

专家深度解析创业失败的深层原因 助创业者绕开“暗礁”

创业伙伴应该深交流明算账

找的合伙人不对、团队不匹配、贸然进入陌生的领域、太过理想主义、没有找到清晰的商业模式……在创业的过程中，无论是哪一步踏错了，都有可能导致“Game over”。而创业之难，难在你不知道到底是哪个环节出错了，只有当回过头来复盘，才恍然大悟，公司在不经意间踩了地雷。日前，交大负责的《2016上海城市区域创新创业生态指数》中，课题负责人上海交通大学副教授桑大伟曾提出，创业“退缩”的主要原因是担心失败。但事实上，当你知道了那么多“创业坑”，很多显性的陷阱是可以绕过去的。在倡导宽容失败的大环境下，日前本报记者专访了沪上多位创业方面的专家。

青年报首席记者 范彦萍(除署名外)

【专家分析】

创业“退缩”的主因是担心失败

日前，交大发布了《2016上海城市区域创新创业生态指数》，据桑大伟介绍：这是国内首个以创业者为核心，通过创业者感知视角对城市区域创业生态进行的全方位研究，通过对创业者的直接访谈和调查，“全景式”地描绘出上海建设具有全球影响力的科创中心进程中的创业者特征。

生态指数指出，从创业生态潜力看，需要关注潜在创业者，进一步释放创新创业潜力。调查显示，创业“退缩”的主要原因是担心失败。有创业意愿并认真考虑过创业可能

性的“潜在创业者”，尽管认为创业失败是可以理解的，但是其对于创业失败的恐惧导致很多潜在创业者难以走出第一步。创业政策已经营造了很好的创业环境，但多为如何激励、扶持成功企业加速成长，而对创业失败后的善后事宜，包括对个人信用、再次就业、自信心受损等问题的关注不足。

该调查还建议，深化公共服务——向创业出口方向延伸，冲出创业“死亡谷”，丰富中介组织，让创业者服务创业者。开业指导、一站式办证、法律咨询、财务

外包等服务主要集中在创业前端，但对上市销售前的“最后一公里”往往难以顾及，导致品质感不足，初创草根、山寨的色彩浓厚，下一步的创业服务中可引入产品外观设计、产品推介、项目交易等后端公共服务；这个过程中注意“发挥市场在资源配置中的决定性作用”，政府进一步明确自己的定位——“既不缺位，也不错位、更不越位”，政府部门应更好的搭建平台、制定规则、做好裁判，更多采用和选购第三方的、专业化的服务如辅导、课程等，实施动态评价。

想要避免失败就要扬长避短

交大专攻创业研究的副教授桑大伟在了解了青年报的系列策划后，深有感触。“团队合伙人没找好往往会成为创业失败的导火线，创业选择合伙人一定要选择志同道合的，彼此要有相应的默契。所谓上阵亲兄弟，成功的创业团队一般有着较为深厚的合作关系，同学、同事等有过共事、合作的经历，彼此熟悉、认可，创业者更多从校友、过去的同事等方面建立联系，即便没有直接合作，这些社会网络也会提供很多宝贵、真诚的建议；而通过简单社交认识的所谓朋友，都是属于浅接触、弱关系，在深度合作中往往发生分歧会比较大。譬如有的创业者会参加创业比赛，发现其他团队有人能说会道，就邀请对方加盟自己的团队，这就属于浅接触，组建的队伍，往往后来发生问题会比较大。由于性格不同，大家对事情的理解偏差会比较

大。尽管任何团队都会有各种问题。但在创业早期倒下的，最主要还是合伙人分歧，导致大家价值观的判断不一致。”

桑大伟提醒说，在寻找团队的过程中，如果对方本身没创业意愿，强扭的瓜不甜。另外，创业后，亲兄弟也要明算账，要事先就利益分配达成共识。创业靠团队，这是一个利益共享的共同体。除了创始人团队，新加入的成员应该如何激励，这是创业企业在人力支撑方面的一个重大挑战，与创始团队的情怀不同，他们需要获得更加实在的激励，事业的挑战、期权池预留、股权分享激励等。

“就现在的创业项目而言，我个人倾向于科技创业。首先，创始人本人要对项目非常精通，自己的业务能力就很强的。有一个笑话是，我们的团队、钱等都到位了，就差一个工程师。”桑大伟认

为，那些创业成功者之所以成功是基于自己过去的积累。有一些连续创业者，他们在创业成功后升级变成投资人。但好的投资人绝对不会进入一个完全陌生的领域。在一家创投公司里，一定是最熟悉这一领域的人去看项目。对医疗领域熟悉的人不会去看互联网项目。换句话说，就是做熟不做生，否则必败。

“我看到一些投大数据的VC，他们此前就是在百度、阿里工作了多年的高管。投一个项目，你需要在这个领域匹配资源。在第二个案例中，一名做互联网的创客一下投资农业，相当于一个盲人。”桑大伟建议，创客想要避免失败，就要尽可能扬长避短，不要试图克服自己的短板。因为所谓创业是把自己的长处发挥到极致，一招鲜。而不是做全面的人。全能型的人可能适合当公务员。

“假调查”可能会高估“伪需求”

至于“项目太过理想化”的失败原因，桑大伟一阵见血地指出，这是因为很多项目不是刚需。就像厨师上门服务，在特定时间里可能会有需求，譬如年夜饭、过生日的时候，但这不是高频需求。创业者对市场的估计过于乐观。“现在很多市场调查都存在一个问题。问卷里会假设这个东西，你愿意买吗？此时此刻，这个调查是虚拟的。被调查者他不用立即掏出100元，所以更倾向于说愿意。但真的创业做这些事，就要对重点客户做非常深入的访谈，面上的调查是没用的。打个比方，要询问重点服务客户你在什么情景下会选用厨师上门服务。”

“再譬如案例中提到的做父母

学堂的那家公司。咨询师和父母聊一次，人家也许会愿意，但持续让父母接受情商教育是不可能的。”桑大伟认为，因为调研方法不正确。导致很多点子估计得过于乐观了，对于风险的估计不足。在试水的免费阶段，可以吸引客户，但这些企业往往没考虑到客户黏度。当烧钱烧到一定程度，一旦要收用户就停止使用了。当公司准备盈利后，又对付费用户的比例过于乐观。导致盈利能力跟不上企业进一步发展的需要。

他还透露说，从某种程度上说，整个投资市场也比较浮躁。这几年热钱很多，投资人拼命想要把钱投出去。国家也对创业项目进行补贴。很多创业者通过轮

番参赛创业大赛“圈钱”。以前只有to C、to B，现在出现了to G、to VC的新名词。

“甚至于，现在前期的投资拼命吹嘘项目，目的是希望卖给下家。由于整个投资市场，好项目偏少。部分项目估值偏虚，出现了泡沫化，大家靠讲故事将项目捧上天。一旦出现资金链断裂就容易导致项目失败。”桑大伟认为，创业项目不能没有实质的数据、不能光靠讲故事。现在，大家专注于融资、曝光率、用户率、活跃程度。对实际的财务业绩数据关注得反而少了。不是说高关注度一定能转化成利润。而作为投资人越到后来越谨慎。这需要一些到现在没有清晰的盈利模式的项目引起警惕。



唐才友

【专家建议】

为何不能成立“创业失败险”？

上海理工大学管理学院副教授、创业班负责人吴满琳对现在创业百态也深有感触，这些年她见过创业的“N种死法”。

“有的是前期速度快，操之过急了，后期跟不上，资金链一断掉，流水没有了。项目就无法继续推行下去，很多团队成员没了信心了。公司就一下垮掉了。”在吴满琳看来，现在创业的外部环境较为浮躁，对投资人来说，现在投资项目的代价越来越大。

吴满琳认为，对于首次创业的人来说，大部分人还是在试错。创业就是一个试错的过程，就好比小朋友学走路、学游泳，没有一下水就会游的，这期间会有挣扎、会呛水，甚至有溺水的危险。刚学走路时也不免会摔跤。但我们对这些学步学游泳的人就很宽容，不会认为他们摔跤了、呛水了就失败了。更不要把创业失败等同于人生失败。所以说，创业失败某种意义上说是一种常态。人在成长过程中必然会有挫折。

“虽说创业中伴随着创新、突破、市场机会，但不可否认的是，创业也伴随着风险。创业者中成功的非常少。我们现在听到的项

目做得比较好的，获得A轮、B轮的都属于凤毛麟角的，在风光背后，他们可能不晓得吃过多少苦头，撞过多少暗礁。”吴满琳提醒说，对于初次创业者来说，可能会选错项目、找错合作者、团队建设不给力、股权设计不合理、陷入虚假需求等陷阱。但即便是“创业大神”级别的马云、马化腾等在前也有不为人所知的挫折。“现在我们一提到创业，就和伟大、荣光沾边，就会想到闪亮登场，但却只字不提挫折，给人一个错觉，创业是很容易的。外人根本不晓得你摔过多少跟头。”

“真正的创业者拥有强大的信念。他们就好比盲人在黑暗的丛林中探索。试图寻找合适的路。作为大人(创业老师)可以陪伴孩子(大学生创业者)成长。但就像小孩走路一样，就算跟他们说前方有坑，一路上也是防不胜防。”吴满琳建议，即便前方铺满了荆棘，哪怕失败了，对于有信念的人还可以再上路、再调整。

在看了诸多创业项目起起伏伏后，吴满琳也感叹在创业过程中也不乏存在“只能共苦不能同甘”的现象，有的团队前期大