

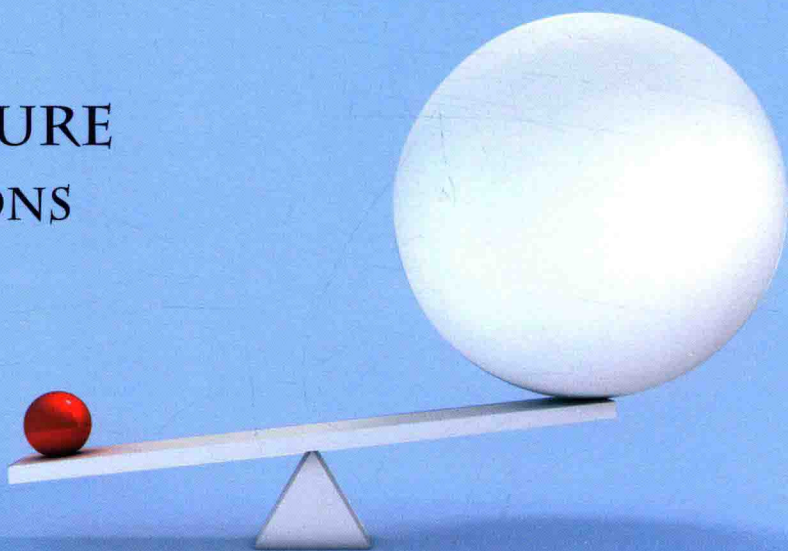
一套从失败、教训中总结提炼出的思维框架
如何把你的想法变成一个创造价值的成熟体系

周磊 / 著

失败课

1000个初创项目换来的6步思维

THE
FAILURE
LESSONS



成功不可复制，失败可以避免
从0到1，深度思考比勤奋更重要

0代表什么都没有的阶段，1则是一种临界点的感觉，
一种所有人都在推着我们前进的感觉。

CBS

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

博集天卷
BOJITIANVOLUME

失败课

THE FAILURE LESSONS

1000个初创项目换来的6步思维

周磊 / 著

CS
PUBLISHING & MEDIA
湖南文艺出版社

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

失败课 / 周磊著. —长沙: 湖南文艺出版社, 2018.1
ISBN 978-7-5404-8298-5

I . ①失… II . ①周… III . ①企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219353 号

© 中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

上架建议: 经济·管理

SHIBAI KE

失败课

作 者: 周 磊

出 版 人: 曾赛丰

责任编辑: 薛 健 刘诗哲

策划机构: 创研社

监 制: 毛闽峰 赵 萌 李 娜

特约策划: 董 鑫

特约编辑: 邱培娟

营销编辑: 杨 帆 周怡文

封面设计: 利 锐

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm × 1270mm 1/32

字 数: 131 千字

印 张: 8

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-8298-5

定 价: 36.80 元

质量监督电话: 010-59096394

团购电话: 010-59320018

从 0 到 1 是最艰难的过程，那些没有
深度思考能力的项目团队注定会失败。

—— 徐小平

为什么叫《失败课》

不耻失败，来日方长。

这本书的全部内容和观点，均来自实战，来自我所经历、服务和接触的上千个项目案例，而几乎所有的项目都有血淋淋的失败教训（包括我自己的项目），即便项目最终拿到了下一轮融资，甚至上市或盈利丰厚，走得更远，但更多的（接近90%）已经失败或转型做其他方向。

成功不可复制，失败可以避免，我们通过罗列失败的情形去避免失败，或许很具备实操性，却可能无法让大家真正获得提升。因此，我想，能否从失败的情形中抽象总结出一些思考的方法，而不是试图找到具体的如何避免失败或者如何走向成功的那种按部就班的行动指南。

这就是“六步思维”的起源。

一套从各种失败、教训中总结提炼出的思维框架，试图结

失败课

1000 个初创项目换来的 6 步思维 >>

合当前越来越被创业者看重的资本思维，在创业项目的构思、启动、试错、升级、转型等关键决策点，给创业者尽量避免“重大失败”的思考起点和方向。

马云说：“我越来越意识到，不是每个人都能成为企业家，企业家需要天赋，还需要时间训练、打磨。在座的包括我在内都犯了无数错误，是错误让我们走到今天。”

因此，即使遇到一次失败，如果用恰当的思维方式去分析理解，六步通关、走向成功的概率也会更大。与大家共勉！

愿正读《失败课》的每位创业者都能到达成功的彼岸。

周磊

2017 年 6 月

于北京中关村创业大街

深度思考比勤奋更重要

因为做创业服务工作的关系，我需要天天跟创业者与投资人交流。我很喜欢跟他们一起去思考创业过程中遇到的问题，也经常给他们提供一些力所能及的帮助，尤其是帮他们一起梳理逻辑、明确定位、优化路径。

2015年6月28日，清华大学经管2013级MBA班组织了一场交流活动——《打开创投的黑匣子》，我因为一位用户的推荐，被邀请去做分享嘉宾。

看到活动的主题，我就琢磨聊点什么会对这些MBA班的同学有价值。他们当中的很多人都准备创业，有的已经开始创业，而且大部分创业方向都计划融合互联网，也想跟资本结合。

他们跟我日常工作接触的初创团队也有很多类似之处，这个阶段的主要问题会是：“创业做什么？”“做这个方向还是做那个方向？”“怎么筹划第一步？”“怎么搭建创业团队？”“怎么

跟投资人打交道？”“为什么我的项目融资不顺利？”等。

市面上指导创业实战的课程很多，尤其是与“精益创业”相关的，确实在实战过程中很有参考价值。不过，“精益创业”主要定位于帮助创业者在资源耗尽之前系统性地将 A 计划（最初的方案）循序渐进地改良成一个真正可行的方案，是一套行动方法，是关于“做”的迭代方法。而创业者避免不了在“做”之前要“想”，行成于思，先想好关键问题再动手，盲目地试错其实是没必要的。

我想，能否挑战一下，借这个交流机会，小结一个相对系统性的思维和分析框架，帮助这些 MBA 班的同学自助分析自己的创业项目？

因此，我决定把之前工作过程中的体会和实践的方法整理一下，最后写成了名为《创业从 0 到 1 阶段六步分析法》的 PPT，并在清华 MBA 活动中进行了分享，意外地获得了好评，在场几十位同学都认为，这套分析法有价值、有干货，值得深入学习。

这次活动是一个机缘，之后，我就把这个 PPT 写成更详细的团队内部培训资料，让团队每一个人在服务初创项目的过程中，进一步地验证和实践这套分析方法，让这套分析方法不断

地丰满和沉淀。

2016年1月21日，我受邀在中科院 CAS LAB（中科院实验室）做《创业从0到1阶段六步分析法》的分享，这次荣幸地遇到了“创研社”的总编辑。活动后，跟总编辑交流，他觉得这套方法对其他创业者应该有价值，鼓励我把这套分析法出版成书。

六步思维就如同一个初创产品一样，从诞生开始就在不断地优化，但是，有几个基本的原则一直在坚持：

1. 这是一套自成体系的框架性思维方法，主要针对从0到1阶段的创业者，用于系统性自我诊断和分析关键问题；

2. 力争有现实的指导价值，用案例启发思考；

3. 力求简单清晰，符合自然的思维习惯，容易实际应用；

4. 兼容早期投资人的思维方式，容易对接投资人的语境，能用于辨识种子或天使阶段融资过程中的关键问题；

5. 自然规避一些创业误区，鼓励创业从价值创造

的初心出发。

这几条原则，也贯穿在本书的写作过程中。

不过，创业本来就是一个创新、创造的过程，并无定法。本书中阐述的六步思维的思维框架，并不是一套严格的公式，希望每位感兴趣的朋友在理解的基础上灵活运用。

同时，我也希望借此机会抛砖引玉，收集更多的反馈，让这套分析方法更成熟、更缜密。

非常愿意跟创业者交流从 0 到 1 阶段的问题，如有需要，可关注微信公众号“创业街的 Peter 周”直接与我交流。另外，本书如有错漏，也请及时联系我加以修改。

周磊

2017 年 2 月

于北京中关村创业大街

目 录

THE FAILURE LESSONS

前言一 为什么叫《失败课》 / 001
PREFACE 1

前言二 深度思考比勤奋更重要 / 003
PREFACE 2

001

第1章 CHAPTER ONE

创业，你被误导了吗？

- 1.1 论创业成功率？抱歉，只有 5% / 002
- 1.2 创业者，别被投资人误导了 / 006
- 1.3 拿到投资 = 创业成功？非也！ / 012
- 1.4 创业是自己的事，你需要自我诊断 / 014

017

第2章 CHAPTER TWO

从0到1，蜕变与生长

- 2.1 创业，赚钱和创造价值哪个更重要？ / 018
- 2.2 从 0 到 1，看似一步之遥 / 022
- 2.3 切忌盲目试错，先用六步思维诊断一下 / 027

方向

- 3.1 方向面前，痛点不值一提 / 035
- 3.2 好方向需要具备三个维度 / 043
- 3.3 不同投资人关注的方向维度不一样 / 061
- 3.4 拆解影响方向的利益相关因素 / 064
- 3.5 小心！这类方向一定不要选！ / 066

逻辑

- 4.1 从最顶点说起：逻辑的四个层次 / 071
- 4.2 70% 的项目死在了逻辑这一关 / 077
- 4.3 如何搭建靠谱的项目逻辑？ / 083
- 4.4 把握三个法则，你的项目也许能活过这一关 / 090
- 4.5 你觉得是价值创造，实际上是价值消耗 / 100

切点

- 5.1 珍惜种子用户 / 107
- 5.2 谈情怀、谈愿景，要从第一步切点入手 / 110
- 5.3 “产品”的切点：核心价值点的最小兑现 / 114
- 5.4 “运营”的切点：获取种子用户，并且让他们“爽” / 117
- 5.5 为什么有的好切点投资人却敬而远之？ / 120

- 6.1 别迷信 BAT，小心被玩死！ / 128
- 6.2 团队，先够用，再优化！ / 131
- 6.3 如何组建初创团队？ / 134
- 6.4 不懂技术，怎么选 CTO？ / 136

- 7.1 从 0 到 1 的竞争，其实没那么简单 / 144
- 7.2 面对巨头，小心被釜底抽薪 / 147
- 7.3 路径太长，小心被拿住七寸 / 150
- 7.4 跨维度、跨段位，从 0 到 1 的竞争玩法很多 / 153

- 8.1 融资，不止 VC 一条路 / 160
- 8.2 怎么做融资计划？ / 164
- 8.3 如何找到适合的投资人？ / 167
- 8.4 暂时融资失败，怎么活下去？ / 170

9.1 没问题？小心验证，规避风险 / 175

9.2 有问题？逐步分析，各个击破 / 179

10.1 电商组件化 / 185

10.2 PMGrow / 193

10.3 资质管家 / 201

10.4 我是艺术生 / 215

10.5 卡车驿站 / 226

10.6 智宠项圈 / 234

致 谢 / 239

ACKNOWLEDGEMENTS

第 1 章
CHAPTER ONE

创业，你被误导了吗？

为什么初创项目发展顺利或融资成功的概率是个位数？

为什么说创业者为融资而写 BP、为融资而做产品是被误导了？

1.1 论创业成功率？抱歉，只有 5%

2015 年，我及我们团队成员一对一地接触了不下 1000 个创业者。在跟创始人一起探讨项目时，我们都会把本书所述的六步思维作为基础的分析和判断框架，帮助创业者诊断和梳理项目的问题。

年底的时候，我们做了一个小结，把这六步当作六关，按顺序依次过关，如果这步有问题就算这关没过，计算剩下的项目比例。

经估算，这 1000 多个项目的统计结果如图 1-1 所示。

第一关刷掉了 15%，留下 85%；第二关留下 30%；第三关留下 20%；再依次为 15%、10%、5%。

而如果能过了第六关，按照六步思维，说明这个初创项目

过关比例

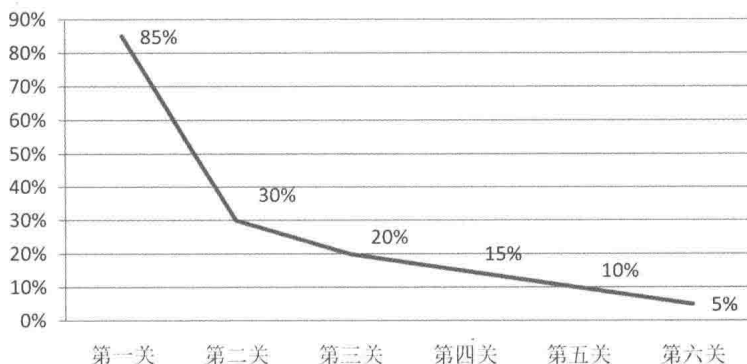


图 1-1 1000 个初创项目过关比例

很健康，应该能比较顺利地完成了从 0 到 1 的过程，或者如果想融资，也会比较顺利。

能通过六关的比例在 5% 左右，这个跟我们从其他渠道（比如用百度搜索“创业成功率”）获知的创业项目获得投资或发展顺利的比例比较接近。

最开始我怀疑这些样本不具备代表性，只能说明我们接触的那部分创业者的情况而已，毕竟有一些很好的项目没在这个接触范围内。

后来做了一定的统计分析，我们发现这些创业者分布的范围还是比较广泛的。年龄最小的刚 20 岁，最大的已经过了 60