



# 我从第一段创业经历中学到了什么？

Lessons from Early Entrepreneurial Failures

Author : Warden



# 我从第一段创业经历中学到了什么

## 零、序

---

这本小册原先的命名是：互寻岛创业失败全回顾。后来我想想，其实比起作为结果的失败，我们更应该在乎我们能从整段经历中学到些什么，并不是为了再一次的成功，而是为了铭记意义。

## 一、中介行业的规律

---

### 1.1 什么是中介

广义地说，可以把所有商业链条的中间环节都归纳为中介。然而，这种定义的实用性实在不大，各行各业千差万别，如果仅以所处商业流程中的位置来做定义，和现实世界的距离就过远了。

比如，仓储行业可以视作是一种中介。它左侧是源头工厂或较为顶层的代理经销商，右侧则是toC的零售商或散客。二手车行业也可以视作是一种中介。左侧，对车况进行评估、收购，连接的是出手二手车的原车主。右侧，对收购来的二手车进行保养、挂售、推销，连接的是想要购买二手车的潜在客户。又比如，租房中介是更极致的中介，他们一边满足房东的需求：帮他们找到租客，一边满足城市漂泊者的需求：告诉他们有哪些房子可以租。

虽然这三种具体的行业都可以视作中介，他们固有的商业属性，差距非常大。

- 仓储行业的资产非常重，对资金要求很高，链条的左侧与右侧，相对来说比较稳定，商业模式更接近于品牌方在本地的深度合作、toB代理。
- 二手车行业的资产虽没仓储行业那么重，但也不轻。要门面，要库存车，对资金周转率有较高要求。同时门道也比较深，良心坏一点的商家，有各种手段来提高利润率，比如掩盖泡水、掩盖事故。
- 租房中介行业的资产最为轻盈，入行门槛很低，同时其所链接的两端非常不稳定，无论是行业本身，还是行业所服务的对象，都相对复杂的多...空手套白狼的发生频率也高很多！

我们可以发现一个规律，具有高“中介属性”的这些行业中，所链接两端越是不稳定，那么这个行业的名声（客户满意度）一定就越不好。

## 1.2 详谈“稳定性”

我们举几个更具体的例子，具体到品牌。

其实，滴滴的主营业务，是非常纯粹的中介型业务——一端连接着出租车司机，一端连接着需要打车到用户，再从用户为出行服务所支付的费用中抽成作为平台收入。

同时，滴滴所做的又是奇异非典型的中介。为什么这么说呢？虽然滴滴的司机端链接着数千万的出租车司机，他们经历各异、性格各异（我碰到过退休老人想继续赚钱而出来开滴滴的，碰到过做生意失败需要赚钱还债而出来开滴滴的，也碰到过在家闲不住，想消磨时间的半“成功人士”出来开滴滴的。当然，最常见的还是普普通通打工人——单纯是干久了这行，又或是不愿意去工厂上班。）。

但是他们提供的出行服务，在滴滴系统级的监督（实现这个监督的成本并不高，只需要对行驶轨迹进行算法监管即可）与规范下，非常**标准化**，即这个出行服务的质量（客户满意度）并不会随着司机的不同、打车者所在的地理位置不同而发生重大变化。也就是说，滴滴虽是中介，却能够在保持轻资产模式的同时，拥有着两端客户的高度稳定性。看，当年快的与滴滴的大战如此激烈，跟网约车是一门绝佳好生意，有着非常大的关系。

再看另一个例子，贝壳和58同城的租房业务。这两家公司，业务的诞生，同样抱怀着推动市场良性发展的远大志向。可惜直至今天，这个目标并没有离我们更近：我们很容易就能发现，58和贝壳的租房信息，大部分都是中介发布，且这些中介基本不受监管和规范。

滴滴/58/贝壳，同样是互联网平台型公司，为什么在平台的运行上，成果差距如此之大呢？从动因上看，造成如此差异最核心的因素上：交易双方的稳定性。

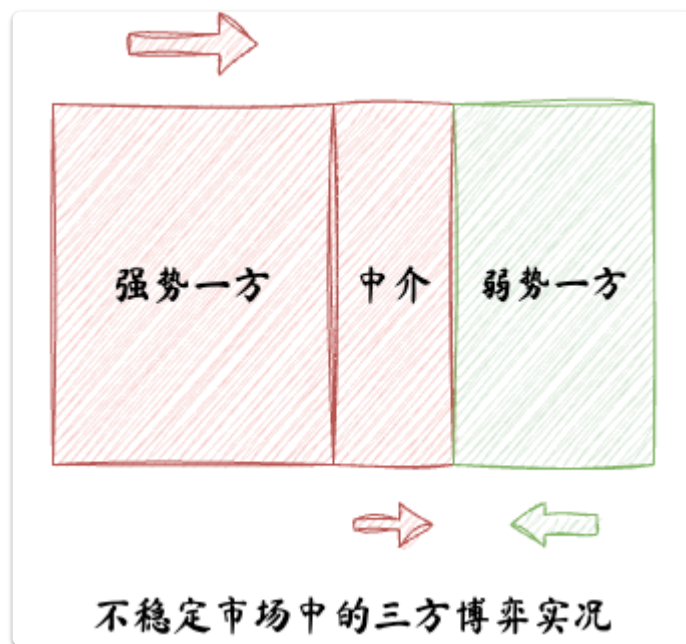
房东们提交给中介的挂售内容（房子地段、状况和想得到的租金）几乎没有一套完全一样的，即使能够进行分类归置，中介作为平台方，**完全无法对房东挂售的内容进行规范**（能对房东挂售内容进行规范、改变的租房中介，我们往往称为“二房东”，没有中介的轻资产特征）。不仅如此，中介带意向租客看房的成本也非常不可控（主要受通行距离的影响）。

在诸多如运营效率、运营成本、商品内容、商品满意度、消费者意愿等商业属性皆不可控的情况下，租房中介这个细分行业，**极难出现大规模、跨辖区的商业机构**。

于是乎，58和贝壳，逐渐从通过互联网服务租客与房东来盈利的商业模式，演变到了今天通过互联网服务本地租房中介的商业模式。

## 1.3 中介的本质

在双方商业实质不稳定的市场中，中介的本质是：交易双方中明显强势一方的意志延伸。



说的直白一些，在产生交易的两端，非常不稳定、难以标准化或规范化运作的情况下，如果存在非常强势的一方，那么，中介终将成为帮助强势一方干脏活/累活、借强势一方之**绝对强势**来进一步剥削弱势一方，来实现盈利的博弈参与者。

#### 1.4 中介为什么那么坏？

客观上来说，中介不能使行业变得更糟糕，中介只是适应那生态环境中生态位的产物，没有那么大能耐来做太大的污染，污染是生态环境自身形成的。沙漠的环境利于毒蝎的繁殖，毒蝎的繁殖推动沙漠的形成。绿洲易长参天大树。

生态环境可以改变，但是所需要的时间非常漫长，而且还需要运气。比较有意思的是，重建生态环境，比改变生态环境，要来的简单许多。

#### 1.5 作为博弈参与者的互寻岛

其实，在对以上规律有认识之后，我们很容易对拼杀于家教中介市场的互寻岛进行分析。（然而当时我们并没有这样的认识😭，人总是会图样图森破）

家教中介行业，其实与租房行业很相似：

- 交易双方稳定程度很低
  - 教学质量波动大，学生程度差异大、双方需求波动大。家教老师从事家教工作的持续时长不稳定。
- 平台内容不可控、无法进行规范
  - 除非平台对老师全职雇佣、近距离培训考核，否则无法对老师教学质量做出规范，无法对老师教学效果做出保障

- 强势一方绝对强势
  - 家长是家教行业三方博弈中绝对强势的一方。家教中介平台运作过程中（家教平台与家长的博弈），时常出现家长不回消息、家长频频更换要求、家长不愿花时间细致描述需求、不诚实对话等情形。同时由于家教中介平台基本无法对家长进行收费，家长可以非常任性的在多个家教平台同时提交找老师委托。家教老师上门授课过程中（家教老师与家长博弈），亦可能会出现家长提出不切实际的提分需求、拖欠或少结约定好的课时费等情形。【当然，也有非常多的家长会对家教老师热情以待，真诚是宝贵而闪耀的品质。】

在这样的竞争格局中，互寻岛的运作阻力非常大。废单率高、无论是家长端还是老师端，对平台或对方真诚者皆不占多数，互联网工具的运用没有带来效率的大幅提高（因为无论是家长还是老师，更愿意去用我们的微信人工客服渠道，不愿意主动用自动化率达到90%的小程序渠道）。

同时，互寻岛的人工成本比我们预估的要高得多。传统家教中介通过代理模式，将客服成本很高的发单和收单环节外包给了校园代理，通过前置收取信息费的收费模式，将现金流保持在了高效运转，同时将与家长沟通难、一些家长不抱诚意的风险成本转移给了家教老师。而对于互寻岛来说，基于使命、立身之本，不收取信息费（不前置收费），导致全过程的客服成本、风险成本，全部由互寻岛自身承担，极难实现盈利（尽管我们在此方面非常努力），极难进行规模的可持续扩大。

这就导致，互寻岛的商业齿轮转不起来，ROI正不起来，而且是无法通过做改变做调整来使得我们的商业齿轮运转。只能关停或者用已有的资源做完全陌生的新业务。我们不得不关闭这项业务。

并非我们不够坚强。人们常说，创业者应该是坚强的。我认为，得知这是确凿无疑的死胡同后仍往死胡同里冲，这并不是坚强；在幽暗的胡同里看到了一束微光，克服恐惧往里走，这才是坚强。

## 二、消费者心理与人性

---

### 2.1 10秒，3分钟，25分钟定律

这个定律是我在互寻岛的初次创业经历中学习总结的，内容非常简单：

- 对于每一个潜在消费者（潜在用户），我们有10秒钟的时间去触及他们，可以通过言语、文字、图片、视频等各种形式【对应宣传、软广、硬广、短视频等】。

- 如果10秒之内引起了他们的兴趣，或符合他们的意向、偏好，那么我们就获得了额外的3分钟去对他们进行更深入的沟通（通过公开资料展示或一对一详谈的形式）。如果10秒之内没有吸引到他们，那么对不起，只能下次有缘再见了。
- 在3分钟内，如果成功从“感兴趣”转化成了更为热切的"I need it."，那么恭喜，这单成了🎉。如果“感兴趣”仍然停留在“感兴趣”，那么我们还能有额外的25分钟供我们占领消费者心智。

其实定律内容中的具体数字，不一定准确（准确度最高的应该是"10秒"），各行各业有略微差别。

这个定律告诉我们什么呢？即使产品很好，也要有能够快传播/快介绍/优势易懂易解释的产品属性。

在互寻岛的初次创业经历中，我们早期在家教中介场景接触的家教老师和家长的数量，是远远少于在吐槽传统中介场景所接触的家教老师和家长的数量，这其实是个非常危险的信号。同时，在中期，我们与合作方、投资人、推广渠道的接触更为频繁，这导致我们忽视了在“快介绍”、“快传播”上的投入。对此，我深刻反思。

这个简单的定律，影响着所有产品的宣传与传播。作为产品人，我们应该时刻问自己：“我们如何在10秒钟之内，打动一位陌生人，使其对我们的产品感兴趣？”。这远远比广告预算是否充足重要的多。如果有的选，充足的广告预算+无法“快介绍”的产品，和匮乏的广告预算+能够“快介绍”的产品，我一定会选后者。

## 2.2 95%以上的需求是伪需求

绝大部分需求都是伪需求。

伪需求分很多种，从创业者的视角来看，最初阶的伪需求是：“我认为人们有这种需求”，但实际上人们并没有这样的需求。对于最初阶的伪需求，其实我们非常容易进行证伪，去做市场调研就行。

更高阶的伪需求是：人们真的有这样的需求，但这仍然是伪需求。如此异常的情形是怎么发生的呢？其实很简单，人们想要得到这个产品，但并不乐意为这个产品支付能使这个产品（的生产方）持续运转下去的费用。

从本质层面来说，我们不能混淆两个概念：商业上能够成立的需求和商业上无法成立的需求。很多需求，只要脱离商业规律，都能够实现。比如，流浪汉想吃免费的午餐，一些西方国家的慈善机构能使这个需求持续实现。做商业的人，所说的需求，意思是商业规律局限下能够满足且能够使得ROI大于1的需求。

刚刚谈及的“更高阶的伪需求”，想证伪他们，其实不太容易，做浅层的市场调研是远远不够的。浅层的市场调研，只能告诉我们大家是怎么想的，或者说，大家认为自己是怎么想的，而非大家真的是这么想的。

消费者心理是非常复杂的学问。有许多消费者现象，尤其是现象级的消费者行为，直到今天，完全无法用已有的科学去解释、推理。复现不断发生的消费者现象已经十分不易。所以，做市场测试是商业中非常重要的一环，尤其是对具有创新属性的产品来说。

做市场测试，要做出足够简单、低成本的MVP，去接触所有靠近目标群体的人群，得到真实的反馈（人们“用脚”投的票）。这比与“专业人士”、行内人、创业老兵、合作方等接触的优先级更高一级。

## 2.3 为什么公司需要销售岗

在绝大部分公司，销售都是不可或缺的岗位。其实，本人在此次创业经历之前一直都没有想明白，为什么这些公司需要这么多销售？为什么这些销售天天都在打骚扰电话、跑业务？为什么有些销售能赚这么多钱而大部分销售只能拿非常少的底薪？

所以互寻岛从开办到关闭，我们都没有在职责划分上划分出销售工作，我们小小的团队有人负责技术有人负责流量获取有人负责业务逻辑，唯独没有销售，因为我们真的不知道销售是干什么的，销售工作能为我们带来什么。

公司关闭的大概两个月之后，我听到一期播客，讲98年中专小伙成为销冠的逆袭之路，终于想明白了，虽然有些晚：

我们的社会文化，是不相信陌生人的文化，大家对陌生人容易天然地不信任。涉及到服务性质或者人生较为重要选择的生意，这种不信任感还会加强。

程序不是人，文字不是人，没有身临一线的销售去亲身的建设、维护客情关系，客户非常容易不信任而不配合商户。

这就是公司为什么需要销售岗。这也是为什么私域建设在一些业务中越来越重要。

## 三、流量真的不重要

---

### 3.1 流量焦虑症会导致一系列错误的动作

和多数初创互联网公司一样，我们患上了严重的流量症：构建完商业逻辑后，将大部分时间用来思考如何获取流量。

这是非常错误的一个动作，原因很简单：流量真的不重要。

重要的不是一夜之间就获取百万级的流量，重要的是将好不容易得到的几百个日活成功接入我们的商业框架。

构建出理论可行的商业逻辑非常重要。实践起来，我们会发现，我们的逻辑框架至少有那么一两条是超出我们预想的，这可能会导致商业逻辑的卡滞、停转。商业链条一旦卡滞，意味着利润积累的商业齿轮转不动了。如果不去努力修复这个问题，会出很大的事情。

然而只盯着流量和推广渠道、市场营销，本质上是认为产品逻辑无懈可击，没有什么需要市场测试的部分，这是非常危险的，我们也会因此做出一连串的错误动作。

### 3.2 客户是耕耘出来的

确实，买量的思维，能给我们一夜之间带来海量的流量，而且足够聪明的话，能以不太贵的价格买到我们梦寐以求的海量流量。

#### 但这又怎样呢？

强行灌输流量，轻则留存不高买量费打了水漂，重则客户一夜暴涨服务，能力跟不上，从公众无印象成了众所周知的坏品牌。

抖音网红的平均生命周期已经从一两年到了半年，又从半年到了不足三个月。也许即使是三个月，对网红来说也足够了，够赚个大几百上千万的。可是我们是做公司的，公司是要做长久事业的。我对我掌舵团队时花费大量时间去推进流量打法深感失责。

耐心耕耘才是正道：像农民般耐心，专注产品本身、专注用户需求情感，学会等待。我们必须有耐心一个一个的推荐出去我们的产品，一个一个的努力调研产品哪里做的不好、哪里做的还挺好。

一定要相信口口相传的力量，这比买量有价值的多。几秒钟的洗脑广告注定不会产生强烈的购买动机，但这已经是买量思维下最好的实践方式之一，而朋友的一句真诚推荐，会让我们很快的下决定：买来试试。

买量看似快，实际上只是打一针肾上腺素而已，没有深厚商业阅历的团队玩不来。看似很慢的口口相传，是长期的指数级增长，步步有力。

## 四、塑造更好的团队

---

### 4.1 我的伙伴们

我们的团队不大，最早只有我和子铭两个人。后来随着时间线的推进和工作量的增多，家栋和卓成先后加入了互寻岛。池老师则是在中期成为了我们的天使投资人。

子铭是我的高中同学。打高中起，我俩就经常讨论一些商业与社会现象，他是我在我们那所高中里少有的非常聊得来的好朋友。子铭是一个人很好的人，我特别喜欢好人，因为和好人一起相处，不那么累，大家一起做事也会更开心。

同时他代码技术很强，后来我才知道，这货小学的时候就给自己报了一个程序员培训班，和成年人做同学。当我跟他说我有很强烈的冲动想要在家教行业做出一些改变时，他细致的分析了这个行业的现状：我们决定一起干。我主要负责业务和界面设计，他主要负责代码实现和决策辅助，大约80%的代码都是子铭同学所敲的。

5月初的时候我们开始需要新的人手。子铭先前跟我说Boss直聘是很好的产品，我那时候没当回事，认为Boss直聘虽然规模大，但有许多明显的缺点。然而真正需要招人的时候：爱码，真香！也许是Boss对企业端有所倾斜，但Boss直聘确实是足够优秀的榜样级产品。

我们每天收到上百次沟通，其中有一条引起了我的注意。这一条和其他所有的都不太一样。大部分沟通发起都是直接使用系统预设的语句，机械化和同质化非常强，很难让招聘者提起兴趣。家栋发的是：为什么你们的招人需求这么简单？

我们很快见了面。一起喝了杯咖啡，我问了几个程序问题，确认能力匹配和我们所能提供条件符合需求后，第二天家栋便加入了互寻岛，成为了我们的3号员工。

家栋基础虽然薄弱，但人非常勤奋，在工作和学习上都有高度的积极性，而且沟通非常直率，这对我们的小团队来说非常重要。

我见过一些互联网公司，他们内部的沟通非常阻塞。即使是初创的小型团队，也存在复杂的程序流程和高度的信息隔绝。我想那样的协作环境，实在难以凝聚斗志，为什么要主动割舍作为小公司的天生优势呢？

卓成是工大大四的学长，我在一个家教群认识他。为了全面了解杭州的上门家教市场，我几乎加遍了所有的家教微信群。卓成的群给我留下印象很深，他的群不是机械的转发消息，并且出单速度很快。我加了他的微信，有聊没聊的逐渐聊到了家教业界发展趋势。我告诉了他，我们正在做什么事。这次没喝咖啡，我们在工大旁吃了顿晚饭。卓成想要买我们的股份，考虑到卓成的风险承受能力，我没有卖。但我同意，卓成可以作为我们的员工，从月薪中拿到一定百分比的期权。卓成爽快的答应了，作为我们的第4号员工，与我在业务上并肩作战。

卓成有着丰富的家教老师与家教中介从业经验。测试期的家长客户，大多是卓成直接从他的中介号导入给我们的，这使我们的市场测试进程大大加快。

最后，我们团队还有一个非常重要的存在——池老师。池老师是我在大学里创业基础课的授课教师，同时她也是我们的天使投资人。非常感谢池老师对我们毫不动摇地支持与鼓励。

## 4.2 没有见过面，怎么高效协作？

我们团队中，除了我和所有伙伴见过面，其余人都互相没见过。我们没有线下的办公室，一方面是因为我们资金有限，希望把钱尽可能多的投入到业务推进上，另一方面是我们确实用不到线下办公室。

问题来了，都没有见过面，成员之间怎么可能高效地协作呢？

这是很多互联网企业管理者怎么也想不明白的问题，我们会经常性地从他们口中听到类似“很多事不见面说不清楚”这样的话。答案非常简单：成员间互相信任，有着共同的价值追求。

说的通俗一些，大家得坐在一条船上，才能往同一处使劲。作为公司的老大，

首先需要让员工们非常清晰地知道我们是一家怎样的公司、我们想要做成什么样的事。至于价值观与所谓的企业文化，我认为无需专门介绍，这些不是靠语言就能够传达的，价值观与企业文化，全然构建自真实而具体的企业运行，同时以前的价值观对当下的、以后的价值观，影响微乎其微。对于初创小团队而言，与其灌输给员工我们有着怎样的价值观，不如和员工一同构建出我们引以为傲、未曾设想的优秀价值观，这属于我们每一个人。彼此之间坦诚直率，是伙伴互相信任的基石之一。另一块基石则是，真诚的利益共享。同甘共苦是我们民族美好的情感向往，然而现实中，多共苦而少同甘。我们常说，看一个人是怎样的人，不能只看他说了什么，更要看他做了什么。真诚的沟通做好了“说了什么”，真诚的利益共享做到了“做了什么”。我们是真诚的人，我们深知真诚的价值。

线上协作，工作沟通基本都在微信。工作上的事，基本全部在全员加入的工作群中沟通，不私窗发送工作方面的微信。一是为了工作进展的成员间相互知晓，二是为了让大家不要忘记，我们是一个团队。

我们每周有两个会。一个是工作会，在周日下午。工作会回顾一下本周的工作进展，设立下周的工作目标，我没有“开会瘾”，不喜欢把会拉的很长，工作会一般15-45分钟就能结束。还有一个是学习会，在周三晚上，不聊工作，大家一起分享自己学到的有趣知识或自己以往人生中难忘的事。我觉得对团队来说，学习会真是一大利器，对增进我们的互相了解很有意义，也能增进伙伴们的感情，还能涨不少知识。

## 4.3 行于风浪

先前一直听说CEO是“舵手”，记住了，但没理解。

这次理解透了。舵手不仅要思考我们的小船该往何方前进，还要一直观测风向的变化，做出即时的调整，最终航行到目的地。

只预设方向，不观测变化，不能做出即时调整的，不是一名好舵手。

我只做到了预设方向，但没有很好的做出即时调整。

其实预设和现实一定会有相悖的地方，现实不是逻辑严丝密合的初等数学，现实存在大量的随机变量。

要坚信这不是坏事，风险往往伴随着机会。

比如：美拍团队从孵化立项到上线之初，从来没有想到过这么一个短视频的模式会爆发出如此强大的增量，也从来没有设想到，用户在美拍能有这么多有意思的玩法和传播方式，比亲手设计出产品的美拍产品经理会玩的多。

是啊，当产品发布之后，产品就不再属于我们自己了，产品将属于每一个用户。我们只定义了产品的能力，从来没有也从来不能定义能在产品上玩出的花样。

当然，美拍团队也没有想到字节跳动会有决心拿出头条每年50%以上的现金流去给抖音疯狂买量，没有想到母公司新浪没有一个能拍板做决策的人，母公司在财务上扯皮不断，犹豫不前。

有风浪才是人生，有时来了阵顺风，很舒服，不用费力也能靠近彼岸；有时来了许久大逆风，苦苦挣扎兴许能保住船不翻。只要未到绝路，定要尽力打好舵盘，幸运属于持续努力、坚韧不拔的船队。可以关闭行不通、不合时宜的业务。初创公司往往只有一个业务，一旦行不通，可能就要抹着眼泪暂时解散团队、关闭公司，这很现实。但，不能下牌桌：作为创业者，赌性要坚强。