

● ● 南开之声 ● ●

创业创新实践系列读本

冯丽 田莉 主编

A B O V E

the

深坑之上

初创企业的危与机



蔡文胜 陈伟鸿 冯新
廖建文 赵大伟

联袂推荐



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

● ● 南开之声 ● ●

创业创新实践系列读本

冯丽 田莉 主编

深坑之上

初创企业的危与机



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

深坑之上：初创企业的危与机 / 冯丽，田莉主编.

北京：中国经济出版社，2016.4

ISBN 978-7-5136-4133-3

I. ①深… II. ①冯… ②田… III. ①企业管理—文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 007395 号

责任编辑 陈 瑞

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 李尘工作室

图书插图 叉 子

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1 / 32

印 张 7

字 数 111 千字

版 次 2016 年 4 月第 1 版

印 次 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价 39.80 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794

深坑之上：初创企业的危与机

顾问：张玉利 郭鑫

主编：冯丽 田莉

参编人员：鲁墨 施襄 骆毅

廉雪冬 樊文军 程志佳

孔婷 范虹岑 叉子

自序

2015年的春天，迎着“大众创业、万众创新”的春风，深耕于象牙塔从事创业研究的南开大学创业中心的老师，以及打拼在创业最前沿的创业岛的几位联合创始人，准备策划一档微信创业教育专栏，融合双方对创业活动的思考，一方面呼应“双创”背景下国家对创新型人才培养、创新型国家建设的战略举措。另一方面旨在提示创业者在创业活动如火如荼开展的时代背景下，既能认识到激情创业，又能理性行动是十分必要的。为此我们希望通过在微观层面对创业活动过程进行梳理，总结企业在初创时可能遭遇的陷阱和困境，帮助创业者优化创业

决策，提高创业生存率和成长潜力，实现“会创业、创好业”。

带着这样朴素的初心，双方策划首推十期微信创业教育内容：以创业者决定创业、组建创业团队、融资直到退出所面临的挑战为主线，分析一些资深创业者经反思总结出的初创企业可能遭遇的问题和问题产生的原因，并提出可能的解决方案。从学术研究的角度对现象进行点评，打通理论和实践的链桥。微信专栏的主题经讨论定为“深坑之上”，微信首发于2014年4月22日，首发号“创业本身就是个坑”，在3小时内阅读过万人，转发率达到了400%。

首发成功后，该微信栏目坚持每周五上午10点准时发送，经历了10周圆满落幕，其间获得了各界学者、实践界和广大创业人士的广泛关注与大力支持，多篇文章赢得了上万次甚至几万次的阅读量和极高的转发率。中欧商业评论、长江商业评论、品途网、碳9学社、创客100等知名财经创业类微信公众号纷纷连续推登或转载“深坑之上”系列文章。“中国创翼”大赛组委会委员兼秘书长钟国勇、北大光华战略管理学系教授路江涌、华南理工大学陈春花

教授等创业教育界学者专家也为其转发点赞。

2015年下半年，微信专栏刊登之后，联合出品的双方牵头人希望将此内容重新梳理编排出版成书，增补新的内容，修正了原有篇目中的部分篇章，以更为丰满的论据支撑、更为完善的逻辑体系呈现在读者面前。经过修正与精选，最终本书集合了11篇优秀作品，从创业思路、创业团队、资源整合、融资难题、品牌公关、技术之殇、产品困境、角色转型、时代困惑、创业目标十大角度，谈到了初创企业的“危”与“机”。

与市场上充斥的各种创业大佬的心灵鸡汤或者艰苦奋斗史不同，本书的特点在于，集合了联合出品方各自的优势与思考，在实践案例之后配以理论解读。目的是打造一本针对创业者理论化学习创业知识的图书，通过通俗易懂的文字和贴近现实的创业案例，将理论化的创业知识与创业实践相整合，转化为易于普通大众消化和传播的知识点。一方面借此分享南开大学在创业领域的研究成果，进一步探索互联网时代的创业教育模式；另一方面分享创业岛创业者在创业过程中所面临的实际问题及经验教训的优势，充分发挥创业岛作为传统企业加速器的作

用，共同策划符合创业者和创业理论研究者双方需求的内容。

本书的出版凝聚了两个团队的心血，一方面是南开大学创业研究中心主任——南开大学商学院院长张玉利教授和南开大学优秀校友代表——创业岛创始人郭鑫对微信专栏和书籍出版构思的支持；另一方面是创业岛的一些早期创始团队成员及合作伙伴如鲁墨、施襄、骆毅、廉雪冬、樊文军、程志佳、孔婷、范虹岑等在本书撰写及编辑中的付出，他们把多年深耕于创业实践的经验和教训毫无保留地贡献出来；同时，南开大学创业研究中心的教师团队如杨俊副教授、牛芳副教授、张仁江副教授、杜建刚教授、黄鹤博士对实践观点进行了学术总结和提炼。本书由创业岛联合创始人冯丽和南开大学商学院副教授田莉作为整体牵头人和作者，参与了从策划、创作、修改，直至书籍出版和营销策划的全部工作。本书的出版还得益于中国经济出版社陈瑞编辑的出版策划和专业审校工作。

2015年春天埋下的一颗种子，在这一年快要结束的冬天终于将要孕育成熟，以飨读者了，身为这个创业与创新时代中的参与者，笔者希望以自己的所学所想在这个时代

发出一点声音，与这个时代中最具创新精神和实践能量的
可爱的创业者们，一路前行。

“深坑之上”联合出品方

2015年12月3日

推荐序1

深坑之上：初创企业的危与机

《深坑之上：初创企业的危与机》的内容主要来自南开大学创业研究中心微信公众号2015年上半年连载的系列文章。2015年初，南开大学创业研究中心开通了微信公众号，我们希望通过这个新的平台，围绕创新创业发布一些原创性的调研成果，继续研究中心一直以来秉承的“引领创业研究、服务创新型国家建设”的宗旨，为推动国内创业研究与教育工作做出贡献。这些工作在当今

“大众创业、万众创新”的形势下尤其重要。在与郭鑫同学交流中决定由创业岛的创始团队和创业研究中心的年轻教师合作，围绕大学生及青年创业实践中的问题，撰写并发布系列文章。很快，这个想法就得到落实并实施。创业研究中心的青年教师田莉副教授和创业岛的联合创始人冯丽女士牵头，“深坑之上”微信创业教育专栏于2015年4月首发，之后每周五定期推送，一共十期，在社会各界引起了广泛关注，转发关注阅读量达到数十万人次。

《深坑之上：初创企业的危与机》的出版是在微信专栏基础上的提炼和拓展，是在“大众创业、万众创新”的时代背景下，一本面向大众创业者的学习读物，内容与经济社会转型变革、网络平台、互联网+等高度相关。创业者遇到的问题千差万别，但是创业的过程却大致相同。《深坑之上：初创企业的危与机》就是基于过程观的视角，将创业过程中的共性问题一一列举，融合了实践者的观察与理论研究者的思考，希望能够为创业者答疑解惑。

南开大学创业研究中心自2003年成立以来，一直深

深坑之上初创企业的危与机

耕于创业教育与研究的第一线，此次《深坑之上：初创企业的危与机》的出版，是通过多元的方式传播创业研究的成果并呼应现实的一种新的尝试。希望这种尝试能够对创业者有所帮助，让我们共同努力，激情创业、理性行动。

张玉利 教授

南开大学商学院 院长

南开大学创业研究中心 主任

2016年1月4日

写给大学生创业者

2015年初我启动了新一轮创业，作为一名连续创业者，而且是大学生创业者，我有很多的经验与教训想跟大学生创业者们分享，于是，有了我的母校南开大学和创业岛的这次合作。从2015年上半年“深坑之上”系列文章的连载开始，我们连续推出了10个与创业密切相关的话题，阅读的粉丝数量一天天的增多。这些文章既是给创业者也是给自己的警示，时刻提醒自己，保持清醒，不断前

行。作为大学生创业群体的一员，我想把这本将创业知识与创业实践相整合，为创业者提供切实指导的书，推荐给大家，同时结合亲身经历也给大学生创业者们一些忠告。

选择比能力更重要

从2015年初的创业热潮到下半年的回归理性，创业给大众提供难得的机会，但真正能闯出自己天地的实为少数。大学生没有负担，富有激情，最适合创业，但也更需要理性。在创业前有3个问题值得思考：第一，有没有必要创业？第二，能不能创业？第三，毕业后，立刻创业是不是就能做得很好？其实对于大部分人来说，创业是完全没有必要的，也是不适合的。其一，创业不是“救命稻草”，不能帮你解决生存的问题；其二，创业不能保证你一定会赚钱并获得财务自由；其三，创业不是“唯能力论”，不是个人的能力强就一定能够创业成功。所以我给出的第一个忠告是要理性创业，选择往往比能力更重要。这本书从不同的维度阐述了创业过程中

密布的“坑”，泡沫之下的创业大潮中，对于99%的大学生们来说打工比创业更符合实际。

从“心”出发

如果大学生创业者想要成就一番事业，就要把自己当成一个普通的创业者，用普通的商业逻辑去思考问题。当你对自己高标准、严要求的时候，就会发现，你跟别的创业者没有区别，你有你的优势和特点。像我们做创业岛的时候，有很多人说众创空间是没有盈利模式的，但是在我看来，哪怕我们把别人的纳税、劳动关系这种很简单的事情做好，让别人没有负担、没有风险，这就是对社会有价值的东西。有些人认为讲大学生创业都在讲概念，所以，只有当我们真正踏实下来寻找社会痛点，发动能够发动的资源，认认真真去解决问题，为社会做贡献，为用户获得价值，自然会有一些好的收获。当我们把这个价值点无限放大的时候，你会发现这才是真正的热点，而社会上飘的那些概念不是真正的热点。如果一定要问大学生创业者该何去何从，我给出的第二个忠告就是回归本质，回归初

心，从“心”出发，这样才会有所成就。

拥抱未知的世界

如果你已经想好了发展路径，并且在恰当的时机开启了创业之路的话，最后一个忠告就是不要惧怕大公司，要在这条不归路上适应不确定性，勇敢地去探索未知世界，坚定前行。

据统计，在成功的创业者中，75%都是第一次创业。大公司很有优势，传统企业也很强势，那为什么创业企业还能存活？为什么如今这么多资本没有打水漂？原因就是面对同样的市场，有一些事情大公司不会去做。每个企业成功以后一定会对成功路径产生依赖，放弃既得利益开辟新路径的风险无疑会很大，没有人愿意承担其中的不确定性。管理的本质是消灭不确定性，但创业是什么？创业就是要在不确定的情况下，做不确定的事情，在此情况下还能保证事情按照自己的思路发展。去主动拥抱创业后这个未知的世界吧，这是大学生唯一的机会。

明确自己的理想，找到适合的方法，做好完全的心理

准备，希望这三方面能对年轻的创业者有所启发，也希望读者们都能够通过《深坑之上：初创企业的危与机》有所收获，在创业的路上少走弯路，少掉坑，在深坑之上创出自己的一片天地。

郭 鑫

创业岛创始人

2016年1月25日