



一座“空”城 一张“死”券

——解剖两家创业公司 维络城、24 券的败局

本报金融城《创业钱途》推出以来，报道了几十名各行各业的创业者，他们的故事精彩纷呈，引人深思。但谁也不能说他们已是成功者。即便如马云、马化腾这种炙手可热的创业大神，也不能说自己就可高枕无忧。成绩，要付出很多努力才能取得，而败局，往往一夕促就。

现实是，成功者就像灾难片的主角们一样，每一个活下来的背后都躺着无数个炮灰。今天，让我们看看两个失败的创业故事，从失败中吸取经验教训，也是一种难能可贵的正能量。

维络城，首先发现了优惠券打印这片蓝海，创造了一种全新的商业模式。最火爆时，它的 2000 多个终端机，深入“北上广”等 10 个城市，吸引了 500 多万用户和 3000 多个商家。在年轻人群中，它发售的维络卡甚至一度成为一种时尚潮流。2013 年，维络城只剩下不到 20 个终端机，散落在北京上海两地不起眼的角落，无人问津。2013 年 3 月，维络城与嘀嗒团宣布合并。弱者抱团式的合并后，维络城创始人张毅斌远走异国。

24 券是中国最早、规模最大的本地服务团购平台之一，在全国 200 多个城市全天 24 小时提供最新的同城消费服务，最多员工有近 5000 人。创始人杜一楠背景显赫，曾吸引投资 5000 万美元。2012 年 10 月，24 券因与投资方发生矛盾，宣布停运，多名员工微博揭露欠薪问题。2013 年 1 月，正式宣布关闭。

这两家公司起步一个在上海，一个在北京，都曾风光无限，遍布全国；创始人都是学院派，一个是华东师范大学计算机系的博士，一个是麻省理工学院（MIT）电子工程学士、经济学硕士。是什么导致了它们的败局？

成也萧何，败也萧何

2008 年的金融危机，在一定程度上激发了维络城的优惠券业务。许多商家为了缩减成本，开始选择

与维络城合作。它的商业模式可以简单地总结为两点：签约商户返还部分收入；提供营销服务平台，可以拥有固定收费来源。发展好时，维络城收入近亿元，吸引了三轮投资。

张毅斌抓住了这个时机。但是 2011 年后，移动互联网时代悄然而至，消费者几秒钟就能在手机上拿到折扣优惠，而不再需要移步到维络城的终端机打印优惠券。然而，这次，张毅斌却没有抓住移动互联网的时机，依然强调自己“是一家线下的优惠券服务公司，要不忘初心，巩固线下”。

24 券的创始人杜一楠在网站关闭后写下了 3000 字的“反省书”。文中提到，24 券没有判断好“天时与地利”，只埋头做事，缺乏对资本市场大环境的实时关注，导致企业扩张策略与大环境变化脱节，加之团购盈利困难，是 24 券失足的重要原因。24 券对“地利”理解的不足，体现在没有及早意识到团购是一个“长期负债”的经营模式，没有及早意识到对“应付账款”的实时监控和评估，以及对“净利润”而不仅是现金流的依赖，对生存至关重要。24 券对“天时”理解的不足，体现在没有充分意识到团购行业的“短线特征”。

点评>>>

时代的新陈代谢实在太快，甚至没有一个优势可以永存。维络城，城还在，人已走，当初的创业团队已所剩无几。而拿了 5000 万美元投资的杜一楠很快把钱烧光了，他的“天时地利”说没有得到业内的认可，甚至被人吐槽说反省不怎么接地气儿，完全没有诚意。作为团购网站的掌门人，当自己的企业倒闭后，首先应该反思的是团购的核心价值在哪里？是否围绕着核心价值建立竞争门槛或商业生态系统？要是讲讲 5000 万美元哪些钱花错了或少花，哪些成本没控制住，哪些节奏没掌握好，恐怕更有意义。

花开太盛，不禁风吹

维络城和 24 券这两家创业公司，曾经都风光无限，业务遍布全国。但做大的同时，公司在成本控制等管理上的弊端也逐渐被放大。

在迅速扩大的过程中，维络城内部管理并没有得到同步提升。很快遭遇了扩张瓶颈。比如，各个城市的实际情况不同，而各地方分公司获得的权限不够，上海总部对外地市场的洞察力不足，下达的指令往往不符合实际需要，导致地方公司工作难以开展。

此时，维络城自身的硬伤也开始凸显。优惠券成本太高，不仅需要机器成本、入驻成本，还需要人工成本。相比之下，移动互联网上的 APP 几乎可以“零成本”复制，基于地理位置的 LBS 应用也足以取代维络城布在商家附近的终端机。

24 券的这一问题更加体现得淋漓尽致。一名 24 券的老员工透露，2011 年 4 月起，24 券的战略方向放弃稳健拓展的思路，调整为“快速扩张”，分站开到 104 个城市，员工增长到 4500 人，在这种扩招状态下，为了快速招聘到位，各岗位给出的工资都非常高，平均在四五千元，但实际上，高薪也未能找到高人，队伍鱼龙混杂，有些甚至是竞争对手公司过来的“卧底”。

同时，24 券的管理根本不足以支撑 4500 人的组织架构，缺乏“总结”与“追责”，给公司造成多大的损失，都不需要承担一分钱的责任。举个例子，在做“保量团购”时，24 券向大量商家总计支付了近 2000 万元的保证金，却没有人负责在团购项目结束后收回保证金，因此后期当业务员离职，商家倒闭，很大一部分保证金已无法收回。

点评>>>

一家创业公司如果发展速度太快，总会出点问题，凡事过犹不及，花开不败是传奇，不是现实。

当企业快速扩张后，创始人的心态也容易出现出问题。张毅斌是过于“执着”，时势变化，自己却固于当初的决策不变。而杜一楠则是年轻气盛，失去了对核心管理团队的控制。从内部来讲，24 券自身造血功能不足、成本控制力弱，导致抗风险能力不断下降。

本报记者 叶薇



创业失败，你是哪种？

据互联网创业服务提供商 36 氪发布，国外创业服务网站 ChubbyBrain 曾对 32 家创业失败的公司进行了详细的走访调查，最终梳理出 20 项创业失败缘由。

1 呆板，不注重主动收集用户反馈

听起来是大家都知道不应该犯的错。但它还是成为了此次调查的 No.1 创业失败理由。一家网络内容管理服务商承认：“我们花了太多时间专注把产品做成我们想要的，完全没去收集用户反馈，这很容易导致视野狭窄。创业初期，埋头苦干做产品最多不能超过 3 个月，之后必须停下来多角度去收集反馈，审视产品，再决定下一步。”

2 忽视市场需求

相比去思考如何通过审视市场需求去寻找产品存在的问题，不少团队比较愿意先去解决那些自己感兴趣的问题，从而获得“快感”。相反，一些客户真正关心的问题，却没能及时发现并解决。

3 Team 不对

团队成员多样化，各有所长，这也是一条成功创业的金科玉律。说起来容易做起来难。这次调查中有超过 1/3 的创业者就认为团队不给力是创业失败的原因。

4 市场推广不给力

全员上下努力做产品，没有一个人考虑之后的推广。就在产品即将推出之际，开始想起招募推广之际，发现人哪是这么好找的。这次调查中 30% 的创业者就栽在这件事上。

5 钱烧完了

如何合理地花费仅有的一笔融资对于没有过多财务经验的早期创业者来说是个不小的难题。如何发现不必要的花费，忍痛砍掉那些注定会死的业务，选择何种速度何种团队规模推出产品，这都是创业者的必修课。

6 我把产品做好了，但是需要商业模式

不能把产品目前无法做收入当作不去思考商业模式的借口。这次调查中，25% 的创业者都在后悔当初没能把商业模式搞清楚。

7 产品发布时机不对

产品发布过早，可能面临准备不充分的尴尬，给用户留下不好的第一印象。但如果发布过晚，大家可能也会担心错过时机。两相权衡也是需要一定的智慧。

8 对领域缺乏热情和专业

无论你认为你的 idea 有多棒，如果你缺乏必要的领域背景，你最好还是调转方向，选择自己熟悉的行业。实在觉得这件事大有可为，也必须有运气找

到该领域的专业人士作为联合创始人以补足。怕就怕整个团队都是半瓶水。

9 未能正确处理转型

一遇到挫折就马上开始调转方向，这种快餐式的转型是难有前途的。为了尽量避免损失，对于公司的转型总是慎重再慎重。

10 产品用户体验差

通过过度牺牲用户体验去换取成本节省、新功能研发投入增加等其他竞争优势，最终用户是会慢慢流失的。这样的创业失败案例大多属于慢性死亡类，最恐怖的一类。

11 产品定价问题

产品定价问题是 1 分科学，9 分艺术。一位创业者这样说道：“我花 50 美分买的一串钥匙链，然后以 1.25 美元卖出去，赚的钱仅够支付我的销售人员的电话费。”

12 乱用关系网络

有很多创业者会抱怨缺乏足够广泛的关系网络是创业的一大瓶颈。但这次调查中居然有 16% 的创业者表示，他们不缺关系，但问题是他们没能合理利用。

13 和投资人/合伙人关系闹僵

一家公司的联合创始人用亲身体会给出了建议：“万事都要有准备，最好的预防措施就是尽量延长期权的授予期。”

14 注意力分散，被华而不实的东西迷住双眼

和某个投资人聊完之后，突然发现产品居然还有这样的可能性，而现有的产品实在做得太痛苦。如果你仅因为一次谈话就改变产品方向，你转型失败的可能性高达 90%。

15 身心俱疲

工作时间和工作效率高很多时候并不能成正比。而且与其每件事都亲历亲为，还不如慢慢学会逐渐把工作任务下放给团队成员。同时，对于某些可以预期失败结果的事，何不提前放弃，节省精力。

16 在竞争中丧生

在创业早期过度重视竞争不是好事，但完全忽略掉对手也并非明智之举。尤其是在市场转热，模式已得到市场验证的情况下，你必须做好有大批新手加入竞争的心理准备。

17 吸引不了投资者

在融资失败后，不能逃避的一个操作是，抛开外部因素，重新审视自己的创业项目。理念、产品、目标客户群、商业模式等问题是否都思考到位。

18 公司选址

首先，公司选址最好与公司发展的理念，目标客户、潜在投资人所在地契合。另外，对于很多更早期的初创公司来说，远程协作是公司的主要组织形式，不过要切记保证团队的沟通协作效率。

19 总想着先把创业作为兼职

一个全员兼职的创业团队存在一个根本性的问题：缺乏危机感，反正大家都有一份保底的工作。

20 创业时机不对

经济大环境和细分领域的市场成熟度都是创业时机的指标。
莱克

