

讲述互联网创业失败或挫折案例 揭示互联网企业失败背后的悲剧根源

互联网企业 失败样本 大解析

互联网大败局

互联网时代必先搞懂的失败案例

韦康博◎著



世界图书出版公司

互联网时代必先搞懂的失败案例



世界图书出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网大败局 / 韦康博著. --广州: 世界图书出版
广东有限公司, 2016.10
ISBN 978-7-5192-1946-8

I. ①互… II. ①韦… III. ①互联网络—应用—企
业管理—研究—中国 IV. ①F279.23-39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第255668号

互联网大败局

HULIANWANG DABAIJU

著 者: 韦康博

策划编辑: 紫云文心·缘缘堂·王彦

责任编辑: 朱 霞 袁梦甜

装帧设计: 琥珀视觉

出版发行: 世界图书出版广东有限公司

地 址: 广州市新港西路大江冲25号

邮 编: 510300

电 话: 020-84459701

网 址: <http://www.gdst.com.cn>

邮 箱: E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印 张: 17

字 数: 261千字

版 次: 2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5192-1946-8

定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究

(如有印装错误, 请与出版社联系)

前言

PREFACE

曾几何时，互联网领域流行起这样一句话：风来了，猪也会飞起来。然而，事实表明，风来时并不是所有的猪都能飞。在风起云涌的互联网大潮中，的确有许多创业者取得了令人羡慕的成就，成为昂首挺立的弄潮儿。但与此同时，也有相当多的人不幸被大潮挟裹着迷失自我，甚至黯然倒下。如果不是被人伸手相救，就会于大潮中消失得无影无踪，能够于潮涌中及时抽身而退已经是相当幸运了。

如果用“幸福的家庭家家相似，不幸的家庭各个不同”这句话来归结互联网创业者的情形，显然是再恰当不过了。有道是，看十个成功故事，远不及看一个失败故事更能发人深省。如果将这些“各个不同”的失败故事进行归总评述，那就能起到惩前毖后、治病救人的作用。

事实上，经过多年的累积，互联网领域创业失败的案例多到了数以万计，并且失败的原因也是五花八门。如果一味地进行罗列，既显拖沓累赘，又一时难以穷尽。从人有限的精力上来说，更是显得没有必要。经过多年的发展，人们对



于互联网已经经历了一个从陌生到认识，再到熟知的过程。因为熟知，对于那些创业失败的故事，也就能归结出他们失败的原因所在。缘此，如果将这些案例进行一些必要的分类，再将那些具有代表性和典型性的案例进行述评，那么就可以实现管中窥豹的目的和起到事半功倍的效果。

换个角度来看，事业的成败，往往都是内外因共同作用的结果。相比传统行业来说，互联网创业的成败，关键在于创始人的思维和决策。在创业时，一些创始人就选错了模式，不是超前，就是滞后，从而贻误了大好时机；在发展时，缺乏战略眼光，总是跟在别人后面，人云亦云。还有就是意气用事，不是仗着财大气粗进行烧钱式的运营，就是凭着固有的思维，盲目指挥，结果一两道门槛还没跨过去，就倒在了资金链断裂的道路上。此外，还有一种更为可怕的现象是，缘于创始人的刚愎自用，创业团队内部出现内讧或形成不同的派系。这样的团队，无论资金如何富足，技术如何先进，往往都会如同一盘散沙，无法取得事业上的大发展和大突破。

林子大了，什么鸟都有。在互联网领域，同样再现着社会生活的方方面面，演绎着人生的各种形态。

有人投身互联网领域，不是因为有一颗事业追求之心，而是为了一己扬名。刚取得一点成就，就开始飘飘然，把自己置身于名利场之中，四处标榜自我，显扬自己造势。也有人公然放弃社会责任，成为一名纯粹的拜金者。为了追逐更多的金钱，不惜铤而走险，置社会公德与法律法规于不顾，在

邪路上越走越远。也有人刻意进行炒作，借扬名来逐利，借逐利来扬名。还有人居然干起掩耳盗铃的勾当。这些人其实是把创业当成招财的幌子——他们以一种人造的看上去十分美好的虚像来吸引投资人的投资，然后行中饱私囊之实。他们的做法，既为人所不齿，也成为了教育人性的最好反面教材。

所幸的是，对于众多的互联网创业者和运营者来说，他们都有一颗“红亮”的心。他们事业心态端正，做人操守正直。然而，总有一些人，不论他们怎么努力拼搏，怎么具有道德风尚，他们的事业还是没有经受住市场的洗礼而轰然倒塌。究其原因，实在是残酷的市场法则使然。导致他们失败的原因，大致可表现在这些方面：产品定位失误，没有从用户的角度思考问题；自身的实力过于单薄，而所在领域的情形又是巨头一手遮天，在夹缝中也难存活；战略决策缺乏先见性，以致被竞争对手打了个措手不及；投资人的掣肘让英雄感到憋屈却又无可奈何，最终不是与投资人分道扬镳，就是倒在了投资人错误的指挥棒下；对行业内的情形并没了解透彻而凭主观意愿仓促转型，结果因水土不服而倒下来……不过，对于这样的失败者，稍具见识之人都会给出这样的评价：虽败犹荣！

其实，无须多说，现代人对失败都有了相对的宽容之心，通常都会很坦然地把手一挥道：“失败很常见，没有失败，就不会有成功。”的确，纵观古今中外，没有哪一个成功之人没有经历过失败；没有哪一项伟大的事业不是在失败



的废墟上耸立起来的。可以这样说，没有经历过失败的人生，不是完整的人生；不是从失败中闯出来的事业，不是伟大的事业。而这也就是俗语所说的——失败乃成功之母。

对于有事业心的人来说，失败并不可怕，就怕失败了没有学会反思，没有勇气再站起来，发出勇者无惧的怒吼！互联网从出现到兴起，也不过二三十年的时间。但它的出现，已经让整个时代和社会都发生了翻天覆地的变化，这也是其神奇之处和魅力所在。也正因如此，它才格外吸引人投身其中，加入弄潮儿的队伍。潮起潮落过后，那倒下的身躯上，同样有着智慧和经验的闪光。

因而，对于那些意欲加入互联网弄潮儿队伍的人来说，如果不是把目光一味地停留在那些成功者发出的眩目之光上，而是花点时间和精力在那些失败者身上，就会体悟到“前事不忘，后事之师”的真谛。由此，他们就会如同随着先烈的脚印前行的勇士一样，步履坚定，信心百倍，无往而不胜。

目 录

CONTENTS

第一章 转型失败：

再赚钱的领域里也有失败者

- 1.不是每次转型都能成功 003
- 2.“开心农场”玩法的首创者转型失败被清算 007
- 3.生鲜电商网站上线不足百日便悄然下线 011
- 4.海尔带着英国人一起转型花了仨月 014
- 5.富士康向电商转型受挫 017

第二章 决策失误：

舞榭歌台，风流总被雨打风吹去

- 1.在巨头阴影下连连决策失误的今夜酒店特价 023
- 2.被创业明星搞砸的在线教育 027
- 3.锤子手机需求惨淡，被迫降价 031
- 4.让人扼腕叹息的饭否网 034
- 5.所卖非人的ChinaRen..... 038



第三章 舍本逐末：

大潮退去之后看到的只剩空壳

1. 到处演讲宣扬创富成就的互联网公司 043
2. 多做一点实事，少来虚的 047
3. 灰飞烟灭的原因就是没有核心竞争力 051
4. 一个连邮箱都做不好的市场宠儿 055
5. 可以在线撒娇的新贵倒在了现金流中 059

第四章 模式之殇：

不接地气的东西经不住时间拷问

1. “一小时电商”模式失败带给后来者的启示 065
2. 无实战经验的团队没法带来接地气的东西 070
3. 错误模式坚守多少年也不会产生作用 075
4. 盲目照搬外国模式，消费者不会买账 080
5. 分贝网因模式造成的大起大落 085

第五章 盲目发展：

在目光短浅的泥淖中渐行渐远

1. 从“最成功的投资”到“人生最倒霉的事” 091
2. 互联网鞋业明星跑得太快，死得也快 096
3. 没想好就瞎干，一年时间白费 101
4. 互联网企业在运营中盲目扩张，必败无疑 105

第六章 过度炒作：

贪功冒进是失败的源头之一

1. 过度营销动作，逼退外资外卖巨头 113
2. “90后霸道总裁”炒作过度的恶果 116
3. 互联网理财过度营销埋下风险隐患 120
4. 社交网络过度炒作不会把点击率变为购买力 124
5. 朋友圈生意的过度营销导致两极分化 128

第七章 巨头惨败：

即使是一头大象也不能乱舞

1. 战略性跟风给流量王带来的哀伤 135
2. 中国移动错过的良机 140
3. 中国雅虎的覆灭 145
4. Twitter在音乐领域的失败之旅 151
5. 扎克伯格的败笔 156

第八章 内讧代价：

堡垒的坍塌总是从内部开始的

1. IPO因内讧而搁浅的炎黄传媒 163
2. 内讧的结果就是分道扬镳 169
3. 生命周期只有4个月的O2O公司 174
4. 酷6网是理念不同和路线之争的牺牲品 178



第九章 牺牲体验：

无序竞争、战略放弃背后的深层逻辑

- 1.总是为了看不到的利润牺牲用户体验..... 185
- 2.只有不断满足用户新需求，才能获得长久生存..... 189
- 3.无法解决用户问题，等来的只能是消亡..... 191
- 4.漠视用户体验的定位，倒下只是早晚之事..... 195

第十章 围剿之战：

在错误的时候遇到强劲的对手

- 1.赢弱的创始人又遇到巨头的夹击..... 201
- 2.寄予厚望，投入巨大，也逃不掉倒下的厄运..... 204
- 3.商业空间不断被挤压，无力挣扎，只能倒下..... 208
- 4.捷足未先登，后来反居上..... 212

第十一章 走上邪道：

赢得的只是锁链，却失去了全世界

- 1.盗版与色情，快播于疯狂中中枪..... 219
- 2.徇私舞弊，PPG死于人祸..... 223
- 3.左手进右手出的把戏，引发亚洲互动传媒的退市..... 227
- 4.互联网电视的邪路逼着生态圈重新改造..... 230

第十二章 考量资金：

做好沟通，还要扼住快速套现的心

1. 在市场被看好时猝死的中国短租鼻祖..... 237
2. 内耗激烈，投资人与创始人不欢而散..... 241
3. 外资注入，也难圆创始人创业之梦 245
4. 收购后无所作为也是一种捣乱 249
5. 不能和资方沟通好就无法走下面的路..... 253

第一章

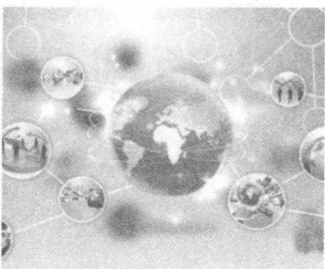
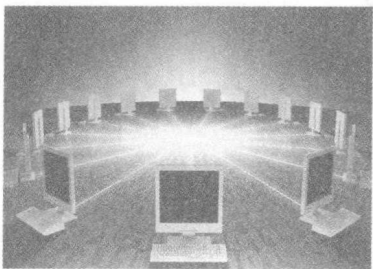
转型失败： 再赚钱的领域里也有失败者



互联网技术日新月异的变化，使得传统企业和互联网企业都不得不接受“转型”。企业转型通常来说有两种形式：一种是被迫转型——当企业自身问题突出、矛盾重重时，不转型就意味着死亡，这时，转型对企业来说，是相当痛苦的一件事；第二种是预见式转型——企业的领导人有着超强的战略洞察力，在危机来临前夕，主动积极的迎合。预见式转型最成功的例子莫过于IBM当年把PC业务卖给联想，从而得以提前完成转型。

然而，事实表明，在现实中有着超强战略洞察力的领导可谓少之又少。目前普遍存在的情形都是企业通过一个产品一旦过上了好日子，随后便把主要精力都用在维护这项产品或围绕这项产品进行调整上。可是，这样的好日子只能保持两三年。两三年之后，企业领导层才在突破无望的情形下想到了转型。这种被迫转型的企业在转型方面也花费了不少气力，但往往事与愿违，最后只能以失败告终。

在互联网领域，转型实质上就是巨大的挑战。即使是主动而为，也不能确保百分之百的成功。在这个领域，有钱好办事的传统观念已经无法发挥神力。比如说，实力雄厚的海尔公司与大名鼎鼎的Argos公司的联手，不到三月就以解散示众；财大气粗的富士康公司向电商转型，最终也难以继。



- 1.不是每次转型都能成功
- 2.“开心农场”玩法的首创者转型失败被清算
- 3.生鲜电商网站上线不足百日便悄然下线
- 4.海尔带着英国人一起转型花了仨月
- 5.富士康向电商转型受挫

1. 不是每次转型都能成功

车建新创立的红星美凯龙家居集团股份有限公司（以下简称红星公司）成立于1986年，2007年荣获“国内影响力品牌领袖大奖”和“家居家装行业影响力品牌领袖大奖”，2008年销售总额突破235亿元，连续5年荣登中国民营企业500强排行榜前50位。目前，该公司在北京、上海、广州和深圳等110多个大中城市开办了150家商场。从运营角度来看，红星公司之所以能取得这样辉煌的成绩，离不开其准确的市场动态把握和及时的市场定位调整。换一种说法就是：能够随时把握市场变化的节奏，成功地进行运营模式、经营特色上的转型。

红星公司在发展过程中，始终坚守家居行业，因而，其转型更多体现在运营模式上。1986年成立时，红星公司仅是一家家具生产厂家，连销售这一块都全交由经销商解决。这样一来，产品利润中的很大一部分就都让经销商分摊了。为此，1988年，红星公司开始了第一次转型：采用自设门店的形式实现产销一体化。正是这一转型成功，让红星公司迅速壮大起来。1991年，红星公司进行了第二次转型，通过租赁商场的方式来实现更大盈利。在商场内，既卖自家的产品，也接受其他家居厂家入驻，还代销他人的产品。在这一转型过程中，红星公司在获取巨大回报的同时，也发现了这种租赁模式存在不少问题。比方说，所租赁的房屋并不适合做家居产品的卖场，且环境较差，改造成本高；租赁价格较高，抬升了运营成本；涨租及不能续租的不确定因素较多；服务缺乏足够的保障。这些让持续经营受到了严重影响。为此，红星公司再次转型，开始自建商场，通过减少中间环节、降低交易成本，来达到厂商与消费者共赢的目的。

1996年，红星公司在市场推广上进行了转型，实施了打造品牌的策略。当时，他们提出了这样一句口号：“像炼油一样，不断把好的提炼出来，把差的淘汰出去。”这种做法，一度让红星公司成为了中国家居市场优化品牌、升级市场的引领者。1997年，红星公司创建连锁品牌

市场，在全国通过连锁运营的模式来实现快速扩张；2003年11月，建设绿色生态家居商场，将商场打造成为融商业经营、休闲观光于一体的购物中心；2007年，参照西方 Shopping Mall 模式，推出了情景化布展与体验式购物相结合的商铺模式；2008年6月，在上海推出了大型公园式家居商场。到2012年，随着第100家商场落成，红星公司在成为中国家居流通业第一品牌的同时，也成为了国内家居行业第一个拥有百家商场的企业。

从红星公司的发展历程可以看出，它之所以能不断取得成功，首先与其转型的成功分不开。在2012年之前，红星公司还没有过转型失败的情形。不过，应该看到，红星公司在2012年之前转型的成功，都是建立在传统运营模式之上的。而进入2012年，国内正是电商崛起的时候。电商崛起，同样对传统的家居行业造成了巨大冲击。不管红星公司愿意不愿意，一个明显的事实是，在电商的挟裹下，其家居市场销售份额不再是受到蚕食，而是被赤裸裸地切割。因而，面对新形势，进行新的运营模式转型也就成为了红星公司的必然选择。

2012年8月，红星公司名为“红星商城”的电商平台正式上线。该平台推出网上购物商城，经营的内容还是红星公司主营的建材、家具和家居这三大类；在经营特色上包含了家居品牌团购、精品选购、装修咨询和家居助手之类的服务内容；运作形式与其他电商没什么区别，无外乎消费者通过在线挑选商品、下单，然后由物流进行配送。当然，也包括30天无理由退货、先行赔付之类的售后服务。

从平台的角度来看，红星商城够得上大气。不仅商品多、品类全，而且页面多姿多彩，宣传图片精致、逼真、艳丽甚至奢华，让他们定位的中低档产品，也有高大上的品位。还有就是宣传内容上格外富有人情味。比如说，在推出的一款地板产品上，他们这样表述：“作为一个有生活情趣的人，相信您对于地板的选择，始终都保持着一份睿智。好的地板是一个家的基础，只有脚能感觉到舒适，生活情趣才能得以灌输。您的房子是什么样的风格，那就搭配什么样风格的地板，不仅有协调之美，更让人感到舒适。不要小看不起眼的地板，地板的艺术源于生活，更出于您生活的爱。”

与一般电商不同的是，红星商城不仅卖货，还对外招商，以网店的

形式吸引卖家入驻。就如同那些实体商城建好以后大力招商一样，红星商城也拟定了详细的招商措施。比如说，商家入驻后，不收取租金等。同时，加大招商宣传力度。凭着多年积起的声誉，红星商城推出后，吸引了很多家居厂商通过交纳保证金的方式入驻。然而，令这些商家没想到的是，自入驻后，不要说卖产品了，连个光顾的客户都没有，用一位入驻商的话来说是：“从开店到现在一个订单都没有！连个鬼都看不到！一毛钱都没赚到！一个东西都没有卖出去！十几万的客人在哪里！我们都觉得心里慌了！”显然，这个入驻商的言语中满是激愤。由此，入驻厂商与红星商城之间的矛盾一步步累积，终至不可调和，于是他们纷纷要求退出商城，退还保证金。

在厂商的闹腾下——更主要是商城太过冷清，与当初的设想相去太远，红星公司不得不进行了调整。2013年1月，他们十分低调地将红星商城更名为“红星美凯龙星易家”，并在上半年其所拥有的分布于83个城市的100多个商场中开展了“线上召集，线下体验和购买”的团购活动。

然而，不管更名后的星易家怎样开展活动、在网站上丰富商品种类、优化产品结构，以及优化页面设计、购物流程、支付手段、物流配送和售后服务等措施，最终都没能换来消费者的围观和积聚。不菲的投入再也经不起低回报的折腾，高昂的运营成本让红星公司不得不接受转型电商失败的现实。

在2014年苦苦支撑了一年过后，红星公司不得不对星易家的运营作出重大调整。一进入2015年，红星公司便对星易家实施了大规模裁员。除了已经独立出来的团购外，其他部门都动了大手术：运营部门只留下1人，招商部门只留下2人，技术部门裁员50%，连总监都被裁掉，市场部只留下1人。这番动作过后，星易家由原来的100多人骤降为不到30人。一位星易家内部员工透露：“多个总监和经理级别的人或者之前已经离开，或者年底被裁。”

裁员与扩张相对，通常都意味着运营不景气。红星公司的这次裁员，同样如此。此次举动表明，红星公司转型电商在付出了巨大代价之后，获得的仍然是失败。

其实，作为国内工业和商业领域的人士来说，“转型”在2013年