



我曾经是一个著名的失败者，我害怕失败，我经不住失败，所以只能把不失败的准备工作做好。

—— 巨人网络集团董事长兼CEO 史玉柱

创业者常犯的 20个错误

王波 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



我曾经是一个著名的失败者，我害怕失败，我经不住失败，所以只能把不失败的准备工作做好。

—— 巨人网络集团董事长兼CEO **史玉柱**

创业者常犯的 20个错误

王波◎编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

内 容 简 介

本书研究了众多创业者所犯过的错误,从行业进入、项目选择、资金筹措、运营管理、市场营销、财务管理及个人自我管理等创业的各个阶段,精选出 20 个最常犯的错误,列举案例进行剖析,方便读者在创业或管理的过程中借鉴。

本书适合企业管理者、创业者及心怀创业梦想的在校大学生阅读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

创业者常犯的 20 个错误/王波编著. —北京:电子工业出版社,2010. 1

ISBN 978-7-121-10064-2

I. 创… II. 王… III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 227460 号

责任编辑:戴 新

印 刷:北京天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:720×980 1/16 印张:12.25 字数:153 千字

印 次:2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言：少犯一次错误，多得一次机会

一个创业者之所以能够成功，并不在于他做出了多少次正确的决策，而在于他少犯了多少次错误。一次正确的决策带给企业的是一次发展机遇，一次错误的决策则可能直接导致企业破产。

创业者要想让创业成功的可能性增加，就必须少犯错误。也就是说，在创业的过程中，创业者少犯一次错误，就会多获得一次成功的机会。

人不可能不犯错误，只能尽量少犯错误，创业者尤其如此。赢海威公司前总经理张树新在总结赢海威失败的原因时曾经说过：“我们是这个行业中犯错最多的人。”由此可见，要想使自己在创业的过程中避免失败或降低失败的概率，一定要保证“少犯错误”。

如何才能少犯错误？一般情况下，避免自己犯错误的方法主要有两种：一是通过自己的亲身经历，来避免再犯同样的错误，但这种方法的代价十分昂贵；二是通过研究别人犯过的错误，来降低自己将来犯错误的概率，通过感受别人的感受，来不断地警醒自己，不可犯同样的错误。

本书从创业的各个阶段入手，精选出创业者最常犯的 20 个错误。这些错误涵盖了行业进入、项目选择、资金筹措、运营管理、市场营销、财务管理及个人自我管理等方面，供读者借鉴，避免在创业或管理的过程中犯同样的错误。

对于犯过这些错误的创业者来说，每一个错误都是一次刻骨铭心的记忆；对于后来的创业者来说，每一个错误都是自己成功路上的基石，只要善于学习并且能够领会这些创业前辈们的经验

精华，就能够使自己的创业之路更加平坦。以成功经验为师，可以让自己走得更快；以错误和教训为师，可以让自己的脚下少一些羁绊。对于后来的创业者来说，这些错误无疑是创业前辈们给予自己的最好礼物。

参加本书编写的人员有王光伟、全琳琛、郭蓉、姜巧萍、刘祥鑫、金青龙、穆秋月、齐晓明、梁华等，在此一并表示感谢！

目 录

错误 1：从陌生的行业开始创业	1
谢瑞麟：房地产让他“三起三落”	3
吴作仁：从送奶工到亿万富翁	5
错误 2：选项目时常常随波逐流	7
王奇志：盲目跟风，败走土家烧饼	9
如家酒店：遭遇行业寒流，冰火两重天	11
步步高：晚起的鸟儿照样有食吃	13
分众传媒公司：创意得到“金子”	15
错误 3：相信高科技会有高回报	19
依星公司：一个科技神话的破灭	21
永和大王：一杯豆浆打造商业帝国	24
错误 4：错误的时间做正确的事	27
五谷道场：一个食品行业的早产儿	29
陈春先：中关村创业第一人	31
错误 5：忽视与投资相关的环境	33
凤凰制水公司：直饮机中国之行步履维艰	35
哈慈集团：六年的广州“游击战”	37
丝宝集团：以武汉为革命根据地	39
错误 6：立足未稳便追求多元化	41
活力 28：转瞬即逝的流星	43
澳柯玛集团：盲目多元化之殇	45
春都：远去的“会跳舞的火腿肠”	47
用友软件：专注成就“财务软件之王”	50



创业者常犯的 20 个错误

错误 7：唯利润是求而忽视创新	55
太子奶：固步自封陷危机	57
杰里米：拷贝啤酒，赢来成功	61
耐克公司：持续创新的领跑者	62
错误 8：不重视对无形资产的保护	65
万燕公司：为别人做嫁衣	67
火了“鳖精”，冷了“圣达”	70
错误 9：为了融资而放弃控股权	73
王志东：被资本驱逐的“英雄”	75
张树新：被“资本”左右的“网络教母”	78
李国庆与俞渝：做不被资本驾驭的当当网	82
错误 10：没有坚持“现金为王”	87
普尔斯马特集团：疯狂的资金运营模式	89
巨人集团：将银行的支持拒之千里	91
红高粱快餐公司：从“挑战麦当劳”到断送自己	94
李嘉诚：金融危机巧“过冬”	96
错误 11：过于铺张，不计成本	97
吴晓：铺张创业，不堪重负	99
奥克斯集团：节俭赢来的“大买卖”	101
宜家：省一分钱就是赚一分钱	103
错误 12：盲目乐观地分析市场	107
重庆奥妮：改旗易帜的“百年润发”	109
吴鹰：成也小灵通，败也小灵通	112
错误 13：低估竞争对手的实力	115
诺基亚：在摩托罗拉的不屑中崛起	117
可口可乐：轻敌等于树敌	119
错误 14：重情义，轻管理	121
百信鞋业：兵败“家族管理”	123



李宁：冲破家族企业的壁垒	125
刘冬晨：重义轻利，枉送公司	127
错误 15：常用信任代替制度	129
胡志标：来自内部的致命一击	131
李玉刚：平等合伙，现多头决策	134
李斌：过于相信合伙人而被欺骗	136
华帝燃具：10 年不变的“北斗七星阵”	139
错误 16：小事不做，大事难成	141
郭楠：眼高手低，兵败消毒机	143
梁伯强：以“小器”成大器	146
徐成春：擦皮鞋擦出百万富翁	149
错误 17：遇到困难，缺少坚持	153
杨池：轻言放弃，创业屡屡受挫	155
迅雷网：绝望中寻找希望	157
北大纵横：“第一”源于坚持	159
错误 18：因患得患失而失良机	163
杨致远：犹豫中，雅虎网错失中国市场	165
王传福：从“电池”到“汽车”的惊险一跳	166
陈玉书：冒险成就“世界景泰蓝大王”	169
错误 19：没有充分调查就行动	171
重庆订餐网：仓促上马，一年关张	173
娃哈哈童装：在喧嚣中沉寂	175
错误 20：停留在昨天的童话中	177
福特：迷恋 T 型车，痛失霸主宝座	179
顺驰：因速度而辉煌，因速度而落寞	180
秦池酒厂：成也广告，败也广告	185

错误 1

从陌生的行业开始创业

到处都有机会，别人的机会对你而言也许是陷阱，反之也反，必须做自己熟悉的买卖。

伯克希尔·哈撒韦公司董事长 巴菲特



创业者常犯的 20 个错误

中国有句老话叫“生意不熟不做”。赚钱的关键在于“熟悉”二字，对一个行业熟悉到一定程度，掌握了它的发展规律，具备比较成熟的业务关系和一定量的资金之后，创业成功的概率就会大大增加。

常言道：隔行如隔山。每个行业都有自己的核心内容，如果你不熟悉这些核心内容，创业就很难成功。只有熟悉、懂得自己所处的行业，在遇到问题时，自己才能解决问题，也才能很好地预测以后的市场走势。

然而，很多创业者禁不住“诱惑”，总是铤而走险，投资自己并不熟悉的行业，结果落得失败而归。



谢瑞麟：房地产让他“三起三落”

2008年5月9日，香港区域法院裁定向旅行社支付非法回扣以及盗窃等罪名成立，判处谢瑞麟入狱三年零三个月。

也许是性格使然，谢瑞麟从来就不是一个安分守己的人。如果他“安分”地做珠宝事业，或许今天展现给大家的是“谢瑞麟珠宝”更为璀璨的业绩。

1957年，谢瑞麟用借来的3000元钱买了50两黄金，租了一间房子，买了一些工具，开了一家小金铺，正式开始了他的“黄金之旅”。

由于产品在设计上的不断创新，小铺的生意十分兴隆。1971年，谢瑞麟珠宝有限公司正式成立。随着公司业务量的不断扩展，谢瑞麟一心想跨出珠宝业，向利润更大的房地产业进军。

1982~1983年，很多的投资者都不看好香港的房地产业。那时，关于收回香港的中英谈判正成为各国关注的焦点，按照常理，不管谈判的最终结果如何，投资香港房地产业都应小心谨慎。

当时，对房地产业并不熟悉的谢瑞麟却用做珠宝生意赚的钱大宗地买入商铺和物业。岂料，中英谈判的结果引发了信心风波，香港地产价格应声大跌，谢瑞麟损失惨重。

失败的谢瑞麟重新投入自己的老本行——珠宝事业。经过艰苦经营，谢瑞麟珠宝在1987年正式上市。不服输的他再次把目光投向了房地产业。

1990年，谢瑞麟成功取得裕兴地产公司的控制权，并将其作为集团投资地产业的旗舰，一下子买入了大量的物业，使集团负债比率高达140%，仅年利息的支出就高达7000万港元。负债重压之下，谢瑞麟在同年6月把裕兴股权连同湾仔地皮，以



创业者常犯的 20 个错误

二亿港元的价格卖给了英皇集团主席杨受成。

谁知在当年的 7 月份，楼价随即上涨，杨受成获益匪浅。谢瑞麟第二次进军房地产业仍以失败告终，他又重新回归到珠宝行业。

1997 年金融危机前夕，香港楼市接近顶峰，谢瑞麟第三次斥资 5 亿港元进军房地产行业，从丽新集团购入位于尖沙咀宝勒巷的宝利商业大厦。这次，谢瑞麟又失败了，并导致珠宝集团的负债达到了历史最高值。

为了减轻财政压力，集团不得不变卖资产，但仍然无济于事。2000 年，法院颁令宣布谢瑞麟破产。

谢瑞麟的破产“顺理成章”，也在人们的预料之中。一个人只有做自己最擅长的行业才容易成功，一个门外汉要想在群雄逐鹿的房地产市场中站住脚跟，谈何容易！

幸运的是，经过大起大落的谢麒麟珠宝公司在风雨飘摇中始终屹立不倒。2003 年，内地兴起赴香港“自助游”热潮。谢瑞麟珠宝公司依靠与旅行社合作，生意蒸蒸日上。2008 年，创始人谢瑞麟被捕之后，企业仍在运营之中。

机遇与风险总是并存的，创业者往往只看到利益滚滚的一面，却经常忽视背后隐藏的具有毁灭性的一面。作为创业者，一定要明确自己企业的发展方向，做自己熟悉的、有把握的、能掌控的事。



吴作仁：从送奶工到亿万富翁

1992年，军人出身的吴作仁从郑州来到了北京，希望在北京这座城市开创自己的一番事业。

已过而立之年的他既没有北京户口，又没有高学历，想在北京找到一份正式的工作确实不容易，奔波了一个多月后，他成为了一名送奶工。

由于工作努力，到2005年，吴作仁手上已经有了几万元的存款，创业的念头再次出现。当时，中关村一带从事计算机业务的公司特别多，许多人一夜之间便成功了。看到这些，吴作仁也开始做起了经销计算机的生意。

可是，吴作仁并没有像其他人那样尝到成功的喜悦。他本来就对计算机行业不太了解，缺乏这方面的知识，加之公司太小，生意十分难做。

经历了这次失败之后，吴作仁冷静下来开始认真地思考。他觉得自己之所以没有成功，是因为忽略了市场的运作法则，盲目地跟着别人走，涉足自己不在行的领域。为此，吴作仁暗暗决定，以后再也不能轻率地投资自己不熟悉的行业了。

“到底投资什么行业”曾一度困扰着吴作仁，终于有一天，他眼前一亮，对自己说：“什么也别想了，干脆干老本行，开一家送奶的公司。”他想，自己以前干过送奶工，对这一行十分熟悉。1997年6月，吴作仁的送奶公司——北京市鑫丹妮发展中心正式成立。

以诚信打开市场，吴作仁的公司得到了迅速发展，生意越做越大，他也成了名震京城的“送奶大王”，资产达到1.5亿元。

在陌生的行业中，即使一个不起眼的细微漏洞也会被突然放大，对你来个致命一击，让你措手不及。因此，创业者应该像吴



创业者常犯的 20 个错误

作仁一样，从自己熟悉的行业起步，这样成功的机会就更大。

2000 年，在拿到第一笔巨额的资金时，当当网也曾犯过涉足不熟悉行业的错误，开始尝试做门户网站、知识网站，做社区，卖书。结果是，当当网一年烧掉了大笔资金却两手空空。

只有在自己熟悉的行业里摸爬滚打，才能最大程度地保证企业健康、稳定、持续发展。投资大王巴菲特就有一个习惯：不熟的股票不做。他永远只买一些传统行业的股票，而不去碰那些高科技股票。

在“不涉足不熟悉的行业”这方面，美国餐饮连锁巨头肯德基无疑是做得最成功的。肯德基自创建以来，始终没有脱离与土豆、面粉及小鸡打交道的流程，那个美国老人和他的后代们以惊人的毅力，坚持着日复一日、简单机械的动作，把这种炸鸡快餐带给了全世界的人，从中赚取了巨额的利润。

因此，创业者一定要具备清醒的头脑、理智的思维，千万不要轻易涉足自己陌生的行业，要勇于对陌生的行业说“不”。

错误 2

选项目时常常随波逐流

要永远相信：当所有人都冲进去的时候赶紧出来，当所有人都不玩了再冲进去。

香港长江实业有限公司董事局主席 李嘉诚



创业者常犯的 20 个错误

李嘉诚的投资思维模式讲究“不为最先”，坚持“发展中不忘稳健，稳健中不忘发展”的原则。他经常说：“通常情况下，一个行业最新、最热的时候先不进入，不抢‘头啖汤’，等过一段时间之后，市场气候往往更为明朗，消费者更容易接受，自己的判断决策也会比较准确，这时候再介入，成本最低。”

然而，有许多的创业者手里拿着钱却不知道该做什么，于是四处打听，到市场上看，看到哪家企业正在大把大把地赚钱，就跟着一起做。如果跟对了，无疑为他们减少了投资风险；如果跟错了，就会掉进投资的陷阱。

其实赚钱有个普遍的法则：多做，快做，动脑筋变着花样做，就是别跟着别人做。面对市场的风云变幻，刚开始创业的人千万不要哪里热闹就奔向哪里。



王奇志：盲目跟风，败走土家烧饼

2005年，由湖北工业大学生物工程专业毕业的大学生晏琳推出的土家特色风味小吃“掉渣儿烧饼”在武汉试水成功。武汉的大街小巷淹没在一股“烧饼狂潮”之中。随后，烧饼店在全国许多大中城市的街头巷尾遍地开花。2005年也俨然成为了中国的“烧饼之年”。

由于生意红火，很多人主动要求加盟，晏琳就办起了培训班，转让技术，很快就赚了100多万元。仅仅几个月的时间，“掉渣儿烧饼”就在各大城市“走红”，排队购买“掉渣儿烧饼”也成为各个城市的新景观。据统计，当时生意好的店面一天可以卖出3000多个烧饼。

加盟一家烧饼店只需要5000~10 000元的加盟费，加上采购烤箱、和面机、饼架、饼台及一些其他辅助设备的费用和租房的费用，总共才两三万块钱。如果经营得好的话，当月就可以收回成本。

当时刚刚大学毕业、一心想创业的王奇志正为没有创业项目而苦恼。“土家烧饼店”如此火爆的生意让王奇志看到了希望，他很快通过网络找到了土家烧饼的一个加盟代理商，低廉的加盟费及代理商“不赚钱退款”的许诺让小王更加充满信心。

王奇志用从亲戚朋友那里筹得的3万元资金开始了加盟创业之路。其实，在王奇志加盟之前，人们在寒风中排着长队买“掉渣儿烧饼”的画面就大大刺激了商家，早就有一大批商家跃跃欲试。在王奇志的加盟店开起来的时候，身边的土家烧饼加盟店已如雨后春笋般出现了。

王奇志的加盟店开张时已经是盛夏，显然已经错过了最佳时机，店前十分冷落，经过一段时间的惨淡经营，由于入不敷出，