



# 教训

互联网创业必须  
避免的八大误区

腾讯科技频道 / 著

创业是一趟艰苦的旅程，来自一线的经验教训更为珍贵

挫折和失败既是创业路上的绊脚石，又是通向成功的磨刀石。身处一线的创业者，应学会用别人的钱来交学费，避开一个又一个的陷阱和暗礁。



机械工业出版社  
China Machine Press

# 教训

互联网创业必须  
避免的八大误区



- 爱日租
- 点点网
- 今夜酒店特价
- 大众点评
- 开心网
- 维络城
- 暴风影音
- 乐淘
- 好乐买
- 点心
- 拉手网
- 凡客
- 红孩子
- 巨鲸
- 云云
- 梯子网
- 简悦科技

腾讯科技历时一年精心整理创作，权威发布



投稿热线: (010) 88379007  
客服热线: (010) 68995261 88361066  
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

华章网站: [www.hzbook.com](http://www.hzbook.com)  
网上购书: [www.china-pub.com](http://www.china-pub.com)  
数字阅读: [www.hzmedia.com.cn](http://www.hzmedia.com.cn)

上架指导: 创

ISBN 978-7-111-



9 787111 474227 >

定价: 39.00元

腾讯科技频道 / 著

# 教训

互联网创业必须  
避免的八大误区



机械工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

教训：互联网创业必须避免的八大误区 / 腾讯科技频道著. —北京：机械工业出版社，2014.7

ISBN 978-7-111-47422-7

I. 教… II. 腾… III. 网络公司—企业管理—经验—中国 IV. F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155956 号

## 教训：互联网创业必须避免的八大误区

腾讯科技频道 著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方琳

责任校对：董纪丽

印刷：三河市宏图印务有限公司

版次：2014 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：10.75

书号：ISBN 978-7-111-47422-7

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

.....  
Praise  
赞 誉

创业路上有许多未知的难关，容易跌倒摔跤甚至碰得头破血流，创业者的勇气和执着非常值得尊敬，他们的深刻反思是最有价值的思想。

腾讯网科技频道对 10 多位一线创业者进行采访，把他们的反思集结成册，这是很有意义的事情，真实和坦诚的反思最能给人启发，这个小册子很值得细读。

——腾讯公司创始人之一张志东

## 成功学太多了

这是一个成功学泛滥的年代。无论我们身处机场，还是驻足书店，皆可看到大量企业家日记和管理教条，其理论系统而高端，具有很强的鼓动性，创业者大多趋之若鹜。

遗憾的是，他们往往只谈成功之道，不提遇挫之苦。不仅如此，其成功之道，往往是抽象的理论，对一线创业者而言，缺少具体的指导。相较于高端大气上档次的成功学，接地气的挫折学可能更有实用价值。

同样遗憾的是，即便在信息爆炸的互联网时代，依然缺少这样的内容。这或许与中国的舆论环境有关：我们往往只是追逐成功，避谈挫折，避谈失败。即便是在以开放著称的互联网行业，也鲜有关乎创业实战的反思和教训。

是时候做一些改变了。

从2013年下半年开始，我们陆续对17位奋战在一线的互联网创业企业进行了深入的访谈，倾听他们的故事，感受他们的思想。我们期望系统地挖掘他们实战中的经验与教训，总结归纳出一些脚踏实地的创

业逻辑。

如同我们预期的一样，他们的故事少有成功学的高大上或假大空。他们有的，是触手可及的真实。

我们深知创业不易。通向成功的道路上，有着各种难以预料的陷阱和误区，创业者可能在任何地方一蹶不振，也可能在任何时候迷失方向。走在这条路上的人，都是时代的勇者。他们摸爬滚打而来的经验教训，值得后来者学习，当得起后来者尊敬。

这是一本微薄之书，这是一份绵薄之力，这是一颗拳拳之心。我们希望用这本不太成熟的图书，向所有正奋斗在一线的创业者致敬！

创业者万岁！

腾讯科技频道主编 龙兵华

过往的书刊报纸中，有太多的文字用来讲述创业的方法论以及创业者的辉煌故事，实际上，创业本身是一部血泪史。

我们看见的是成功融资、上市、纳斯达克敲钟等各种光鲜，看不到的是创业的种种艰辛以及创业路上遭遇的种种挫折。

新进入的创业者如何尽可能地规避创业路途上的一些大坑？作为过来人的创业者有哪些经验和教训可以借鉴？我们总结了创业过程中的八大教训以供参考。这八大教训前 5 个是经营层面的教训，后 3 个是管理层面的教训。一般来说，管理是服从于经营，经营是选择对的事情做，管理是把事情做对。对创业而言既要选对事情，也要把事情做对，两者缺一不可。

## 1. 盲目照搬国外模式 忽视国情不接地气

商业模式是创业者在创业初期规划时遇到的首个问题。

中国互联网过去 10 年的创业大潮中，硅谷一直是中国创业者的灵感来源。他们习惯于利用硅谷和中国之间的趋势时间差，把硅谷热门的初创公司的商业模式复制到中国。在预计成功复制的同时，也需要考虑

在中国市场上遭遇水土不服的风险。

近几年蹿红的创业公司中，无论是预订酒店剩房的今夜酒店特价，还是面向短租客的爱日租，以及轻博客点点，都在复制美国模式的水土不服中中途折戟，只好另辟他途继续前行。

今夜酒店特价初期学习的是美国红极一时的 **Hotel Tonight** 公司。**Hotel Tonight** 在美国每个城市只做 3 家酒店，这种精品酒店模式可确保每个酒店都能获得大量的订单，从而加强话语权。今夜酒店特价发展初期，同样采用了每个城市只做少数几家精选酒店的方法，但实际效果却相差很多。为何？

今夜酒店特价的模式忽略了中美酒店市场的巨大差异。美国的酒店近 80% 都是品牌深入人心的连锁店，用户更容易感知到打折力度，而在中国，像如家和 7 天这样的经济型连锁酒店市场占有率不到 20%，独立酒店居多，在消费者不熟悉的情况下，巨大的折扣力度反而会让消费者质疑其体验。

今夜酒店特价的模式还忽略了中美交通状况的差距。美国的汽车普及度高，强大的价格因素刺激容易驱动用户开车到较远的地方住酒店，尤其在地域广阔的美国西部和中部地区。反观中国市场，并非人人有车，而且大城市交通拥堵，这扼杀了多数用户驱车去住很远的低价酒店的冲动。他们更在乎自己身边有什么熟悉的酒店，并且期望更多样化的比对范围。

即使富有产品经验的创业者有时候也会跌入同样的陷阱。曾成功运作校内网的许朝军创办了点点网，试图复制国外轻博客网站 **Tumblr** 的辉煌，但事与愿违，点点最终没能达到市场的预期，其他的中国模仿者也都销声匿迹。背后的原因同样是中美经济和文化背景不同导致的用户差异。**Tumblr** 式的轻博客代表着小众文化，但在美国，生活水平高、

假期多又喜欢分享的用户群体大，Tumblr 还有国际市场做支撑，这些条件国内的点点网都不具备。再加上微博和豆瓣两个社交平台都挤压了轻博客的生存空间，创业一年后点点网就陷入了艰难维持的状态。

## 2. 自己定义的需求不一定是真需求

找准目标用户的真实需求是创业的第一步。创业者起步阶段的市场调研缺少严密的数据分析，而是凭直觉判断，甚至是从自身需求出发判断市场，这中间往往存在着很大的误差。

曾经创办世纪佳缘网的龚海燕是资深创业者。10年前，龚海燕创办世纪佳缘的缘由是自己找不到对象，通过世纪佳缘，不仅她自己找到了幸福，也让千万世纪佳缘会员有情人终成眷属。10年后，当龚海燕再用这种思维路径去思考下一个创业方向时，她想到了自己在英语上的痛点——口语不行，决定再次从自己的痛点着手创业进入外语培训市场。但这种从解决“自我需求”出发的二次创业失败了。

龚海燕起初想切入一个比婚恋市场经济效益更大的市场，去找一个更有可能突破的台风口。但是真正投入这个市场之后才发现困难重重，先是新东方创始人王强认为方向有问题放弃投资，随后在产品的设计、公司经营上遇到多重困难。此后龚海燕放弃了外教口语教育，转而选择了基础教育市场。

要找出用户真正的需求，不妨参考《精益创业》提倡的 MVP (Minimum Viable Product) 概念，意即“最简可行产品”——用最快、最简明的方式建立一个可用的产品原型，这个原型要表达出你最终想要的产品效果，然后通过市场检验，快速迭代调整产品。

### 3. 曾经的经验是财富也可能是“包袱”

创业者过去的成功经验代表着一段时间的总结，但会陷入思维定势和路径依赖。知名天使投资人保罗·格雷厄姆（Paul Graham）曾经总结过创业公司的发展曲线：在创业初期，创业公司往往都处在一个急速上升的曲线，而且这时候创业者还没有碰过壁，处于“无知的乐观”之中；但是在经历了最初高速发展之后，创业公司会面临越来越多的问题，公司开始进入“创业绝望谷”，多次碰壁之后创业者会进入“有知的悲观”。大众点评的二次创业是这个创业曲线的典型代表。

成立于2003年的大众点评网，在创业的前7年中，一直不温不火，直到遇上了移动互联网，才开始焕发青春。2010年，大众点评开始往移动互联网方向转型，其中大众点评业务上发生的最大变化就是由过去的广告业务，开始涉足团购等本地生活服务。由于大众点评通过多年的积累，已经拥有大量商家信息，因此被外界认为是最适合做本地生活服务的公司。

其实模式有很大不同。大众点评一直是和商家在打交道，过去希望商家在大众点评上做广告，这是一种内容或者媒体模式。而团购虽然也是和商家打交道，但却是希望商家来这里卖东西。这两种模式看似一致，但实际执行中很不一样。大众点评在进入团购领域后，还是按照原来经营慢公司的做法，没有第一时间快速拓展城市，而且认为三四线城市用户没有团购的需求，但后来发现错了。三四线城市的消费者不喜欢点评或者查找餐厅，并不意味着消费者不希望省钱。

### 4. 环境巨变固步自封出危机

创业企业的致命危机往往在于当市场变化时没有及时调整，从而被用户抛弃。曾经红极一时的开心网、维络城都是如此。