

# “创心之路” 第三季

创业数据研究报告



2017-12-8

## ■ 创业困境篇 (数据研究)

## ■ 种子期创业者心理 (案例研究)

### 研究的目的和意义

继 2016 年“创心之路”第二季研究成果发布之后,上海市大学生科技创业基金会(EFG)及上海创业力评鉴中心,携手上海财经大学国际工商管理学院企业管理系助理教授周照博士与庄欣荷博士,继续进行数据调研与采集工作,并形成“创心之路”第三季的数据研究成果。在前两季对上海创业企业和大学生创业者轮廓描述的基础上,本次研究选择了一个更加具体且具有实践意义的角度切入,即创业过程中的创业困境,探索其发生发展的规律,找到创业困境中最常见的、最困难的、不同阶段的、不同行业/类型企业的等等,并结合外部社交活动与内部团队管理,为广大创业者们展开一幅创业过程中的**困境地图**,力求能够帮助创业者结合自身创业类型和所处阶段,全方位地了解当前以及未来最可能碰到的创业困境,起到“避雷”和“预警”的作用。

创业实践具有高度不确定性,各种极端情况锤炼和检验创业团队的心性,诱惑与坚持、理想与现实,这既要创业者时时刻刻保持创业的激情,又需要面对急转直下的暂时性成功和失败保持平和心,是一场“冰”与“火”的考验。然而,创业者并非天生就具备强大的心理资源,而是在不断的实践和探索中由一个幼稚的早早期创业者(Nascent Entrepreneur),走过一段心路历程,创业团队才可能成为担当大任的商业领袖。

由于对种子期创业者心理发展规律了解不足,创业教育、创业团队和创业服务机构都遭遇过不同程度的问题。

基于创业实践(Experimental)的观点,本次研究聚焦于种子期(Nascent)创业者的心理规律和其影响因素,尤其是创业者产生害怕情绪的演变规律及其影响因素,并围绕早早期创业者的心理规律给出相关的建议。在上海大学副教授帅萍博士、聂晶博士的主导下进行了本次案例研究:

#### 1、种子期创业者存在一张如何动态变化的心理地图?

找出种子期创业者心理动态变化的路径、路径上的构念、影响路径转换的因素,该地图可以帮助我们判断早早期创业者所处的阶段和心理成熟程度,为创业者自身、风险投资人和创业教育者的决策提供理论支撑。

#### 2、是否会存在一些早早期创业者心理地图以外的特例?

找出种子期创业心理地图以外的特例和造成特例的

因素，即：是否存在某些因素，可以让某些创业者直接跨越其中的某个阶段；或者是否存在一些因素导致某些创业者只能在某个阶段中死循环，而无法跨越到下一个阶段？如果是这样，无论多少次创业实践，对促进创业者心理成熟的意义都不大。

### **3、有哪些影响早早期心理地图阶段性表达和演进的因素？**

找出能够影响种子期创业心理地图中不同阶段创业者心理生成和演化的因素，以及这些因素的可控性。

## 目录

---

首页.....	1
困境篇.....	3
企业调查.....	4
哪些困境.....	6
常见与严重程度图谱.....	8
模式创新、技术创新困境对比.....	9
各产业困境对比.....	10
模式创新、技术创新十大困境.....	11
创新方式（技术 VS 模式）、发展阶段和创业困境.....	13
商业模式与创业困境.....	16
创业困境与解决办法.....	19
社会网络与所遇困境关系.....	22
种子期创业者心理.....	23
创意阶段.....	24
分析阶段.....	24
实践阶段.....	25
种子期创业者心里动态.....	26
结论与讨论.....	32

---

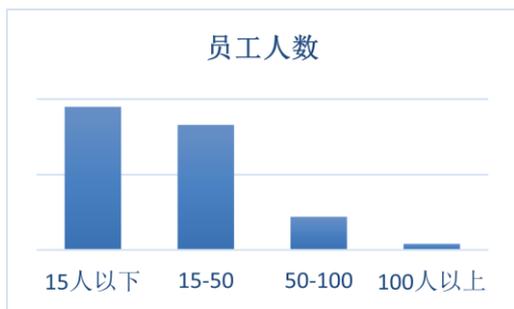
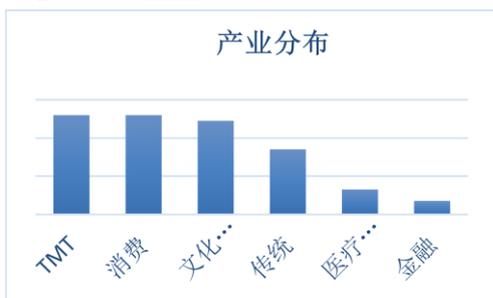
## 困境篇



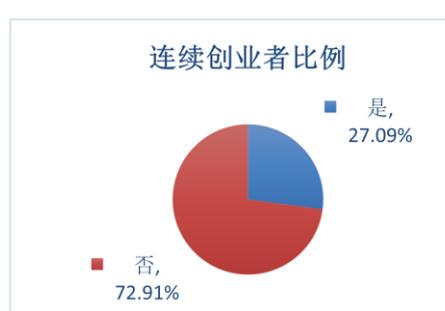
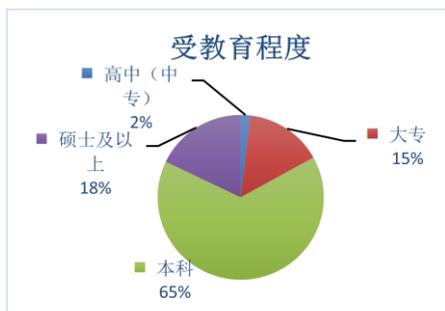
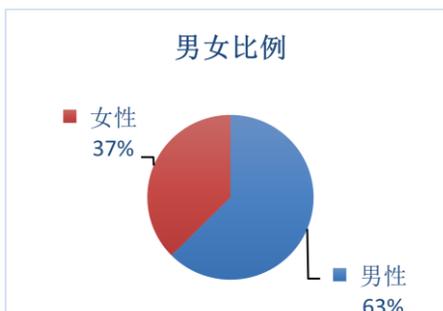
- 在大量阅读文献、书籍和案例的基础上，团队成员经几轮讨论确定了“创业困境”这一研究主题。此后，团队成员多次对不同创业者，风险投资人和孵化器负责人就创业过程中的困境问题进行访谈，最终归纳总结出来自于团队、产品/服务、财务和市场四方面共 34 个较为典型的创业困境。从构思，访谈，形成问卷，发放问卷、分析数据到最终得到结果，共历时 6 个多月。

## 调研对象

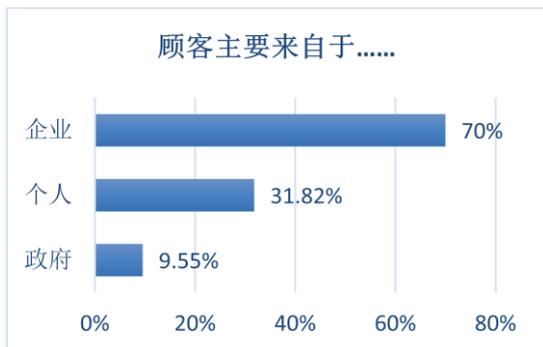
以基金会资助企业为基础，联合 10 多家孵化器/园区合作，调研累计有效问卷 322 家创业企业，案例访谈录音资料 158 家。



- 统计结果显示，调研企业主要来自于 TMT 产业（互联网、IT、移动互联网）消费产业（传统消费、旅游、教育培训）文化传媒娱乐产业（游戏、文化产业、影视）和传统产业（农业、环保能源、制造业），超过总数的 90%；成立年份基本在 2014 年之后，较为年轻；且员工人数基本在 50 人以下，规模较小。

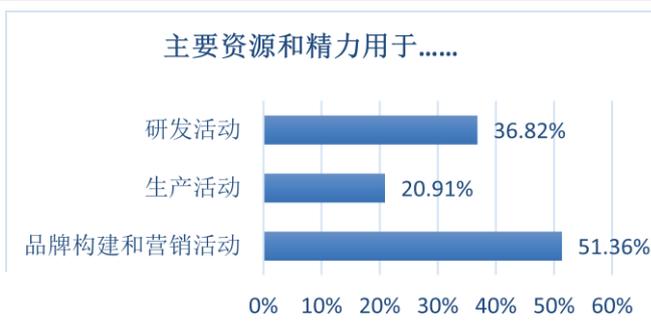


- 今年调研企业中女性创业者的比例大大增加了（从去年的 12% 增加至今年的 37%），连续创业经历的仅有 27.09%，说明本次调研大部分创业者多属于“初出茅庐”

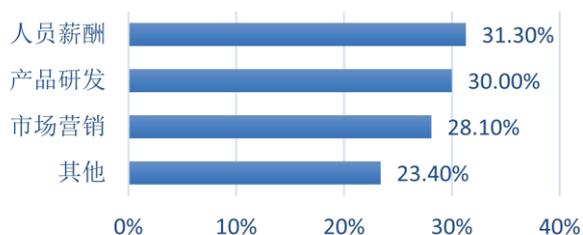


- 调研中因部分调研企业的收入来源不止一项,因此百分比加总会大于 100%。统计结果显示,调研企业的收入来源都比较集中。客户来源 70%都来自于企业,客户范围 75.45%都在中国大陆以内,且 58.18%的主要收入来源为服务费用,综上,大陆地区的企业服务类创业是目前创业热点。

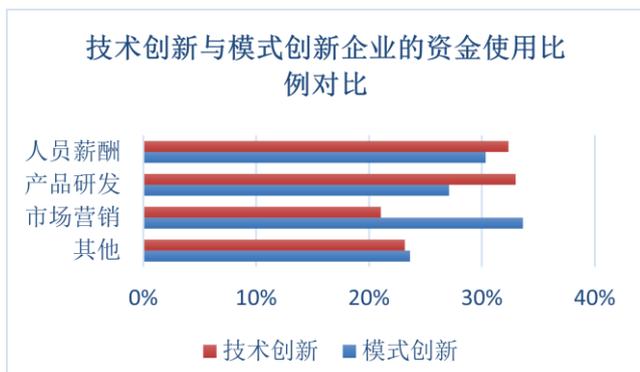
## 资金使用



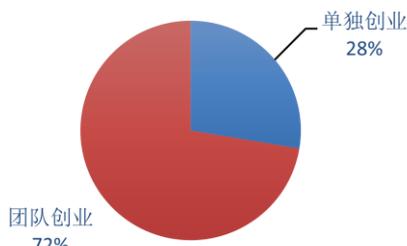
### 资金使用比例



- 调研问题都是多选题,部分调研企业的资金用途不止一项,因此百分比加总会大于 100%。统计结果显示,超过一半的调研企业都将主要资源和精力用于品牌构建和营销活动,说明了目前创业抢占市场的重要性;在资金使用比例上,调研企业用于人员薪酬、产品研发和市场营销各方面的资金比较平均,没有“厚此薄彼”的现象;将技术创新和模式创新企业分开统计后发现,技术创新企业确实会在产品研发上投入更多的资金,而模式创新企业会在市场营销上投入更多的资金,在人员薪酬和其他方面的资金投入基本。

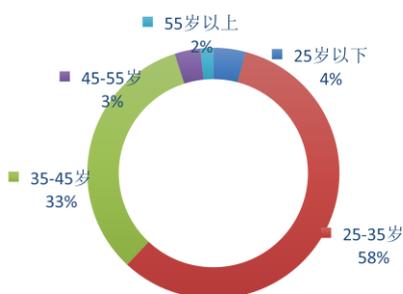


团队创业比例

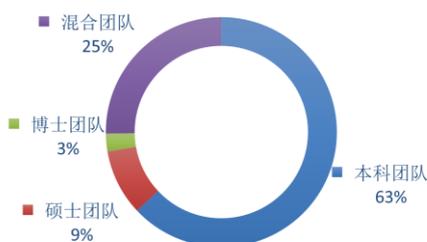


## 创业团队

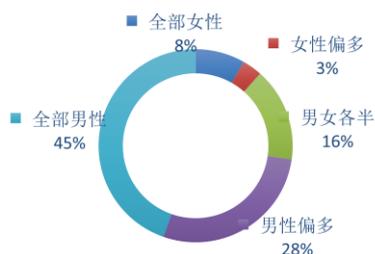
创业团队平均年龄



创业团队学历组成



创业团队性别比例



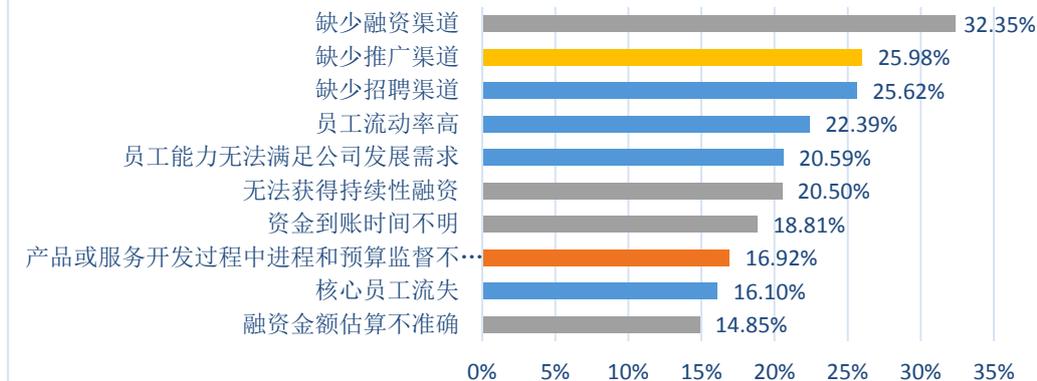
- 统计结果显示，性别方面，将近一半的创业团队是罗汉团队，女性创业者的比例虽然在增加，但创业团队中大多都有男性的参与，纯女性团队创业只占 8%；年龄方面，超过 90%的创业团队平均年龄在 25-45 岁之间；学历方面，63%的创业团队均由本科生组成，高学历（硕士以上）团队只占了 12%；创业团队成员关系方面，大部分创业团队中都有熟人，同事、同学和校友是创业伙伴选择的理想对象，而夫妻、亲戚这种亲密关系共同创业的情况较少，说明创业者还是倾向于选择自己熟悉了解能力或经历的人作为创业伙伴，而亲密关系的作用则没有那么强烈。
- 调研企业中，72%的创业者选择了团队创业，说明大部分创业者或出于共同承担风险的目的，或出于弥补自身技能不足的目的，都倾向于团队创业。创业团队的平均人数为 3 人，最多的创业团队达 10 人，其中创业前和创业后认识的团队成员各占一半，说明创业团队的组成是“生（人）熟（人）参半”的。

## 哪些困境？

团队方面	产品或服务方面	财务方面	市场方面
<ul style="list-style-type: none"> <li>找不到创业伙伴</li> <li>团队中的主管头衔（如 CEO/CTO 等）没发挥作用</li> <li>团队成员之间缺少足够的信任</li> <li>团队成员股权分配有争议</li> <li>团队成员间摩擦较大，沟通困难</li> <li>团队无法快速做出决策</li> <li>核心员工流失</li> <li>缺少招聘渠道</li> <li>员工能力无法满足公司发展需求</li> <li>员工流动率高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品或服务的技术研发与市场脱节</li> <li>产品或服务的开发能力无法满足其性能要求</li> <li>产品或服务开发过程中进程和预算监督不到位</li> <li>产品或服务的质量控制跟不上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺少融资渠道</li> <li>融资金额估算不准确</li> <li>资金到账时间不明</li> <li>商业模式无法获得投资人的认可</li> <li>创业团队结构无法获得投资人的认可</li> <li>无法获得持续性融资</li> <li>投资人所占股权比例过重，创始人股权稀释</li> <li>投资人无法提供资金以外的价值增值服务</li> <li>与投资人关系恶化</li> <li>与投资人沟通困难</li> <li>融资带来的投资人过度干预</li> <li>融资资金使用不合规</li> <li>现金流管理不善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>误解用户的需求、想法和偏好</li> <li>产品或服务缺少可信度</li> <li>缺少推广渠道</li> <li>产品或服务定价不合理</li> <li>过早进入市场</li> <li>盲目进行市场扩张</li> <li>市场细分不合理</li> </ul>

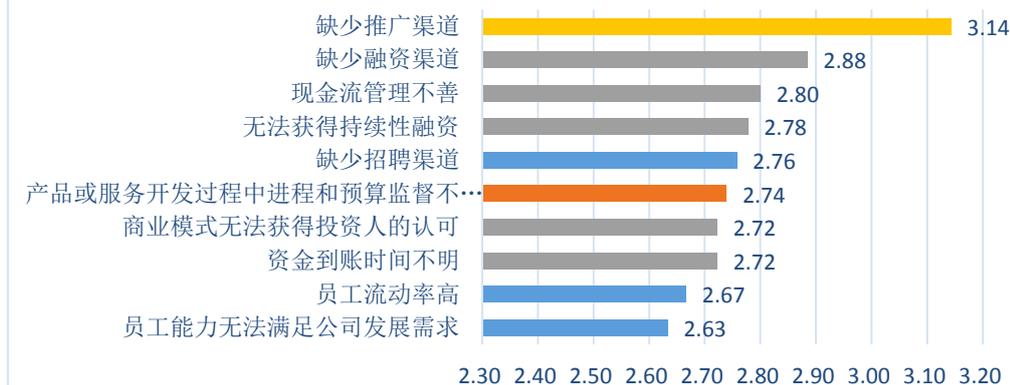
- 通过对创业者、投资人和孵化器负责人的访谈，我们总结归纳出来自于团队、产品或服务、财务和市场四方面共三十四个较为典型的创业困境。其中团队方面的创业困境包括创业团队之间以及公司员工两方面的困境，财务方面的创业困境包括融资和资金使用两方面的困境。接下来的分析，我们会用蓝色代表团队方面的创业困境，用橘色代表产品或服务方面的创业困境，用灰色代表财务方面的创业困境，用黄色代表市场方面的创业困境并进行深入分析

### 最常见的十大创业困境



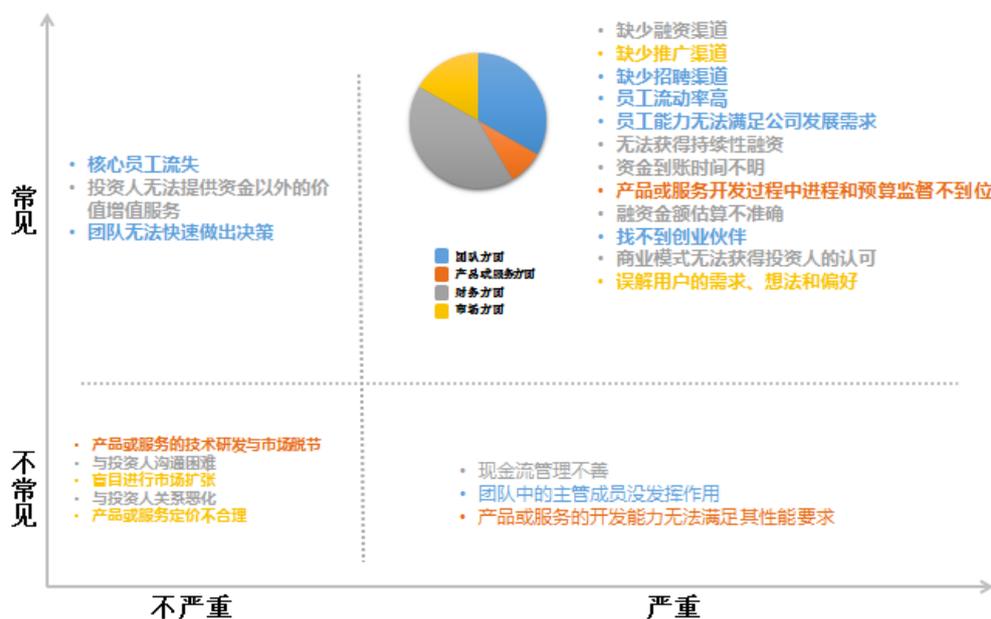
- 统计结果显示，最常见的前十大困境中，财务困境和团队方面是最多的，且都是融资方面的问题和员工方面的问题，资金使用以及创业团队之间的问题很少遇到；而产品或服务方面的问题以及市场方面的问题各占其一。

### 最严重的十大创业困境



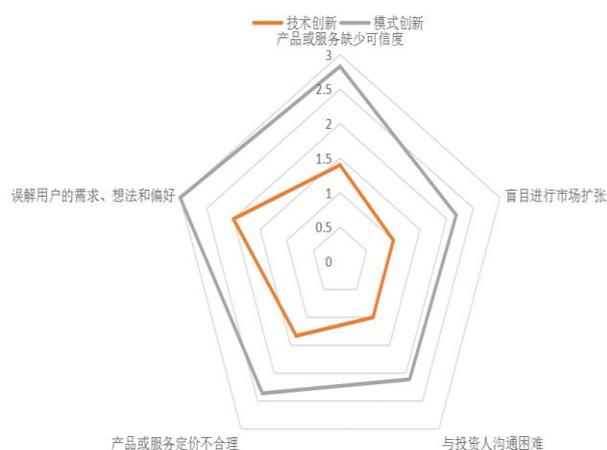
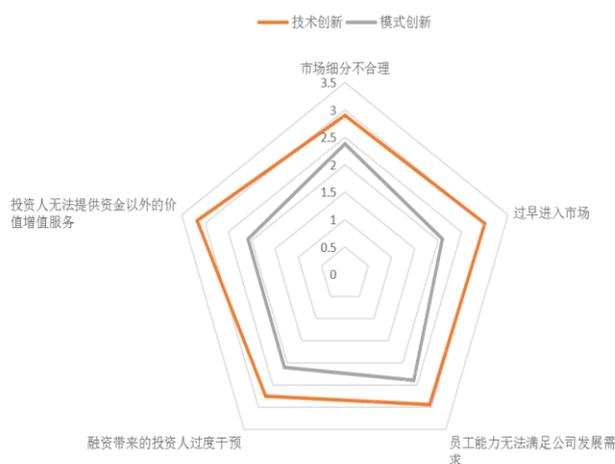
- 根据创业者对创业困境的严重程度进行打分（不严重-非常严重：1-5分）的统计结果显示，最严重的前十大困境中，有 5 个来自于财务方面，且不常见的现金流管理不善问题在严重程度排名前三，推广渠道问题的严重程度遥遥领先于其他困境。

## 常见与严重程度图谱



- 为了更清晰地展现创业困境的常见和严重程度，我们以严重/不严重作为横轴，常见/不常见作为纵轴，以前十五名为界限，即发生频率排列前五名的创业困境纳入常见困境，发生频率排列十五名之后的创业困境纳入不常见困境，严重程度排列前五名的创业困境纳入严重困境，严重程度排列十五名之后的创业困境纳入不严重困境，最终结果如图所示，从图中我们发现，右上角显示的既常见又严重的创业困境主要来自于财务和团队方面，即创业者常常头疼提起的“没钱缺人”问题。相比成熟的大企业，初创企业很难招聘到一流的专业型人才，就算招到了也很难将这些人才留住，因此经常需要退而求其次，招聘一些各方面能力都具备但都不是特别深入的通才。这些公司最初招聘的员工在伴随公司逐步发展起来之后成为了公司“元老”，但其能力可能早已无法满足公司的发展需求，这是初创企业最常遇到也最让人头疼的团队问题；而财务困境不仅仅体现在找融资难的问题上，一次融资之后如何获得后续融资，如何确定融资金额以及所要让出的股权也都是时常困扰创业者的难题。
- 在右下角严重但不常见的困境中，我们发现了财务中资金使用方面的问题以及团队中创业团队成员方面的问题，说明虽然时常困扰创业者的一般是财务中的融资问题和团队中的员工问题，但一旦碰到资金使用方面的问题和创业团队成员的问题，不良影响可能更加致命。
- 在左上角常见但不严重的困境中，我们发现了一个有趣的现象，核心员工流失虽然很常见，但对于创业者来说并不是严重的问题，这与创业者们时常提到的核心员工重要性的说法是相悖的，原因可能来自于两方面：第一，核心员工的暂时流失不会影响到公司的日常运营，比如，一家公司少了研发人员并不会导致公司的停止运转，但少了保安、清洁员这样的基层员工就会大大影响公司的日常运营；第二，创业者强调核心员工的重要性可能更多的是出于留住核心员工的口头修辞策略，内心中其实并不认为核心员工的流失是很严重的问题

## 模式创新与技术创新困境对比

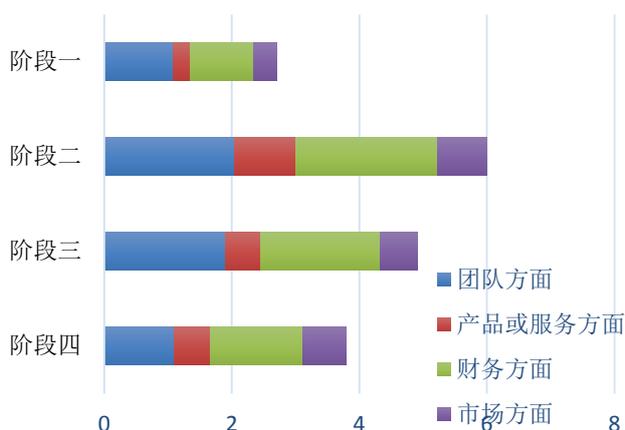


- 对于相同的困境，技术创新企业和模式创新企业所感受到的困扰程度是不同的。技术创新企业是产品导向的，专注产品研发的同时，这类型企业也缺少除产品研发之外的其他资源和能力，这主要体现在市场细分不合理和过早进入市场两方面的市场因素，因此他们更希望投资人能够提供资金以外的价值增值服务，比如帮助技术商业化、帮助进行推广等服务，然而，技术创业者对自身技术有一种如同自己孩子一般的控制欲，又不希望投资人的过度干预，一方面希望投资人能够提供更多增值服务，另一方面又害怕投资人的过度干预导致了技术创新企业与投资人之间关系的严重困扰；而模式创新企业是市场导向的，能否占有市场在很大程度上决定了模式创新企业的成败，因此抓住客户的需求与喜好，使他们认可并购买自己的产品或服务对于模式创新企业至关重要，而商业模式不同于技术，无法通过一个专利或一项研究成果证明其可靠性，因此在与投资人沟通时，较为抽象的商业模式经常会导致创业者与投资人之沟通困难。

## 各产业困境对比



各产业所遇困难数量



统计结果显示, 传统产业企业在发展过程中遇到的困境最多。首先传统行业进入门槛低, 产品趋于同质化, 竞争相对激烈; 且近年来人口红利逐渐消失, 人员成本高, 更依赖渠道和行业资源, 传统产业企业也不受资本方青睐; 加之“互联网+”、云计算、ARVR 等新技术、新概念的出现吸引了大量资本注入、消费者关注和岗位需求, 在资源有限的情况下, 传统产业的发展空间受到限制, 因此可能遇到更多的问题

借鉴百森商学院的“创业动态跟踪研究”(Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, 简称 PSED) 的区分方法, 以经济活动里程碑事件来划分标准, PSED 认为, 招聘员工、开始销售产品或服务以及获得外部融资这三项经济活动中, 完成任意一项都能说明一家创业公司的诞生。而我们更细致地注意到, 这三项经济活动的发生是有先后顺序的, 因此, 根据这三项经济活动的发生, 我们将本次调研企业划分成四个不同的发展阶段, 分别是

阶段一: 还未开始招聘员工之前

阶段二: 仅开始招聘员工, 但未从产品销售或提供服务上获得资金

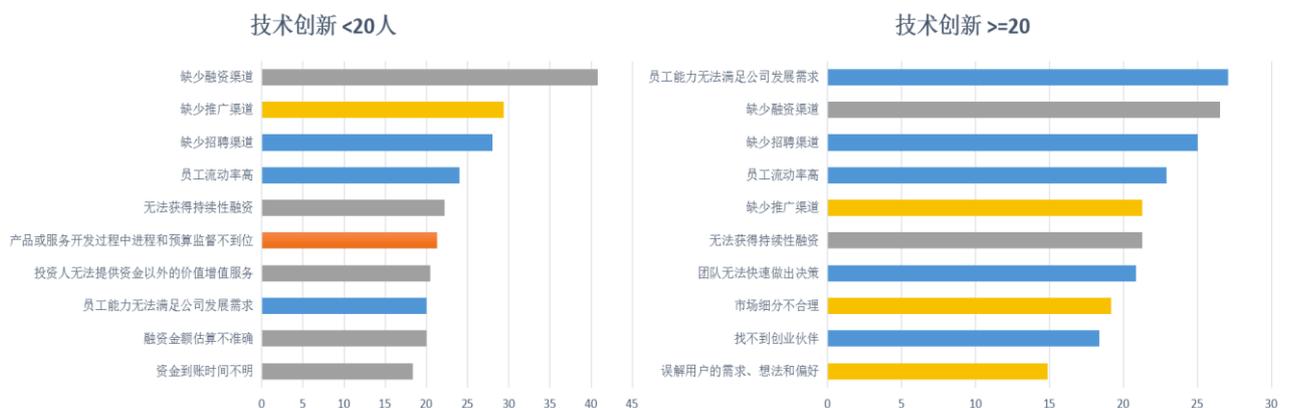
阶段三: 已开始从产品销售或提供服务上获得资金但未完成股权融资

阶段四: 已完成股权融资

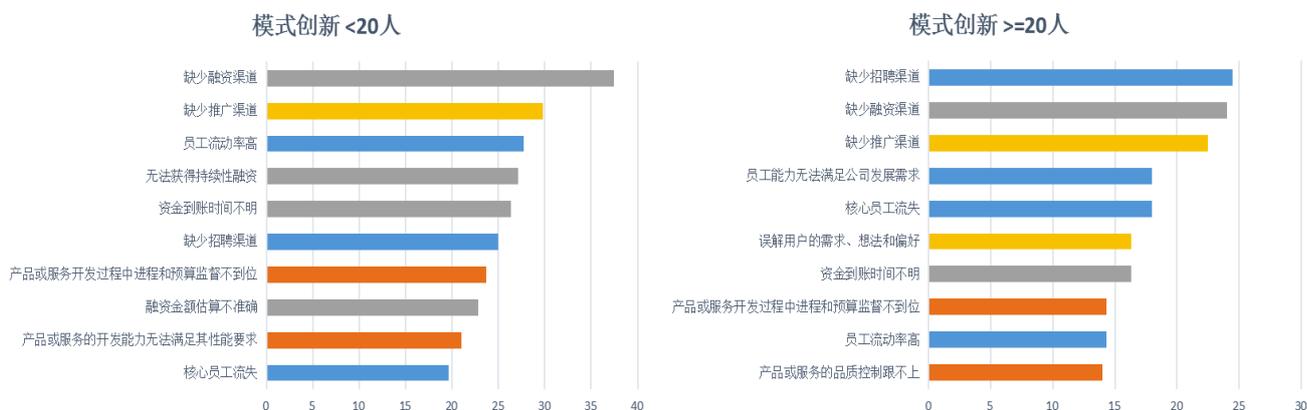
通过 ANOVA 分析, 我们发现, 处于不同阶段的企业所遇到的困境总数明显不同, 如图所示, 还未开始招聘员工时的创业企业所遇到的困难最少, 这也是新创企业“最愉快”的一段日子, 此时创业者无需过多考虑团队、融资、市场等问题, 只需将产品或商业模式构思好即可。到了开始招聘员工, 但未从产品销售或提供服务上获得资金的阶段二, 新创企业遇到的困难激增, 一下从“最愉快”的阶段进入“最痛苦”的阶段, 原因可能在于招聘员工本身会带来很多的困难, 且招聘员工后公司规模增加也会带来管理上、观念上的改变, 这在一定程度上也会引起一些问题, 而此时又没有资金来源, 经济压力也会带来很多困难; 到了第三阶段, 困境相

- 相比第二阶段有所减少但依旧居高不下;第四阶段,创业企业遇到的问题逐渐减少,原因可能在于发展到此阶段的企业也逐步稳定,因此困难也逐渐减少,但减少并不意味着没有,从创业者选择创业之路开始,创业困境便会“绵绵无绝期”!快速通过阶段二和阶段三也能在一定程度上帮助企业避开困境最多的一段时期。

## 技术创新与模式创新十大困境



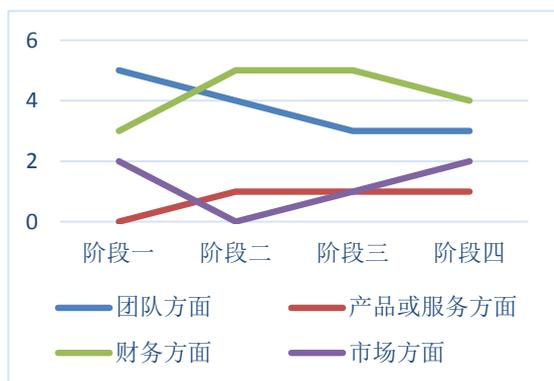
技术创新企业公司规模与最常见的前十大困境



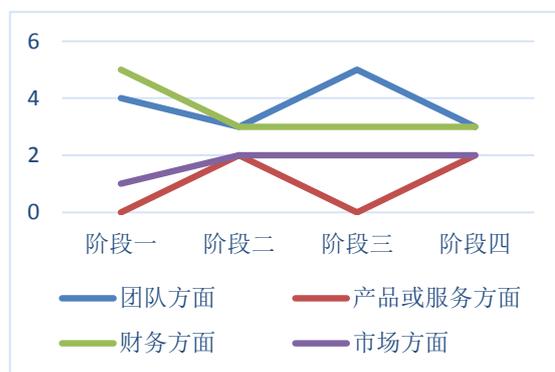
模式创新企业公司规模与最常见的前十大困境

- “20 人困境”：知名孵化器 Y Combinator 的掌门人 Sam Altman 曾提出，新创企业规模不同，管理模式也不同，在 20 人的时候可行的做法到了 40 人的时候就可能是灾难性的。因此我们以 20 人为界限将新创企业划分为两个阶段。通过 ANOVA 检验我们发现：对于技术创新企业，公司规模达到 20 人的企业会比没有达到 20 人的企业要遇到更多的困境，但这一差别并不显著；对于模式创新企业，公司规模达到 20 人的企业反而会比没有达到 20 人的企业要遇到更少的困境，这一差别较为显著。
- 接着，我们又进一步统计了技术创新企业和模式创新企业在以 20 人规模为界限的两阶段所遇前十大困境，结果显示：不论是技术创新还是模式创新企业，在公司规模小于 20 人时，财务困境都是最常见的困境，而当公司规模大于 20 人时，财务方面的困境明显减少，对于技术创新企业而言，取而代之的是团队和市场方面的困境，差距最高到达 4.5 倍；对于模式创新企业，取而代之的是其他三方面的困境。对比公司规模大于 20 人时技术创新和模式创新企业最常见的困境，虽均属于团队方面员工的问题，但技术创新企业的最常见问题是“员工能力无法满足公司需求”，而模式创新企业的最常见问题是“缺少招聘渠道”，说明不同创新类型的企业对员工的需求也不同，技术创新企业更注重员工的能力，而模式创新企业则更加需要员工的数量。

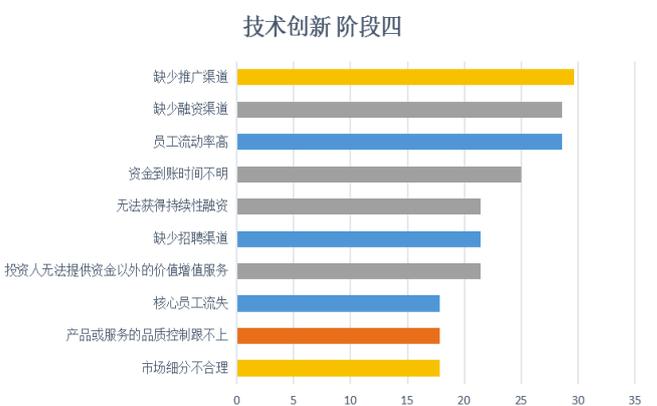
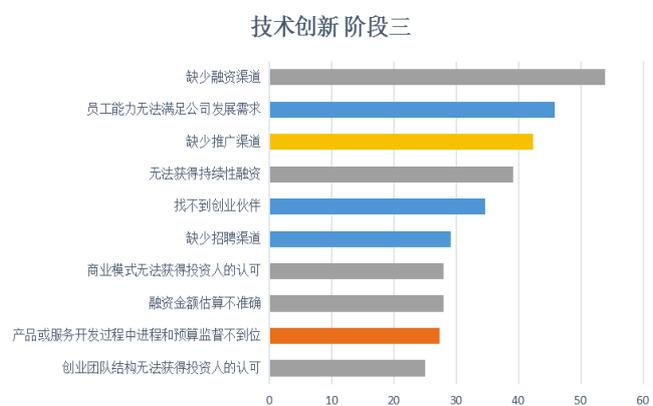
## 创新方式 (技术 VS 模式) 发展阶段与创业困境



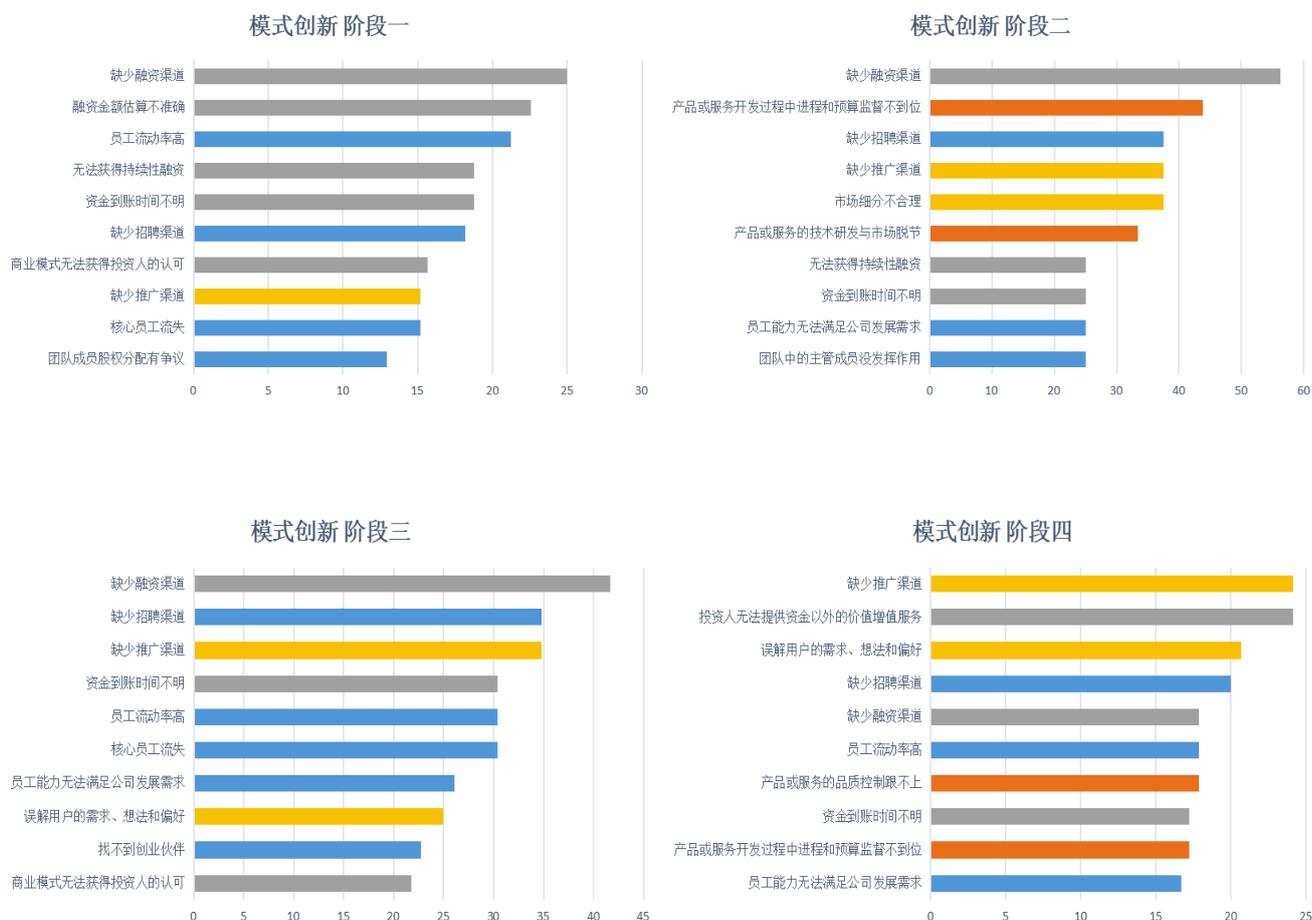
技术创新企业各阶段各方面困境走势



模式创新企业各阶段各方面困境走势图



技术创新各阶段最常见的前十大困境分布



模式创新各阶段最常见的前十大困境分布

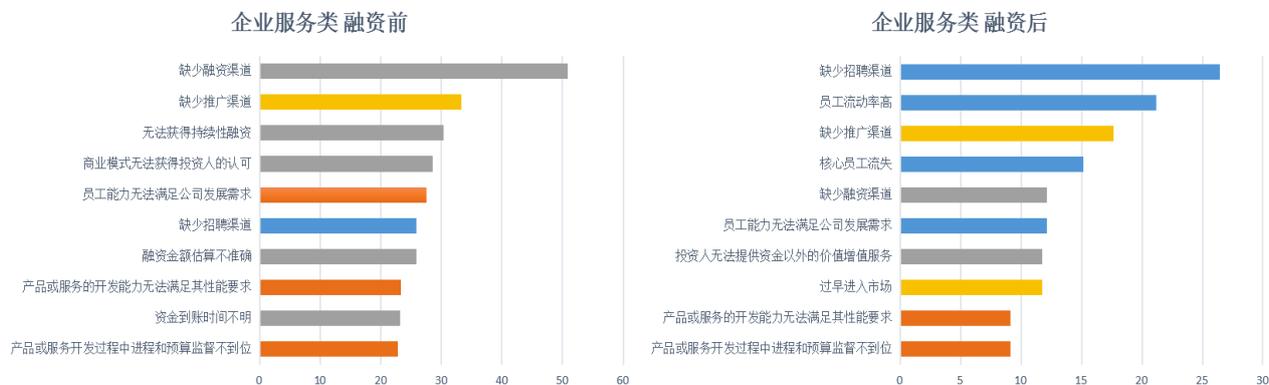
- 刚刚分别从不同类型,不同阶段考察了创业困境情况,接下来,我们将类型和阶段结合,更加具体细致地呈现这些创业困境。
- 上图分别呈现了不同阶段技术创新和模式创新企业会遇到的各方面困境数量。首先我们可以看出,不论是技术创新还是模式创新企业,团队以及财务方面的问题都是最常遇见的。接着,对比技术创新和模式创新企业,我们可以发现不同方面困境随阶段而变化的趋势是不同的,对于技术创新企业,团队方面的问题是随阶段增加而逐渐减少的,与之相反的是财务和市场方面的困境;对于模式创新企业,融资问题反而在早期阶段最甚,而到了阶段三,团队问题最为突出。

- 然后,我们又进一步统计出技术创新与模式创新每一阶段最常见的前十大困境,分别如图模式创新相关数据所示。由图可知,不论是技术创新还是模式创新,不论是处于哪一阶段,融资难是亘古不变的问题,搜狗 CEO 王小川在腾讯全球合作伙伴大会上谈中国创新时提到:“中国的创新创业者过早考虑商业模式,以及融资、上市等发展计划,并将“独立持久地活下去”作为唯一成功评判标准,压力更大。”但我们还是可以发现,属于不同创新模式,处于不同阶段的企业所面临的问题还是有很大的不同的。就财务这一问题来看,模式创新企业在刚成立还未开始招募员工时就大量出现缺少融资渠道、融资金额估算不准确、无法获得持续性融资、资金到账不明等财务问题,这一状态一直持续到第三阶段,即获得股权融资之前,因此王小川提到的这一点在模式创新企业中体现得更加明显;相比之下,技术创新企业在刚成立还未开始招募员工之前,所遇困难更多是团队方面的,包括缺少招聘渠道、员工流动率高、团队无法快速做出角色等;而在开始招募员工之后,员工能力无法满足公司需求又成了最大的问题,这似乎也符合技术创新企业对人才的需求,而模式创新相对容易,但较低的门槛也决定了商业创新容易引来众多模仿者,通过大量资本占据市场是模式创新企业获得成功的关键,因此资本在模式创新企业发展的整个阶段都起到了至关重要的作用,这也是其财务问题尤为突出的关键原因。
- 当然我们也意外地发现,原本以为创业者和投资人之间由于控制权、公司发展方向等方面分歧导致的紧张关系在创业困境调查中几乎不曾遇到,这也许也说明了“VC/创始人关系已经发生了根本改变”,对创始人友好的策略越来越被投资人所接受。
- 总结而言,技术创新企业的困境更多地来自于“人”,而模式创新企业的困境则更多地来自于“钱”。

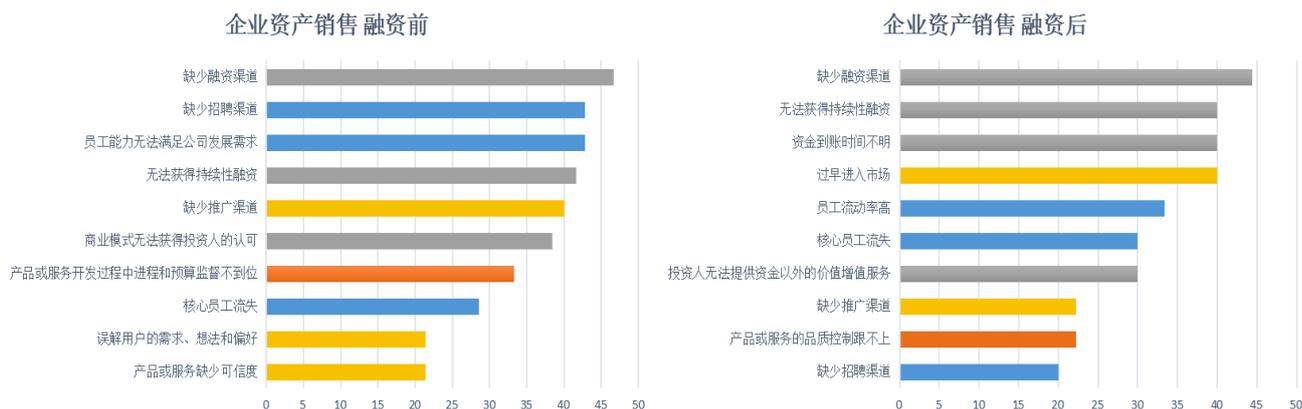
## 商业模式与创业困境



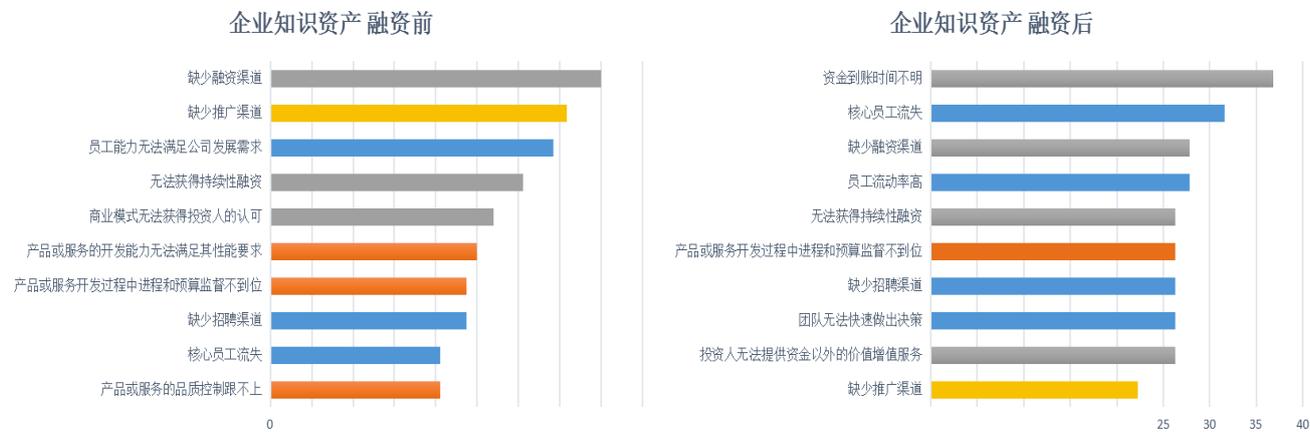
- ▶ 传统将企业按照国民经济行业进行分类的方式对于新创企业并不十分适用，目前的创业大多集中于新兴产业，按照传统的国民经济行业分类，这些新创企业会被笼统地归到某几类中，很难将它们细致地区分开，这对于创业者根据自身企业分类进行困境识别是非常不利的。因此，在此次研究中，我们借鉴作家兼创业者 Alexander Osterwalder 的畅销书《商业模式新生代 (Business Model Generation)》中商业模式四方面九要素的内容，选择客户细分、核心资源和收入来源这三个要素作为区分不同类型的标准，并制作成检查表 (checklist)，帮助创业者根据企业特征对照检查表识别自身企业最常见的创业困境。



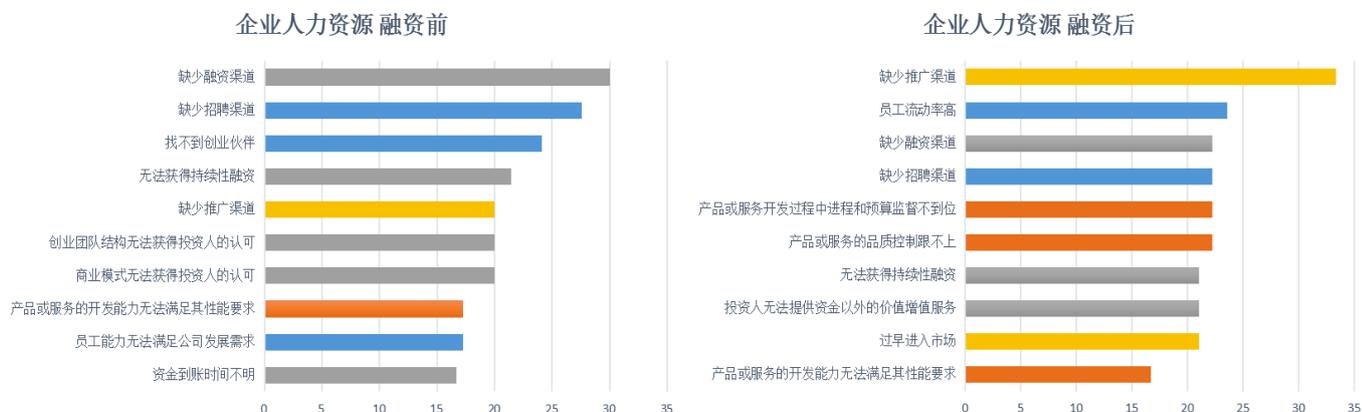
客户细分为企业+收入来源为服务费用的企业融资前后十大常见困境



客户细分为企业+收入来源为资产销售的企业融资前后十大常见困境

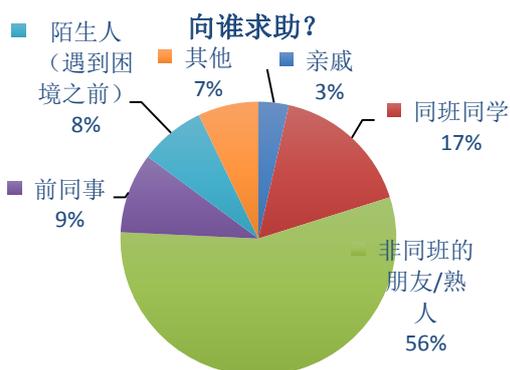


客户细分为企业+核心资源为知识资产的企业融资前后十大常见困境



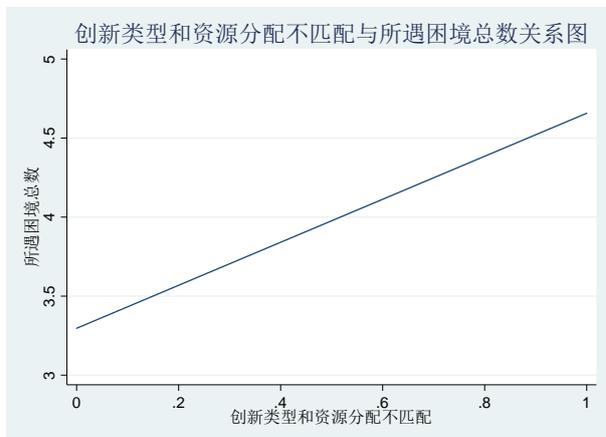
客户细分为企业+核心资源为人力资源的企业融资前后十大常见困境

- 根据商业模式分类,我们选择了较为典型的几种类型企业进行展示,比如,数据显示,对于目标客户是企业并且收入来自于提供服务的企业来说,融到资并不意味着问题的解决,反而融资后团队问题突显;对比不同核心资源的企业融资前后困境数据,我们发现,对于核心资源是人力资源的企业来说,钱会是最最大的问题;而对于核心资源是知识资产的企业来说,团队和产品或服务的问题会更多。

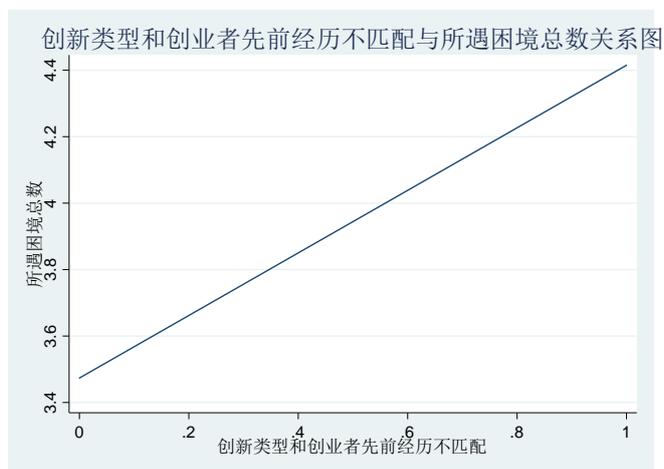


- 在遇到困难之后,创业者会向谁寻求帮助呢?结果表明,朋友和熟人是主要的求助对象,同班同学和前同事紧随其后;其他求助对象中主要是一些专业机构,如园区、外包公司、FA、银行、律师等等。

## 创业困境前因与解决方法

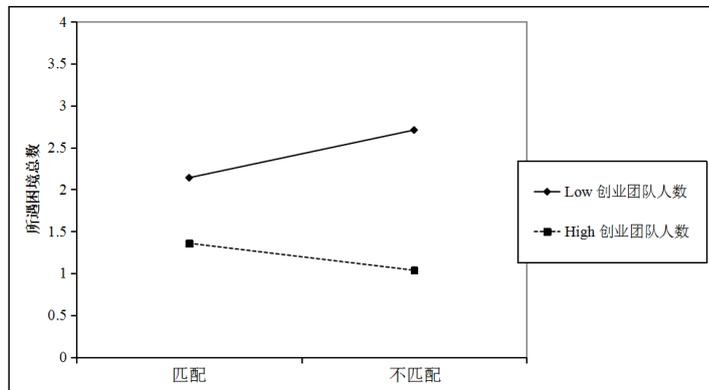


创新类型和资源分配不匹配对所遇困境总数关系图



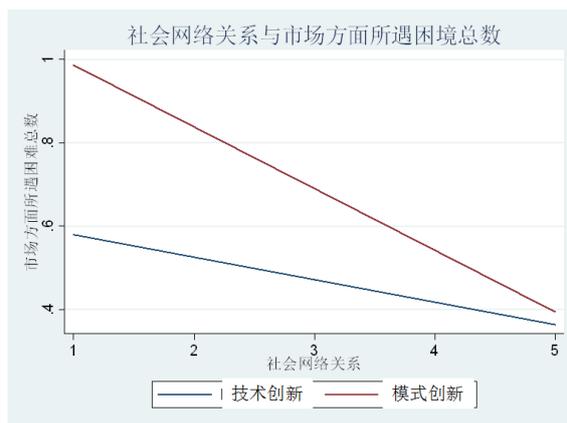
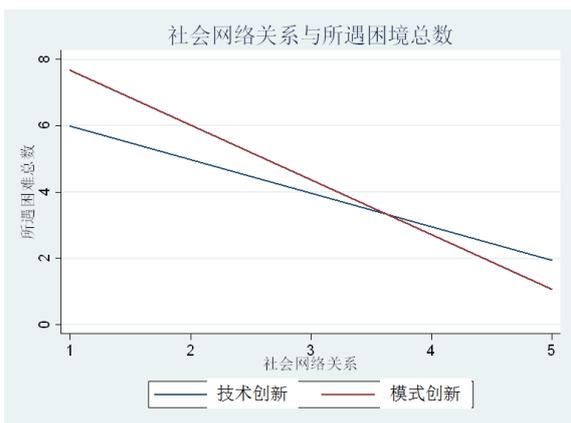
创新类型和创业者先前经历不匹配与所遇困境总数关系图

- 技术创新需要投入大量资源进行研发活动,而本次调研的结果发现,60%的技术创新企业并未将公司的主要资源和精力用于研发活动,这样的创新需求与资源分配的不匹配也带来了不利的后果。这些困境上的差别主要来自于财务方面,因此,技术创新企业应该专心做研发,这样更不会遇到财务方面的问题。
- 还有一种创新类型和资源分配不匹配是模式创新企业将主要资源和精力用于研发活动,这种企业在本次调研中所占比例达 34%。ANOVA 分析结果显示,将主要精力用于研发活动的模式创新企业同样会遇到更多的困难,困难差异主要来自于团队方面。
- 综上所述,创业者要注意,作为技术创新企业而没有将主要精力和资源用于研发活动,以及作为模式创新企业却将主要精力和资源用于研发活动都是一种“三心二意”的行为,这种“三心二意”真的会带来更多困难!
- 在“跨界”创业日益流行的大趋势下,本次调研探讨了一种特别的“跨界”创业方式:创新类型和创业者先前经历不匹配。结果发现,65%的技术创新创业者之前是没有产品设计与研发经历的,而 33%的模式创新创业者之前有产品设计与研发经历,这种先前经历与企业创新类型的不匹配也会给企业带来更多的困难,这种困境的差异主要来自于团队方面。因此,创业者在选择与先前经历无关的创业类型时需要做好心理准备,因为在创业过程中可能会遇到更多的困难!



➤ 针对创新类型与创业者先前经历不匹配的问题,一种方式是通过创业团队的搭建来弥补,创业团队人数在一定程度上能够为新创企业带来多样性的技能和更广泛的资源,那么创业团队人数是否能够弥补创新类型与创业者先前经历不匹配对所遇困境总数的负向作用吗?结果显示是可以的,创业团队人数的增加意味着团队成员拥有的技能、资源可以与创业者的相互补充,从而弥补其因经验不足而带来的更多困难。

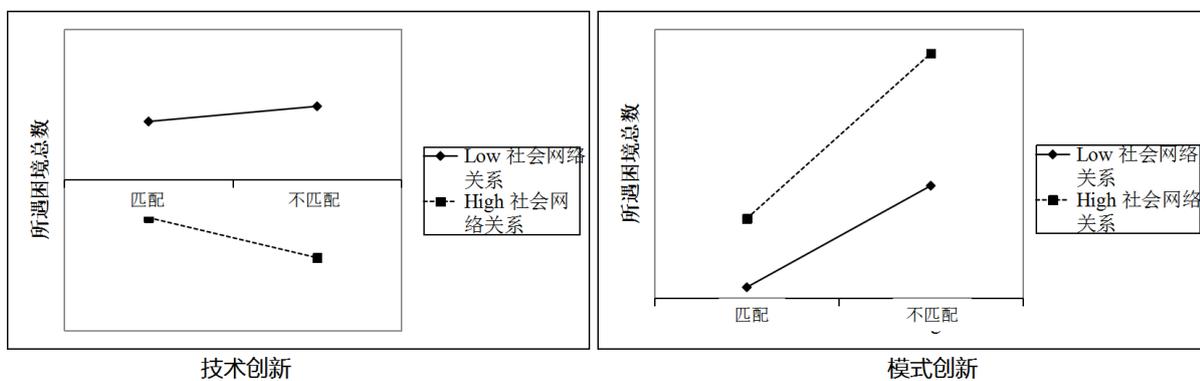
创业团队人数对创业类型与创业者先前经历不匹配的调节作用



社会网络关系与所遇困境总数关系图

➤ 调研结果显示,创业者的社会网络关系与所遇困境总数是呈显著负相关关系的,一个创业者拥有更好的社会网络关系,即与外界交流得更加频繁,所遇到的困境数量也会减少,且社会网络的作用对于模式创新企业的作用更加明显,这种差异在市场方面所遇困境上最为强烈。结合技术创新与模式创新的特点,我们非常好理解这种结果,在模式创新企业的竞争中,由于各企业的技术含量都不高,谁能占据最大的市场份额,谁就能笑到最后。而在抢占市场的过程中,社会网络关系又发挥着重要作用,与行业内组织、政府组织保持频繁的交往能够帮助企业进行商业模式的优化和规模经济的运用,且有助于特定资源和业务的获取。

## 社会网络与所遇困境关系



技术创新与模式创新企业

- 之前的结果已显示，创新类型和创业者先前经历不匹配会给企业带来更多的困难，一些创业者可能会通过外部社交中弥补先前经历与创新类型不匹配的不利影响，但是这种社交有用吗？调研结果显示，对于技术创新企业来说，社交的投入能够弥补经历不匹配的不利影响；但对于模式创新企业来说，花过多精力在社交上反而会加强经历不匹配的不利作用，即“社交无用”，原因可能来自于若将过多时间和精力花费在与外界社交上，会忽略企业发展过程中的一些问题，尤其是在专业型要求较高的技术创新企业且创业者并不具备相关研发经历的情况下。前海母基金靳海涛在总结创业公司 5 个层面的 30 种死法时提到“实际控制人的精力过于分散”也会导致创业公司的失败，创业者同时做好几件事情不如专心做一件事情，特别是在自身经验不足的情况下。因此，当先前经历与创新类型不匹配时，技术创新企业的创业者可以适当通过社交寻求外界帮助，而模式创新企业的创业者还是将精力和时间用于企业本身，不要进行太多无用的社交活动。

## 案例研究

# 种子期创业者心理

基于创业实践 ( Experimental ) 的观点，本次研究聚焦于种子期 ( Nascent ) 创业者的心理规律和其影响因素，尤其是创业者产生害怕情绪的演变规律及其影响因素，并围绕种子期创业者的心理规律给出相关的建议。研究问题如下：

- **种子期创业者存在一张如何动态变化的心理地图？**
  - ◆ 找出种子期创业者心理动态变化的路径、路径上的构念、影响路径转换的因素，该地图可以帮助我们判断种子期创业者所处的阶段和心理成熟程度，为创业者自身、风险投资人和创业教育者的决策提供理论支撑。
- **是否会存在一些种子期创业者心理地图以外的特例？**
  - ◆ 找出种子期创业心理地图以外的特例和造成特例的因素，即：是否存在某些因素，可以让某些创业者直接跨越其中的某个阶段；或者是否存在一些因素导致某些创业者只能在某个阶段中死循环，而无法跨越到下一个阶段？如果是这样，无论多少次创业实践，对促进创业者心理成熟的意义都不大。
- **有哪些影响种子期心理地图阶段性表达和演进的因素？**
  - ◆ 找出能够影响种子期创业心理地图中不同阶段创业者心理生成和演化的因素，以及这些因素的可控性。

阶段特征	创意阶段：爱上自己的点子	分析阶段：残害妄想症	实践阶段：魔戒的考验
情绪	亢奋；兴奋；高兴；	兴奋；焦虑	害怕；心情忽上忽下
认知	自我膨胀；缺乏敬畏感；	忘了初心（被案例带着走，总觉得别人的东西好）	资源不够、能力不足
行为	不能接受外部的建议；资金使用缺乏节制（浪费钱）；白天晚上想	容易想大缺乏脚踏实地的精神（逻辑上很容易走通）	眼高手低，目标分解不到位
绩效	光想不做	对股份看得太重，不开放，合作伙伴少	冻僵/逃跑/抵抗

种子期创业者心理地图

## 创意阶段

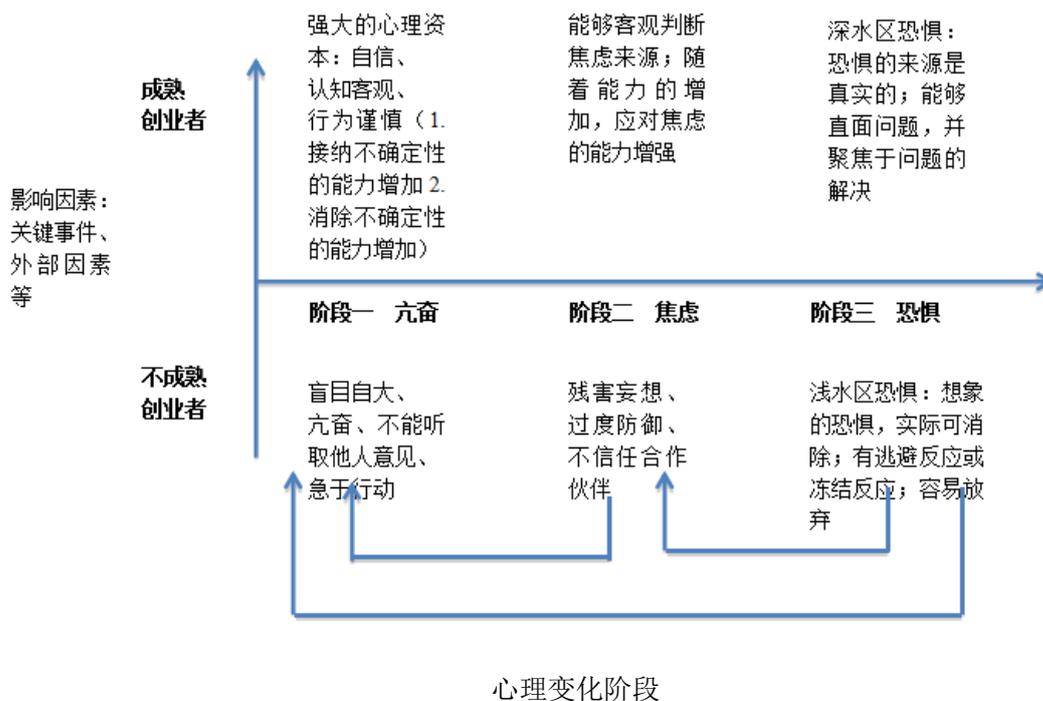
- 在初期的创意生成阶段，创业者的主要任务是通过搜集信息进行思考、讨论，从而获得可能的灵感。
- 这个过程，大脑处于极其活跃的状态，各种点子接踵而来，而个体最典型的情绪特征则是兴奋、喜悦和亢奋。一方面，灵感本身就具有强烈的情绪性，当灵感降临时，人的心情是紧张、高度兴奋的，有些人还会陷入迷狂的状态；另一方面，灵感的产生，还会增强个体的自我效能，让个体产生良好的自我评价。此时创业者会出现自我膨胀的现象，认为自己的思考力、执行力都是最佳的，不仅难以接受他人的建议，还容易低估外部情境的问题，忽视可能出现的困难。
- 这一阶段的创业者是兴奋而不理智的，也是自大的。他们过分沉浸于自己的思维之中，忽视他人建议与外部问题，受自己灵感的鼓舞而不能自拔。具体而言，创业者可能会出现的表现有：过分兴奋，睡眠不佳；忽视他人建议；容易超支，资金使用不节制……总体来说，这个阶段的创业者存在一些虚假（泡沫）的激情，自我效能虚假上升，但是也非常容易快速下降。

## 分析阶段

- 当创业点子确立之后，创业者进入了深入分析的阶段。此时，很多现实问题纳入了考虑范围。创业者保留了上阶段的兴奋，却多了不少焦虑感。
- 首先，由于创业者开始接触具体的问题，同时会看到同领域内的其他案例。别人的成功，会让他们羡慕不已，更会成为他们的压力与焦虑源。在看到别人的成功后，他们赞叹不已，不经意间就会被别人的案例牵着鼻子走，甚至忘掉自己的初衷。这是因为他们缺乏经验的缘故。
- 第二，该阶段的创业者面临的主要困难是：如何将点子从理论转为实际可操作的流程。很多创业者出现了长于理论、不善落实的问题。宁愿纸上谈兵，而不能脚踏实地，是这一阶段创业者要解决的问题。
- 第三，这一阶段的创业者，还会表现出过度防御的行为。他们小心翼翼地保护自己的 idea，以及自己未来可能的利益（如股份），生怕这些被别人拿走。外部发生的任何情况，都会被他们怀疑：是不是对我有威胁？实践中，有的创业者表现出不愿分享股份、难以对合作伙伴完全开放的情形。

## 实践阶段

- 在创意生成、分析阶段之后,创业者进入了实践阶段。该阶段的创业者,最核心的情绪表现是恐惧,而且情绪常常处于变动之中。
- 从创意理论和分析阶段走出的创业者,终于开始进入实战状态。所有的问题暴露无遗:资源是否充足?能力是否足够?任务能否执行?.....一连串的问题,给创业者带来不小的压力。
- 面对新的、未知的问题,人们本能地会出现恐惧反应。而恐惧下的个体,会本能地出现三种应激反应:反抗--逃跑--冻结。反抗是指个体对外部刺激做出强烈的回应,如愤怒、攻击、焦虑等;逃跑是指个体的回避和退缩行为,对外部刺激进行否认,不予正面回应,试图回避问题;冻结则是指个体丧失了反应能力,无论外部如何刺激,都无法做出反应。
- 同理,此阶段的创业者,也有上述三种情形。
- 反抗的创业者表现出对问题直接对抗,他能够面对问题,但容易有应激反应,比如极度焦虑、睡眠不足、精神紧张.....逃避的创业者,则开始回避现实,不愿意面对外部问题。他不承认自己将要面对的问题,因而也难以做出相应的决策。冻结的创业者,会呆若木鸡、不知所措,甚至会丧失自己的判断力、决策力。
- 这个阶段,是创业者心理压力最大的阶段,也是最容易放弃的阶段。只有真正面对了外部问题,接纳了自身困难,并扎扎实实解决问题的创业者,才会从早早期创业阶段过渡到下一阶段。因此,只有那些内心强大的创业者,才能够冲破这个阶段,达到凤凰涅槃般的境界。



## 种子期创业者心理动态

### 爱上点子进入起始阶段

- 将种子期创业者所经历的过程分为点子阶段、商业计划书阶段、创业模拟实践阶段和项目阶段，分析每个阶段的种子期创业者会有什么样的心理特征。
- 创业团队很容易陷入自我编织的“幻想”（多出现在点子阶段）、盲从（多出现在商业计划书阶段）或“害怕”（多出现在实践阶段）中，往往“自己吓死自己”的成分多于现实的困难，或者是在想象中没有感相对于普通人，创业者的思维处于非常活跃的状态。为了产生创意想法，他们较长时间地搜寻或沉浸于灵感状态里。这既是个体投入创业的前提条件，也是个体选择创业的结果。

情绪	亢奋；兴奋；高兴；
认知	自我膨胀；缺乏敬畏感；
行为	不能接受外部的建议； 资金使用缺乏节制（浪费钱）； 白天晚上想
绩效	光想不做

#### 起始阶段

- 从情绪方面看，创业者的主要特点是亢奋、兴奋和开心；从认知上讲，创业者此时的自信心是最强的，甚至有些自我膨胀、无视他人；从行为上分析，创业者此时难以听取他人意见，自己的想法必须得到认可或接纳；从结果上看，可能会比较消极，沉浸于自己的想法中难以自拔。
- 然而，综合创业者的上述表现，我们会发现：这种强大的心理资本正是创业者必备的素养。所谓心理资本，是指个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态，是超越人力资本和社会资本的一种核心心理要素，是促进个人成长和绩效提升的心理资源。心理资本是企业除了财力、人力、社会三大资本以外的第四大资本，包含自我效能感（自信）、希望、乐观、坚韧、情绪智力等。
- 正是这种近乎亢奋的情绪状态，优良自我效能感，自信心、坚持性，推动创业者突破自身的“舒适地带”，迈向创业这个“挑战地带”。正是这种强大的心理资本，推动创业者一步步过关斩将，迈向最后成功。
- 不过，这种心理资本的强大，有真假之分。成熟的创业者，心理资本是真正的强大，他们

## 案例分析

### ➤ (1) 多次创业经历有助于创业者的成熟, 兴奋的情绪会趋于平稳, 认知趋于理智, 行为可控性增加

从创业者小王的经历来看, 他有过两次创业经历, 虽然这两次创业都让他感到兴奋, 但是我们仍然能够看到他的变化。第一次创业的兴奋情绪比较高涨, 他因为赚钱兴奋得睡不着, 而且赚到钱以后明显产生了认知的自我膨胀, 最终由于与股东意见不和而告终。第二次创业, 他有了一定的成长, 虽然也有兴奋, 但是他开始深思熟虑, 有比较客观的认知, 聚焦于具体问题的思考, 最终创业成功。

小涛也经历了三次创业, 一次次变得理智。从第一次的无序, 到第二次向 leader 提出无理要求, 再到第三次冷静理智地分析市场, 都体现出创业者成长成熟后, 亢奋阶段的巨大变化。

第二次没有管理经验, 也不能很好地化解矛盾, 但第三次开始进行成熟的团队建设, 股权设计也趋于合理。

### ➤ (2) 有利的外部环境, 以及循序渐进的过程, 可以有效降低亢奋和焦虑

创业者小蒋, 是一个性格比较平稳的人, 他的最早创业源于大学时代, 相对来说, 他的创业属于循序渐进的过程, 而且得到了学校老师和同学的大力帮助, 因此相对平静。不过, 他的行为上还是表现除了焦虑的状态, 睡眠、饮食都不规律。

小熊的创业经历, 同样证实了这个道理。由于她也是在学生时期“小打小闹”, 从售卖特产等开始, 到后来成立公司, 一切仿佛都是自然而然的过程, 因此没有特别明显的亢奋表现。

小龙的经历也佐证了这一点: 他在硕博期间的研究为相关技术提供了强有力的支撑, 自己的老师、同学都是自己强有力的后盾, 可以提供项目合作。

## 诊断环境后的残害妄想阶段

阶段 特征	分析阶段：残害妄想症
情绪	兴奋；焦虑
认知	忘了初心（被案例带着走，总觉得别人的东西好）
行为	容易想大缺乏脚踏实地的精神（逻辑上很容易走通）
绩效	对股份看得太重，不开放，合作伙伴少

- 随着想法的完善，idea 的分析提上日程。在这个环境分析阶段，创业者的焦虑情绪开始出现。面对林林总总的同行案例，以及各种环境中存在的问题，创业者开始体会到一丝压力。
- 这个阶段的焦虑，也分为真假两种。所谓假性焦虑，其焦虑情绪并非由客观条件引发，更多地是出于经验不足或主观认知偏差；真性焦虑，是指由创业过程中的真实困难和挫折引发的焦虑。
- 假性焦虑，表现为会产生过分的、虚幻的担忧，比如担心被他人窃取想法或者夺取股份。真性焦虑，则是聚焦于真实问题，有助于为题的解决。随着创业者的成长，假性焦虑越来越少，而应对真性焦虑的能力也会不断增强。所有的访谈者，都无一例外，经历了焦虑阶段。
- 小王担心中途有员工离开，从而造成公司断层；小蒋则认为只要校园市场内出现的人都是自己的对手，比如小黄人、摩拜单车，都可能成为自己潜在的竞争对手，因而感到焦虑恐惧；熊云则因为资金的减少而感到焦虑、恐惧，她也担心成员离开而造成损失；花总则在融资过程中感到焦虑和重压，生怕自己拿不到订单；小刘则产生了前所未有的自我效能低下，认为自己的项目一文不值。

## 实施中的浅水害怕和深水恐惧

特征 \ 阶段	实践阶段：魔戒的考验
情绪	害怕；心情忽上忽下
认知	资源不够、能力不足
行为	眼高手低，目标分解不到位
绩效	冻僵/逃跑/抵抗

- 即将踏入未知领域时,我们会产生本能的恐惧——这是人类的本能反应。美国心理学家怀特·坎农( Walter Cannon, 1871-1945 ) 将我们的恐惧反应总结为：战斗、逃跑和冻结 ( Fight-or-flight response ) 三种。
- 逃跑,是人类面对恐惧的逃避反应。我们试图逃离当下的环境,从而降低恐惧。原始的逃跑反应,会促使我们的血液迅速流向四肢,从而帮助我们的祖先以最快速度逃离真实的危险环境。
- 冻结,是类似于“装死”的本能反应。很多动物都有类似反应,从而帮助它们逃过一劫。我们人类也保留着这种本能的反应。很多人面对恐惧,会出现呆若木鸡的现象,不仅身体无法动弹,大脑思维也出现了短暂的停滞。
- 战斗,则是我们直面恐惧进行斗争的反应。我们的肾上腺激素飙升,心跳呼吸加快,应激反应增强,我们的身体已经做好了战斗准备。
- 然而,随着人类的不断进化,我们已经可以良好地适应并改变环境。现代人类不再像祖先那样,时时处于危险四伏的境地。但是,我们的神经反应系统,却执着地保留了最初的反应。也就是说,我们现代人类明明处于安全环境,却仍然拥有最活跃的防御机制和反应系统。
- 创业者,相对于其他普通人,已经离开了舒适区,进入了未知的冒险领域。这使得他们更容易进入战斗—逃跑—冻结的应激反应模式。如果恐惧来自于个体的主观想象而非真实现实,我们称为“浅水恐惧”。这种恐惧可以随着心理素质的提升而降低或消失。不成熟的创业者,会在浅水区出现强烈的恐惧,甚至于放弃创业。闯过这个阶段的创业者,就变成了成熟的创业者。
- 而客观现实情境引发的恐惧,我们称为“深水恐惧”。这种恐惧,是创业者面临的真实困难,考验着创业者的智慧,磨砺着创业者的心智。克服并解决深水恐惧的钥匙,在于解决现实问题。此次访谈的创业者,都已经经历了浅水恐惧,进入了深水区。他们身上,不同程度地体现了直面困难的精神。
- 例如,小王曾经因为拿不到订单赚不到钱而陷入绝望,但他没有气馁,尽力整合资源,咬牙坚持,并不断地完善自己的商业模式;小蒋克服了自己虚幻的不安全感,开始在工作价值中寻求和增加自我成就感,最终能够心平气和、踏踏实实地工作,并形成“召之即来,来之即战,战之即胜,胜之再战”的精神法宝;熊云能够良好地控制自我,在项目投资时理性地考虑资源和生命力两个要素;顾伟军养成了强大的内心,可以不受外界干扰,采取措施解决难点。经历这个阶段后,创业者真正地具备了强大的心理资本。他们可以在困难面前保持平和、坚定、理智、进取的精神面貌,完成了个人的成长过程。

## 种子期创业者心理地图的竞争性解释

序号	例外	解释
1	4 年的公益+2 年的工作经验, 积累了大量的资源, 投入创业的资源 and 团队基础都比较扎实	获得创业的关键资源/深入了解行业, 如外贸企业员工直接将客户资源转化为自己的客户
2	受到过巨大的痛苦和打击后, 重新找回人生的希望, 认为创业带来的苦难远不如当时的大	苦难守恒, 已经在人生低谷中走过, 表现得不太在乎未来是否会很好
3	点子阶段已经拿到大量的风投, 拿其他人的钱创业	早期阶段获得了最为重要的资源, 加上本上有的核心资源, “手里有粮, 心中不慌”
4	创业处于死亡之谷的时候, 被收购了	还没来得及害怕

- 根本上说, 创业者之所以会经历“爱上点子”阶段是“不知者无畏”, 而“残害恐惧症”则是对问题理解深度不够导致创业者不能区分相似领域内的项目差异。进入到项目实际运作阶段之后, 浅水区的恐惧主要来自于创业的高度“不确定性”, 深水区恐惧主要来自于创业者资源和能力不足。
- 早期创业者很少有“爱上点子”的经历, 也就是所谓的“创业者膨胀期”, 这也是早期创业者愿意在没有收益的情况下投入创业的原因, 或者说“不然就不会创业”, 由于如此爱这个创业点子, 很自然会焦虑其他人夺走如此好的机会。一旦从理想滑落至现实, 创业者自然会发现真的要走通商业逻辑并非那么简单, 大多数人会陷入到不同程度的恐慌, 本次研究在恐惧阶段找到几个特例

## 情绪强化或削弱因素

序号	因素	解释
1	见过大量的创业者，目睹了创业者的起起落落，虽没有总结但有体会	虽然没有切肤之痛，但潜意识里已经有了心理准备
2	经历过创业的心理周期，步入成熟创业者行业，随情绪波动，但情绪波动会被理性荡平，对行为的影响不大	有过切肤之痛，尽管仍然有情绪，但有充分的心理准备
3	经过良好的训练，如美国高校学生创业成功率远远高于中国，如在军队中受到过高压训练	心理学家说，知道就解决了问题的一半，剩下的靠体会
4	有明显的内归因和反思特征的人	能够不断思考问题的本质，发掘创业规律

### 害怕情绪被削弱的因素和解释

序号	因素	解释
1	点子阶段和商业模式探索阶段投入了大量资金或耗损了其他资源	尤其是复杂商业模式创业阶段，没有预期到问题的复杂性，投入了大量的资源，如顺丰等
2	没有经历过从 0 到 1，在 1-N 阶段中获得了巨大的成功，且对 0-1 过程的难度没有清晰认识的人	成功的职业 经理人，拥有强大的平台资源，没有对从 0-1 过程有深入了解，会忽视困难和复杂性
3	有强大的自信心，自我效能延展到创业领域，单仍然表示如果重来一次，不会选择创业	学霸创业，自信自己没有 问题，且坚信有退路，企业家给自己找心理最后一点安全的自留地，属于常见现象

### 害怕情绪被强化的因素和解释

## 结论与讨论

- **自我效能延展推动创业者进入点子阶段**那么这种愿意承担风险,为早期阶段的点子心动,有点盲目地相信自己可以“成功”的原因究竟来自于哪里?对此,许多学者将其归入自我效能理论(Self-Efficacy Theory)。所谓的自我效能,是个人对自己完成某方面工作能力的主观评估,并将直接影响到一个人的行为动机(Bandura, 1989a,3)研究表明,自我效能被认为是面对危险情境仍然能有高的创业意图的重要因素(Bandura, 1986);访谈表明,缺乏创业经验的早期创业者,自我效能可能来源于“读书时期的优秀表现”,如“我从比较差的初中考到了人才济济的高中,一度非常痛苦,经过持续的努力,我发现自己挺有潜力的”,“所以,创业困难,相信也可以通过努力克服”;也可能来源于其他领域的优秀表现,如在职业经理人位置上的成功。自我效能延展与点子阶段头脑风暴的快感结合在一起,会进一步强化创业者早期阶段的自我效能,从而扩大了自我效能带来的感知水平。
- **延展和受挫交织的自我效能带来分析阶段的情绪和行为**根据计划行为理论(Ajzen & Fishbein, 1980),创业意图来自于创业者对创业可行性的判断。由于分析阶段“纸上谈兵”居多,资源互动也仅先于表层或者口头意向,哪怕已经落实到项目,早期阶段投入量一般不会很大,加上分析阶段仍然有不少的头脑风暴行为,这种焦虑情绪会被分析阶段的流状态“Flow”抵消;同时,进入分析阶段之后,创业者会开始关注行业动向和“竞争对手”状况,发现大量的“竞争对手”往往是焦虑的来源;另外,从其他领域获得的强自我效能,转移到创业领域之后,由于其他领域技能和经验与创业之间存在不同程度的差别,会让创业者面临强烈的不适应,焦虑情绪相伴而生。
- **自我效能严重受挫刺激实践阶段的情绪和行为**当创业者真正进入到实践阶段之后,很快会发现“创业跟我当初想的不一样”,“我以为创业就是指挥别人做事,后来才发现,我会做的要做,不会做的要学会做”。创业真实认知产生的初期阶段,先前自我感觉良好的创业者发现,创业并非想象中的那样。对“本我”认知的惯性,以及自我效能给创业者带来的愉悦感很容易让创业者发自内心不想走下“心理的神坛。常见的语言包括“我毕业于\*\*名校”,“我做这件事情只是理想”,“我认识多少牛人”,“他算什么,他请来的人只不过是我的学生而已”等然而,从抓住资源到能整合资源的差距很容易让高高在上的创业者产生强烈的无助,一旦这种无助经常出现,很容易演变为“习得性无助”(Oermier and Seligman, 1969; Seligman and Maier, 1967)。自我效能受挫之后,如果创业者无法认知到过往的经验和能力无法胜任创业情境的情况下,创业者很容易进入自我防卫模式,以符合自我激励理论的方式选择“逃跑”、“反抗”或“冻僵”。因此,与反思(reflection)相伴的“自我否定”便成为创业者选择的关键。
- **自我效能不断失衡与重构是创业者走向成熟的关键**一般而言,当面临不同的环境时,个体选择自认为能加以有效应对的环境,而回避自感无法控制的环境。一旦个体选定某种环境,这种环境反过来又影响到他的行为技能和人格发展。当受挫和技能增强之间能够达成平衡,创业者很可能走向成熟,并获得新的自我效能。除主体能力外,还包括任务的难度、个体的努力程度、外援的多寡、作为活动背景的环境条件等非能力因素。当创新将创业者拖拽入不断受挫状态之中,弹力(resilience)可以用来解释创业者在面临危机和逆境的表现(Folkman & Moskowitz, 2000; Tedeschi & Calhoun, 2004)。所谓弹力(resilience),是“在艰难的条件或逆境中仍然能坚持追求有价值人生的能力”(Tedeschi and Calhoun, 2004)。弹力(resilience)作为缓冲地带,可以帮助创业在面临预料之外的变化之后,快速学习和调试,并坚信人生有价值,解决社会问题有意义。(Masten, 2001; Sutcliff & Vogus, 2003),早早期创业者的心路,是一个形成创业“自我效能”的过程,即,“自我效能延展-自我否定-自我重构-新的自我效能”(重新获得新的环境下的自我效能)的过程。

## 感 言

- 本次研究历时 7 个月,从建模开始直至报告出炉,“创心之路”初始我们便希望着眼于研究创业企业早期的发展规律,从而有针对性的给予扶持和建议。目前创业数据研究多如牛毛,多侧重宏观数据和环境分析,作为站在创业资助与服务第一线的公益组织,我们更希望探索一条与创业者日常生活更紧密,更有效的服务之路,让更多的人真正走入并了解创业生活。因此,本次报告依旧以创业企业微观现象为研究目标,借以供广大创业者、创业服务人员、创业教育等成员参考借鉴。
- 创业研究数据报告也已经是第三季了,本次创业研究数据抓取和问卷投放是以企业发展中碰到的各种困境为核心目标,而案例研究是以创业者个人心理变化为研究目标,基金会在得到各界支持,以及 2017 年新加入的专家团队倾力合作下,最终形成了《创心之路第三季——2017 创业数据研究报告》,2015 第一季报告以创业企业发展想象为入手,2016 则配合创业大赛以海量数据和问卷来揭示创业环境,2017 是以创业中人和事的困局以及演变规律来探寻解决之道。
- 困局部分中第一次解释了,为何创业者但凡表达需求时总给予“缺钱、缺人”这两点回复;也分析了技术创新与模式创新企业发展道路上的不同坎坷;创业者在企业早期不同阶段的问题也有规律可查;尝试发现影响问题解决的相关因素;在案例研究中通过创业者心路历程的规律性研究,找到各种内外因素对创业者个人的影响以至于延伸至整个企业,与其说到底适合不适合创业,不如说创业造就了创业者,他们相辅相成最终能雕刻出一个更加强大的自己。水到渠成是必然,逆水行舟是力量,懂得放弃的坚持也是商智。

## 答 谢

**周照博士:** 2013 年 9 月与荷兰莱顿大学毕业并取得技术创业方向博士学位,上海财经大学国际工商管理学院企业管理系助理教授。目前研究兴趣集中在基于能力视角的创业企业成长,中小企业国际化和创业企业核心员工流动性。

**庄欣荷:** 上海财经大学国际工商管理学院企业管理专业创新创业方向在读博士生。目前研究兴趣集中在社会创业与创业管理。

**帅萍博士:** 上海大学悉尼工商学院管理学系,硕士研究生导师,上海大学悉尼工商学院创业教育中心主任,案例研究中心主任。主持包括国家自然科学基金、教育部人文哲学社会科学基金等在内的基金项目 5 项、发表论文 60 余篇、独立出版专著 2 部、参与专著 3 部。先后为《知识经济》、《上海经济》、《销售与市场》、《东方早报》撰写专栏,分别涉及文化、品牌创新、大数据、服务创新和城市创新等方面。

**聂晶博士:** 华东师范大学心理学博士,上海大学悉尼工商学院副教授、硕士生导师,耶鲁大学管理学院高级访问学者,研究方向为认知心理学、管理心理学,在《心理科学》、《管理学报》等国内外杂志上发表优秀学术论文几十篇,承担及参与多项国家、省市级课题项。



上海市大学生科技创业基金会 (EFG)

上海市大学生科技创业基金会 (Shanghai Technology Entrepreneurship For Graduates, 简称创业基金会或 EFG) 成立于 2006 年 8 月, 是中国首家传播创业文化、支持创业实践的公益机构; 上海市大学生科技创业基金 (简称“天使基金”) 是上海市政府设立的专注于扶持大学生青年创新创业的公益基金。创业基金会以培育创业环境、播撒创业种子、激发创业力量为使命, 联合社会各界开展创业资助、创业教育、创业倡导等业务。

迄今已建立了 23 个分会及专项基金, 形成了全方位支持创业实践、培养创业人才、传播创业文化的工作网络。截至 2017 年 10 月底, “天使基金” 累计受理创业项目申请 6641 个, 资助项目 1887 个, 带动近 3 万人就业。

越来越多的有梦想、有激情、有准备、有能力的青年创业者在“天使基金”的陪伴下起航、成长, 优秀创业企业不断涌现。

## 协作单位



上海创业力评鉴中心 (EAC)

上海创业力评鉴中心是由上海市大学生科技创业基金会发起及设立的非盈利组织, 是国内首家建立创业力评测体系并用于创业项目评审过程的机构。结合基金会 10 多年项目资助数据和业内专业投资人参与, 设定影响早期创业者发展的核心能力模型; 并实现创业力评测、创业数据研究、创业者培育等专业服务的第三方专业机构。

此外, 中心融合“评测、导师、咨询、案例”等公益社会资源与专业支持, 构建以人为主体的创业服务体系, 致力于为创业者打造第四社会支持系统。



上海紫竹创业投资有限公司

上海紫竹创业投资有限公司成立于 2006 年, 负责紫竹高新区创业中心的整体运营, 致力于小型企业的孵化和培养, 为创业者提供优良的创业环境、科学的规范管理和高效的系统, 是紫竹国家高新区建设“上海市南部科创中心”的重要双创载体。紫竹创投拥有完备的在孵企业扶持政策, 同时紫竹创投还拥有多项项目扶持资金和投资基金, 帮助在孵企业快速成长。

接力空间  
零号湾·接力空间

创业接力空间专注于为科技型创业企业提供便捷的办公及增值服务, 拥有上海市科技孵化器及科技苗圃资质。创业接力空间联合卓越集团、上海地产集团、万科集团等著名地产企业, 以共享思维, 组合优势资源, 共同打造符合创业企业特点和需求的“接力空间”, 旗下参股投资品牌有“创客+”、“P2”、“桔子空间”及“接力零号湾”, 目前拥有空间 11 处, 运营面积超过 3 万平方米。

零号湾·接力空间位于闵行区以沧源路、剑川路为主轴的“T 字形”地带, “零号湾—全球创新创业集聚区”是上海交通大学、上海市闵行区人民政府、上海地产集团合作的创新创业培育平台, 以沧源科技园区块为核心区域的创业加速器和接力园及人才公寓等创业服务系统为配套区域。



上海同济科技园孵化器有限公司

上海同济科技园孵化器有限公司（上海市杨浦区赤峰路 65 号 105 室）成立于 2003 年 12 月，坐落于同济大学赤峰路南校区，是国家高新技术创业服务中心和上海科技企业孵化协会副理事长单位，孵化场地内注册企业千余家，孵化面积 2 万平方米。

作为同济大学国家大学科技园的企业孵化培育平台，秉承“以优质专业的孵化服务平台，助推创业企业快速成长梦想；以无缝协作的团队服务理念，实现科技园区专业发展典范”的经营理念，公司集企业入驻服务、企业孵化服务于一身，专业从事科技型中小企业的孵化与培育。



奇士产业集群

上海奇士科技产业发展有限公司成立于 2002 年，从原有综合型园区向信息服务产业集群转型；从原有单一型园区向“苗圃、孵化器、加速器、大企业基地，四位一体产业集群转型。转型中的奇士产业集群，正在集聚国内外一流的信息服务业领域中世界 500 强企业、龙头企业、大中小型骨干企业及关联服务机构等，以“五大建设思路”将奇士产业集群打造成国内外一流的信息服务业生态产业集群，实现中国信息服务业集聚区领跑者的梦想。



中国出版蓝桥创意园由中国图书进出口上海公司利用自有土地规划建设，园区地处虹口区北部科创中心建设重要承载区域，分属张江国家高新区虹口园、国家数字出版基地虹口园、上海市文化创意产业园，近年连续荣获区十大重点园区贡献奖。



上海品彦文化发展有限公司 (CTS)

CTS 在上海高校内关注大学生就业公益服务 5 年，是提供一站式解决方案的人才服务平台。沪上最久、服务扎实的线下高校就业创业主要服务培育机构，并荣幸成为上海青年体育联合会理事单位、上海虹口区青年创业家协会会员单位，获得了上海市就业服务专家志愿者和上海师范大学学生就业援助计划公益企业等荣誉称号。

