

# 让别人的失败，成为你的成功之母！

# 创业小败局

## 创业公司长演不衰的21种经典死法

由徐小平、何伯权等多位业界大佬精心挑选，21个最具代表性的失败案例

《‘创业家’》  
5年精华  
案例集

‘创业家’ & i黑马  
编著



ARCTIME

时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局



# 创业小败局

创业公司长演不衰的21种经典死法  
(案例集)

创业家&黑马 编著



时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

创业小败局：创业公司长演不衰的 21 种经典死法：

案例集 / 创业家 &i 黑马编著. -- 北京：北京时代华文书局，2014.7

ISBN 978-7-80769-739-8

I . ①创… II . ①创… III . ①企业管理—案例—中国

IV . ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 158133 号

## 创业小败局：创业公司长演不衰的 21 种经典死法：案例集

编 者 | 创业家 &i 黑马

出 版 人 | 田海明 朱智润

选题策划 | 程 峰

责任编辑 | 张国平 梁 静

特约编辑 | 姜一鸣 王唯径

装帧设计 | 陈宇婕

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267120 64267397

印 刷 | 北京鹏润伟业印刷有限公司 18001396765

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 17

字 数 | 208 千字

版 次 | 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-739-8

定 价 | 42.00 元

版权所有，侵权必究

## 编委会成员名单

### 编委会主任

牛文文 《创业家》杂志社社长

### 编委会顾问

徐小平 真格基金创始人

姚劲波 58同城创始人

张涛 大众点评网创始人

陈宏 汉能投资集团董事长兼CEO

黄怒波 中坤投资集团董事长

### 点评人

### 黑马营导师

原乐百氏创始人、今日投资董事长 何伯权

学大教育创始人 金鑫

北京壹人壹本信息科技有限公司总裁 蒋宇飞

天地壹号饮料股份有限公司董事长、广东壹号食品股份有限公司董事长 陈生

天图资本首席投资官、高级合伙人 冯卫东

达晨创投高级合伙人 邵红霞

### 黑马营师兄

快乐学习教育集团创始人 张浩

安全宝创始人 马杰

E店宝创始人 陈涛

### 黑马顾问

梅花天使创投创始合伙人 吴世春

黑马基金合伙人 胡翔

资深创业研究学者 龙真

**主编**

卢旭成

**副主编**

王冀 杨硕

**作者**

刘建强

和阳

王静静

王采臣

陆海天

石海威

卢旭成

田茗

王根旺

韦龔

杨硕

梅初九

崔富程

董生辉 巴山农夫创始人

熬

## 推荐序1

### 创业是一种修行

在《创业小败局》中，我们看到各个创业公司不同的“死法”。其实，无论小败局，还是大败局，失败的理由有千万种，而通往成功的道路却艰辛而狭窄。

因为创业就像是一个十项全能比赛，它是对领导者智力、情商、体能、人格魅力等各方面综合能力的大考验，有一个环节出现差错，就有可能前功尽弃。

我们研究失败，一方面能够学习到一家公司在“技术”层面可能遇到的难题，比如怎么找合伙人，如何融资；另一方面，尽可能多地从反面了解到让一家公司掉进的深渊、陷进去的“坑”都有哪些，能避免重蹈覆辙。

但在我看来，走向成功更为核心的是那些“软实力”，比如信念。有人会说，信念不就是创业的热情吗？当然不是。如果光光是热情，可能当你账上没有钱了，团队集体离职了，或者辛苦研发出的产品无人问津……发生任何一件这样大的挫折，你的热情也立刻随之消失了。

创业是什么？

创业是一种修行。除了要有正确的方向和不断自醒的精神，更要有坚定的信念，才能让我们不断接近心中的目标。

58同城从创业到IPO经历了7年多的时间。当初，我曾经和投资人信心满满地讲58同城三四年就能上市，结果发现要培养中国几千万中小商户上网的习惯，让他们喜欢用58同城这个生活服务平台去营销，同时还要找到用户喜欢、商户接受的收费模式，这是一件多么难以实现的命题。光第一个100万注册商户，就花了3年的时间。

我们尝试过各种收费模式，还做过电子杂志。最难的时候，发不出工资，回家我和老婆拿了银行卡给员工发工资。

即使在最困难的时候，我也一直非常有信心。这是因为当我研究美国前十大网站，发现Craglist这个全球分类信息网站鼻祖时，我就喜欢上了这个模式，并且坚信它能给用户和商户搭建信任平台，最终使用户的选择更为简单。

在《创业小败局》的许多故事中，创业者可能还没有经历这个痛苦的煎熬过程就已经败下阵来，这和经验、眼光、学识等都密不可分。创业是一个系统工程，不是简单地补上哪一课就能补上短板的。如果失败了，创业者依然发自内心想做这个行当，不妨一头扎进去，花上几年时间进行沉淀。这时候的学习是方向性极强，并且吸收养分效率最高的。

有些人说，我能否边创业，边学习。我认为，有持续学习能力的人才能创业，但创业后才开始学习，了解这个行业，这是一个非常危险的事情。

如果你将创业看作一个过程，失败是这条道路上必经的风景，只是看待它的角度各有不同，而这有可能是未来你能否成功的重要因素。

58同城创始人 姚劲波

## 推荐序2

### 失败是一种可以倒推的因果

很荣幸能有此机会为《创业小败局》写序，并且推荐所有创业者仔细阅读。“小败局”意味着企业的暂时失利，从“小败局”中吸取养分，才能避免“大败局”的出现。

为什么我们研究失败？因为成功是偶然的，有不可复制性，创业有N个环节，包括创业的时机、选择的方向、团队的组建、风格的选择、营销的手法、融资的节奏等等，只有所有环节都“对”了，企业才具备成功的可能，注意，是“可能”。但是，不成功却有必然因素，通过对本书多个案例的研读，读者们会发现，每家失败企业都有其相似之处。所以成功是不能倒推出因果的，但是失败可以。

有统计显示，中国企业能活过三年的不超过10%，创业企业死亡率逼近90%，高死亡率下，对创业者而言，真正严肃的问题只有一个：明天你的企业是生还是死？你得养成杞人忧天的思维习惯，因为你所身处的领域一天一变，如果不思虑深远，想到明天自己是否将会死去，将会死于谁之手，创业者恐怕连前进的方向都找不到。

说到方向，创业者必须深入了解所选择行业的痛点，知道行业具体的需求在哪里。很多时候，外行可能只在表面看到一个东西或产品火了，而看不到背后的规律，那就是它解决了这个行业的某个痛点。对创



业者而言，这个痛点能不能挖掘出来，需要下很大的功夫，需要在这个行业沉淀很长时间。

有的企业选错痛点，比如选择做资源依附型企业，这类企业的风险是，成功有多快，倒下就有多快。如本书中提到的亿佰购物，这家企业利用信用卡分期付款迅速做大，却不知道自己只是依附机构的阶段性合作伙伴，当依附的大厦将倾还不自知，失败一定是必然。

有了方向，首先需要选择进入的时机。比如在线教育一定是大趋势，因此互联网巨头相继在此布局。但是，如果作为一个市场先行者，在没有资本的支持下贸然进入，失败一定是必然的。在这之前，在线教育领域倒下了许多创业者。市场需要时间培育，一个产品做得太早或者做得太迟都不好，太早会成为先烈，太晚会成为失败的跟风者。眼下，创业市场最大的通病就是“用互联网改造传统产业”，只迷信产品，不注意线下资源整合，使这一领域成为创业理想的“死亡之谷”。

发展节奏也是考验创业者把握局面能力的试金石，这个阶段最容易出现的问题就是贪大和死不认输。发展节奏其实考验的是创业者在追求函数偏好与企业价值最大化过程中的一种选择。比如本书中提到的唯礼网，一直固守把“支出，冲量，再融资，再循环”的互联网“成熟”打法复制到礼品业，全然不顾这个法门已然行不通，仍拼到头破血流。唯礼网创始人对融资支撑电商的打法心存侥幸，这和许多创业者是一样的：我是特殊的，我能从焦土战中幸存下来。

这里还要多说一句，撑过三年死亡线的创业者，你应该停下来审视一下，你还在自己当初设定的目标和市场定位上吗？虽然各有各的死法，但跑偏了一定死得更惨烈。如果方向光明，坚持就是走向成功最重要的力量。不管谁创业，都会遇到自己意想不到的艰辛过程，所以一定要有充足的心理准备，打死不放弃。

最后我想提的就是创业企业与资本的关系，有多少钱办多少事，扶正创业目标与资本目标的偏差。世上只有锦上添花的资本家，没有雪中送炭的真金白银。正如本书所提到的团宝网的经历，当年排名前十的团购网站——团宝网在倒闭前做最后挣扎时，资本方宁肯损失之前投入的2亿，也不肯再施援手，其创始人任春雷对资本的冷与热有了最切身的感受。同样，本书所提及的另一个案例，一款应用产品“搜吃搜玩”，为了迎合资本方，在没有商业模式的前提下冲在“风投的喜好”之前，失败的结局也是注定的。

任何创业都是艰难的，也许创业者每一天都会经历各种各样的“小败局”，但是创业者心中的热情与梦想是不能磨灭的。“这是最好的时代，这也是最坏的时代；这是希望之春，这也是失望之冬”；失败，并不可怕，要看我们从何种角度去解析，对失败解析得越深刻，我们就离成功越近。

希望这本书能让众多创业者快速成长起来，希望所有的创业者都学会在经历一个个小败局后，成长为强大的破局者。

学大教育CEO 金鑫



# 让创业者 不再孤独

黑马会是一个创业者学习创业者，创业者帮助创业者，  
创业者成就创业者的圈子！



黑马会 - 微博



黑马会 - 微信



黑马会 - 手机APP

**创业家**  
THE  
FOUNDER



## 会员权益

- 》一个终身黑马会会员卡号-黑马商圈的身份识别码。能加入到相应行业分会中，参加黑马会各类线上交流与分享。
- 》黑马社区拥有专属会员身份标识，能满足会员自我宣传、交流、寻找合作伙伴和资源等需求。
- 》优先参加《创业家》杂志各类沙龙、论坛等公开邀约活动。



黑马行业赛：各行业分会一年一度的私属大聚会，由行业内具有真知灼见的嘉宾探讨行业新方向，选择高成长企业进行投融资选拔赛。



黑马大会：每年11月为黑马大赛总决赛，届时众导师/大佬、众黑马兄弟姐妹们五洲同聚，共享盛典。



黑马运动会：每年3月为黑马会运动会，暨8大行业分会全体成员的开年大活动。



黑马日：每月将有黑马日，由黑马大师兄或黑马导师提供线上创业干货分享。



线下活动：每月将由各行业分会或各地区分会成员自组织各种形式的线下活动，促进会员之间交流与合作。

## 附加权益：

1、黑马海外游学：实地考察海外代表性创新创业企业，学习世界级创业企业管理经验，了解世界创业趋势。该游学费用不包含在会费内。



2、享受黑马折扣：黑马会成员对《创业家》推出的产品享有黑马会优惠折扣价。例如：硅谷二期游学，非会员需缴纳59800元，会员交纳54800元。



3、获赠《创业家》全年杂志1套12期。

咨询电话：15701167965 邮箱：heimahui@chuangyejia.com

# 《史玉柱自述：我的营销心得》

史玉柱迄今为止唯一公开著作

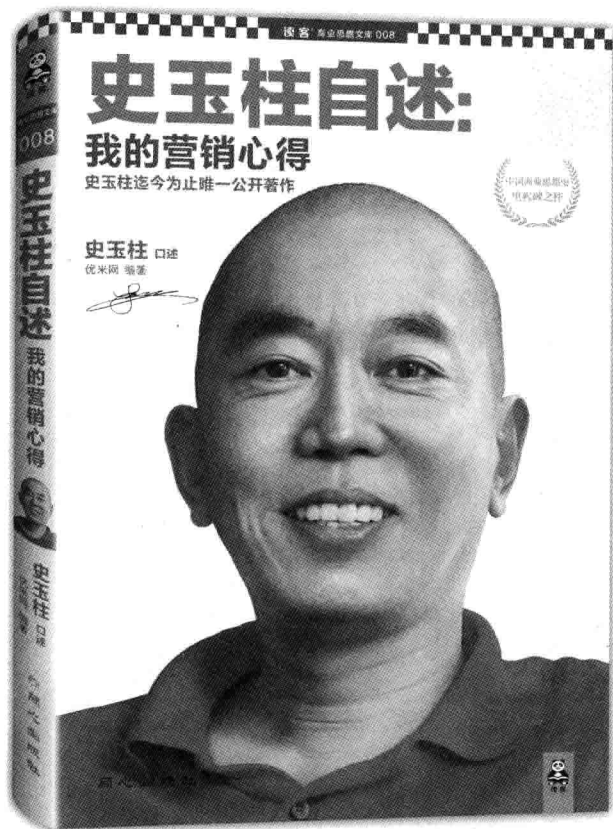
亲口讲述24年创业历程与营销心得

24年跌宕起伏，功成身退，史玉柱向您娓娓道来，历经时间沉淀的商业智慧和人生感悟。

在书中，史玉柱毫无保留地回顾了创业以来的经历和各阶段的思考。全书没有深奥的理论，铅华洗尽、朴实无华，往往在轻描淡写之间，一语道破营销的本质。

关于产品开发、营销传播、广告投放、团队管理、创业投资等，史玉柱都做了独特而富有洞见的思考，在启迪读者的同时，也为中国商界留下了一份弥足珍贵的商业思想记录。

随便翻翻就有收获，反复体会更觉深刻。



# 《超级符号就是超级创意》

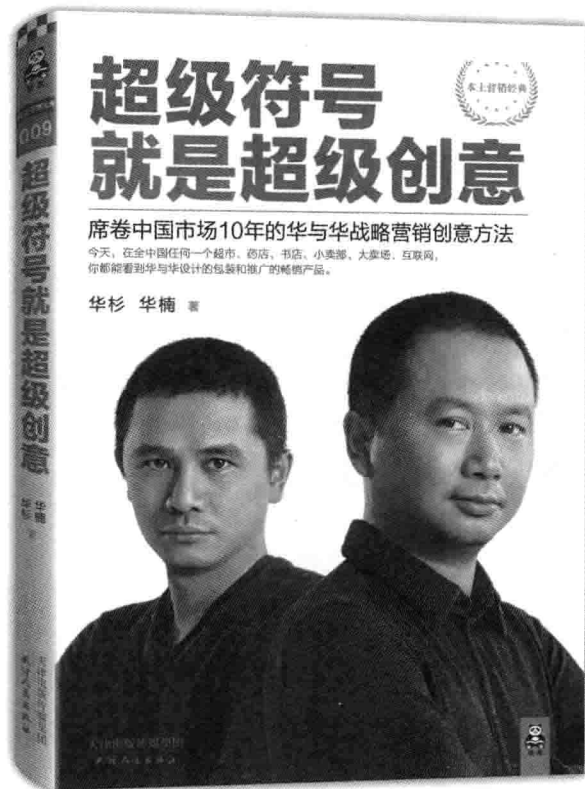
## 席卷中国市场10年的华与华战略营销创意方法

“华与华方法”的只言片语在营销界流传已广，“超级符号”“品牌寄生”等词汇也被越来越多的营销人知道、理解和应用，但作为本土营销界第一套成体系的营销思想，十余年来，“华与华方法”一直是以残篇断章的形式，被爱好者、研究者通过打印机、复印机、转发帖或者U盘传播。

本书是“华与华方法”首次结集出版，全文由华杉先生亲自撰写。

从产品开发、产品命名、产品包装，到品牌传播、品牌战略、企业战略，“华与华方法”深入到企业营销的各个层面；从日化、药品、食品、文具，到房地产、工业园区、出版、互联网，“华与华方法”进入了当今商业竞争的各个领域。华与华和不同行业的巨头一起，创造了一个接一个经典案例；在成为中国最成功的营销咨询机构的同时，也给“华与华方法”蒙上一层传奇和神秘的色彩。

翻开本书，了解第一套从中国本土生长出来的传奇营销方法。



# 目 录

**推荐序1 创业是一种修行 / I**

**推荐序2 失败是一种可以倒推的因果 / III**

**前 言 请微笑面对失败 / 1**

## **第1章 资源依附者的哀歌 / 5**

做资源依附型创业，有如在沙滩上建大厦，起得有多快，倒下就有多快！如果你没有深厚的背景，却很幸运地获得了强大的资源支持，那你一定要警惕！要你命的可能正是给你钱和资源的巨头们。也许你其实只是巨头前进的垫脚石，探路的卒子，抑或根本不在乎的一个小项目。成也资源，败也资源，个中滋味值得创业者好好玩味。

- 1.资源是饼，也是坑 / 7
- 2.在和投资人的斗争中失败 / 14
- 3.被抛弃的巨鲸 / 25
- 4.传统企业的转型之思 / 33
- 5.猝死的“中国最佳商业模式” / 43

## **第2章 昂贵的试错代价 / 51**

创业的过程就像摸夜路，你迈出的每一步都有可能是错的，在这时最重要的不是能走多快，而是要先保证下一步万一迈错了自己不会摔死。你还要有敢于放弃的勇气，这样才能在发现走错路时及时回头。

- 1.我是被成功击败的 / 53
- 2.一位急于求成的90后创业者 / 61
- 3.县级互联网创业的启示 / 69
- 4.“草根牛博”分家记 / 76
- 5.盛世合兴生死危局 / 85
- 6.饮鸩止渴只有死路一条 / 92

### 第3章 不靠谱的商业模式 / 97

很多创业者是觉得自己发现了一个牛X的商业模式去创业的，但实操中会发现，所谓的完美商业模式根本就没有存在过。放眼现在最牛的商业模式，都是创始人和其团队在实践中不断调整提升的结果。想出来的商业模式不是你的，做出来的才是你的。不被市场认可的所谓完美商业模式都是耍流氓。

- 1.生鲜O2O探路记 / 99
- 2.自己造出的“成本黑洞” / 104
- 3.产品先烈者的回响 / 113
- 4.舍得网的模式困局 / 117
- 5.洗车应用Cherry的南柯一梦 / 124

### 第4章 扩张的后患 / 131

当一个创业公司进入到可规模成长的阶段，创始人难免激动，按捺不住“踩到西瓜皮”的冲动，这种成功在望的兴奋感，往往会让创始人犯好大喜功的毛病，盲目堆人，堆钱，开疆拓土，却忽略了团队、体系和管理等基础性工作，某个时点，各种定时炸弹引爆，让创始人粉身碎骨，从云端跌落到深渊。

- 1.精锐教育的“北伐战争” / 133



- 2.要命的规模成长陷阱 / 143
- 3.“加盟店”让我赔了数百万 / 151
- 4.赚钱的快餐店之死 / 157
- 5.荒诞并购的野蛮式破产 / 165
- 6.巴山农夫授挫记 / 178

## **第5章 创始人的自我救赎 / 201**

创业就是一个或者几个叫创始人的人自我或者一起炼狱的过程。本金花完了，收入没有或很少，投资人不愿意继续投入，发不出工资，被人追债……所有能想到的不能想到的“坏事”创始人都会遇上，创始人的胸怀在种种的委屈中“撑大”了，这就是创始人自我救赎的过程。

- 1.别拧着自己，也别拧着别人 / 203
- 2.六间房的自我救赎 / 212
- 3..零资金小团队的濒死经历 / 225
- 4.生死团宝 / 231
- 5.可以跪下的创业者 / 242

## **点评人介绍 / 249**