

创业突围

跨越企业成长的12个陷阱

郑旭◎著

创业突围

跨越企业成长的12个陷阱

郑旭◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

创业突围：跨越企业成长的 12 个陷阱 / 郑旭著. --
北京：中信出版社，2019.1

ISBN 978-7-5086-9673-7

I. ①创… II. ①郑… III. ①企业管理 IV.
① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 241445 号

创业突围——跨越企业成长的 12 个陷阱

著 者：郑 旭

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/32 印 张：10.25 字 数：140 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版 印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9673-7

定 价：65.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

导 言

过去五年，中国新创企业高速增长，很多人被时代点燃了人生理想，以百倍激情投入创新创业大潮中。然而很快人们就发现，理想很饱满，现实很骨感，前进的道路上充满荆棘与坎坷，有的甚至跌入深坑无法自拔。

危机来自方方面面：亲密挚友反目成仇，公司元老偷挖墙角，创业兄弟反戈一击，投资人预设陷阱，合作伙伴暗藏心机……商业江湖里，任何一个环节都不容忽视。

成功的道路有很多条，但失败总是一再发生，那么多相似的故事，发生在不同的创业公司。

如何让更多的创业者减少不必要的失误，我们需要知道前进的道路上有哪些“坑”。本书作者以其八年多创业教育的经历，精心整理出了12个具有普遍意义的创业陷阱。

本书的最大特色，是借鉴了哈佛商学院的案例教学法，在每一个真实案例之后，作者都给出了实用的管理工具。我们不能仅仅局限于读他人的故事，我们要防止类似的故事在我们自己身上发生，这些管理工具可以帮助我们走出困境，实现突围。

SUCCESS IS NOT FINAL. FAILURE IS NOT FATAL. IT IS THE
COURAGE TO CONTINUE THAT COUNTS.

——Winston Churchill

没有最终的成功，也没有致命的失败，最可贵的是继续前进的
勇气。

——英国首相 丘吉尔

创新引领未来

中国的战略目标是建成“创新型国家”，技术创新非常重要，目前我们的实体产业是“大而不强”，因为我们的核心技术受制于人，正如最近的“中兴事件”，整个通信产业的半壁江山受到重大影响，这给中国产业界敲响了警钟。

以前有种说法：“造船不如买船，买船不如租船。”在这种思想的影响下，中国产业界长期关注的是应用层面的技术，而且能借鉴的技术就不想原创，对于技术创新的重视度相对不高，这使我们难以摆脱在核心技术方面依赖国外先进技术的局面。例如，中国使用 Windows（操作视窗）已有 20 多年，虽然付出了上百亿美元，让出了 95% 以上的桌面电脑市场，但至今中国自己的操作系统根本没有得到发展；汽车领域付出的成本更高，也在发生同样的故事。

如果不掌握核心技术，不但我们的供应链会给人“卡脖子”，信息安全也会被人“卡脖子”，这种担忧绝非杞人忧天：2010 年 9 月，伊朗核设施突遭来源不明的

网络病毒攻击——西方学者为该病毒冠名“震网”。由于“震网”的袭击，纳坦兹离心浓缩厂的上千台离心机报废，刚封顶的布什尔核电站不得不取出核燃料并延期启动，事件所造成的严重后果，令世人震惊。

无论为了国家安全，还是中华民族的未来，中国都应当重视国产品牌，发展国产硬件和软件。有人说中国产品不好用，事实上绝大部分 1.0 版本的产品都是不好用的，那不好用就不去做了吗？还得做。版本更新是一个过程，没有 1.0 哪有 2.0？中国突破核心技术难题、发展自主创新，需要有一大批创新型企业的诞生和推动。

创新首先都是建立在个人创新的基础上，很多创新开始时是个人的奇思妙想，然后想办法做出原型产品，然后变成一个团队，再变成一个企业。创业者就是把创新想法转变为创新商业价值的人。这条路很不容易，要解决很多没有遇到过的问题，要忍受普通人无法忍受的痛苦。

我很高兴看到《创业突围》一书的出版。这本书系统地汇集了一家公司成长过程中可能遇到的各种挫折和失败，对经营企业经验并不丰富的创业者而言，非常有指导意义。读完这些现实中真实的故事，我们看到很多失败的原因都是很偶然的甚至是微不足道的一些因素，但是创始人缺乏警惕性，没有在危机早期进行干预和管控，使问题越来越大，最终难以收场。

创业并不害怕失败，或者说失败是难免的，美国硅谷也是这样，允许失败，很宽容。但包容失败并非放任失败，毕竟失败的痛苦是巨大的，对于创始人、创业合伙人、员工、投资人、客户等，都是

一种伤害。我们要努力避免失败，特别是在有前车之鉴的情况下。

“授人以鱼，不如授人以渔”，难能可贵的是这本书在每个创业案例之后给出了富有深度的解析，以及对应的经典管理工具。仅仅看到失败是不够的，失败背后的深度原因是什么，面对相似的情况，是否有普遍意义的基本原则加以处理，作者给出了很好的回答。

有限的精力和时间应放在最有意义的事上，现在中国青年面临历史上难得一遇的创新创业机会，国家和民族也呼唤创新型企业的快速崛起，我很期待新一代的科技企业家的成长。对于中国经济的未来，我在此提出四个关键词：自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来。衷心期待我国的创新创业局面越来越好。

中国工程院院士

倪光南

创业是一项伟大的修炼

中国正面临重大的历史机遇，经济趋势持续向好，国际影响力日益增长，有望在我们这一代完成中华民族的伟大复兴。中国企业在全球市场越来越以创新者的面目出现，不仅是产品，中国企业的商业模式、商业流程、管理模式也都在创新。2006年诺贝尔经济学奖获得者埃德蒙·费尔普斯教授认为：一个国家和民族的创新并不依赖于某个重大技术，而在于其民族特性。中华民族是有创新基因的，这也是中华文明能够持续五千年而不衰亡的原因。

新一轮推动中国经济前进的重要力量是高科技创业。在国家“双创”政策推动下，越来越多的科技工作者投入创业队伍，因此诞生了一大批高技术、高品质的产品。我觉得创业者是很了不起的，他们大多在原有的环境中非常舒适，却毅然抛弃一切，把自己前半生的所有积累全部拿出来，去实现一个理想。现在的创业者也是幸运的，我常常鼓励我的学生说，你们这辈子如果不创业就太对不起这个伟大的时代了，今天中国的时代是

四千年不遇的，未来两千年可能也不会有这样的时代出现。在这个时代，创业是一个民族和国家的主题，也是我们精彩人生的机会。人生就是一场创业，是你自编自导自演的话剧，这对人生来说是非常精彩的，不论成败。

我与创业教育有着特殊的缘分。2009年，我还在担任上海交通大学安泰经济与管理学院副院长的时候，新华都集团董事长、新华都慈善基金会的创办人陈发树先生找到我，问我愿不愿意帮他实现一个理想：他愿意捐巨资，用民间力量去推动中国商学教育的发展，特别是帮助商业实践者顺利成长。后来我了解到，陈发树先生小时候因为家里贫穷，上到小学四年级就被迫辍学，现在心中一直留有遗憾，他希望通过自己的慈善行为，帮助更多的人圆一个教育梦。陈发树先生的一番话深深地打动了，我与他的想法不谋而合，希望建立具有中国自己特色的商学教育体系，更好地帮助创业者成长。后来我常常跟自己的学生说，作为一个教育工作者，如果有人捐资帮你去实现教育理想，是不可拒绝的。正如当年的燕京大学校长司徒雷登先生，他为了办学到处筹钱，有一天骑着自行车回燕京大学的时候，看到路边有很多乞丐，他说我跟乞丐差不多，只不过乞丐为了自己，我为了教育。我个人很幸运，我碰到慈善家委托我们办学，能够按照自己毕生的理想去打造教育项目，这是一种缘分，也是一种福分。

创业教育说起来容易，做起来难。因为它不是多加一两门课或增加一点教学手段与方法。它需要价值观、文化氛围、教育体系、教育方法和学校服务的全面转变。过去20多年，中国的商学教育体

系基本源自欧美的商业理论，而且重点关注的是培养职业经理人，而不是培养中国本土的创新创业者。作为中国创业教育的实践者，如何根植中国的文化，为中国培养负责任的创业、创新者，提供一套适合中国国情，又走在世界前沿的教育体系，并能够向世界输出管理思想，是我思考很久的问题。

我对美国的创业教育体系做过一些研究，美国的创业教育大致可以概括为三种模式：一是“创业+”模式，如创业战略学、创业人力资源学、创业营销学，把过去 MBA 的课程前面加上“创业”，内容、案例等更偏向创业。二是“创业过程”模式，根据创业时期，比如说 0 到 1 你需要什么知识，1 到 10 需要什么知识，10 到 100 需要什么知识，按照创业不同时期的逻辑而展开。三是“创业知识模块”模式，根据创业者所需要的知识结构，归纳成五项，即领导学、营销学、战略学、财务学、人力资源学，按照所需要的知识展开教学。著名的斯坦福大学就采用这样的教学模式。

在对世界各国创业教育体系进行广泛研究的基础上，我提出创业赋能教育理念，把中国特色创业教育总结成五个赋能要素，分别对应中国五行里的“金、木、水、火、土”。

第一要素是创业智慧，不是有知识就能创业，必须有创业智慧。智慧是金，我们说点石成金，是靠智慧，创业者要对自己从事的领域有商业感觉，有洞察力。

第二要素是创业知识，我们根据创业者不同发展阶段配置相应的管理知识，尤其是文化底蕴知识。我们说知识是木，聚木成林，创业者要通过学习，构建商业知识体系，这样才能对商业事务有全

维度的观察和思考。

第三要素是创业素质，素质是水，水善利万物，老子说“以其不争，固天下莫能与之争”。创业者需兼具情商与智商，很多企业家讲可能情商占到 80%，也许没有那么高，至少是各占 50%。在商业领域打拼，创业者自己的判断力很重要，在不确定的环境下或在创新前沿，也要有能力团结一批人，形成一个团队，构建一个生态。拿破仑说，一个优秀的军官必须形成正方形，他的知识和他的勇气必须是同等的，画起来是正方形。

第四要素是经验，我们把它比喻成火，借光借火，把别人的火种借过来，把自己的火烧得更旺一点，形成燎原之势。这里主要指的是案例教学、海内外企业游学、参访，到实地去感受。

第五要素是实践，是立足自己实践的土壤，在富有经验的实战型导师引领下开拓前进，这样可以少走弯路。这是土，土接地气。创业者教育与军官教育是一样的，不能仅仅教知识，还必须与实战高度结合。

以上创业者教育五个要素，形成了一个完整的创业者教育体系，包括人格塑造、经验获取等。这个完整的体系，在中华民族悠久的历史土壤里成长，借鉴世界创业教育的经验，会走出一条自己的创业教育道路。

在众多创业教育探索中，郑旭所著《创业突围》一书，是一项很好的实践，恰逢其时。郑旭与我有三重缘分，他是我们北大光华管理学院 2004 届国际 MBA 毕业生，当时在课堂上我就对他印象深刻，因为他既有实战经验，又善于总结归纳。后来在上海交大安泰

经济与管理学院他又与我同事两年，再后来我创办新华都商学院，他被我邀请来担任首任非学位创业教育中心主任，为我们的创业创新教育立下了汗马功劳。

自2014年李克强总理大力推动“双创”工作以来，如何赢得投资人青睐，如何发展创业型企业，如何设计好的商业模式等创业话题，在创业者群体中得到了大力推广，但是在具体实践过程中，还是出了很多问题。如果有创业者告诉我他从来没有遇到“坑”，或者没有掉进过“坑”里，首先我不信，其次我相信他今后一定会掉进某个“坑”里。其实越早掉进“坑”里越好，爬起来就是了，我们也可以从这本书里看到别人掉的“坑”，引以为戒。“失败是成功之母”，我们如果能够提前知道创业过程中的沟沟坎坎，也许会避免很多不必要的失误，起码不会在阴沟里翻船，这样成功的概率自然就高了。

《创业突围》汇集了12个真实案例，很宝贵，都是血的教训。很多“坑”是书本上无法学到的，比如授权，教科书里是鼓励我们授权给下属的，不授权的企业肯定做不大，但授权是否需要把握尺度呢，我看是需要的，在这本书中就有实例，下属权力过大，反而开始破坏公司的整体管理。再比如，获得外部投资是创业企业都努力追求的，为此很多创始人花了不少精力去见投资人，但拿到钱公司就能发展了吗？其实也未必，公司如果准备不足，投资来了反而有负面效果。所以说“他山之石，可以攻玉”，我们阅读这本书，可以从他人的失误中汲取教训。

创业是一项伟大的修炼，是创始人自我完善的过程，要不断找

出自己的短板，补齐它，自己的长板才能发挥作用。在这项长期修炼的过程中，创业者要有正确的心态，一是戒骄，不能因为自己取得某些阶段性进展，就自我满足，对外部风险、客户需求变化等视而不见，须知看不到自己的缺点和短板的时候，往往就是危机四伏的时候。二是戒躁，遇到困难的时候，不要怨天尤人，感觉自己付出这么多，为什么得不到收获。很多时候成功迟迟没有来，不是因为我们的努力白费了，而是由于我们的努力还不够。正如《西游记》里唐僧师徒，要取得真经，必须经历九九八十一难，少经历一个都不行。在这个千年难遇的创新创业大时代，我们面临着难得的历史机遇，只要我们胸怀大志，坚韧前行，就一定能够获得成功。

北京大学教授、新瑞学院院长
何志毅

创业维艰，很多“坑”是可以避免的

中国的创业浪潮从 1978 年改革开放至今，已经整整 40 年了。这 40 年中，涌现了很多成功的企业家，他们的故事，激励着每一位后来者奋起直追。我们看到了很多光环与鲜花，却很少了解创业的艰辛与不易。

理想是伟大的，创业是艰辛的

成功毕竟属于少数人，绝大部分创业者面临着坎坷与挑战，太多的不确定性在前方等着，不断有创业者跌入陷阱，有的艰难爬起来坚韧前行，有的倒下后再也没有站起来。

2010 年我开始从事创业教育工作。那一年我离开了上海交通大学安泰经济与管理学院，辞去了交大 EMBA（高级管理人员工商管理硕士）副主任兼 EDP（高级经理人发展课程）副主任的职务，与何志毅老师、陈春花老师共同创建了以创业为教学特色的商学院——新华都商学院。这家商学院隶属于习近平总书记曾担任校长的闽江学院，是由新华都慈善基金会提供办学经费

的公立性高等教育机构。

虽然我与企业家的交往早在 2004 年就比较频繁了，那时我担任新加坡国立大学管理学院中国市场经理，但 2010 年接触到广泛的创业者群体后，我感觉科技型创业家与过去传统的企业家有着非常深刻的不同，他们非常智慧，也非常努力，没有什么不良嗜好，最大的乐趣就是工作。他们的产品往往在中国有着引领性，虽然人脉资源不多，但这些创业者往往能够通过绝妙的商业模式设计，使自己的企业快速成长。相比而言，我更喜欢与创业者一起交流，你可以在短短的一顿饭工夫，视野和思维有非常大的增长。

在与创业者互动的过程中，我常常会听到他们分享创业过程。讲成功的不多，更多的是挫折和痛苦。我想，也许是成功难以定义，挫折更容易感受吧。他们也会经常向我请教一些管理问题，希望能解答心中的困惑。在这样的教学相长中，我对中国创业领域的管理问题有着越来越清晰的感受。

创业者绝大部分是没有什么管理经验的，过去的经历大多是与科学仪器、计算机为伍，接触的人也大部分是与自己相似的技术开发人员，这样的人直接进入社会竞争最直白、最激烈的商业竞技场，就会遇到很多问题，很容易被伤害。

记得六年前，一位学员课后找到我，希望跟我聊聊。我们在酒店大堂坐下来，我听他讲述心中的烦恼。在我的记忆中，这位学员的企业做得顺风顺水，现金流收入很好，是众多同学羡慕的对象。突然间看到他愁眉不展，我觉得很吃惊。聊下来才知道，他跟创业伙伴在经营上产生了分歧，反复交流多次之后，分歧无法弥合，现

在公司陷入了空前的危机。虽然他本身是大股东，从董事会决策角度对公司有决定权，但创业伙伴早有准备，收集了很多不利于公司的证据，比如，公司财务账目方面的不规范、劳动人事社保方面的不规范等，如果真的向国家执法部门举报，公司需要补缴的费用高达上千万元，对公司的现金流将是一个极为重大的打击。而且创业伙伴在公司是有股份的，如果执意分手，回购创业伙伴的股份也将是一大笔现金，公司可能会立刻遭遇灭顶之灾。这是一件非常棘手的事情，后来费了很大的力气，终于让事情有了比较妥善的解决。但这件事给了我很大的警醒，创业路上有很多坎坷，可能一不留神，一家有着远大前途的企业就会从市场上消失。

从那时起，我就开始留意创业者的成长历程，特别是发展过程中的重大失误。我关注的是为什么会发生这样的失误，造成的后果是什么，采取了什么补救措施，补救效果如何，是否具有普遍性，等等。后来发现了两点至关重要的信息：一是有几类失误是带有普遍性的，即发生在甲公司的故事会在乙公司同样发生一遍，故事情节都高度类似；二是失误有不同类型，创业者即使遇到过一些挫折，并不意味着对其他方面的错误会自动产生免疫。为了让更多的创业者吸取他人的教训，减少可以避免的错误，我决定将八年以来观察到的各种创业的“坑”进行深入挖掘，系统整理，通过采访当事人，还原当年的细节。

采访的过程并不顺利，当事企业在经历苦难后依然运行，故事的公开会对某些人造成伤害，也可能对现今的团队造成不良影响，而且创始人更希望自己以成功者的形象面向大众，“家丑不可外扬”，