**第四章 创业者与创业团队**

**授课教师： 职 称： 授课年级： 专 业：**

**一、教学要求**

1.教学目标及要求：了解创业者的类型、能力、素质、动机；了解创业团队的特征、价值与社会责任；掌握构建创业团队的原则、程序与策略；掌握创业团队的管理技巧和问题应对技巧；认识到创业团队的优劣势，培养团队意识和社会责任感。

2.教学内容：创业者的类型、能力、素质、动机，创业团队的内涵，成功创业团队的特征，组建和管理创业团队的方法与策略；

3.教学重点：创业者的能力、素质；组建创业团队的原则、程序与策略。

  4.教学难点：创业团队的内涵与价值。

二、**组织教学**

课前3分钟，教师开启电脑、投影仪等所需设备，检查设备情况，并将所需课件拷贝到电脑上；检查黑板是否擦干净。

上课铃响，教师宣布上课，师生问好。

教师检查人数，查找缺席学生及原因。

教师将学生以4~5人一组，分成若干小组。

（本课程中涉及到小组讨论环节时，按照此次组员编排进行）

**三、引入新课**

案例展示，引入新课：

民营经济的代表——刘永好

1951年，刘永好出生于四川新津县，小的时候家里非常贫穷，以至于在他20岁之前，竟没穿过鞋子。1982年，正当绝大多数人还在抱着“铁饭碗”吃得有滋有味时，年过而立之年的刘永好毅然辞去了来之不易且令人羡慕的政府部门公职，同兄弟四人卖废铁、手表、自行车、黑白电视，凑足了1000元钱，下海自谋职业。当时，他选择的行当是别人不看好的农产品生产领域，他们从种植业、养殖业起步，创办“育新良种场”——开始了向土地要财富的道路。刘氏四兄弟作出这样的抉择是很有胆量的。刘氏四兄弟大学毕业后都分配在国家单位工作，有着令人羡慕的舒适工作环境和稳定收入。在接下来7年的时间里，他们筹办起一家小良种场，专门孵化小鸡和鹌鹑，公司几经风险，近乎绝望，兄弟四人曾经在“跳岷江”“逃新疆”“继续干”三条路中选择道路，最后咬牙选择了第三者。

1988年，刘永好出差到广州，偶遇广东农民排着长队购买泰国正大颗粒饲料，令他惊奇不已。他观看了饲料，索要了说明书，与排队客户摆起“龙门阵”。回到成都后，他向几位兄长介绍生产猪饲料的前途。刘永好说：“四川是全国养猪大省，养猪是四川农村经济的重要来源。泰国正大的猪饲料动摇了我国落后的喂养结构，我们应该把目光放到更广大的市场上，去搞饲料、搞高科技全价饲料系列。”

于是刘氏兄弟经过认真研究，决定放弃养鹌鹑而转产饲料，并作了详细的战略部署。刘氏兄弟将资金全部投入这个项目，并聘请30余名动物营养学专家重点攻关。1989年4月，公司自行研发的“希望牌”乳猪全价颗粒饲料问世，一下子打破了泰国正大集团洋饲料垄断中国高档饲料市场的局面。1993年希望集团成立，刘永言为董事会主席；刘永行为董事长；刘永美为总经理；刘永好为总裁、法定代表。希望集团的诞生给刘氏兄弟的事业发展带来了无限生机。

当时希望集团写的大字标语遍布广袤的城乡大地：“希望养猪富，希望来帮助。”刘氏兄弟喊出这样的口号不是没有道理的。那时候，刘氏兄弟踏进饲料行业已经专注经营了4年多，创业的辛苦已经尝遍了，经验当然也就丰富了。

邓小平南方谈话后，希望集团走出四川，先后在上海、江西、安徽、云南、内蒙古等二十几个省、市、自治区开展国有、集体、外资企业的广泛合作，迅速开拓了全国市场。1997年，正当成都的房地产业刚刚完成了第一轮开发的积累，开始对已有的产品进行检点与反省，并准备进入由卖方市场向买方市场转变的“微利”时代的时候，刘永好又一次抓住了机会进入房地产业。

“在最高潮，大家认为最好的时候，我们反而没有做，当然，没有挣钱也没有被套，我们抓住谷底攀升的时机，我们还要随着曲线上升。”当别人开始纷纷感到房地产这碗饭越来越难吃的时候，刘永好却意识到机会的存在。两年时间的论证，刘永好与房地产业的第二次握手取得了实质性成果：1998年，新希望成立了自己的房地产公司，在成都买下418亩地，进行规模房地产开发。但对于精熟于饲料业的刘永好来说，房地产开发毕竟是个全新的领域。刘永好坦称：“房地产是我不熟悉的，作为一个战略投资者，我需要了解熟悉房地产市场，逐步弄懂它。所以现在，我把本来用于打高尔夫球的时间用来把握房地产市场，这是个挑战。”幸好学习对于刘永好来讲并非难事，据说他最成功的地方也正是“学习”。他把自己的时间一分为三，1／3用来处理新希望集团内部关键性问题，1／3跟一流人才打交道并建立各方关系，另外的1／3即用来学习和研究企业发展问题。而这一方法本身也是他出国访问时学习吸收国外企业家的经验。

刘永好有个随身带笔和本子的习惯，凡找人谈话或接受采访，只要对方说得有道理，他便记下来。正是这种勤奋与孜孜不倦的追求下，新希望的房地产开发再一次取得了成功，锦官新城一问世，首期开盘三天之内就销售了1．4亿元，创造了成都房地产业的奇迹。

2000年，美国《福布斯》评定刘永好、刘永行兄弟财产为10亿美元，列中国大陆50名富豪第2位。这位曾赤脚走路的创业者，终于用他的勤奋和努力踩出了一条成功之路

（通过设计合理的案例，以问题的形式引出本任务的主要学习内容，激发学生学习热情，让学生主动参与）

**四、讲授新课**

第一节 创业者

**一、创业者的含义**

创业者(Entrepreneur)，顾名思义，就是发起创业活动的人。他是一种无中生有的创业现象引导人，是创新创业活动的推动者，或者是活跃在企业创立和新创企业成长阶段的企业经营者。

**二、创业者的类型**

根据不同的标准，创业者可以划分为不同的类型，从在创业过程中所处的角色和所发挥的作用上看可划分为独立创业者和团队创业者两种类型。

1．独立创业者

独立创业者是指自己出资、自己管理的创业者。

2．团队创业者

相对独立创业而言，团队创业指在创业初期(包括企业成立前和成立早期)，由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的团队来进行创业任务。团队创业中包括主导创业者与跟随创业者。在一个创业团队中，带领大家创业的人就是团队的领导者，即主导创业者，其他成员就是跟随创业者，也叫参与创业者。

**三、创业者素质**

创业的本质是创业者整合资源、追逐机会的艰辛过程，也是创业团队学习和成长的过程。人是创业成功的第一要素，而创业者则发挥核心作用。创业活动是由创业者主导和组织的商业冒险活动，要成功创业，不仅需要创业者富有开创新事业的激情和冒险精神、面对挫折和失败的勇气和坚韧及各种优良的品质素养，还需要具备解决和处理创业活动中各种挑战和问题的知识和能力。

1．创业者心理素养

1)强烈的创业意识

2)良好的创业心理品质

3)自信、自强、自主、自立的创业精神

4)竞争意识

2．创业者必备的其他素养

1)创业知识素养

2)创业人格品质素养

3)创业者技能素养

**四、创业者能力**

创业能力是一种特殊的能力，这种特殊能力往往影响创业活动的效率和创业的成功与否。创业能力一般包括组织领导能力(战略管理能力、学习决策能力)、业务能力(经营管理能力、专业技术能力与交往协调能力)。

1．组织领导能力

(1)战略管理能力。战略是依据企业的长期目标、行动计划和资源配置优先原则设定企业目标的方法。因为战略是为企业获取可持续竞争优势，而对外部环境中的机遇和威胁及内部中的优势和劣势做出的反应，它是对企业竞争领域的确定。

(2)决策学习能力。正确决策是保证创业活动顺利进行的前提。尤其是有关创业机会的识别和选择，创业团队的组建，创业资金的融通，企业发展战略及商业模式的设计等重大决策，直接关系着对创业全局的驾驭和创业的成败。

2．业务能力

(1)经营管理能力。经营管理能力是指对人员、资金及企业的内部运营的能力。

(2)专业技术能力。专业技术能力是创业者掌握和运用专业知识进行专业生产的能力。

(3)交往协调、资源整合能力。交往协调能力、资源整合能力是指能够妥善地处理与公众(政府部门、新闻媒体、客户等)之间的关系，以及能够协调下属各部门成员之间关系的能力。

(4)创新能力。创新是知识经济的主旋律，是企业化解外界风险和取得竞争优势的有效途径。创新能力是创业能力素质的重要组成部分，它包括两方面的含义，一是大脑活动的能力，即创造性思维、创造性想象、独立性思维和捕捉灵感的能力；二是创新实践的能力，即人在创新活动中完成创新任务的具体工作的能力。

**五、创业动机**

1．创业动机的含义

人类从事任何活动总会指向一定的主观意愿的满足，如同吃饭穿衣为基本生存保障，求学上班为求知温饱一样的简单。

创业动机则是指引起和维持个体从事创业活动，并使活动朝向某些目标的内部动力。它是鼓励和引导个体为实现创业成功而行动的内在力量。

创业活动是一种综合性很强的社会实践活动，它源于人的强烈的内在需要，这种内在需要是创业活动最初的诱因和动力。

2．创业动机的分类

人各有志，不同的人的创业动机各异。国内一家著名咨询公司对我国各类创业人群的创业动机进行统计分析，并归纳出十大创业动机：

①为生活所迫，找不到工作，不创业就无法生活；

②没事做难受，必须让别人看到自己还在这世界上活着；

③机缘所为，本没想到创业，遇到一个偶然机会就下海了；

④逼上梁山，与东家积怨，一怒之下自己当老板；

⑤想一夜暴富，迅速提高生活品质和社会地位；

⑥随大流，身边的好友都创业，自己也尝试尝试；

⑦为了追求独立和自由，自己当家做主；

⑧为了实现自我价值，证明自己的能力和才华；

⑨追求责任感和使命感，要为社会做点事；

⑩为了圆梦，实现自己的人生梦想。

概括一下，形形色色的创业者走上创业之路，其动机不外乎以下几类：

(1)生存的需要。

(2)利益的驱动。

(3)压力的驱使。

(4)积累学识。

(5)实现理想。

第二节创业团队

**一、创业团队的定义**

良好的创业团队是创建新企业的基本前提。创业活动的复杂性，决定了所有的事务不可能由创业者一个人包揽，要通过组建分工明确的创业团队来完成，而这需要一个过程。

1．团队的定义

关于团队的概念，不同的学者从不同的角度进行了界定。

刘易斯(Lewis，1993年)认为，团队是由一群认同并致力于去达成一个共同目标的人所组成，这一群人相处愉快并乐于工作在一起，共同为达成高品质的结果而努力。在这个定义中，路易士强调三个重点：共同目标、工作愉快相处和高品质的结果。

盖兹贝克和史密斯认为一个团队是由少数具有“技能互补”的人所组成，他们认同于一个共同目标和一个能使他们彼此担负责任的程序。盖兹贝克和史密斯也提到了共同目标，并提到了成员“技能互补”和分担责任的观点，同时还指出团队是个少数人的集合，保证相互交流的障碍较少，比较容易达成一致，也比较容易形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感。但是，团队必定是以达到一个既定结果为最终目标，共同的目标是团队区别于群体的重要特征。

2．创业团队的概念

关于什么是创业团队，可以从狭义和广义两个层面来理解。

狭义的创业团队是指有着共同目的、共享创业收益、共担创业风险的一群共同创建新企业的人；广义的创业团队不仅包括狭义的创业团队，还包括创业过程中的部分利益相关者(如风险投资商、律师、会计师及参与企业创建的专家顾问等)。在这里，我们更强调狭义层面的概念。

创业团队需要具备五个关键要素(俗称5P)：

(1)目标(Purpose)。创业团队应该有一个既定的共同目标，为团队成员导航，知道要向何处去。没有目标，这个团队就没有存在的价值。

(2)人(People)。人是创业团队最核心的力量。

(3)定位(Place)。创业团队的定位包含两层意思：①创业团队的定位。②个体(创业者)的定位。

(4)权限(Power)。为了实现创业团队成员的良好合作，赋予每个成员一定的权利是必要的。

(5)计划(Plan)。计划是创业团队未来的发展规划，也是目标和定位的具体体现。

【课堂引入】

生于80年代

高燃：第一次冲动创业失利；之后的MySee三人创业团队，两人来自清华新闻系，一人来自北大计算机系。

郑立：个人创意生成后随即拉来儿时三个伙伴，四人艰苦创业，依靠“天道酬勤、勤能补拙”，创出天地、凝聚团队。

李想：“像农民般正直”，每到一个发展的坎儿，就有得力伙伴准时加入，背后有“老大哥”的支持，诚恳待人、有跟随者。

茅侃侃：比较成熟实际，智力入股曾合作过的国企老板，共同经营。

案例问题：是单打独斗、个人英雄式的传奇故事?还是精诚合作、创业团队式的理性实践?

**二、创业团队的重要性**

搭建一支优秀的创业团队对任何创业者而言，都是一项至关重要的工作，是保证创业团队沿着共同目标，求同存异，最后实现团队远景的组织保证。团队应该注意以下问题：

（1）知己知彼。有些创业者认为，绝大多数创业团队的核心成员都很少，一般是三四个人，多的也不过十来个人。一个优秀的创业团队的所有成员都应该相互非常熟悉，知根知底。

（2）有能够胜任的带头人。在企业管理和市场营销中，经常谈论领导者的核心竞争力。事实上，在创业团队中，带头人的作用更加重要。带头人正如在大海中航行的巨轮的舵手，指引着创业团队的方向。

（3）有正确的理念。要坚信组织能够健康发展下去，相信创业团队一定能够获得成功。

（4）有严格的规章制度。

**三、创业团队的类型**

从不同的角度、层次和结构，可以将创业团队划分为不同的类型，而依据创业团队的组成者来划分，创业团队有星状创业团队(Star Team)、网状创业团队 (Netterm)和从网状创业团队中演化而来的虚拟星状创业团队(Virtual Star Team)。

1．星状创业团队

这种创业团队有几个明显的特点：

①组织结构紧密，向心力强，核心人物在组织中的行为对其他个体影响巨大；

②决策程序相对简单，组织效率较高；

③容易形成权力过分集中的局面，从而使决策失误的风险加大；

④当其他团队成员和核心人物发生冲突时，因为核心人物的特殊权威，使其他团队成员在冲突发生时往往处于被动地位，在冲突较严重时，一般都会选择离开团队，因而对组织的影响较大。

2．网状创业团队

这种创业团队的特点：①团队没有明显的核心，整体结构较为松散；②组织决策时，一般采取集体决策的方式，通过大量的沟通和讨论达成一致意见，因此组织的决策效率相对较低；③由于团队成员在团队中的地位相似，因此容易在组织中形成多头领导的局面；④当团队成员之间发生冲突时，一般都采取平等协商、积极解决的态度消除冲突，团队成员不会轻易离开。但是一旦团队成员间的冲突升级，使某些团队成员撤出团队，就容易导致整个团队的涣散。

3．虚拟星状创业团队

这种创业团队是由网状创业团队演化而来，基本上是前两种的中间形态。在团队中，有一个核心人物，但是该核心人物地位的确立是团队成员协商的结果，因此核心人物从某种意义上说是整个团队的代言人，而不是主导型人物，其在团队中的行为必须充分考虑其他团队成员的意见，不如星状创业团队中的核心主导人物那样有权威。

【课堂引入】

优秀创业合作伙伴通常应具备的素质

要组建创业团队，就要选择优秀的创业合作伙伴。那么，哪些人可以作为候选人呢?一般来讲，一个优秀的创业合作伙伴应具备以下素质：

(1)慈孝。一般来讲，一个懂得孝敬父母和关爱长辈的人通常是值得信赖的。相反，如果一个人对父母都不好，这样的人人品肯定有问题，是坚决不能交的。

(2)果断。做事果断，敢于担责是一种优秀的品质。如果一个人胆小怕事、瞻前顾后，他只会成为你创业的障碍，而绝不会是推手。

(3)诚信。我们常讲，做人、做事应以诚信为本。如果一个人连起码的诚信都没有，大家在做事时相互防范，这样的合作是不可能进行下去的。

(4)成熟，有韧劲。有些人恨不得一天赚100万，一万年太久，只争朝夕，这样的朋友还是不合作为好。要知道，万事开头最难，制订半年甚至一年不赚钱且能坚持下去的备用计划，这才是创业的王道。

(5)专注。很多人思想新潮、想法很多，总是这山望着那山高。他们不了解，很多事情专注最重要，一个人一辈子真正能精通一两个领域就已经很不简单了。因此，在选择合作伙伴时应该选择做事专注、踏实之人，而不是见异思迁、志大才疏之辈。

(6)认真。做事不认真，敷衍了事，这是所有公司应摈弃的员工，这种人更不可能成为合作伙伴。

(7)开朗。创业肯定会遇到困难，没有困难的行业肯定不赚钱。性格开朗的人是最容易成就事业的，每天忧心忡忡、茶饭不思、不知明天会如何的人，做事怎么会有激情?

(8)现实。有些人思考问题和看问题从政治家角度出发，言行如政府官员或党派领袖，动不动就到了造福全人类的高度。这样的人通常眼高手低，初看感觉好像是具有雄才大略之人，实则只会纸上谈兵。既有远大理想，又能面对现实、脚踏实地的人，才是我们合作的伙伴。

(9)讲效率。这个社会快半步吃饱，慢半步逃跑。任何事情如果不能以最快速度去做、去完成，就只能等着失败。因此，和一个做事不讲效率的人合作，你的企业在当今社会是艰难生存的。

(10)忠诚于角色。创业不是儿戏，如果不能精诚合作，大家根本没必要聚在一起。俗话说得好：“家有千口，主事一人。”对于一个企业来讲，必须有一个核心，对于其他人而言，必须各安其位，各司其职。

(11)不虚荣。有些人开张伊始，就要坐大班台、装修办公室、请小姐接电话……和这样的人合作，开张就是关张的前奏。创业初期还是先多想想怎么赚钱，而不是花钱吧!

(12)不狂妄。有些人觉得老子天下第一，一出手就得惊天动地大手笔，和这样的人一起创业，成功的希望很渺茫。“三人行，必有我师”，一个人无论多么聪明，如果没有一颗谦虚、谨慎、善于学习的心，终究难成大器。

**四、创业团队的优劣势分析**

1．创业团队的优势

1)资源优势

2)创新优势

3)决策优势

4)绩效优势

2．创业团队的劣势

主要表现在：集体决策时由于共同商讨、统一意见等可能导致增加时间成本，拖延决策速度，反而有时候不如一个人决策快；人多就会有利益冲突，当创业团队成员之间不能很好地协调彼此的关系，达成有效共识时，就有可能导致分裂和团队的解散，这将给创业带来意想不到的危机。

**五、创业团队的组建策略分析**

一个好的创业团队对创业成功具有重要的意义。所以，如何组建一支优秀的创业团队至关重要。创业团队的组建没有统一固定的模式，但也有一些共同的规律可循。一般来说，在企业初创时期，是由初始创建者来组建创业团队的。在了解拟创企业特征的基础上，无非是从以下两个方面入手：一是创业者自我评估；二是评估他人以便选择合适的合作伙伴。

1．创业者自我评估

应该着重考虑以下几个方面：

（1）动机。思考自己“为什么要创建企业”?自己“想要从创业中最终获得什么”?“想要把企业做到何种程度”?自己“打算为创建企业付出多少，得到多少”?

（2）知识。分析自己接受的教育水平、专业背景、工作经历、职业培训等，认识自己知道什么?不知道什么?熟悉什么?不熟悉什么?拥有哪些经验?缺乏哪些经验?

（3）技能。拥有知识不一定就拥有相应的技能。

（4）特质。这一项是认识自己“是个什么样的人，具有什么样的性格特征”，这是自我评估中最难的一项。

2．评估他人，选择合作伙伴

在准确进行自我评估的基础上，创业者在组建团队、分配角色时，就要考虑其他成员与自己及其他成员之间在各个方面的搭配。一般会遵循如下几个原则：

（1）相似性原则。

（2）互补性原则。

（3）共同价值观原则。共

**六、创业团队的管理技巧和策略**

创业团队对于创业成功具有重要的意义，但并非所有的团队都能获得成功。团队的管理也非常重要。由于创业团队本身的动态性特征，团队管理就是贯穿于创业团队的整个生命周期的工作。团队管理是门艺术，要针对具体的情况来灵活进行，但是也有一些普遍性的原则可以利用。

1．选择

创建团队的第一步就是选择团队成员。

2．沟通

沟通是有效管理团队的最重要的内容之一。没有沟通，团队就无法运转。

3．联络感情

联络团队成员的感情可以保持团队士气和热情，控制情感性冲突，从而提高团队绩效。没有人喜欢在冷漠、生硬、敌对的团队中工作。

4．个人发展

构建一支优秀的、稳定的团队的关键之一是给个人提供广阔的发展空间。

5．激励

激励是团队管理中极为重要的内容，直接关系到创业企业的生死存亡。

**七、领导创业者的角色和行为策略**

领导日益成为企业生存与发展的重要因素，尤其对于创业企业来说，领导创业者往往扮演着重要的角色，成为整个创业团队的核心和灵魂人物。

1.战略领导者

战略领导者要在宏观方面对企业的发展制定目标、确定方向、努力构思对未来的设想，并为实现设想制定战略。在必要的时候，要调整方向，进行战略变革。为此，要使其他人能理解改革设想和战略，并认为进行改革是正确的，从而争取人们的支持，鼓舞大家共同进行战略变革。在某种意义上，员工是否能自愿投入到战略行动中来，是判断一个战略能否成功的试金石。

2．队伍领导者

好的领导者是聚拢人才的吸铁石。在创业初期，领导者的人格魅力有时比制度文化更为有效。领导创业者首先要建立精英团队，这就要求确定企业的精神或是企业的信仰，确定企业的核心价值观，然后通过它来吸引志同道合的合作者。其次，要维系团队的稳定，要让团队每个人找准自己的位置，明确自己的角色，形成对等的责、权、利。三要成为团队力量的协调者和综合者，要善于用人，对人宽容，让每个人能畅所欲言，满足他们基本的但又常常得不到满足的需求，调动和激发人们的积极性，激励他们劲儿往一处使，培养他们的团队精神。

3．情绪领导者

领导者是一个企业激情的重要来源。领导创业者要能够激发团队热情和创造力，起到一个很好的整合团队的作用。领导的本质是鼓舞、激励和影响。一个团队的绩效如何，关键也取决于这个领导者的胸怀和魅力。有些人天生就是会影响别人的，具有难以抗拒的感召力。这就要求领导创业者在行为过程中表现出高的情商，心态平和，不急功近利，能够接受挑战和承担风险，并不时创造出惊喜来激发群众的积极性，尤其在逆境的时候能够激励和鼓舞大家，更能体现出其领导力。

【课堂引入】

韩愈《马说》

世上有了善于相马的伯乐，然后才会有千里马。事实上千里马是经常存在的。因此，即使是上等的好马，却因为它委屈地沦落于役马者手中，而跟平常的马一样老死马厩。

能日行千里的马，每餐要吃一石的粮食，养马的人不知道它为了要走千里而需要吃那么多粮食。这种马，虽然具备走千里的能耐，但因为吃不饱，力气不足，致使才能无法表现出来，甚至比普通的马都比不上，哪能要求它日行千里呢?

倘若将伯乐比喻成“一流的主管”，而千里马比喻为“一流的部属”，那么，只有一流的主管才能保留一流的部属；二流的主管只能保留三流或不入流的部属。

**八、创业团队的社会责任**

在现代商业中，企业的最终目的是为了盈利。但是，金钱不能成为企业唯一的衡量标准和价值诉求，如何平衡企业盈利和回报社会之间的关系，是企业必须正视的问题。一般观点认为，当企业刚起步的时候需要千方百计地谋求发展，企业做大之后担负更多的社会责任。这主要是指企业做大后，可以拿出一部分利润进行社会援助和慈善事业。对于初始创业而言，也可以把盈利和社会责任有机地统一起来，这就是其提供的产品和服务在盈利的同时可以试图解决一个急需被解决的社会问题。

**五、课后练习**

1．你认为创业者应具备哪些基本素质?在你的身边进行调研，了解人们对创业者素质和能力的认识。

2．调查身边的创业团队，了解他们的组织架构及运行方式。收集优秀创业团队的案例，分析它们有何共同之处。

3．如果你打算创业，在选择团队成员时有何要求?如果你是团队的领导者，如何更好地管理团队?