



怀揣创业梦想的各校毕业生，  
正在创业的道路上摸爬滚打。

# 创业路上的九个“坑”

——名校学子创业走过的弯路

总策划 高国武

主 编 戴大勇 裴晓霖



创业成功的秘诀是什么？

创业成功需要运气还是已经成功过  
成功的大佬，同时他是不是抄  
别人，经验教训。



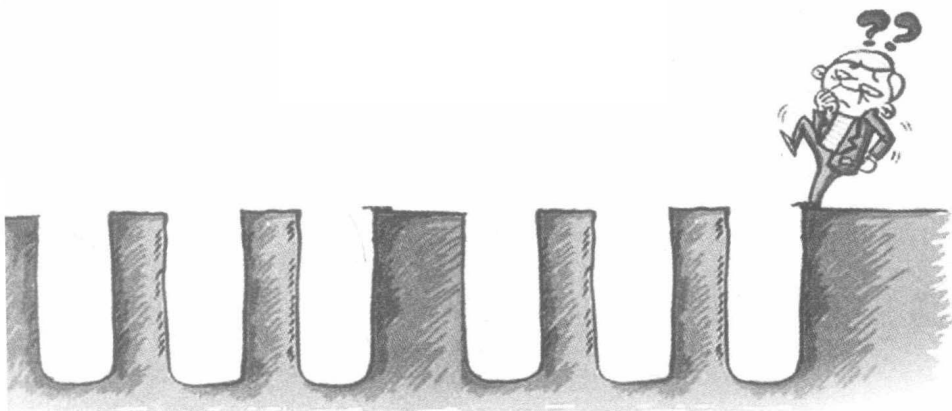
同济大学出版社  
TONGJI UNIVERSITY PRESS

# 创业路上的九个“坑”

——名校学子创业走过的弯路

总策划 高国武

主 编 戴大勇 裴晓霖



同济大学出版社  
TONGJI UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

创业路上的九个“坑”——名校学子创业走过的弯路 /  
戴大勇, 裴晓霖主编. —上海: 同济大学出版社, 2018. 8  
ISBN 978-7-5608-8010-5

I. ①创… II. ①戴…②裴… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 155257 号

---

## 创业路上的九个“坑”——名校学子创业走过的弯路

总策划 高国武 主编 戴大勇 裴晓霖

责任编辑 张莉 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平 绘图 蒋家纬

---

出版发行 同济大学出版社 [www.tongjipress.com.cn](http://www.tongjipress.com.cn)  
(地址:上海杨浦区赤峰路1号) 邮编:200092  
电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店  
排 版 南京月叶图文制作有限公司  
印 刷 大丰科星印刷有限责任公司  
开 本 880 mm×1 230 mm 1/32  
印 张 5.5  
字 数 148 000  
版 次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5608-8010-5

---

定 价 36.00 元

---

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

# 序一

大学是国家创新创业精神和经济增长的助推器。开展针对大学生的创新创业教育,对于促进全社会形成鼓励大学生创新创业的氛围与机制,提升中国青年“创业力”,实现民族复兴的“中国梦”,其现实意义是不言而喻的。

高校的创业教育与实践是一个系统工程,同济大学在这方面进行了多年的探索,初步构建了包括科技创新实践基地、创新创业教育平台、创业培育平台、创业孵化平台等创新创业全过程服务平台。陪伴和帮助学子走过从梦想到创业实现的最后“一公里”。

当富有才华和创造力的学子真正开始创业之后,我们的创业指导老师还将长期跟踪走访创业企业,帮助解决实际问题。而当企业发展到一定程度,需要配以相应的理论培训以进一步提高创业者的能力,我们则举办了针对创业者的创业 CEO 高级研修班,邀请各学科专家以及成功的企业家来为创业者答疑解惑。

这些年来,同济学子在创业的路上越走越宽,尤其是依托学校优势学科、有科技含量、从自身所学专业背景出发的创业项目,结出了累累硕果。这体现了同济学子锐意进取、勇立时代潮头的创业精神,同时这成绩也是和同济所有创新创业领域

老师同仁的努力分不开的。

创新创业，同济人一直在前进的路上，在进行永不停歇的奋斗。

我们不断将创业企业案例进行采集汇编，根据不同的切入点进行研究分析。本书从创业的“坑”这个角度切入，解析创业者由于经验缺乏会走的一些弯路，这对后来者具有很宝贵的借鉴意义。知道创业途中可能会有哪些弯路，做到心里有数，少走一点弯路，或者以更好的心态面对路上的挫折，无疑会增加创业成功的可能性。

本书除了记录和展示同济学子的创业经历，还在上海市大学生科技创业基金会的指导和帮助下，融入了沪上各兄弟高校优秀创业者的创业经历，这些案例鲜活而生动，让本书内容更加多元与丰富。在此对为本书做出贡献的所有朋友一并表示感谢！

贡献高校智慧与力量，构建创新型国家，促进经济转型，推动上海科创中心建立，我们责无旁贷。

同济大学党委副书记

 教授

## 序二

“大众创业、万众创新”早已成为我国政治、经济、社会等领域的重要议题,在中国经济发展进入新常态的背景下,“创新”作为引领发展的第一动力,成为“十三五”时期中国国民经济和社会发展谋篇布局的五大发展理念之一。为支持大学生创业,国家和各级政府出台了许多优惠政策,涉及融资、开业、税收、创业培训、创业指导等方面,中国人民大学于2018年1月6日发布的《2017年中国大学生创业报告》指出,中国大学生的创业意愿持续高涨,26%的在校大学生有强烈或较强的创业意愿。

但同时,大学生创业也受到资金瓶颈约束、创业资源不足等问题的困扰,想要打造“大学生创业者友好型”的创业生态环境,则需要社会各界深入了解大学生创业的疑难点,充分利用自身的特色与优势,从而形成合力。

上海市大学生科技创业基金会(简称“创业基金会”, Shanghai Technology Entrepreneurship Foundation for Graduates, EFG;官网 [www.stefg.org](http://www.stefg.org);官方微信号 [efgfoundation](https://weibo.com/efgfoundation))成立于2006年8月,是中国首家传播创业文化、支持创业实践的公益机构;上海市大学生科技创业基金(简称“天使基金”)是上海市政府设立的专注于扶持大学生青年创新创业的公益基

金。创业基金会以培育创业环境、播撒创业种子、激发创业力量为使命,联合社会各界开展创业资助、创业教育、创业倡导等业务,迄今已建立了 23 个分会及专项基金,形成了全方位支持创业实践、培养创业人才、传播创业文化的工作网络。截至 2018 年 3 月底,“天使基金”累计受理创业项目申请 7 067 个,资助项目 2 027 个,带动近 3 万人就业;越来越多的有梦想、有激情、有准备、有能力的青年创业者在“天使基金”的陪伴下起航、成长,“饿了么”“泰坦科技”“同臣环保”“新眼光”等优秀创业企业不断涌现。

《创业路上的九个“坑”》是创业基金会创业丛书之一,本书从创业本身、行业与领域、生存与发展等方面,较为全面地为读者说明了当下高校创业者所面临的机遇与挑战,通过图文并茂的表达形式和大量真实案例,为读者呈现出一幅忠实描绘创业生态、客观反映创业规律、积极启发创业者思维的画卷。高校创业者往往会受限于自身生活场景的单调与阅历的匮乏,面对市场百态无法做出相对较优的决策,此书在讲述问题时采用了最为贴近大学生的视角,旨在帮助高校创业者在起步阶段就明确创业目标、充实创业架构,从而少走弯路。

作为此书的总策划方,同济大学在长期积累的丰富的高校创业教育及实践的基础上,从创业路上可能遭遇各种的“坑”的新颖视角,收集并分析了大量较具借鉴价值的创业实战案例,

抽丝剥茧、科学梳理并反复打磨,最终为青年创业者献上了一本干货满满的“创业红宝书”,在此我们表示由衷的感谢!同时我们也要感谢为此书提供了详实案例的创业基金会各个相关分会,多年来创业基金会和各分会大家庭,在帮扶创业者的道路上,同舟共济,不断前行,是大家的赤诚之心让《创业路上的九个“坑”》得以顺利成书。

创新创业是时代的主旋律,高校创业则是主旋律中最具生机与潜力的篇章,希望此书能够给创业者以启迪,创业基金会愿陪伴创业者们共同成长。

上海市大学生科技创业基金会

2018年4月



# 前 言

本书源于一次聚会。

同济大学有一栋外表为锈色铁皮的奇特建筑，它就是中法中心，锈红色和白色穿插组合伸直叠合，表达握手合作的理念。

2017年年初，在这里举办了一场握手的聚会——“同济大学科技创业者联盟”的成立大会。

现场聚集着近百位同济人，他们虽年龄不同，专业各异，但都有一个共同的身份——都曾获得过上海市大学生科技创业基金会同济分会的资助，都是创业者。

为促进大家相互了解，里外好几圈的圆桌会议上，每个人轮流介绍自己的创业项目以及创业感想。

没过多久，画风突变。质朴求实的创业者们不再谈自己取得过什么成绩，而是不由自主地说起自己创业历程中遇到过的坑、走过的弯路。

同济大学生科技企业的大家长高国武老师接过话筒总结道：“创业成功的模式千差万别，往往难以模仿和复制，但创业路上的教训可以吸取和避免，今天的交流很有意义。”

创业的确不易。如果能把一些最易走的弯路,最常犯的错误,也就是所谓的“坑”总结出来,让后来者尽量避免,让整个创业过程变得顺畅和“无痛”一些,这似乎是一件很有价值的事情。

于是我们本着同济人理性务实而又热情敢干的作风,组建了本书编委会,采访了同济大学以及复旦大学、上海交通大学、华东理工大学、上海大学等大学的四十多个创业团队,归纳出了创业者最容易遇到的九个“坑”。

这九个“坑”基本按照创业者先后遇到的次序来排列:

首先,成为创业者的第一步是下决心选择创业。其实很多人并没有想清楚创业意味着什么,自己是否适合创业就上路了,因而这可以说是创业路上第一个也是最大的一个“坑”。

之后,创业者面临的最根本的两个问题是创业“做什么”和“怎么做”?也就是创业方向和商业模式。这里面有无数的坑等着你,最常见的就是伪需求的陷阱、能力不匹配的陷阱以及模式局限性的陷阱。这些分别称之为定位和模式的“坑”。

与此同时又有两个问题呼啸而至:人的问题和钱的问题。

再好的创业理想、定位和模式,都需要由人做出来。人是一切问题的关键,是自己先干起来,还是找人一起做?是花高薪聘请人才还是邀请对方成为合伙人?所谓合伙人到底应该

如何制定合伙规则？这些就是第三个“坑”。很多创业者都表示，这个“坑”最伤神和伤心。

而“钱”是公司生存的粮草和发展的弹药。启动资金从哪里来？是借钱还是融资？该如何出让股份？融资越多越好吗？这就是四号“坑”——财务与融资。资金是公司的血液与命脉，因而这个坑也是致命的。

有了创业的理想和决心，想好了定位与模式，也具备了创业的人才和资金，那就是跳入创业的汪洋大海，真刀实枪地干了。其实这个时候，创业的挑战才真正来临。

对内，面临产品与服务研发的问题：是先模仿还是自己进行独特的创新？创业就是在创新，你模仿别人会有前途吗？但如果你去创新，有足够的技术实力吗？市场会给你时间吗？客户会认可吗？这是六号“坑”要探讨的问题——创新。

对外，面临市场开拓和产品销售的问题：是利用现有渠道，还是发展自己的渠道？是面向企业客户，还是针对个人用户？走错一步，就意味着几年的时间耗费和大把的真金白银损失。这是七号“坑”要研究的领域。

还有管理上的问题：创始人自己是定位于研发核心、超级销售还是全局管理者？初创小公司如何能激发团队的战斗力？消除等级的扁平化管理会有哪些问题？给的钱越多就越能为公司带来价值吗？选人重要还是培养人重要？这些可能只有

人“坑”过才会有所领悟。

最后是拷问创业者人性的“坑”。有人说创业是一项极限运动,也有人说创业是反人性的。它要求创业者感性而浪漫、自信而乐观,否则不会选择创业这条艰难的道路。但它更要求创业者是理性而冷静的、焦虑而谨慎的,否则走不通这条靠事实说话的道路。它既要求创业者像勇士一样,不畏强敌,拼搏奋战,坚持到底,又更要求创业者像军师一样,审时度势,灵活变通,出奇制胜。这些都是硬币的两面,创业者唯有保持均衡和弹性,才能不偏不倚、不走极端,否则容易陷入自身的“坑”不能自拔。

有人会说,看了这本书会不会觉得创业的“坑”太多而不敢去创业了呢?如果是这样,那应该算是本书产生的价值:会被“坑”吓住的人可能并不适合创业。而真正的创业者是谁都挡不住的,他们有强大的学习能力与进化能力。

在此向接受本书采访的四十位创业者致敬,你们是新时代最可爱的创业者!同时,本书得到了上海市大学生科技创业基金会的指导与支持,内容中部分案例引自基金会的《天使基金创业启示录》。书中提到的“同济分会”“复旦分会”“交大分会”“上大分会”等,分别是“上海市大学生科技创业基金会同济大学分会”“上海市大学生科技创业基金会复旦大学分会”“上海市大学生科技创业基金会上海交通大学分会”“上海市大学生

“创新创业基金会上海大学分会”等的缩写,特此说明。

最后,向直接促成本书的创业基金会同济大学分会、同济大学创新创业控股公司以及同济大学创新创业学院,一并表示感谢!

编者

2018年6月

## 插画人物说明



或是大公司老总或是已经创业成功的大佬，同时也是天使投资人，创业导师。



# 目 录

序一

序二

前言

插画人物说明

一号“坑”：创业——本身就是个“坑” .....	1
一、创业之对号入座说 .....	5
二、创业之得不偿失说 .....	13
三、创业之负重前行说 .....	14
四、创业之淡泊名利说 .....	14
五、创业之不忘初心说 .....	17
本章推荐阅读书目《创业维艰》 .....	21
二号“坑”：定位——如何选行业与领域？ .....	22
一、定位陷阱之目标市场规模 .....	25
二、定位陷阱之要命的伪需求 .....	29
三、定位陷阱之重技术轻市场 .....	35

四、定位陷阱之不熟悉难成功 .....	38
小结 .....	39
本章推荐阅读书目《定位》 .....	42
三号“坑”：模式——如何生存与发展？ .....	43
一、项目模式的坑 .....	46
二、产品模式的坑 .....	50
三、平台模式的坑 .....	55
小结 .....	58
本章推荐阅读书目《精益创业》 .....	60
四号“坑”：合伙人与股权——“兄弟”为何变为“敌人”？ .....	61
一、创业是否需要合伙人？ .....	64
二、创业如何物色合伙人？ .....	66
三、创业如何团结合伙人？ .....	68
本章推荐阅读书目《切蛋糕：创业公司如何确立动态股 权分配机制》《不懂合伙，必定散伙》 .....	74
五号“坑”：资金——如何找？怎么用？ .....	75
一、筹资之坑 .....	77
二、融资之坑 .....	79
三、融资资金使用之坑 .....	85



本章推荐阅读书目《从创业筹资到 IPO》	89
<b>六号“坑”：创新——是创业利剑还是陷阱？</b>	<b>90</b>
一、产品过度创新之坑	91
二、商业模式创新之殇	95
三、蹭热点之无效创新	97
小结	100
本章推荐阅读书目《从 0 到 1》	101
<b>七号“坑”：销售——究竟该如何卖？</b>	<b>102</b>
一、销售模式之坑	103
二、销售承接之坑	104
三、销售外包之坑	106
四、销售回款之坑	108
本章推荐阅读书目《史玉柱自述：我的营销心得》《参与感：小米口碑营销内部手册》	110
<b>八号“坑”：管理——从创业者到管理者的修炼</b>	<b>112</b>
一、创业者的自我定位	113
二、培养团队刻不容缓	117
三、扁平化管理的陷阱	117
四、招人用人的陷阱误区	120