



创业最拉风书系

The Most Dazzling Self-Employment

败仗的含金量

——创业事故个案剖析

策划/主编 《创业天下》杂志

创业天下

创业很拉风，但也很残酷！

有多少人在起起落落浮沉沉里挣扎、纠结、奋起、屹立！很悲壮，很血性！

不是所有的付出都有硕果回报，不是所有的千里马都不失足。



海峡出版发行集团 | 福建人民出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

创业最拉风书系

The Most Dazzling Self-Employment

败仗的含金量

——创业事故个案剖析

策划/主编 《创业天下》杂志



海峡出版发行集团

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

| 福建

人民出版社

FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

败仗的含金量: 创业事故个案剖析/《创业天下》杂志主编.

—福州: 福建人民出版社, 2012. 5

(创业最拉风)

ISBN 978-7-211-06469-4

I. ①败… II. ①中… ②创… III. ①企业管理—
通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 026484 号

败仗的含金量

BAIZHANG DE HAN JIN LIANG

——创业事故个案剖析

策划/主编:《创业天下》杂志

责任编辑: 代媛媛

出版发行: 海峡出版发行集团

福建人民出版社

电 话: 0591-87533169 (发行部)

网 址: <http://www.fjpph.com>

电子邮箱: fjpph7211@126.com

微 博: <http://weibo.com/fjpph>

地 址: 福州市东水路 76 号

邮政编码: 350001

经 销: 福建新华发行(集团)有限责任公司

印 刷: 福州德安彩色印刷有限公司

地 址: 福州市金山浦上工业区 B 区 42 幢

邮政编码: 350008

开 本: 850 毫米×1168 毫米 1/16

印 张: 8.75

字 数: 134 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版

2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-211-06469-4

定 价: 19.80 元

本书如有印装质量问题, 影响阅读, 请直接向承印厂调换

版权所有, 翻印必究

(请封面图片的作者与出版社联系)

创业最拉风书系编委会

总 顾 问 张渝民

荣 誉 顾 问 赖 军 郑 震 徐姍娜 吴贤德

顾 问 何明华 宿利南 兰明尚

编 委 会 主 任 宿利南

编委会副主任 陈训明 洪 杰 刘路远 欧定敬

编 委 何杰民 黄鹤麟 何 霭 林培新

廖卫国 蔡 晃 赵明正 蓝凯英

王 青 刘用通 黄绍庆 罗 西

主 编 欧定敬

执 行 主 编 罗 西

策 划 编 辑 代媛媛

编 校 陈 坚 冷 雨 长 生

总序/FOREWORD

这是一套关于创业、成功、财富、视野、雄心、励志的书系，由《创业天下》杂志策划、主编。书系主题与该刊支持机构中国青年创业国际计划（YBC）所倡导的精神、服务的范围基本一致。内容定位于“创业起航，财富实战”，务实，诚恳，有的放矢，与时代脉搏紧密相连。目标读者锁定怀揣创业理想的青年群体，同时也可用于大学“创业教育”的常备课外书和创业培训机构的前沿参考书。

为顺应“以创业带动就业”的时代需要，有效帮扶青年就业创业，《创业天下》（共青团福建省委主管，福建青年杂志社主办）于2010年五四青年节创刊。自创刊之日起，YBC就是该刊的战略支持机构，并为该刊创刊寄语：“分享创业故事、创业经验和创业精神，启发和激励更多有梦想的青年《创业天下》。”该刊将有志于自主创业的青年作为专属受众，面向渴望成功致富、想创业和创业刚起步的青年群体，彰显草根化、平民化色彩，可读性与实用性兼备。该刊细分市场定位准确，专注为青年创业导航，创新营销模式，得到了社会各界的关注与好评。

为大力弘扬创业精神，满足创业青年在创业过程中的多方面需求，《创业天下》杂志策划、主编了这套“创业最拉风”书系。创业者都是有抱负、有理想、有点子的优秀青年，这套书系锁定的读者就应该是这样一群创业强者、青年才俊。策划者和编者都很用心，书系与《创业天下》的办刊宗旨、栏目设置也是一脉相承，或开阔视野，或提升素质，或关心野心，或实战演练……用一句响亮豪迈的口号表达就是：创业去，赢天下！

书系首推10本书：《财富的脉搏》《生意成于创意》《败仗的含金量》《贵人只找对的》《下乡淘金风潮》《别辜负资金的热情》《追求成功不排队》《第一桶金》《财富的温度》《老板不是老板着脸》。10本书内容各有侧重，分别从创业战略、创业项目大PK、创业事故个案剖析、创业导师专业答疑、

新农村创业经验分享、创业融资、创业“财”俊个性榜、创业者最初的存在感、创业者的性情和创业实用心理学等10个方面为创业青年提供帮扶。

书中有启蒙的温度，有励志的深度，更有格局的高度，从战略、企图心以及前瞻性上，给予创业者不一样的知识、信息、思想，以及相应的人物故事与演义，培养强化创业者特有的创新意识、观察力、执行力。以财富、创富为核心话题，进行社会化大探讨，有观点，有视点，有焦点，有沸点，从社会现实、趋势出发，给予创业者人文关怀、财经熏陶，既有大战略的指导意义，又有小题大做的淋漓快感。在个人成长与社会发展的关系里，挖掘情报，点亮智慧，磨炼意志，打开胸襟，丰满理想。

书中有创业者自己回忆的往事，经历的苦难与光荣，峥嵘岁月里的精彩或者忧伤；也有记者采写的初涉创业河流的丑小鸭故事，侧重原生态的朴实、真挚，感性而亲切，经验可贵却不板着面孔。

创业是一项艰难而体面的事业，所以创业者对失败者往往更容易产生共鸣甚至有膜拜情怀。本书系提供的创业“走麦城”案例，令人震撼，教训比经验更可贵，可圈可点的失败分析与感悟，有理，更有用。

创业导师专业答疑方面，也是可圈可点。答案是问出来的。答疑解惑，有设身处地的亲切态度，更有专业权威的眼光；不板着面孔说教，却有官方或者权威机构的专业建议；有宏观的战略把握，更有细分的项目指导。

还有关于创业融资的良心建议，这是当下创业者面临的棘手问题。创业缺钱，是不是一个伪命题？创业者有胆识，胆识也需要佩剑，那剑就是资本。以天使投资为主，引导创业者怎么找资金，怎么集资，怎么凝聚资本力量……

整套书系致力于“为青年提供实验成功的根据地”，突出实用性和方法论，找项目、找资金、找导师、找合作伙伴的读者都能从中获益。既有草根化、平民化色彩，又有名家权威指导，并着力打造草根青年创业英雄。书系的出版发行，当能满足不少创业青年的现实需要。

是为序。

书系编委会

2012年3月19日

前言/PREFACE

创业很拉风，但也很残酷。

有多少人在起起落落浮浮沉沉里挣扎、纠结、奋起、屹立！很悲壮，很血性！

不是所有的付出都有硕果回报，不是所有的千里马都不失足。

失败或者犯错，在所难免。因为创新就是在实验，就是在推陈出新，就是在验证，就是在尝试苦果……

出版本书的善意很明显，就是让你看到刀光剑影，看到光耀，也看到败绩。当然，更重要的是，把前人、他人的一些失败与教训呈现给你，做参考，做借鉴，让你的眼睛更亮，心灵更强大。

本书选用的文章，有令人敬畏的失败案例，有强者的悲情故事，有马失前蹄的大戏，也有阴沟里翻船的闹剧……创业是一种艰难而体面的事业，所以创业者对失败者往往更容易产生共鸣甚至有膜拜情怀。真正的创业者，谁都不容易。

本书提供的创业“走麦城”案例，不一定是血淋淋的，但是令人震撼，教训比经验更可贵，可圈可点的失败分析与感悟，有理，更有用。对失败者抱有敬意、同理心，说明我们心里有一股正面的不服输的创业精神一直在沸腾。

本书案例丰富，内容详实，融入了深邃的见解、专家的忠告，可读性强。对于本书作者，我们一样对其充满敬意。

目录 / CONTENTS

第一辑：现身说法

- “掉渣儿皇后”掉一地渣 /3
- 心比天高 /6
- 我那些亲切的团购教训 /8
- “点子王”为什么进了牢房 /12
- 哥不是传说，是艰难 /15
- 找对了 /17
- 一个失败女老板的反思 /21
- 烧掉 40 万元的创业教训 /26
- 我又上当了 /29
- 休学创业，被骗 197 万 /31
- 跑腿公司缘何“跑”断腿 /35
- 这个破产案例有些复杂 /39
- 白玫瑰与红玫瑰间的折腾 /43
- 三次败北悟真谛 /48
- 失败的经历有些刻骨铭心 /52
- 50 家“情趣”加盟店的老板 /54
- 50 岁：不知命的创业凄凉 /59

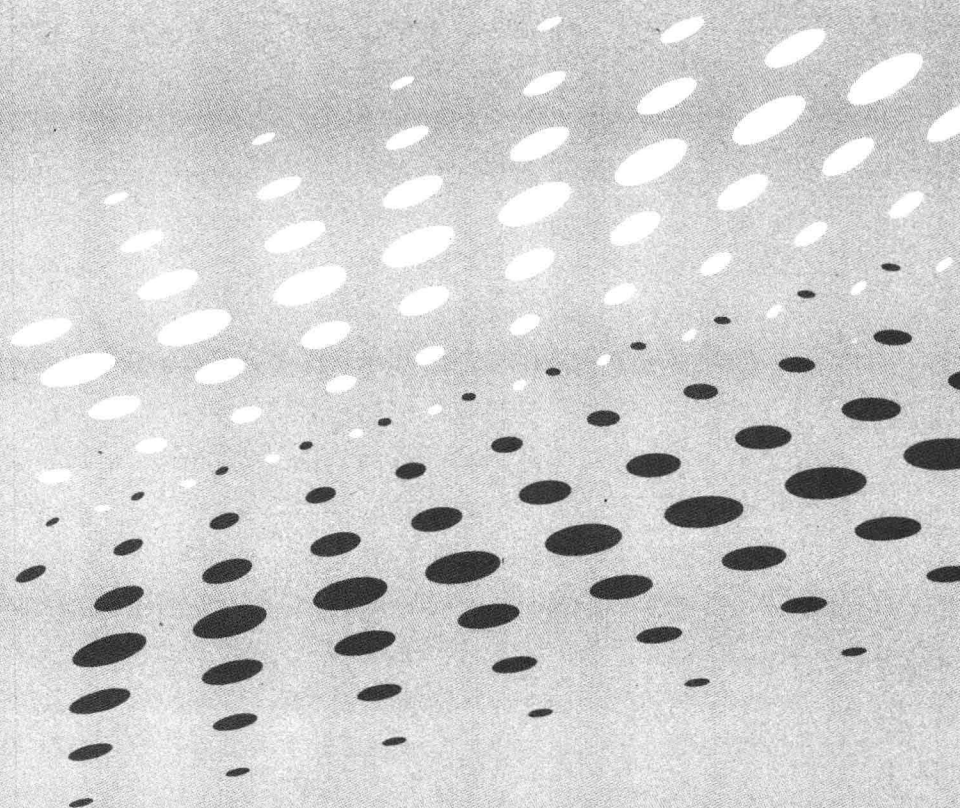
第二辑：东山再起

- 乔赢出狱，东山再起 /65
- 败也偶像，成也偶像 /70
- 特技驯马，走出困局 /74
- 在跌倒的地方爬起来 /81
- 初次创业，遭遇十年逃亡 /86
- 跳出“魔区”梦方醒 /91
- 下“面”终于精彩 /94

第三辑：防范失败

- 投资大饼画太圆 /101
- 花心与分心 /103
- 何竟源卖身创业：警惕成功“控” /106
- “穷二代”创业：挣脱命运 /112
- 对胡志标失败的崇拜 /118
- 风投家眼里的失败 /121
- 这类陷阱别中招 /123
- 规避创业风险，专家如是说 /125
- 虎狐同行，大业难成 /129

第一輯：現身說法



■ “掉渣儿皇后” 掉一地渣

晏琳，土家族妹子，性格倔强要强，2001年大学毕业。她先是任职于一家民营环保企业，不到三个月，就升作区域经理。正春风得意之际，却辞职下海。经过一番市场调查，2005年3月，她在武汉大学门口一间不足20平方米的店面里开了第一家“掉渣儿”烧饼店，并立即火爆江城。

一个月后，晏琳递交了商标注册申请，两个月后，开了第二家分店。四个月后，她注册成立了掉渣儿食物治理有限公司，同时高薪聘请杨敏刚担任CEO。

不到五个月时间，这位年仅27岁的女老板和她的“掉渣儿”烧饼吸引了媒体的眼球，人称她“掉渣儿皇后”。

2005年8月起，“掉渣儿”烧饼开始在武汉风行一时。眼见势头良好，晏琳立即打算挥师北上长沙，希望自己的烧饼店在全国各地开花。不料，一夜之间，武汉街头突然冒出了五花八门的烧饼店：掉渣渣、土掉渣、香渣渣……这些店做出的土家烧饼不仅跟“掉渣儿”外形相似，就连味道都差不多，客源被极大地分散了。祸不单行，广州、上海、杭州、深圳、重庆……这些城市也纷纷兴起“烧饼”之风，还没来得及在外埠市场站稳脚跟的晏琳傻了眼，加盟商也纷纷要求晏琳打假冒牌店，可是“掉渣儿”商标是当年5月申请的，最短也要一年多才能批下来……

2005年12月中旬，“掉渣儿”旗下六家加盟店要求退还加盟费用，“掉渣儿”武汉店数从三十九家缩减到十来家。2006年3月初，CEO杨敏刚离开，“掉渣儿”开始裁员。晏琳开始挨个儿地与加盟商解约，退还万元保证金。至此，红火了整整一年的“掉渣儿”烧饼店开始分崩离析。

究其失败原因，主要有以下三点：



一、商标意识薄弱，缺乏整体规划

晏琳 2005 年 3 月份开店，却拖到 5 月份才开始提出商标注册。作为一个商家最先考虑的应该是对自己商标的保护与占有，而晏琳呢，她当时建立“掉渣”品牌，只是临时取的一个名字，等到生意火了，才想到要申请商标保护。可见，晏琳缺乏对品牌的经营，对自己的企业经营缺乏整体的规划。

二、结而不连，联盟松散

“掉渣儿”没有统一的连锁整体，没有统一管理、统一原材料、统一配方、统一物流配送、统一采购。主要是通过母店用技术转让的方式来连锁子店，而这些子店和母店之间并没有互相约束，整个联盟是很松散的，这也给了那些非正式联盟店以可乘之机。

同时，“掉渣儿”连锁店的店面选址没有经过精心规划；店面规格一般是家庭式作坊；就餐方式是排队购买，用牛皮纸袋装，边走边吃；宣传推广主要靠口碑相传。而肯德基等连锁店店面一般选址于街区闹市；店面规格多为 200 平方米以上，装修标准统一，内部舒适雅致。同时各个连锁店有统一的专业培训。除外卖外，就餐主要在优雅的室内，服务周到。相互对比，不难看出二者一败一成之原因所在。如果晏琳能够开发一套设计科学、流程合理、高效运转的标准化的可以复制的系统，并以这个系统规范所有的连锁店，以标准化商品、服务和生产设施亮相市场，相信“掉渣儿”不会落得如此下场。

三、在丢失独有特色同时，也缺乏创新精神

“掉渣儿”作为小本买卖，科技含量低，它的制胜之处就在于其独特性。晏琳一味为了扩大企业规模，在短时间内进行特许加盟，一些加盟者对经营模式缺乏了解，盲目加盟。同时加盟门槛太低（加盟费用最低只要 1000 元），不注意保护核心配方。到了最后甚至有人在网上低价兜售烧饼配方，严重违背了做生意最重要的诚信原则。

同时，晏琳在迅速的成功下，没有认清市场形势，缺乏创新精神，导致

“掉渣儿”品种单一、口味单一，没有核心竞争力。这也直接导致了在“掉渣儿”烧饼被大量仿冒的情况下却无力反击，最终失败。

“掉渣儿”烧饼连锁店本是一个很有民族特色、很有创意的创业模式，却因管理不善等种种原因而失败，其中因果是值得借鉴与学习的。

（文/林素贞）



「掉渣儿皇后」
掉一地渣

■心比天高■

我1982年出生在豫东山里，我们那帮孩子脑子里不断闪现的就是“穷”、“富”两个字了，说实话，我们就是这样被刺激着长大的。

山里有发起来的，但绝不是发在山里，而是外面，而且，发了的那些人家都是让我的上辈乡亲们批斗过的人家。后来老师告诉我：资本素质是靠遗传的，一下子是补不了的。我们村另有不少人家是靠去城里捡垃圾脱贫的，在洛阳有个“豫东贫民区”，那是豫东人租住“专区”，一条街租住的全是捡垃圾的豫东人。也就是说，对这些农民来说，种地不如捡垃圾。

我家最穷，因为我的父母最正经，看不起捡垃圾，于是，就拼命供我上学，我也拼命地学，梦想走“金榜发家”之路。但，穷气是很难受的，初中毕业，我再也忍不住了，觉得自己一直是优秀学生，创业应该不成问题，一咬牙，离家出走，打工。

农村孩子老实，有力气，第一步不太难，总有苦力活可干。每月总能给家里寄些钱，那点钱也比在山里一年挣的多。我觉得创业也没多难，老板们干的事我好像都会，只缺本钱罢了。2003年，手里有了些钱，我就试着做“老板”，自己承包拉了一批手机销售，赚了不少钱。大喜大干，本钱全部投入，又拉了一批手机，当时手机市场很火爆。这次出了意外，这批手机偏偏率先掉价，甩都甩不了，短短几月，我赔光了所有积蓄，又成了穷光蛋。

有人笑我：“生意不能只靠运气，要识透摸透，你小子连玩手机还都不会，能做大吗？”这话现在听着有道理。我开始做手机生意时刚刚使用手机，还是二手的，里面使用的功能还得不断请教人手把手教，出了问题还得去营业部让人家解决。只知道这生意很来钱，向先行者问了问学了学就干起来了，最后还是在选择品牌上出了问题。

但当时我并没去深想，已经输红眼了。我南下闯荡，疯闯疯拼，打苦工的同时做马路生意，不要命地干。几年走遍了大半个中国，扛大包，摆地摊，



合伙抽份，服务生，清洁工，海上打鱼，炒股，营销，短期承包……我发现我的能耐并不小，输的不多，短短几年，手里又有了十几万元。

2009年11月，我回到家乡小城，决定正式做老板，让家乡看看穷家小子也能成人物。很快办起一家期货公司，上挂一家房地产公司股票期货公司自主运作，在小城绝对首创。三个月，赚了十多万元，第二轮，程序相同，只因上挂公司出了点小问题，而在我这里就是大灾难，一下子赔了个精光，倒欠8万元！

那个支持我挂靠的上方公司“朋友”说：“生意哪有只赚不赔的？你本来就对期货不懂，交学费是必需的！”

这话也有道理。期货知识我基本为零，电脑也是刚学会不久，本来是给那位朋友做传单派发工作的，对此行只了解一些皮毛，脑子一热就想当老板了，终归有苦难言。

问题是我赔不起，赔了这一次，我就只能“破产”走人，背着巨债，重新去打苦工慢慢还债了。闯荡10年，两起两落回到原地，只换来一个深思：如果不是命中注定，那就是我的“业性”有问题，两次都准备不足，都是在小赢中将所获一把押出，顷刻输光。看来“资本素质”还真不是个简单问题，我很担心还会不会有第三次？

专家评说：所谓的“资本素质”，应该是资本制约中的资本运用素质，是从创业意识到创业构思再到创业全程中的审度能力，也就是创业素质。这确实不是一个简单的问题，对资本世家来说确实有一种遗传优势，但以零起步者也能后天获取。问题是，这位年轻人是在这种素质基本为零的状态下进入比较高端的创业领域，这只能说是一种失误。草根底子，初中文化，资本牵强，素质训练仅限“打苦工”中的手脚体力磨炼，劳力有余，劳心不利，这种素质去做手机生意甚至期货生意，而且将手中资本一次性投尽，盲目而大胆，素质意识的自醒也很迟钝——在摔倒的地方又摔倒了一次。在创业升级中，本钱和素质的要求永远是同步提升的。

（口述/林云灿 采访/张鸣跃）

■我那些亲切的团购教训■

失败的代价是未来成功的成本。成功往往是偶然的，而失败却是必然的（如果没有准备好）。所有想要成功者必须抓住机遇，包括那些偶然的机遇。每次失败付出的代价如果不及时反省那就相当于交了学费而从来没去上课一样。

被耽误

2009年12月20日我辞职，同年12月25日开始创业！

创业的时候是跟一个同事合伙，创业的项目是家装建材团购！

我选择团购项目的时候很多人其实对团购还不屑一顾，不过我自己以及跟我合伙的同事都对团购项目有信心。因为我们之前都从事过跟团购相关的工作。

我们第一步找媒体谈合作，但是最终没有谈成。当时通过朋友引荐直接跟一位当地报社负责人谈，我说我们目前的团购以建材产品为切入点，然后进入精品类团购；而且要做就是现在做，半年后淘宝、拍拍等网站必定会做团购，若到那个时候我们才开始就太迟了——结果是他还是比较喜欢做商城类的电子商务平台，对这种新模式不大感兴趣，后来，不到半年团购模式的网站已经达到上千个，而且淘宝、拍拍也做了，甚至连国内的几大门户网都有团购模式的平台了。

【教训】我们一定要认清自己，要知道自己有多少筹码？没有足够的筹码，流氓会欺负你，野狼会吞下你，你没有太多的机会。

寻找自己的筹码：我们当时认为只要有足够多的商家资源就有了更多的筹码，于是开始调查市场行情，拜访商家。在这个过程中又碰到同样的问题？你的筹码是什么？你凭什么跟商家谈？我们当时傻傻地以为我们有团