

聆听创业故事，规避创业雷区，学习创业经验

创业雷区

中国 创业者的 前车之鉴

ENTREPRENEURIAL
MINEFIELD

THE
CHINA
ENTREPRENEURS
WARNING

罗春秋
编著

69 24
个典型创业失败案例，一对一的「雷区」分析，借鉴他人教训
个专题，权威讲解，为你规避创业之路上的暗礁与风险

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内容提要

本书以中国创业者的失败案例为研究对象，通过分析其失败原因，为创业者提供前车之鉴。本书共分八章，第一章为绪论，第二章至第八章分别介绍了不同行业的创业失败案例。本书旨在帮助创业者了解创业过程中的风险，提高创业成功率。

创业雷区 中国创业者的 前车之鉴

罗春秋 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书针对性地介绍了大众创业者在创业过程中可能会遇到的雷区，书中对创业雷区进行了全面的展示与分析，并且为创业者提供了专业的创业指导。

本书共9章，三大部分，以案例形式对创业雷区进行了全方位的讲解，帮助创业者从失败案例中吸取教训，学会如何降低和规避同类风险。无论你是创业“小白”还是企业管理者，或是希望通过学习本书获取更多创业知识的读者，相信通过对本书的学习，能够让你在创业过程中少走弯路，成功实现你的创业梦。

图书在版编目(CIP)数据

创业雷区：中国创业者的前车之鉴 / 罗春秋编著. —北京：

中国铁道出版社，2017.4

ISBN 978-7-113-22816-3

I. ①创… II. ①罗… III. ①创业—研究—中国

IV. ①F249.214

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第020151号

书 名：创业雷区，中国创业者的前车之鉴

作 者：罗春秋 编著

责任编辑：张亚慧

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MX DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2017年4月第1版

2017年4月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：16.5 字数：217千

书 号：ISBN 978-7-113-22816-3

定 价：45.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174

打击盗版举报电话：(010) 51873659

前言

P R E F A C E

随着互联网技术和移动通信技术的发展，市场的经济形势良好，在政府政策的大力扶持下，创业浪潮逐渐升温。因为创业对人们来说，既能够解决就业问题，又能够实现自己当老板的梦想。因此，越来越多的人加入到了创业的大军中。

对于创业者而言，都希望像马云、比尔·盖茨那样取得轰轰烈烈的成功。但实际上，创业成功并非一蹴而就。创业如征战，只有少数人能够凯旋而归，而绝大多数创业者都惨败于沙场。归根结底，创业者缺乏对创业“雷区”的认识。

在创业的路上充满了“雷区”。而所谓创业“雷区”，就是指创业过程中容易走入的误区、陷阱或者诸多不利于创业的成功之处。而创业者可以通过借鉴前人创业过程中的失败案例并汲取教训，避开雷区，少走弯路，从而大大降低创业失败的风险。

所以本书是在这样的市场经济环境和前提条件下写成的，目的就是指导创业者在创业过程中及早避开“雷区”，提升感知“雷区”的能力，迅速找到扫除“雷区”的办法，尽量少犯错误，轻松实现创业梦。

本书包括 9 章内容，具体章节的内容如下。

◎ 第一部分：第 1~3 章

第一部分讲解创业前的准备工作，怎样寻找合伙人及如何抓住商机、抢占市场，帮助读者快速掌握创业前期的准备工作。

◎ 第二部分：第 4~6 章

第二部分介绍创业中期的重点工作，如商业计划书的撰写、融资的风险评估、企业的产品和售后服务等，其中重点讲解了创业融资风险评估和应付对策，有助于读者把握创业中期的重点工作。

◎ 第三部分：第 7~9 章

第三部分阐述了创业成熟期的管理工作，如创业所面对的各种风险、企业步入正轨后扩张带来的隐患及怎样实现科学的企业管理，帮助读者在循序渐进的阅读思路中巩固创业的成熟期工作。

本书语言生动，逻辑思维严谨，知识讲解全面深入，案例丰富多样，采用了理论知识与案例相结合的叙述方式，减少阅读的枯燥性和乏味性。本书的读者群定位于初创业者、企业管理者和想要学习更多关于创业知识的社会人士。另外，本书也适合于想要深入研究创业知识的专业人士。

最后，希望所有读者都能够从本书中获益，在实际的创业过程中及时避开和扫除“雷区”，实现自己的创业梦想。另外，由于创业环境的变化较快，加之时间仓促，编者能力有限，对于书中内容不完善的地方，希望读者批评指正。

编者

2016 年 12 月

目录

C O N T E N T S

01

LESSON

创业，你真的准备好了吗

创业是指发现商机并且加以实际行动转化为具体的行动，最终获得商业利益，实现人生价值。但是在创业之前需要进行一系列的准备工作，包括创业项目的台风口、创业者具备的素质、创业基础性条件以及创业模式。

台风口决定创业的成败 /2

创业要顺势而为 /2

案例陈述 青年小伙创业为何无疾而终 /3

雷区分析 不合适的推广平台 /4

时事政策造英雄 /6

案例陈述 最初的业界精英，最终的失败者 /7

雷区分析 闭门造车，出门不合辙 /8

创业者必备的素质 /10

敏锐的商机感知能力 /10

案例陈述 蚕农为何痛失商机 /11

雷区分析 缺乏商机感知能力必败 /12

切勿盲目创业 /14

案例陈述 他也学马云创业，为何失败了 /14

雷区分析 盲目的创业动机 /15

稳扎稳打，步步为“赢” /16

案例陈述 母婴品牌领导者的陨落 /16

雷区分析 创业要防范疯狂扩张后的“地雷” /18

创业的基础性条件 /19

完善实体店 /19

案例陈述 风靡一时的美甲公司惨遭收购 /20

雷区分析 部分企业离不开实体店 /21

经验是无形的资产 /22

案例陈述 “全城第一店”的关店潮 /22

雷区分析 没有实战经验切勿轻举妄动 /23

这些商业模式不可取 /24

核实加盟信息的真实性 /24

案例陈述 青年夫妇加盟咖啡店被骗得身无分文 /25

雷区分析 涉及金钱交易务必要确保信息的真实性 /26

“烧钱”的商业模式不可取：衡量投资与收益 /28

案例陈述 二手车网站身陷“烧钱”困局 /28

雷区分析 万万不能参与到“烧钱”战争之中 /30

02

LESSON

寻找中国好合伙人

合伙人是指在创业的过程中有时间、有精力、有能力和有资金，并能够起到积极辅助作用的人，并不是什么人都可以是创业的合伙人。创业者在创业过程中更是要谨慎选择合伙人。

为什么要寻找合伙人 /32

工作与责任的划分 /32

案例陈述 CEO 事事管，但事事管不好 /33
雷区分析 事事管最终只会导致事事管不好 /34

众人划桨开大船 /35

案例陈述 部门主管起早贪黑，项目终究还是失败了 /35
雷区分析 团队的力量是无穷的 /36

合伙人是资金链的源头 /38

案例陈述 创始人赶走合伙人，一个月后就关门大吉 /38
雷区分析 重视合伙人对企业的影响力 /39

谁才是你需要的合伙人 /41

忌任人唯亲，广纳贤才 /41

案例陈述 庞大家族企业的土崩瓦解 /42
雷区分析 任人唯亲是创业失败的导火线 /43

制定合伙人的招聘标准 /45

案例陈述 企业 HR 擅作主张，招来害群之马 /45
雷区分析 企业 HR 须严格执行公司的招聘制度 /47

创业者应该怎样对待合伙人 /49

员工的归属感 /49

案例陈述 企业暴力管理导致倒闭日提前到来 /50
雷区分析 企业要发展，拒绝暴力管理 /52

签订保密协议 /53

案例陈述 不懂用法律保护商业机密的企业迟早会出事 /53
雷区分析 运用法律武器保护商业机密 /54

留住核心合伙人 /56

案例陈述 “小霸王”被“步步高”完败 /56
雷区分析 留住核心员工，延续企业的生命力 /57

03

LESSON

抓住商机，抢占市场

创业者要想成功创业，一定要抢先抓住商机，这是成功创业的必要筹码，也是必要条件，当抓住商机后，才能先人一步抢占到市场，获得大量的优质资源，最终成功创业。

市场调研挖掘潜在的商机 /60

市场调研需要抓住客户心理 /60

案例陈述 可口可乐也在进行市场调研，但消费者不买账 /61

雷区分析 产品始终要以用户为中心 /62

错误判断市场需求失去商机 /63

案例陈述 中国人不喝凉茶？茶饮龙头企业痛失市场 /63

雷区分析 错误的市场调研错失商机 /65

研究消费者需求 /66

案例陈述 知名服装厂“吃不透”消费者而战败 /67

雷区分析 “吃不透”用户必败 /68

寻找市场的方向要正确 /69

案例陈述 电信企业耗资千万元的市场调研竟是一纸空文 /70

雷区分析 缘木求鱼，焉能不败 /72

勿扎根竞争激烈的行业 /73

案例陈述 知名产品含着金汤匙出身，却斗不过草根 /73

雷区分析 行业竞争激烈程度决定了新产品的存亡 /75

知彼知己，百战不殆 /77

忽视竞争对手必败 /77

案例陈述 电商巨头 eBay 败走中国 /78

雷区分析 你忽视的竞争对手，可能会在不久后击败你 /80

知己是战胜对手的前提 /81

案例陈述 纸制品厂改革创新，却以失败告终 /81

雷区分析 不知己的创新改革，只是竹篮打水一场空 /83

知彼是战胜对手的必要条件 /84

案例陈述 电信翼支付的推广举步维艰 /84

雷区分析 不知彼的贸然进军，最终只会落得溃不成军的下场 /86

04

LESSON

商业计划书，创业的指挥官

商业计划书是企业为了达到招商、融资、上市或者是其他目标，严格按照一定的格式和内容而撰写的面向受众群体的书面整理资料，展示项目和企业目前的状况以及未来的发展潜力，进而实现企业发展的目的。

识别商业计划书的陷阱 /88

隐形债务也能压垮骆驼 /88

案例陈述 隐形债务差点毁掉庞大的家电企业 /89

雷区分析 小债务，大危机，需加强识别危机的能力 /90

摸清融资方底细 /92

案例陈述 知名家装企业竟然被骗百万元项目资金 /92

雷区分析 创业融资之前，务必先摸清对方的底细 /94

新项目需要专利申请 /95

案例陈述 熬夜加班却为他人做“嫁衣” /95

雷区分析 没有专利保护意识的企业会吃“哑巴亏” /97

坚决不触碰法律红线 /98

案例陈述 商业精英难以抵挡“诱惑”，被拉下马 /98

雷区分析 创业过程中，绝不触碰法律红线 /99

商业计划书的致命性错误 /101

内容才是王道 /101

案例陈述 投资者为何拒绝了包装“华丽”的融资方案 /102

雷区分析 投资者更看重商业计划书的内容 /103

自己的事情自己做 /105

案例陈述 外包商业计划书泄露商业机密，融资频频被拒 /105

雷区分析 外包商务计划书一定要签订保密协议 /107

切忌空谈妄谈 /108

案例陈述 商业计划“不着陆”，失去融资 /109

雷区分析 不能实现“落地”的商业计划都是纸上谈兵 /111

细节决定成败 /112

案例陈述 农场主因为一个“0”失去天使投资基金的机会 /112

雷区分析 谨慎行驶万年船 /114

05

LESSON

创业中期，企业如何融资

对创业者而言，能否快速、高效地筹集到资金是企业在竞争激烈的市场中站稳脚跟的关键，更是实现二次创业的动力源。

创业者如何才能获得融资 /116

制定融资计划书 /116

案例陈述 大型企业融资竟然也会“失前蹄” /117

雷区分析 融资计划书，一份说服投资者的说明书 /118

找准谈判对象 /120

案例陈述 青年海归的坎坷融资之路 /120

雷区分析 找准融资的谈判对象再说融资的事 /122

谈判沟通的细节 /123

案例陈述 职场谈判精英大意失融资 /123

雷区分析 小细节也能决定项目谈判的成败 /125

创业融资省钱之道 /126

案例陈述 拿到A轮融资的O2O企业却熬不过资本寒冬 /127

雷区分析 创业资金挥霍无度，最终“单衣过冬” /129

融资风险的评估与应付 /130

规避信用风险 /130

案例陈述 全球最大的综合性天然气公司的陨落 /131

雷区分析 信用风险是影响企业发展的重要因素之一 /132

企业控制力评估 /133

案例陈述 一山难容多虎，管理权四分五裂 /134

雷区分析 创业者对于绝对控股权的把握 /136

明确股东的管理权 /137

雷区分析 股东插足内务，印染厂也摊上事儿了 /137

雷区分析 创业者对股东管理权要明确 /140

06

LESSON

产品，企业打开市场的利器

在市场经济高速发展的今天，企业间竞争日趋激烈。而产品是企业打开市场的利器，产品质量的高低是企业有没有核心竞争力的体现之一。所以，企业提高产品质量是保证市场占有率、维护企业形象的重要手段。

产品质量才是硬道理 /142

缺乏质量管理意识 /142

案例陈述 知名乳制品企业的毁灭 /143

雷区分析 产品质量是企业的生命线 /144

严控质量关 /146

案例陈述 霸王公司，质量却不霸王 /146

雷区分析 真正的霸王企业是有霸王产品作为支撑的 /148

质量决定命运 /149

案例陈述 食品龙头企业自掘坟墓，最后自取灭亡 /149

雷区分析 合格的产品才能使企业长盛不衰 /151

产品价格是否形成竞争空间 /152

考虑产品成本 /152

案例陈述 手机锂电池供应商的低价策略终究还是失败 /153

雷区分析 低价策略不是万能的，也存在着“陷阱” /155

价格要有优势 /156

案例陈述 为何新茶饮料不能掳获消费者的心 /156

雷区分析 如果缺乏核心竞争机制，高定价策略也会失败 /158

研究消费者心理 /159

案例陈述 大型办公公司研发的商品被市场“嫌弃” /160

雷区分析 研究不同消费层级的消费者的需求 /161

售后服务是否跟上步调 /163

完善售后机制 /163

案例陈述 缺乏售后服务的企业也只是昙花一现 /164

雷区分析 售后服务质量也会影响企业的运营 /166

提供专业的售后 /168

案例陈述 服务人员粗心失去投资 /168

雷区分析 企业要注重提升服务人员综合能力 /170

提升售后服务团队效率 /171

案例陈述 售后响应时间过长惨遭投诉 /172

雷区分析 企业在拓展国际业务时也需设置海外服务部 /174

07

LESSON

防不胜防，创业风险控制

在创业过程中，风险始终贯穿着整个流程，从创业初期的项目选择到创业中期的融资，再到成熟期的企业管理。因此，创业者有准备地、理性地进行创业，对创业进程中风险问题进行分析，从而降低风险造成的损失。

企业发展路线的风险 /176

营销战略失误 /176

案例陈述 IT 界龙头企业的滑铁卢 /177

雷区分析 企业务必创建稳定的营销团队和渠道 /178

树立创新管理意识 /180

案例陈述 保健品帝国研发的保健品为何以失败收场 /180

雷区分析 缺乏创新的营销渠道只会事倍功半 /182

明确产品的市场定位 /184

案例陈述 为何生鲜电商的先驱沦为了温水中的青蛙 /184

雷区分析 企业需要有明确的市场定位 /186

企业信誉风险控制 /187

提升危机公关能力 /187

案例陈述 跨国餐饮企业的噩梦 /188

雷区分析 强制的公关态度只会适得其反 /189

统一内部公关稿 /191

案例陈述 大型医药企业的污点 /191

雷区分析 统一内部公关稿,维护企业信誉 /192

面对危机,敢于承担责任 /193

案例陈述 食品生产商身陷“致癌门”风波 /193

雷区分析 敢于承担责任,化解企业危机 /194

资金链风险的控制 /196

勿过度依赖外部融资 /196

案例陈述 创新型互联网公司的横空出世到快速消失 /197

雷区分析 企业需加强“内部造血”功能 /198

企业融资期限的选择 /199

案例陈述 前途无量的电子杂志最终却名存实亡 /199

雷区分析 企业需要确定最佳的融资期限 /200

技术风险的控制 /202

技术短缺,险象环生 /202

案例分析 曾和支付宝叫板的“闪通付”哪去了 /203

雷区分析 技术短缺也会毁灭一家企业 /204

核心技术是企业发展的支撑 /205

案例陈述 美妆网站的前辈反被后生收购 /205

雷区分析 核心技术是企业的生存之本 /206

08

LESSON

创业成熟期，小心扩张的后患

企业扩张是指企业在成长过程中规模由小到大、竞争能力由弱到强、经营管理制度和企业组织结构由低级到高级的动态发展过程。在扩张的过程中会存在各种隐患，因此，企业要分析、预测和控制扩张过程中的风险。

重视企业文化整合问题 /208

正确处理企业文化冲突 /208

案例陈述 大型制造企业为何管理不好收购的企业 /209

雷区分析 解决企业管理制度的冲突，留住优秀人才 /210

企业文化适应社会发展 /211

案例陈述 “砸锅卖铁大生产” 企业文化葬送企业 /211

雷区分析 企业文化要符合当前的社会趋势 /213

推崇人性化企业文化 /214

案例陈述 看“野蛮文化”是如何摧毁一家企业的 /214

雷区分析 野蛮文化”是摧毁企业的助推器 /216

品牌扩张也会埋下“地雷” /217

规范加盟商行为准则 /217

案例陈述 品牌商加盟的致命伤“一荣俱荣，一毁俱毁” /218

雷区分析 企业需要设置品牌加盟商的门槛 /220

品牌专利独占性 /221

案例分析 企业管理失控，商标纠纷层出不穷 /221

雷区分析 企业需要保护商标 /222

口碑传播效应 /223

案例陈述 天猫旗舰店因忽视买家评论失去大宗订单 /223

雷区分析 企业需要重视口碑传播效应 /224



09

LESSON

科学管理，实现质的飞跃

企业管理是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列职能的总称。企业管理增强企业运作效率，让企业有明确的发展方向，有助于形成企业的品牌效应，树立良好的企业形象。

内部管理决定企业的命运 /226

加强风险控制体系建设 /226

案例陈述 知名电器元件公司冒险前进导致无路可退 /227

雷区分析 企业在扩张的同时要加强风险控制 /228

财务管理失控加速企业倒闭 /229

案例陈述 新材料制造帝国如何走上了下坡路 /229

雷区分析 做好财务管理，防止财务危机 /230

制定明确的商业模式 /231

案例陈述 服装行业巨头的“击鼓传花” /232

雷区分析 企业“击鼓传花”的下场就是被“花”砸死 /233

企业加强内部组织能力 /234

案例陈述 众筹类网站开创者的一生，

从三足鼎立到被市场遗忘 /234

雷区分析 企业组织能力也是内部管理的重要内容之一 /236

人力资源管理留住人才 /237

人力资源的规划 /237

案例陈述 大型口服液集团神秘“消失” /238

雷区分析 缺乏人力资源规划的企业走不远 /239

控制人才的流失 /240

案例陈述 客服集体离职导致公司瘫痪 /240

雷区分析 集体离职对于企业的打击非同小可 /242

重视外部人力资源的管理 /243

案例陈述 “空降兵”为何不能实现“软着陆” /243

雷区分析 “空降兵”是否真的适合管理层岗位 /245



创业雷区

中国创业者的前车之鉴

LESSON FROM THE FAILURE

创业，你真的准备好了吗

创业是指发现商机并且将想法转化为具体的行动，最终获得商业利益，实现人生价值。但是在创业之前需要进行一系列准备工作，包括创业项目的台风口、创业者具备的素质、创业基础性条件及创业模式等。而在这个初期阶段，就可能进入各种雷区之中。