继满从事人力资源管理、市场营销、组织管理研究多年，专注创新创业型企业的组织管理和劳动关系协调的理论探索和实践，是人力资源与社会保障部教育培训中心特聘讲师，上海“千人计划专家”创业培训担任组织管理讲师。关于初创型企业的创始人，翟继满建议他们注意六个问题：

一、“做大做强”不是目标，“做好做久”才是目标。做大做强是做好做久结果。初创型企业要明白所遇到的问题全面而复杂的，成熟企业有的问题基本上高成长企业都有，比如招聘、薪酬激励难题；成熟企业没有的问题，高成长企业也存在，比如战略目标的不确定、规范性与灵活性的两难选择等；很多创业者有时意识不到，公司生机勃勃的发展景象会掩盖很多迹象，但在企业遇到瓶颈时，这些矛盾都会爆发出来；很多中国企业不是饿死的，而是盲目扩张撑死的。



中国农业大学MBA教育中心主任、组织管理教授翟继满。受访者供图

二、无论地域、大小，初创型企业会遇到的问题高度相似的，因此进行一定的创业教育很有必要，从前人的经验、失败中学到解决问题的方法。

三、初创型创业者很重视找项目、客户、订单，但忽视战略的确定、组织的管理、人心的融合，而这些忽视点往往是经营企业重点中的重点，难点中的难点。

四、创业者一定要有管理、法律、财税方面的高参或朋友，比如法律方面意识淡薄是初创型企业普遍，但一个不慎就可能令企业付出惨重的代价。

五、初创型创业者需读书但不可尽信书，不要成天热衷于学习一些碎片化的管理知识、偏听偏信导致决策失误。如今创业者有两种误区，一种是停留在经验里往前走，一种是太迷信碎片信息，结果闹出“上完总裁班，公司也终于倒了”的笑话。

六、要“书同文、车同轨、行同伦”，光创业者自己学习成长还不够，需要打造学习型管理团队，让主要的管理团队跟着创始人一起成长，统一对话语言和频道，降低沟通成本，让企业运作更高效、健康。

创业坊 63535301
热线 欢迎有识之士辅助创业新苗成长

孙东来：创业不是一时的热情，需要理性和冷静



上海极熵数据科技有限公司创始人孙东来。

受访者供图

支教往事，孙东来依然感慨万千。

博士毕业，选择回国创业

交大电子信息工程专业在读时，孙东来就有一些创业想法了。“那时虽然是学生，但也会去找客户谈合作，也想过将项目具体实施，进行落地”，孙东来将那段经历归结为创业的萌芽期。

“除了参加创业大赛，大学里还干过挺多事情的”。2006年本科毕业后，孙东来选择去内蒙古支教一年。“这样的公益行动，是很有意义的。如果那时不去做，也许以后很难有机会了”，回忆起

2009年，交大研究生毕业后，孙东来远赴法国勃艮第大学攻读博士，研究方向涉及分布式通信系统、通信系统数据分析、数据挖掘等领域，“本科、研究生和博士，我所涉及的都是电子信息方面，因此对这一领域比较了解”。

博士毕业后，孙东来选择回国创业，做自己想做的事情，“实体经济和商业领域存在着大量的可以产生价值但没有被重视的数据，这才是我可以有所作为的方向。”孙东来说。

从上海交通大学本科，保送本校研究生，后留学法国勃艮第大学取得博士学位，至回国后创立上海极熵数据科技有限公司，一路走来，孙东来还是比较顺风顺水的，他将这些归功于“远虑”。创业也是如此，他说，“准备得越充分，就越顺利。而建立在理性和冷静上的决策，才能让企业走得更长远”。青年报见习记者 明玉君

经过一段时间的筹备，2014年，上海极熵数据科技有限公司成立。何为“极熵”？孙东来给出了这样的解释：“‘极熵’即熵极有序，物极必反，混乱至极致就又能发现规律和价值，数据同样如此。”

公司的主要业务是大规模实体数据的采集、分析、处理和挖掘，主要客户包括几大类：一是工业自动化、机械化设备行业；二是能源、电力等。“所有能产生大量数据但本身又不具备大规模处理分析数据能力的行业，都是我们服务的客户。”

极熵数据，专注一体化服务

伴随着公司的成长发展，技术出身的孙东来渐渐意识到自己在管理方面的薄弱和不足。“我们团队大部分都是研发性人才，高学历，以技术见长，但对于客户的服务方面偏弱”，孙东来认识到，除了缺乏维护客户的能力外，对

内构建团队的管理能力也需要提升。因此，他很珍视参加创业培训的机会，例如上海市青年创业英才选拔培训班等，以提高自己的企业管理能力。

自创立以来，极熵数据一直致力于工业和商业场景下的数据挖掘、算法开发和算法集成，并坚持自己研发处理数据的系统。谈到公司的创新性和核心竞争力，孙东来表示，“极熵数据不但单独开发了数据采集、分析和算法这三个系统，使其能够分别对应不同客户的业务需求，并将其整合为客户提供一体化的解决方案和服务，也据此构建了我们在产品上的优势。”

当然，也正是因为这种产品优势，使得极熵数据在过去的两年多时间里取得了飞速发展。“目前团队成员有30人，公司已与多家客户合作，完成了相关领域的数据采集、数据分析和挖掘的工作，营收方面一

直处于不断增长的态势”，孙东来表示，自己也因此荣获“浦江人才”、“上海市青年创业英才”等一系列成绩。

放眼极熵数据的未来，孙东来强调“使能”，希望公司能够继续“使得”和“能够”，不忘初心，通过数据技术，为客户和社会提升效率、创造价值，继续引领和推动行业的发展，实现“用数据引领生产力”的目标。

回首创业路，孙东来认为，看似平顺的发展历程，其实与自己的充分准备是分不开的，“比如人员储备和现金流等方面，我都提前做了很多准备，如果事到临头了再去做，肯定来不及。”此外，孙东来强调，创业忌冲动，任何时候都需要冷静和理性，“企业的每一个决策都需要经过很多道闸门，这不是一时的热情”，面带微笑的孙东来用坚定的语气表达着自己的创业观。