

IN MEMORY OF CODE

失败史全书

The Complete Archive of Technology Failures

共收录 130 个失败案例
全球技术产品失败史数据库 · 第一卷

FailBase · failbase.pages.dev

关于本书

市面上关于成功的书汗牛充栋，关于失败的却寥寥无几。这本电子书收录了技术史上那些死掉、被砍、被时代抛弃的产品——它们用整个生命周期换来的教训，你只需要几分钟就能读完。愿你的产品，不在这本书的下一章里。

本书由 FailBase (failbase.pages.dev) 整理。数据开放于 /cases.json，供研究、教育、二次开发免费使用。

版权说明：本书收录的产品名称与商标归各自所有者所有；案例内容基于公开资料整理，仅供研究与教育用途。

1. Amiga (1994 年离世 · 存活 9 年)

领域：个人电脑 / 硬件 | 死因：治理崩坏 · 母公司内耗

1985 年发布的 Amiga 1000，技术上领先同时代 PC 十年：真彩图形、四声道立体声、多任务操作系统，是多媒体和游戏的王者，欧洲玩家心中的神机。但它的母公司 Commodore

管理层混乱、创始人出走、决策短视——不肯投广告、不肯降价、把 Amiga

定位成游戏机而非生产力工具，内部还不断内斗。1994 年 Commodore 破产清算，Amiga

品牌被反复转卖，从此一蹶不振。它死于「技术天才遇上了治理蠢材」——好产品被烂公司拖死。

墓碑铭文：技术领先十年，也救不了管理落后十年。

2. Microsoft Bob (1996 年离世 · 存活 1 年)

领域：桌面软件 / 界面助手 | 死因：伪需求 · 过度设计

1995 年微软推出 Microsoft Bob：一个试图让电脑对新手友好的卡通界面层——整个桌面变成一间「房子」，每个房间放一个应用，还有一个叫 Rover 的卡通狗助手。微软投入巨大、寄予厚望，结果被媒体和用户群嘲：动画慢、功能低效、把简单的事搞复杂。不到一年就被砍，成了「过度设计 + 伪需求」的教科书。Bill Gates 后来承认：Bob 是他最大的失败之一。

墓碑铭文：把用户当傻瓜的产品，用户会用脚投票。

3. NeXTSTEP (1996 年离世 · 存活 8 年)

领域：操作系统 | 死因：商业失败 · 市场小众

1985 年乔布斯离开苹果创办 NeXT，1988 年发布

NeXTSTEP——面向教育和工作站市场的革命性系统：面向对象、UNIX 内核、图形界面超前，Web 之父就是在 NeXT 上写了第一个浏览器。但 NeXT

硬件卖得极差（价格高、市场小），十年只卖了几万台。1996 年苹果收购 NeXT，NeXTSTEP 成了

macOS（进而 iOS）的地基——乔布斯用这个「失败」产品回归苹果。它死于商业失败，却赢在技术遗产——它是历史上最成功的失败产品之一。

墓碑铭文：商业上是失败，历史上是基石。

4. Netscape Navigator (1998 年离世 · 存活 4 年)

领域：浏览器 | 死因：商业模式错判 · 生态竞争失败

1995 年，Netscape Navigator 占据浏览器市场约 90% 的份额，是互联网时代第一家科技独角兽。四年后，它在'浏览器战争'中被免费的 IE 击败，1998 年以约 42 亿美元被 AOL 收购，从此一蹶不振。它教会全世界：软件免费化与平台捆绑，能杀死任何技术优势。

墓碑铭文：免费化是不可逆的洪流，犹豫是领先者唯一的死因。

5. Apple Newton（1998 年离世 · 存活 11 年）

领域：掌上电脑（PDA） | 死因：产品失速 · 战略放弃

1987 年苹果立项 Newton——世界上第一台真正意义上的 PDA（掌上电脑），比 Palm 早五年，比 iPhone 早二十年。1993

年发布时轰动一时，但它最大的卖点「手写识别」成了最大的笑话：识别率低、媒体群嘲，加上 700 美元的高价和笨重的设计，销量平平。1997 年乔布斯回归，为了聚焦直接砍掉 Newton 产品线（他自己称之为「苹果不配做的产品」）。1998 年停产。它死于「愿景超前但执行翻车 + 新王者的战略清洗」。

墓碑铭文：早到二十年的产品，往往先替后来者交学费。

6. dBASE（1999 年离世 · 存活 20 年）

领域：数据库软件 | 死因：技术替代 · 竞争失守

1979 年，dBASE 让 PC 用户第一次能用命令管理数据——它是 PC 数据库的开山鼻祖，1980 年代市占率约 70%，催生了一整代 dBase 程序员（FoxBASE、Clipper 都是它的生态）。但 Ashton-Tate 后来产品迭代缓慢、技术债沉重；1991 年被 Borland 收购后更是一路没落，被 Paradox、FoxPro 和廉价的 Access 蚕食。它死于「开山祖师不肯自我革命，被兼容者和更便宜的产品合围」。

墓碑铭文：市场不会感谢你的开创，只会淘汰你的停滞。

7. Gopher（2000 年离世 · 存活 9 年）

领域：互联网协议 | 死因：技术替代 · 协议授权争议

1991 年，明尼苏达大学推出 Gopher——比 WWW 早半年诞生的互联网信息协议：纯文本分级菜单、快速简洁，1993 年全球约 5000 个服务器，是当时互联网的信息主干。但 1993 年 CERN 的 WWW 出现后，超链接 + 图形界面 + 免费开放碾压了 Gopher 的树状菜单；而明尼苏达大学宣布对 Gopher 商用收费，更是把最后一点社区信任烧光。它死于「开放输给了更开放」——WWW 不是技术上更好，是精神上更彻底。

墓碑铭文：不是你不优秀，是对手连门都免费打开了。

8. WordPerfect（2000 年离世 · 存活 18 年）

领域：办公软件 | 死因：技术替代 · 转型迟缓

1980 年代，WordPerfect 是文字处理软件的绝对霸主：市占率一度超 50%，比 Word 早 10 年定义了「打字排版」，用户对它按键操作如痴如醉。但 1990 年 Windows 3.0 爆发时，WordPerfect 的 Windows 版姗姗来迟且 bug 丛生；微软把 Word 和 Excel 打包成 Office 生态，把「单个软件的竞争」变成「套件战争」。1994 年 WordPerfect 公司以 8.85 亿美元卖给 Novell，1996

年转手 Corel，从此边缘化。它死于「在平台迁移的窗口期掉链子」。

墓碑铭文：窗口期只有一次，错过就是永远。

9. BeOS（2001 年离世 · 存活 6 年）

领域：操作系统 | 死因：商业时机错误 · 生态缺失

BeOS 是苹果前高管 Jean-Louis Gassée 在 1995 年创办的系统，专为多媒体而生的：64 位文件系统、抢占式多任务、音频视频实时处理能力在那个年代遥遥领先。乔布斯回归苹果前，苹果一度谈判收购 Be（传闻 2-3 亿美元），但 Gassée 要价过高谈崩，苹果转而买下 NeXT。BeOS 此后商业化一直不顺，软件生态贫瘠，2001 年被收购后停止开发。它死于「技术为未来而生，商业却没等到未来」。

墓碑铭文：为未来而生，就要熬得过黎明前的黑夜。

10. Sega Dreamcast（2001 年离世 · 存活 3 年）

领域：游戏主机 | 死因：资本断供 · 前期亏损拖垮

1998 年世嘉发布 Dreamcast——技术上领先一代的主机：内置调制解调器（提前两年预言了主机联网）、性能强劲、首发游戏惊艳，日本开售即破纪录。但世嘉被上一代主机 Saturn 的巨额亏损拖垮，Dreamcast 的研发和营销预算捉襟见肘；PS2 2000 年发布后正面碾压，Dreamcast 销量骤降。2001 年 1 月，世嘉宣布停产 Dreamcast、退出主机硬件市场——这是游戏史上最著名的一次「弃车保帅」。它死于「产品是对的，但公司已经烧不起了」。

墓碑铭文：最好的主机，出现在最穷的世嘉。

11. Napster（2001 年离世 · 存活 2 年）

领域：P2P 文件共享 / 流媒体音乐 | 死因：版权诉讼 · 商业模式与法律冲突

1999 年，18 岁的 Shawn Fanning 写出 Napster：让全世界用户在互联网上免费共享 MP3。两年内它做到 8000 万用户——比当时任何网站都快。但它的成功建立在侵犯版权之上：整个唱片业联合起诉，2001 年法院勒令关停。Napster 用 6400 万美元融资和一夜之间的辉煌，换来一场关于「互联网与版权」的世纪审判，也替后来所有平台趟了雷。

墓碑铭文：开创一个时代的人，往往要先成为那个时代的祭品。

12. IBM OS/2（2001 年离世 · 存活 14 年）

领域：操作系统 | 死因：生态失败 · 与微软决裂

OS/2 是 IBM 和微软 1987 年联合开发的 PC 操作系统，一度比 Windows 更先进——抢先支持 32 位、抢占式多任务、HPFS 文件系统。但两家公司因 Windows 3.0 的成功反目决裂，微软把 OS/2 团队抽走去专攻 Windows。IBM 独自硬撑 OS/2，却建不起软件生态——应用少得可怜。1995 年 Windows 95 发布后 OS/2 彻底边缘化，2001 年停售。它死于「与最强对手决裂 + 生态失败」，是 IBM 历史上最贵的学费。

墓碑铭文：技术领先一步，也架不住生态落后十步。

13. Mac OS 9（2002 年离世 · 存活 3 年）

领域：操作系统 | 死因：技术换代 · 自我革命

Mac OS 9 是苹果'经典 Mac 系统'（从 1984 年的 System 1 一路走来）的最后一版：1999 年发布，没有抢占式多任务、没有内存保护——架构还是 1980 年代的。乔布斯回归后决定彻底重写：2001 年 Mac OS X 发布（基于 NeXTSTEP），2002 年苹果'安乐死'了 Mac OS 9——发布模拟器让老软件跑在新系统上。它死于'技术换代 + 自我革命'：苹果亲手杀死自己的旧系统，换来了未来 20 年的地基。

墓碑铭文：杀掉旧我，才能活成新我。

14. MP3.com（2003 年离世 · 存活 6 年）

领域：音乐服务 | 死因：版权诉讼 · 商业模式撞墙

1997 年 MP3.com 上线——MP3 文化的发源地：免费上传、试听、分享数字音乐，独立音乐人的天堂，1999 年 IPO 市值一度超 10 亿美元。2000 年它推出「My.MP3.com」服务：用户证明自己拥有 CD 后，就能在任何设备上听自己 CD 的歌——这个天才创意直接撞上唱片业版权：环球、索尼、华纳、EMI 集体起诉，法院判侵权，赔偿金高达数亿美元。2001 年泡沫破裂 + 诉讼缠身，2003 年 MP3.com 以 5000 万美元贱卖给环球音乐。它死于「创意超前，版权没谈」。

墓碑铭文：云音乐的概念你赢了，版权战争你输光了。

15. HyperCard（2004 年离世 · 存活 17 年）

领域：超媒体 / 编程工具 | 死因：战略放弃 · 母公司不投入

1987 年，Apple 传奇工程师 Bill Atkinson 发布 HyperCard——一款让普通人能「堆卡片 + 写脚本」做交互程序的工具，随麦金塔免费预装，全球数百万用户，直接启发了后来的网页、Wiki、游戏引擎（《Myst》就是用它做的）。但乔布斯回归前，苹果内部没人把它当战略核心：HyperCard 被预装、被使用、却从不被投资。乔布斯 1997 年回归后砍掉大量产品线，HyperCard 在 2004 年随 Mac OS 9 一起退役。它死于「伟大到被所有人使用，却重要到没人愿意养」。

墓碑铭文：有些产品被所有人爱，却被母公司当作空气。

16. Google Answers（2006 年离世 · 存活 4 年）

领域：问答平台 | 死因：商业模式走不通 · 免费竞品碾压

2002 年，Google 上线「付费问答」：用户出 2.5-200 美元悬赏问题，认证研究员回答。它预见了知识付费，但模式太超前：大多数人只想免费得到答案。2004 年「百度知道」「雅虎问答」等免费问答平台崛起，Google Answers 的用户和研究员一起流失。2006 年 12 月，Google 悄悄关闭它——没有公告，只有页面上一句告别。它是「付费模式被免费碾压」的早期标本。

墓碑铭文：用户永远会用脚投票：免费赢付费，就像水往低处流。

17. Nokia N-Gage（2006 年离世 · 存活 3 年）

领域：游戏手机 | 死因：设计缺陷 · 定位混乱

2003 年诺基亚发布 N-Gage，野心是「把手机和掌机合体」——比 Game Boy 早好几年想到「手机玩游戏」的方向，创意是超前的。但产品设计灾难级：竖着打电话、横着玩游戏，通话时要像拿塔可一样把手机侧着贴耳朵（被戏称「taco phone」）；游戏卡带要从电池仓后面塞进去。2006 年停产。它死于'创意领先，设计翻车'——方向对了，执行全是灾难。

墓碑铭文：方向对了，不代表能活着到达。

18. Palm Foleo（2007 年离世 · 存活 0 年）

领域：移动设备 | 死因：伪需求 · 时机错误

2007 年 5 月，Palm 的 CEO 和传奇设计师 Jeff Hawkins（Palm Pilot 之父）发布 Foleo——一台 500 美元的「智能手机伴侣」：没有自己的应用、没有完整系统，只是把 Treo 手机的内容放大到 10 寸屏幕看邮件、上网。发布会现场就遭媒体质疑：「这不就是一台不能独立运行的笔记本电脑？」三个月后，Palm 宣布取消 Foleo——此时 iPhone 已经发布，整个「手机伴侣」品类被瞬间判死。它死于「伪需求 + 生不逢时」。

墓碑铭文：有些产品一出生，就带着被判死刑的宿命。

19. Yahoo 360°（2007 年离世 · 存活 2 年）

领域：博客 / 社交网络 | 死因：内部竞争 · 被 Facebook 碾压

2005 年，雅虎推出 Yahoo 360°——一个「博客 + 个人主页 + 好友关系」的社交产品，是雅虎对 MySpace/Facebook 浪潮的回应，2006 年月活做到约 1000

万。但雅虎同时运营一堆互相打架的社交产品（Delicious、Groups、Answers、Flickr……），360°

得不到统一资源；2007 年 Facebook 开放平台后一路碾压，雅虎直接关闭 360°

转型做「Profile」。它死于巨头内部的资源内耗 + 外部强敌的降维打击。

墓碑铭文：不是打不赢外面的对手，是先输给了家里的一团乱麻。

20. Google Lively（2008 年离世 · 存活 0 年）

领域：3D 虚拟世界 | 死因：时机错误 · 内部战略摇摆

2008 年 7 月，Google 推出了自己的 3D 虚拟世界

Lively——一个嵌入网页的虚拟空间，用户可以在里面建房间、换装、聊天，明显对标当时火爆的 Second Life。但 Google 只给了它 5 个月的生命：2008 年 11 月宣布关闭，理由是「与公司核心业务协同有限」。它死在巨头内部最典型的死法上：项目不错，但不是我的菜——说砍就砍。

墓碑铭文：在巨头内部，不够重要的项目活不过一个季度。

21. Pownce（2008 年离世 · 存活 1 年）

领域：微博客 / 社交 | 死因：产品失速 · 输给 Twitter 的网络效应

2007 年，Digg 创始人 Kevin Rose 联合创办

Pownce——支持发链接、文件、事件和私人消息的微博客，功能比当时的 Twitter

丰富得多，还能和好友互传文件。上线一周涌入 7.5

万人（邀请制），一时风头无两。但它犯了一个致命错误：功能多的同时，网络效应比不过只有 140 字的 Twitter。2008 年底 Pownce

关闭。它死于「更好用，但更没人用」——社交产品的胜负手是网络效应，不是功能清单。

墓碑铭文：在社交网络里，功能多从来不是武器。

22. Visual Basic 6 (VB6)（2008 年离世 · 存活 10 年）

领域：编程语言 | 死因：断代升级 · 生态背叛

VB6 是 2000 年代初期全球最流行的编程语言：拖拽界面 + Basic 语法，让无数非科班出身的人做出了能用的商业软件，'VB 程序员'成为一个庞大群体。但微软在 2002 年推出的 VB.NET 与 VB6 不兼容——老代码不能直接迁移、语法彻底改变，微软用'断代'换取了统一到 .NET 的战略。大量 VB6 开发者被抛弃，转投 C# 或离开编程。2008 年 VB6 停止主流支持。它死于'母公司为了新平台，亲手摧毁了旧语言生态'。

墓碑铭文：被自己人背叛的生态，死得最彻底。

23. Microsoft Encarta（2009 年离世 · 存活 16 年）

领域：数字百科全书 | 死因：技术替代 · 免费对手碾压

1993 年微软发布 Encarta——全球第一款多媒体数字百科全书：CD-ROM 时代教科书级别的产品，图片、视频、动画一应俱全，是无数家庭电脑的标配。但 2001 年维基百科上线，免费、开放、人人可编辑；2005 年维基百科的条目数已是 Encarta 的几十倍，还永远更新。2009 年微软宣布停售 Encarta。它死于「重金制作的内容，敌不过免费的众包」——再专业的编辑部，也干不过全世界的业余爱好者。

墓碑铭文：专业的内容团队，输给了免费的全人类。

24. GeoCities（2009 年离世 · 存活 15 年）

领域：网站托管 / 个人主页 | 死因：商业模式过时 · 平台老化

GeoCities 是互联网最早的'每个人都能建站'的平台：1994 年上线，用户按兴趣'住'在不同城市（好莱坞/硅谷等虚拟城区），高峰期 3800 万个个人主页——它是 90 年代网民在互联网上的'第一个家'。1999 年雅虎以 36 亿美元收购它，但随后十年放任不管：页面广告堆砌、编辑工具陈旧、被博客/社交网络取代。2009 年 10 月雅虎关闭 GeoCities，数百 TB 的早期互联网内容灰飞烟灭（后来互联网档案馆抢救了一部分）。它死于'雅虎买来就不管'和'个人主页时代的终结'。

墓碑铭文：它装下了 90 年代半个互联网的青春。

25. Google Notebook（2009 年离世 · 存活 3 年）

领域：笔记工具 | 死因：战略放弃 · 生态未成

2006 年谷歌发布 Google Notebook——最早的在线笔记工具之一：浏览器摘录、多笔记本、分享协作，比 Evernote 早两年。它有一批忠实用户，但谷歌始终没把它当战略产品：不推广、不投入，团队被调去「更重要」的项目。2009 年谷歌宣布关闭 Notebook（部分功能并入 Google Docs），十年后 Google Keep 才补上在线笔记的位置。它死于「母公司不投入的早起者」——先做了对的事，却没等到对的时机。

墓碑铭文：早到不算赢，等到母公司想通了才算。

26. Microsoft Money（2009 年离世 · 存活 18 年）

领域：个人财务软件 | 死因：技术替代 · 市场变化

1991 年微软推出 Microsoft Money，和 Intuit 的 Quicken 在个人财务软件市场缠斗了 18 年——巅峰时它稳坐第二，功能几乎和 Quicken 持平。但时代变了：网上银行普及、手机记账 App 涌现，「把账本存在本地文件里」这件事本身过时了。2009 年微软停止销售 Money（2011 年彻底停止服务），Quicken

后来也转型订阅。它死于「不是输给对手，是输给整个时代」——技术替代是最体面的死法。

墓碑铭文：你最大的对手往往不是竞品，是时代。

27. Palm OS（2009 年离世 · 存活 13 年）

领域：移动操作系统 | 死因：路径依赖 · 错失智能手机

Palm OS 统治了 1990 年代末到 2000 年代初的掌上电脑市场，市占率一度超过 70%，是「个人数码助理（PDA）」的代名词。但智能手机时代来临时，Palm 死死抱住「键盘+手写笔」的旧形态，错过了触屏革命。当 iPhone 在 2007 年重新定义手机时，Palm 的市场被彻底蒸发。它是「路径依赖杀死行业先驱」的典型：你开创了一个品类，却没能活到它的下一个形态。

墓碑铭文：开创者最大的诅咒，是舍不得自己开创的世界。

28. Ask Jeeves（2010 年离世 · 存活 13 年）

领域：搜索引擎 | 死因：技术替代 · 品牌老化

1997 年，Ask Jeeves

带着一个戴单片眼镜的英伦管家上线——用户可以用「自然语言问题」搜索，这在当时是个新奇概念，1999 年上市即受追捧，2000 年访问量一度比肩雅虎。但它的「自然语言」其实是个噱头（背后还是关键词匹配），技术实力远不如后来居上的 Google；2001 年互联网泡沫破裂后元气大伤。2005 年被 IAC 收购，2010 年连标志性的 Jeeves 管家都被移除，转型问答站后彻底边缘化。它死于「品牌有趣，技术掉队」。

墓碑铭文：有趣的品牌可以赢一次，赢不了十年。

29. Bloglines（2010 年离世 · 存活 7 年）

领域：RSS 阅读器 | 死因：产品失速 · 母公司不投入

2003 年上线的 Bloglines 是在线 RSS 阅读器的开山鼻祖——博客时代，每天打开 Bloglines 看订阅是无数博主的仪式，它一度是最流行的 RSS 阅读器。2005 年它被 Ask.com 收购，随后产品几乎停更：界面十年不变、移动端缺失、功能被 Google Reader 全面超越。2008 年 Google Reader 崛起后用户流失，2010 年 Bloglines 关闭（比 Google Reader 还早死 3 年）。它死于「被收购后没人养」——RSS 时代最有资历的玩家，连转型的机会都没等到。

墓碑铭文：活得最久的不一定是赢家，先被收购的往往是牺牲品。

30. LimeWire（2010 年离世 · 存活 10 年）

领域：P2P 文件共享 | 死因：版权诉讼 · 技术被滥用

Napster 倒下后，LimeWire 接过了 P2P 文件共享的大旗：2000 年发布，巅峰期月活超 5000 万，几乎成了「免费下载」的代名词。它比 Napster 更聪明——用去中心化的 Gnutella 网络规避单点责任。但 2010 年美国法院还是判它败诉、强制关闭。LimeWire 死于一个古老的问题：当你的产品主要用途是侵权，规模越大、死得越惨。

墓碑铭文：工具本身没有罪，但用途决定命运。

31. Perl（2010 年离世 · 存活 23 年）

领域：编程语言 | 死因：文化分裂 · 被 Python 等替代

Perl 是 1990 年代的互联网胶水：Larry Wall 1987 年发布，强大到无所不能——文本处理、CGI Web 开发、系统管理全靠它，瑞士军刀是它的标签，CPAN 模块库当年是最先进的生态。但 Perl 的哲学条条大路通罗马让代码难以维护，社区在 Perl 5/6 之争中分裂，Python/PHP/Ruby 用更清晰的语法收割了 Web 开发市场。2010 年后 Perl 淡出主流——它教会业界：过于灵活和文化分裂能杀死一门统治级语言。

墓碑铭文：能写任何程序的语法，最终谁都读不懂别人的程序。

32. Microsoft Kin（2010 年离世 · 存活 0 年）

领域：消费硬件 | 死因：产品定位混乱 · 决策反复

2010 年 4 月，微软推出 Kin 手机——瞄准年轻人的'社交手机'，由收购来的 Danger 团队（Sidekick 之父）打造。结果产品定位混乱：不是智能手机（不能装应用）、价格却对标 iPhone、功能被砍得七零八落。更荒唐的是，发布前夕团队被并入 Windows Phone 部门，Kin 项目等于被判了死刑。2010 年 6 月停产，距发布仅 48 天，总销量约 500 台，微软为此花了约 10 亿美元。它死于'内部斗争 + 定位混乱'，是消费电子史上最贵的失败之一。

墓碑铭文：48 天，10 亿美元，零个用户。

33. Xmarks（原 Foxmarks）（2010 年离世 · 存活 4 年）

领域：浏览器同步工具 | 死因：技术替代 · 商业模式失败

2006 年成立的 Foxmarks（后改名 Xmarks）是浏览器书签/密码同步的鼻祖：在浏览器还没有云同步的年代，它让数百万用户的书签在多台设备间无缝同步，是 Firefox 最热门的扩展之一。但它的商业模式始终没跑通：免费服务 + 用户不愿为「书签同步」付钱。更致命的是，2011 年 Chrome 和 Firefox 相继把书签同步做成浏览器内置功能——Xmarks 的存在价值瞬间归零。2010 年（被 LastPass 收购后）关闭。它死于「需求太基础，被平台顺手吸收」。

墓碑铭文：功能越基础，越容易被平台免费内置。

34. Yahoo Auctions（2010 年离世 · 存活 12 年）

领域：电商 / 拍卖 | 死因：产品失速 · 竞争失守

1998 年雅虎推出 Yahoo Auctions——正面挑战 eBay 的在线拍卖，凭借门户流量一度在访问量上反超 eBay，全球十几个市场同步推进，日本市场更是垄断级存在（至今仍在运营）。但美国本土战场，eBay 靠「卖家保护+收费模式+社区治理」步步为营，雅虎的免费策略吸引来骗子，却留不住正经卖家；2002 年雅虎美国拍卖业务与 eBay 合并，等于认输。它死于「用免费抢流量，却建不起信任与治理」。

墓碑铭文：流量能带来买卖双方，但带不来信任。

35. BlackBerry PlayBook（2011 年离世 · 存活 1 年）

领域：消费硬件 | 死因：产品硬伤 · 生态缺失

2010 年黑莓母公司 RIM 发布 PlayBook 平板，剑指 iPad。宣传语吹得天花乱坠，但产品落地全是硬伤：系统刚发布时连原生的邮件、日历、通讯录都没有（要靠连手机借用）；应用商店空空如也；硬件宣传 4G 结果只支持 Wi-Fi。2011 年 9 月停产，RIM 为库存计提 4.85 亿美元减值。它死于'发布了一个半成品 + 没有生态'——黑莓用行动证明，光有品牌没有产品力，市场不会买账。

墓碑铭文：把半成品当杀手锏，市场会教你怎么做人。

36. Delicious（2011 年离世 · 存活 8 年）

领域：书签收藏 | 死因：被收购后搁置 · 创始团队出走

Delicious 2003 年上线，开创了'社交书签'：把书签公开、打标签、分享——Web 2.0 的代表产品，千万级用户，'del.icio.us'是技术圈的圣地。2005 年雅虎 3000 万美元收购，随后把它当鸡肋搁置——团队流失、创新停滞。2010 年雅虎宣布关闭，创始人在一片骂声中把它买回（后转卖 AVOS）。它死于'被收购后的搁置'：巨头买来不养，产品再好也活不下去。

墓碑铭文：被收购是荣誉，被搁置是死刑。

37. Delphi（2011 年离世 · 存活 16 年）

领域：编程语言 / IDE | 死因：错过时代 · 生态萎缩

Delphi 是 1990 年代末的 RAD（快速应用开发）之王：拖拽控件、即刻编译、优雅的 Pascal 语法——无数中国程序员的启蒙语言，VCL 组件库的完整度在当时无人能敌。但互联网时代来临时，Delphi 的 Web 开发能力严重滞后，被 Java/.NET 抢走企业市场；Borland 公司动荡不断，多次卖身。2011 年后 Delphi 沦为小众工具。它死于'桌面时代的王者，没有跟上互联网的船'。

墓碑铭文：拖拽的辉煌，拖不住时代的车轮。

38. FriendFeed（2011 年离世 · 存活 4 年）

领域：社交网络 | 死因：战略放弃 · 被母公司吞并

2007 年，四位前谷歌天才（含 Gmail 之父 Paul Buchheit）创立 FriendFeed——聚合你所有社交动态到一个信息流，还发明了「点赞」按钮。它用户不多但影响力巨大：Facebook 信息流、Twitter 点赞都学自它。2009 年 Facebook 收购 FriendFeed（约 5000 万美元），收购后产品迅速被放弃——团队并入 Facebook 做自家产品，FriendFeed 名存实亡，2011 年正式关闭。它死于「被巨头收购，然后被拆解吸收」——这不算死亡，算被消化。

墓碑铭文：被收购不是毕业，是进了解剖室。

39. Friendster（2011 年离世 · 存活 9 年）

领域：社交网络 | 死因：技术瓶颈 · 增长崩溃

Friendster 是全世界第一家现代社交网络，比 Facebook 早两年。2003 年它爆火，300 万用户蜂拥而至——然后服务器崩溃了：页面加载要 20-40 秒，用户纷纷逃离。创始人拒绝按增长重构技术，又拒绝了谷歌 3000 万美元的收购。Facebook 和 MySpace 踩着它的尸体崛起。Friendster 死于'增长太快但技术没跟上'——这是所有创业公司最甜蜜也最致命的问题。

墓碑铭文：增长是甜的毒药，处理不好就变成催命符。

40. Google Buzz（2011 年离世 · 存活 1 年）

领域：社交网络 | 死因：隐私丑闻 · 强制捆绑

2010 年谷歌把 Buzz 强塞进 Gmail——每个用户的收件箱上方出现社交动态，自动关注经常往来的人。数亿人一夜「被社交」，也一夜暴露了私密联系人关系（同事、前任……）。上线 10 天，FTC 就因隐私问题调查谷歌；两年后 Buzz 被关闭。它死于用强制捆绑换增长 + 隐私设计缺失：Google+ 的失败，Buzz 是第一个排练。

墓碑铭文：强制捆绑带来的用户，会用隐私恐慌加倍奉还。

41. Google Desktop（2011 年离世 · 存活 7 年）

领域：桌面搜索工具 | 死因：技术替代 · 战略放弃

2004 年谷歌推出 Google Desktop——在电脑本地建立全文索引，让你像搜网页一样搜自己的文件、邮件和聊天记录，这在当年是革命性的（Windows 自带的搜索直到 Vista 都很弱）。巅峰期数百万用户、企业部署广泛。但随着云存储、Gmail 网页版和 Windows 自带搜索的进步，「搜本地文件」的需求本身萎缩了；2011 年谷歌宣布停止 Google Desktop。它死于「技术替代」——不是做错了，是时代不再需要本地搜索。

墓碑铭文：有些需求消失，不是因为产品死了，是因为世界变了。

42. MySpace（2011 年离世 · 存活 8 年）

领域：社交网络 | 死因：管理混乱 · 产品失速 · 资本裹挟

2003 年 MySpace 上线，2006 年成为美国流量第一的网站（超过 Google），巅峰期全球用户超 1 亿，是当时地球上最火的社交平台。但母公司新闻集团的管理混乱、产品创新停滞（页面被用户改得乱七八糟）、以及 Facebook 的精准反超，让 MySpace 在 2008 年后断崖式崩塌。2011 年它以 3500 万美元被甩卖——从 5.8 亿美元收购到 3500 万贱卖，只用了 6 年。

墓碑铭文：巅峰不是顶峰，是崩塌的起点。

43. webOS（2011 年离世 · 存活 2 年）

领域：移动操作系统 | 死因：渠道失败 · 母公司反复无常

webOS 是 Palm 2009 年发布的革命性系统：卡片式多任务、真后台、无线充电，设计理念领先 iOS/Android 数年。Palm Pre 发布时全球赞叹，但产品力和营销跟不上，销量惨淡。2010 年 HP 用 12 亿美元收购 Palm，2011 年 8 月——收购才一年——HP 就宣布砍掉 webOS 硬件业务，清仓甩卖 TouchPad 平板。它死于「好技术遇上了不坚定的东家」。

墓碑铭文：技术领先十年，也挡不住母公司的一句「不玩了」。

44. Windows Live Spaces（2011 年离世 · 存活 7 年）

领域：博客平台 | 死因：战略放弃 · 社交赛道败退

2004 年微软推出 MSN Spaces（后更名 Windows Live Spaces），是当时最大的博客平台之一：2008 年月活跃用户超 1

亿，中国用户尤其多（很多人用它写空间、养花、挂钟表）。但微软在社交赛道全面溃败：Facebook 崛起、自家 Live 战略反复摇摆，2010 年宣布关闭 Spaces、把用户迁移到 WordPress.com。1 亿用户的平台说关就关——在巨头眼里，用户资产不如战略清爽。

墓碑铭文：再多的用户，也挡不住母公司的一次战略转身。

45. Yahoo Buzz（2011 年离世 · 存活 3 年）

领域：社交新闻 | 死因：产品失速 · 战略混乱

2008 年雅虎推出 Yahoo Buzz：用户投票 + 雅虎首页推荐，明显对标当年如日中天的 Digg。它有个别人没有的优势——雅虎门户的巨型流量。上线初期确实爆了，靠首页导流冲到很高排名。但雅虎内部战略混乱（拒绝收购 Facebook、频繁换帅），Buzz 三年内被边缘化，2011

年关闭。它死于「流量强推救不了产品空心」——巨头用首页流量能造出数据，但造不出社区。

墓碑铭文：流量可以制造数据，但制造不了社区。

46. Yahoo Babel Fish（2012 年离世 · 存活 15 年）

领域：在线翻译 | 死因：技术替代 · 母公司放弃

1997 年，AltaVista 推出 Babel Fish（巴别鱼）——全球最早的免费在线翻译服务，名字取自《银河系漫游指南》里放进耳朵就能听懂一切语言的鱼。2000 年代它是最流行的翻译工具，「Babel Fish

一下」成了上网代名词。2003 年随 AltaVista 并入雅虎。但 2006 年 Google

翻译上线后，免费、更多语言、持续进化——Babel Fish 十几年几乎没变，瞬间被超越。2012 年雅虎关闭 Babel Fish，跳转到 Bing 翻译。它死于「老牌不进化，被新锐一波带走」。

墓碑铭文：翻译引擎的世界里，没有老字号。

47. Google Health（2012 年离世 · 存活 4 年）

领域：健康云服务 | 死因：战略放弃 · 生态缺失

2008 年谷歌推出 Google Health——让用户把病历、用药、检查记录统一存进云端，是「个人健康记录（PHR）」的先行者。但它从第一天起就面临死结：用户怕隐私、医院不愿共享数据、保险体系不配合——谷歌拿不到医疗数据源，用户也就没有动机上传。2011 年谷歌宣布关闭，2012

年正式停服，坦承「未能产生广泛影响」。它死于「技术没问题，但生态里所有关键角色都不配合」。

墓碑铭文：一个需要全行业配合的产品，一个角色不配合就全盘皆输。

48. Google Knol（2012 年离世 · 存活 4 年）

领域：知识库 / 百科 | 死因：产品设计缺陷 · 被维基百科碾压

2008 年，Google 推出

Knol：想用「署名作者制」挑战维基百科的「匿名协作制」——每个条目一个作者、可以靠广告赚钱，Google 希望用知识付费激励作者生产高质量内容。但结果：作者没来几个，条目质量参差，流量全靠 Google 搜索硬导。四年后 Knol

悄然关闭，内容整体转交网络档案馆。它死于「用错了激励模型，和更强的对手打了一场不该打的仗」。

墓碑铭文：别用自己的短板，去赌对手的主场。

49. Google Video（2012 年离世 · 存活 7 年）

领域：视频平台 | 死因：内部竞争 · 被自家收购的对手取代

2005 年 Google 上线自己的视频平台 Google Video，一年多做到美国第二——但第一是 YouTube。2006 年 Google 直接花 16.5 亿美元收购了 YouTube，从此 Google Video

成了自家收购案的「多余资产」：它技术不差、数据不差，但 Google 的战略是「让 YouTube 赢」。2011

年停止上传、2012 年关闭。它死于最憋屈的死法——被自己的母公司用收购来的对手处决。

墓碑铭文：有时候对手不是打垮你的，是收购你的那家公司带来的。

50. Google Wave（2012 年离世 · 存活 3 年）

领域：协作软件 | 死因：定位混乱 · 曲高和寡

2009 年 Google I/O 上，Google Wave 用一场 80 分钟、堪比苹果发布会的演示征服了全场——实时协作、并发编辑、机器人、嵌入式应用，每个功能都领先时代五年。它拿到了 100 万用户，但没人知道用它干什么：是邮件？是 IM？是 Wiki？2010 年 Google 宣布停止独立开发，2012 年彻底关闭。Wave 之死证明了最残酷的规律：技术过度超前于用户需求，和落后一样致命。

墓碑铭文：超前半步是天才，超前五年是孤品。

51. Jaiku（2012 年离世 · 存活 6 年）

领域：微博客 / 社交 | 死因：母公司放弃 · 收购后停滞

2006 年，芬兰人 Jyri Engeström 做出 Jaiku——它和 Twitter 几乎同时诞生，功能甚至更丰富（位置、日历、聚合）。但 Jaiku 没有 Twitter 的增长运气，2007 年 Google 收购了它——结果不是壮大，而是冷藏：Google 收购后 Jaiku 基本停止开发，团队被调走做 Google 的其他社交项目（后来是 Google+）。2012 年 Jaiku 关闭。它死于「被巨头买走然后被遗忘」的经典剧本。

墓碑铭文：被收购不是上岸，可能是开始沉船。

52. Kazaa（2012 年离世 · 存活 11 年）

领域：P2P 文件共享 | 死因：版权诉讼 · 转型失败

2001 年 Kazaa 上线——Napster 倒下后最凶猛的 P2P 猛兽：去中心化网络、支持多文件格式，2003 年下载量超 3.7 亿次，一度是全球最流行的软件。它的「高明」在于把公司设在澳大利亚、软件由爱沙尼亚开发、服务器在海外——试图躲避美国法律。但唱片业跨国追诉多年，2005-2006 年多国法院判其败诉；Kazaa 被迫转型做正版音乐，收购的版权库换来 1 亿多美元和解金，却始终没做出规模。2012 年服务终止。它死于「赢了技术，输了法律，转型也来不及」。

墓碑铭文：钻法律空子的技术，最终会死在法律的补丁上。

53. MobileMe（2012 年离世 · 存活 4 年）

领域：云服务 | 死因：产品失速 · 被自家 iCloud 取代

2008 年苹果推出 MobileMe——把邮件、通讯录、日历、相册同步到云端的付费服务（99 美元/年），替代此前的 .Mac。但发布即灾难：服务上线就宕机、邮件丢件、同步混乱，乔布斯不得不在开发者大会上道歉——他说「本该更好」时，全场响起了讽刺的掌声。MobileMe 团队还被爆出内部混乱、产品不成熟。2011 年苹果宣布用免费的 iCloud 取代它，2012 年关闭。它死于「苹果用『重磅产品』的标准宣传，却用『内部项目』的标准交付」。

墓碑铭文：宣传越重磅，交付越拉胯，死得就越难看。

54. iTunes Ping（2012 年离世 · 存活 2 年）

领域：社交网络 / 音乐 | 死因：产品失速 · 半成品发布

2010 年 9 月，乔布斯亲自发布 iTunes

Ping——苹果的音乐社交网络：关注歌手和好友、看动态、推荐音乐，直接对标当年的 Facebook 和 MySpace。上线 48 小时注册破百万，乔布斯得意地宣布「这是社交网络史上最快增长」。但 Ping 是个半成品：只有美国能用、只存在于 iTunes 里、没有网页版、功能单薄，一周后热度就凉透。2012 年苹果关闭 Ping 并坦白「没达到预期」。它死于「乔布斯式的高调发布 + 半成品交付」。

墓碑铭文：发布会上的掌声，换不来用户一周后的停留。

55. Adobe Fireworks（2013 年离世 · 存活 15 年）

领域：网页设计软件 | 死因：母公司放弃 · 技术替代

1998 年 Macromedia 推出 Fireworks——第一款「为网页而生的图像软件」：位图和矢量一体、切片导出、和 Dreamweaver 无缝配合，是 2000 年代网页设计师的绝对主力。2005 年 Adobe 收购 Macromedia 后，Fireworks 的命运急转直下：Adobe 有自己的 Photoshop，Fireworks 被视为「多余的孩子」，停止重大更新。2013 年正式宣布停止开发。它死于「被收购后，输给了母公司自己的亲儿子」。

墓碑铭文：收购你的公司，往往有自己的亲儿子要养。

56. AltaVista（2013 年离世 · 存活 18 年）

领域：搜索引擎 | 死因：技术替代 · 母公司放弃

1995 年 DEC 工程师用一台 Alpha 服务器做出 AltaVista——它是世界上第一个真正意义上的全网搜索引擎，1996 年就是全球流量之王，比 Google 早三年定义了「搜索」。但 DEC 不懂互联网，1998 年被 Compaq 收购、2003 年转手雅虎——每一次转手都是资源抽离：Google 靠 PageRank 和专注碾压它，雅虎则把它当成「防御性资产」。2013 年雅虎关闭 AltaVista，全部流量重定向。它死于「先驱被资本反复转卖，最后活成了化石」。

墓碑铭文：第一个登顶的人，往往不是笑到最后的人。

57. Bebo（2013 年离世 · 存活 8 年）

领域：社交网络 | 死因：资本断供 · 母公司不投入

2005 年在旧金山诞生的 Bebo，2008 年做到全球第三大社交网络——在英国、爱尔兰、新西兰市场超越 MySpace 排名第一，青少年用户狂热。2008 年 AOL 以 8.5 亿美元收购它，押注「社交救 AOL」。结果收购后 AOL 战略摇摆、产品不投入，Bebo 被 Facebook 碾压，用户断崖式流失；2010 年 AOL 以不到 1000 万美元甩卖，2013 年彻底关闭。它死于「被错误的主人收购」——8.5 亿美元买来的第三大社交网，3 年跌到连零头都不值。

墓碑铭文：最贵的收购，往往是最快的烧钱。

58. Google Latitude（2013 年离世 · 存活 4 年）

领域：位置服务 | 死因：战略放弃 · 并入社交失败

2009 年谷歌推出 Latitude——让好友看到彼此实时位置的「位置共享」服务，内置在 Google Maps 里，比 Find My 早了两年，是位置社交的先行者。它用户不少，也验证了「和家人朋友共享位置」的需求（后来 Find My、微信共享位置都验证了）。但 2011 年谷歌把所有社交功能并入失败的 Google+，Latitude 被连根拔起塞进 Google+ 位置分享——2013 年随着 Google+ 位置功能萎缩，Latitude 正式关闭。它死于「为失败的 Google+ 陪葬」。

墓碑铭文：为注定失败的赌注陪葬，是最憋屈的死法。

59. Google Reader（2013 年离世 · 存活 8 年）

领域：产品服务 / RSS 阅读器 | 死因：战略放弃 · 生态坍塌

2013 年 3 月 13 日，谷歌宣布关闭 Google Reader——全球 RSS 爱好者集体哀悼的日子。它有 3000 万用户、无数深度依赖它的第三方应用，但它不符合谷歌的'统一登录 + 社交'战略。Reader 之死证明：被母公司战略放弃的产品，用户再多也活不了。

墓碑铭文：不要把你的核心依赖，建在别人的战略上。

60. Google Talk (Gtalk)（2013 年离世 · 存活 8 年）

领域：即时通讯 | 死因：被自家产品整合吞没

2005 年谷歌推出 Google Talk：简洁的 IM 客户端 + Gmail 内嵌聊天，基于开放的 XMPP 协议，一度是极客标配——'你 Gtalk

吗？'曾是流行语。它克制、干净、开放，但这些优点在谷歌眼里都不够'战略'。2011 年谷歌把它并进 Google+ 的消息系统，2013 年彻底被 Hangouts 取代。Gtalk 死于'母公司整合狂潮'——好产品被当作整合的棋子牺牲。

墓碑铭文：开放与克制，斗不过母公司的整合冲动。

61. MSN Messenger (Windows Live Messenger)（2013 年离世 · 存活 14 年）

领域：即时通讯 | 死因：对手太强 · 移动时代掉队

MSN Messenger 是 2000 年代全球最流行的聊天软件之一，2009 年月活超 3 亿，在中国曾是 QQ 最大的对手。但它死于两件事：中国战场打不过 QQ，全球战场没赶上移动时代。当 2009 年微信、WhatsApp 在手机上崛起时，MSN 还困在 Windows 桌面。2013 年微软关停 MSN，把用户并入 Skype。它是'桌面时代的王者，移动时代的弃子'的标准样本。

墓碑铭文：上一时代的王者，最容易错过下一时代。

62. Opera Presto 引擎（2013 年离世 · 存活 17 年）

领域：浏览器引擎 | 死因：技术债务 · 生态边缘化

Opera 用 20 年自研 Presto

引擎：它首创了标签页浏览、鼠标手势、页面缩放，技术想象力在浏览器史上是顶级的，2000 年代是桌面浏览器老三。但 Presto

的单核渲染架构（页面显示必须等全部解析完）拖累了速度，市场份额持续萎缩，开发者生态几乎为零。2013 年 Opera 宣布放弃 Presto，全面转用 Chromium。20

年自研被'打不过就加入'终结——这是小公司对抗平台级标准的悲壮样本。

墓碑铭文：自研的骄傲，敌不过生态的现实。

63. Symbian OS（2013 年离世 · 存活 15 年）

领域：移动操作系统 | 死因：生态失败 · 创新迟缓

2006 年，全球 60% 以上的智能手机跑着 Symbian，诺基亚如日中天。四年后，iPhone 和 Android 联手把它送进历史。Symbian 之死是技术史上最典型的'守成者被颠覆'：塞班不是输给了对手的技术，而是输给了自己的组织、生态与傲慢。

墓碑铭文：范式转变时，修补旧架构等于给恐龙装翅膀。

64. WebTV / MSN TV（2013 年离世 · 存活 18 年）

领域：网络电视 / 机顶盒 | 死因：技术替代 · 被宽带和智能手机取代

1995 年，WebTV 让普通电视机连上电话线上网——比 Apple TV 早了 12 年，是「客厅上网」的先锋，1997 年微软花 4.25 亿美元收购，改名 MSN TV。但它的技术前提（电话线拨号 + 电视当显示器）注定是过渡方案：宽带、PC、后来的智能手机，每一个都比它好。微软养了它 16 年，2013 年才关停。它死于「技术替代 + 母公司缺乏决心」——先锋产品活成了化石。

墓碑铭文：做先驱的代价，是成为后来者的垫脚石。

65. Apple Aperture（2014 年离世 · 存活 9 年）

领域：照片软件 | 死因：自我吞噬 · 被自家生态取代

2005 年苹果发布 Aperture，面向专业摄影师的 RAW 管理和修图软件——发布时比 Adobe Lightroom 还早两年，技术能力震撼业界，一度是专业摄影师的标配。但苹果的战略重心是消费级：Lightroom 用订阅制赢得了市场，苹果却想用 Photos 统一所有照片需求。2014 年苹果宣布 Aperture 停止开发，把专业用户「赶」去用 Lightroom。它死于自我吞噬——苹果用消费级产品取代了专业产品，专业市场拱手让给 Adobe。

墓碑铭文：被自己的生态淘汰，比被对手打败更痛。

66. Google Toolbar（2014 年离世 · 存活 14 年）

领域：浏览器工具栏 | 死因：技术替代 · 被浏览器内置取代

2000 年谷歌发布 Google Toolbar——给 IE 加一条工具栏：直接搜 Google、看 PageRank、屏蔽弹窗。在浏览器功能简陋的年代，它是数亿人的「上网加速器」，也是 Google 早期最重要的免费分发渠道之一。但随着 Chrome 把搜索框直接做进地址栏、浏览器功能越来越强，工具栏成了多余的东西；2014 年谷歌停止维护。它死于「浏览器把自己该有的功能都做齐了」。

墓碑铭文：当你赖以生机的功能被宿主学会，你就是那个被赶走的房客。

67. Lotus 1-2-3（2014 年离世 · 存活 31 年）

领域：办公软件 | 死因：技术替代 · 平台押错

1983 年 Lotus 1-2-3 发布，一年内成为史上第一个年销过亿美元的 PC 软件，1980 年代它定义了「电子表格」：集成计算、图表、数据库，是华尔街和公司的标配。但 1985 年微软推出 Excel（麦金塔版），1987 年上 Windows——微软把 Excel 和 Word、PPT 打包成 Office 生态，而 Lotus 押注 OS/2 与 IBM 平台，在 Windows 上反应迟钝。1995 年 IBM 收购 Lotus，1-2-3 沦为集团边角料，2014 年正式停止开发。它死于「技术没问题，但平台和生态押错了」。

墓碑铭文：赢家的失败，往往不是产品输了，是平台输了。

68. My Opera（2014 年离世 · 存活 13 年）

领域：社区 / 浏览器服务 | 死因：战略放弃 · 母公司转型

2001 年 Opera 推出 My

Opera——浏览器自带的社区服务：免费博客、论坛、文件分享，是极客们的大本营，巅峰期约 1200

万注册用户，孕育了大量技术写作者和早期播客。但随着 Opera 从「极客浏览器」转型为「大众浏览器」，My

Opera 不再是战略重点——2013 年 Opera 被中国财团收购后全面转型，2014 年宣布关闭 My

Opera，数十年用户内容和社区档案一夜清空。它死于「母公司转型，旧社区成了包袱」。

墓碑铭文：公司长大以后，往往会杀掉自己还是少年时的朋友。

69. Orkut（2014 年离世 · 存活 10 年）

领域：社交网络 | 死因：区域失衡 · 战略冷落

Orkut 是谷歌 2004 年推出的第一款社交网络，比 Facebook

早几个月。它在印度和巴西意外爆红——尤其是巴西，一度占其用户的 50%

以上，成为巴西国民级社交平台。但谷歌的战略重心始终在搜索和广告，对 Orkut

投入极少：界面不更新、技术落后、从不商业化。2014 年 Google+ 崛起后，谷歌宣布关闭

Orkut。它死于「母公司根本不在乎它」——在巴西封神的产品，在本部会议室里连名字都很少被提起。

墓碑铭文：在用户心里封神，在老板眼里透明。

70. Amazon Fire Phone（2015 年离世 · 存活 1 年）

领域：消费硬件 | 死因：定价失败 · 产品力不足

2014 年亚马逊发布 Fire Phone，主打黑科技「动态透视」（四个摄像头追踪头部做 3D

效果）——贝索斯亲自站台，定价 649 美元直怼 iPhone。但杀手锏是噱头：用户觉得 3D

效果新奇但没用；没有应用生态、没有旗舰性能，价格却和 iPhone

一样。上市一年销量惨淡，亚马逊为库存计提 1.7 亿美元减值，2015 年停产。它死于「用噱头当卖点 +

定价对标最强对手」——亚马逊用最不擅长的品类，做了最冒险的定价。

墓碑铭文：技术噱头再炫，也填不满定价的坑。

71. Google Glass（2015 年离世 · 存活 2 年）

领域：智能硬件 | 死因：社会接受度 · 隐私争议 · 产品形态不成熟

2013 年 Google Glass 以 1500 美元限量发售，成为当年最酷的科技产品。但它引发了空前的隐私恐慌——摄像头

长在眼镜上，谁能保证你没在偷拍？酒吧禁止入内、影院贴出禁令、「Glasshole（玻璃人）」成为年度热词。2015

年消费版停售。Glass 死于「技术跑在了社会伦理前面」：功能不成熟可以迭代，社会信任崩塌了就无法挽回。

墓碑铭文：科技可以跑得比法律快，但不能跑得比人心快。

72. Grooveshark（2015 年离世 · 存活 9 年）

领域：流媒体音乐 | 死因：版权诉讼 · 授权不足

2006 年成立的 Grooveshark 比 Spotify 早两年做「点播流媒体」，技术不差、增长也猛——2012 年月活约 4000 万

，用户上传曲库海量。但它一直没拿到主流唱片公司的完整授权，靠「用户上传」打擦边球。三大唱片公司围

剿多年，2015 年 Grooveshark

认输：关闭服务、承认侵权、交出全部资产。它死在「先跑起来再说授权」的流媒体时代第一课。

墓碑铭文：先做大再补授权，是内容平台最贵的赌注。

73. Ouya（2015 年离世 · 存活 3 年）

领域：游戏主机 | 死因：定位错误 · 产品拉胯

2012 年 Ouya 喊出'开源安卓游戏机、99 美元、人人都能开发游戏'的口号，在 Kickstarter 众筹 860 万美元，成为当年最轰动的硬件项目。但产品落地灾难级：手柄延迟、系统卡顿、游戏库全是安卓小游戏，玩家拿到手发现'这不是主机，是安卓盒子'。销量约 20 万台，2015

年公司倒闭。它死于'用众筹的狂热代替产品验证'——口号越响亮，产品越拉胯，摔得越惨。

墓碑铭文：众筹验证的是热情，不是产品。

74. Path（2015 年离世 · 存活 5 年）

领域：社交网络 | 死因：定位悖论 · 增长受限

Path 是 Facebook 前高管 Dave Morin 的理想主义作品：只允许 150

个朋友（对应'邓巴数'），主张'记录真实生活，而不是分享给所有人'。它设计极美，发布即登顶 App

Store，估值一度 2.5 亿美元。但'150 人限制'既是理念也是枷锁——用户想加更多朋友时，Path

拒绝了他们。增长停滞、功能单薄、广告无从谈起。2015 年 Path 被韩国 Kakao

收购后名存实亡。它死于'理念正确但商业上自我设限'。

墓碑铭文：理想是产品的核心，也可能是它的天花板。

75. Rdio（2015 年离世 · 存活 5 年）

领域：流媒体音乐 | 死因：资本断供 · 规模战败

2010 年，Skype 创始人 Janus Friis 创立 Rdio——设计精致的流媒体音乐服务，被公认为「体验最好的音乐 App」，社交推荐功能尤其出色。但流媒体战争是残酷的规模战：Spotify

融资数十亿美元、全球狂铺市场，Rdio 只有约 1.2 亿美元弹药。到 2015 年，Spotify 付费用户超 2000 万，Rdio 约 100 万。2015 年底，Rdio 破产，资产被潘多拉低价收购。它死于「产品做得最好，但资本赛跑跑输了」。

墓碑铭文：流媒体战争没有第二名——要么烧到第一，要么烧光。

76. Secret（2015 年离世 · 存活 1 年）

领域：匿名社交 | 死因：滥用失控 · 价值观崩塌

2014 年 Secret 让用户匿名发布秘密，'你的朋友能匿名爆料你'的玩法让硅谷沸腾——半年估值 1 亿美元，'硅谷八卦'成为它的代名词。但匿名爆料迅速失控：造谣、攻击、职场霸凌在'看不到脸'的保护下疯狂生长，创始人自己都说'我创造了让人崩溃的东西'。2015 年 4 月关闭——创始人亲手关闭了自己创造的产品。它死于'匿名产品的原罪'：当匿名成为攻击的武器，创始人连自己都受不了。

墓碑铭文：你造了一把刀，就别怪它砍向所有人。

77. Microsoft Silverlight（2015 年离世 · 存活 8 年）

领域：网页插件技术 | 死因：技术替代 · 战略摇摆

2007 年微软推出 Silverlight，定位是'Flash 杀手'：更好的性能、更深的 .NET 整合、更专业的视频能力（奥运会、Netflix 早期都用它）。但微软自己都摇摆不定：先押注、后冷淡、最后为了 HTML5 亲手放弃。2015 年停止支持，2021 年彻底退役。它死于'连亲妈都不坚定的产品'。

墓碑铭文：连亲妈都不坚定的平台，开发者凭什么相信你。

78. Windows Media Center（2015 年离世 · 存活 13 年）

领域：家庭影音软件 | 死因：技术替代 · 战略放弃

2002 年微软推出 Windows XP Media Center Edition——让 PC 变成家庭影音中心：电视直播、录制、DVD、音乐、照片一屏搞定，配遥控器躺着操作，是 2000 年代「家庭影院 PC」的标杆。微软把它作为 Windows 的皇冠明珠推广多年。但 2010 年代流媒体革命来了：Netflix/YouTube 直接在电视上播放，机顶盒和智能电视干掉「PC 连电视」的形态。2015 年微软宣布 Windows Media Center 停止开发。它死于「需求被流媒体和智能电视连根拔起」——不是产品做错了，是「用 PC 看电视」这件事本身消失了。

墓碑铭文：你取代了录像机，然后被流媒体取代——时代的接力和淘汰。

79. Windows RT（2015 年离世 · 存活 3 年）

领域：操作系统 | 死因：生态错位 · 产品误导

Windows RT 是微软为 ARM 芯片做的 Windows：电池更久、更轻便，但它'跑不了传统 Windows 软件'——只能装微软商店的 App。微软为了掩饰这个限制，把桌面界面保留了下来，导致用户买到手才发现'我买的 Windows 怎么装不了软件'。Surface RT 因此巨亏 9 亿美元，Windows RT 2015 年悄然退场。它死于'给用户一个像 Windows 却又不兼容 Windows 的怪物'。

墓碑铭文：假装自己是 Windows 的东西，死得比谁都惨。

80. Yahoo Pipes（2015 年离世 · 存活 8 年）

领域：可视化数据混搭工具 | 死因：母公司放弃 · 缺乏商业模式

2007 年，雅虎发布 Yahoo Pipes——用拖拽连线的方式把 RSS、API、网页抓取组合成「数据管道」，被无数开发者誉为「史上最好用的可视化编程工具」，启发了后来的 IFTTT、Zapier 整个自动化品类。但 Pipes 始终是个「极客玩具」：没有商业模式、不服务雅虎核心业务。2015 年雅虎静默关闭它——没有哀悼、没有替代品，只有开发者社区的集体叹息。它死于「母公司不赚钱的项目，再伟大也活不长」。

墓碑铭文：有些工具伟大到没有商业模式，也就活不到被商业化那天。

81. Zune（2015 年离世 · 存活 9 年）

领域：消费硬件 | 死因：产品平庸 · 生态缺失

2006 年微软推出 Zune 对标 iPod，主打'社交音乐分享'，投入数十亿美元。但产品平庸（设计笨重、生态封闭）、营销模糊，2008 年市占率只有 2%，而 iPod 占了 70%。2011 年微软放弃 Zune 品牌转做 Windows Phone 音乐，2015 年彻底停售。它死于'在产品力上正面挑战巅峰期的苹果'——同样的错误，微软后来在手机领域又犯了一次。

墓碑铭文：硬碰巅峰期的对手，先想清楚自己哪里更强。

82. BlackBerry OS / RIM（2016 年离世 · 存活 17 年）

领域：移动操作系统 / 手机 | 死因：创新停滞 · 生态误判

2009 年，美国每两台智能手机就有一台是黑莓，奥巴马和华尔街精英都用它。四年后，黑莓市场份额跌到个位数。它死于对'物理键盘'和'企业市场'的路径依赖：当 iPhone 定义触屏时代、安卓打开大众市场时，黑莓还在坚持自己的判断——直到 2016 年正式退出硬件业务。

墓碑铭文：昨日的护城河，明日的绞索。

83. Firefox OS（2016 年离世 · 存活 5 年）

领域：移动操作系统 | 死因：生态缺失 · 市场定位错误

Firefox OS 是 Mozilla 的悲壮理想：用 HTML5/CSS/JS 做手机系统，让 Web 技术直接成为应用平台，打破 iOS/Android 的垄断。技术上确实让开发者'用网页写 App'，但生态始终起不来——没有杀手应用、没有高端机型、美国市场从未进入。2016 年 Mozilla 停止开发。它死于'理想主义的生态突围'：技术路线再正确，也打不赢已经赢者通吃的市场。

墓碑铭文：生态战争里，技术正确救不了迟到者。

84. Flickr（2016 年离世 · 存活 12 年）

领域：照片分享 | 死因：母公司战略冷落 · 创新停滞

Flickr 是 Web 2.0 时代的旗手：2004

年诞生，标签 (Tag) 概念、照片流、社区氛围让它成为全球摄影爱好者的圣殿，2006

年巅峰时一度是全球前几的网站。但 2005 年雅虎 2500 万美元收购后，Flickr

的命运急转直下——雅虎要求它「社交化」却从不给资源，界面常年不更新，被 Instagram 和 Flickr

自己的手机端 (?) 全面超越。2016 年雅虎被 Verizon 收购后 Flickr

彻底停更。它死于旗手被母公司冷落——买的时候当宝贝，买完就当包袱。

墓碑铭文：被买走的那一刻，就是它停止进化的那一刻。

85. Google Code（2016 年离世 · 存活 10 年）

领域：代码托管 | 死因：生态被 GitHub 碾压

2006 年谷歌推出 Google Code 做代码托管，比

GitHub (2008) 还早两年，初期很多知名开源项目都在上面。但谷歌的版本控制先支持 SVN、迟迟不拥抱

Git；等 2011 年才支持 Git 时，GitHub 早已成为开源社区默认家园。Google Code

的生态 (issue、wiki、fork) 全面落后，项目纷纷迁走。2015 年宣布关闭，2016

年停服。它死于'对范式转变反应迟钝'——Git 崛起时，谷歌还在守着 SVN。

墓碑铭文：范式转移时，慢一步就是出局。

86. Grunt（2016 年离世 · 存活 5 年）

领域：前端工具 | 死因：技术替代 · 生态迭代

Grunt 是前端构建工具的'爷爷': 2011

年出现, 用配置文件 (Gruntfile.js) 把压缩、合并、测试自动化, 2013-2015

年是前端构建的事实标准, 无数项目标配。但它的'配置驱动'模式越来越臃肿——一个 Gruntfile

能写到几百行; 后辈 Gulp 用'代码流式管道'更优雅地取代了它, 接着 Vite/esbuild 又用'原生速度'革了 Gulp 的命。Grunt 死于'一代更比一代快'——它开创了前端自动化, 然后被两代后辈连续超越。

墓碑铭文: 每一代构建工具, 都在踩碎上一代的地基。

87. Java Applets (2016 年离世 · 存活 21 年)

领域: 浏览器插件 | 死因: 安全黑洞 · 被 HTML5 取代

1995 年 Java Applet 让浏览器第一次能运行'真正的程序': 网页里的小游戏、图表、富交互全靠它, '一次编写,

到处运行'的梦想家喻户晓, 一度是网页技术的王者。但 Applet 是安全噩梦: Java

插件漏洞成为黑客入侵电脑的头号通道 (0day 层出不穷), 浏览器厂商纷纷默认禁用。2016 年 Oracle

正式宣布弃用 Applet, HTML5 接替了它的位置。它死于'安全债 +

平台换代'——一个时代的王者, 成了浏览器里最危险的存在。

墓碑铭文: 曾经无所不能, 后来无处安放。

88. Meerkat (2016 年离世 · 存活 1 年)

领域: 直播 | 死因: 平台封锁 · 先是被抄

2015 年 3 月, Meerkat 用'手机实时直播到 Twitter'引爆 SXSW 大会, 两周 30

万用户, '直播'这个概念就是它发明的。但它的命脉完全系在 Twitter 上——上线一个月后 Twitter

就封杀了它的社交图谱接入, 转头扶植自己投资的 Periscope。失去 Twitter 流量入口的 Meerkat 迅速死亡, 2016

年转型失败关闭。它死于'平台依赖 + 先是被抄': 你发明的模式, 平台用你的流量养活了你的对手。

墓碑铭文: 你养流量, 平台转手送给了你的对手。

89. Apache OpenOffice (2016 年离世 · 存活 16 年)

领域: 开源项目 / 办公套件 | 死因: 开源治理失败 · 社区分裂

OpenOffice 曾是开源办公套件的代名词: 下载超 3 亿次、Linux 桌面默认预装。2010 年 Oracle

接手后治理僵化, 核心开发者出走分叉出 LibreOffice——从此 OpenOffice 开始慢性死亡: 2016

年后几乎停更, 只剩名义上的'仍存活'。它死于开源世界最典型的死法: 治理失败 + 社区用脚投票。

墓碑铭文: 开源的死因从不是代码, 是治理与人心。

90. Pebble (2016 年离世 · 存活 4 年)

领域: 智能硬件 | 死因: 现金流断裂 · 巨头碾压

Pebble 是智能手表的开创者: 2012 年在 Kickstarter 众筹 1000 万美元 (当时史上最高), 「电子墨水屏 +

超长续航」的差异化让它出货超 200 万台, 也是很多中国创业者研究众筹的经典案例。但 Pebble

始终没走出「极客玩具」的圈层——大众市场被 Apple Watch 收割, 低价市场被小米手环碾压。2016 年 Pebble

资金链断裂, 被 Fitbit 收购后停服。它死于'开创了品类, 却没能等到品类成熟的那一天'。

墓碑铭文: 众筹的钱撑得起梦想, 撑不起生态。

91. Picasa（2016 年离世 · 存活 14 年）

领域：照片管理 | 死因：技术替代 · 产品迭代

Picasa 曾是全球最流行的免费照片管理软件：本地管理、人脸识别、一键上传，下载量超 10 亿次。2011 年 Google Photos 上线后，Picasa 开始慢性死亡——新功能只给 Photos、桌面版停止更新，2016 年正式停服。它死于‘桌面软件的黄昏 + 云时代的降临’：Google 亲手用云端新产品淘汰了自己的桌面经典。

墓碑铭文：你的旧产品不失败，只是时代换了赛道。

92. RethinkDB（2016 年离世 · 存活 7 年）

领域：数据库 | 死因：商业化失败 · 竞争激烈

RethinkDB 是‘实时数据库’概念的先锋：数据库自己就能向应用推送数据变化（Change Feeds），让‘实时应用’开发变得异常简单——2015 年它被评为 GitHub 上最受关注的数据库项目之一，无数开发者称赞其查询语言 ReQL 是‘最优雅的数据库 API’。但 2016 年 10 月公司宣布倒闭。原因：没有找到可持续的商业模式（开源免费 + 企业服务卖不动）、文档数据库市场已被 MongoDB 占据心智。它死于‘技术备受赞美，商业无人买单’。

墓碑铭文：开发者都爱它，可没人给它付钱。

93. Tsu（2016 年离世 · 存活 2 年）

领域：社交网络 | 死因：商业模式崩塌 · 激励被滥用

2014 年 Tsu 上线——一个把广告收入 90% 分给用户的内容社交网络，口号「让创作者赚钱」。它用「邀请码 + 收入分成」裂变，2015 年用户突破 200 万，冲进美国 App Store 前十。但「分钱」吸引来的是薅羊毛者不是内容创作者：机器人刷内容、互刷分成、垃圾横行；2016 年融资断裂，创始人被控证券欺诈，Tsu 一夜关闭。它死于「把增长激励当产品，增长就会反噬你」。

墓碑铭文：用钱买来的用户，也会为了钱背叛你。

94. AIM (AOL Instant Messenger)（2017 年离世 · 存活 20 年）

领域：即时通讯 | 死因：母公司衰落 · 移动掉队

AIM 是 1997 年上线的即时通讯鼻祖：‘你上线了吗？’、‘离开消息’、好友列表——现在聊天的基本概念全是它发明的，2000 年代初美国用户数亿，是互联网的代名词。但 AOL 在宽带时代衰落（拨号上网的霸主失去主业），AIM 作为非核心业务被搁置：界面十几年不更新、移动端残缺。2017 年 AOL 宣布关闭 AIM——‘一个时代结束了’，美国人集体缅怀。它死于‘母公司衰落 + 产品被遗忘’。

墓碑铭文：它发明了上线，最后自己下线了。

95. App.net（2017 年离世 · 存活 5 年）

领域：付费社交网络 | 死因：商业模式失败 · 付费墙封死规模

2012 年，面对 Twitter 封杀第三方客户端，开发者 Dalton Caldwell 发起众筹做 App.net——一个「没有广告、付费订阅、开放 API」的社交网络，口号是「让开发者决定平台命运」。众筹上线即创纪录，2 周募到 72 万美元，硅谷精英排队入场。但付费墙注定了它的小众：付费用户峰值约 2 万，网络效应永远起不来。2017 年

App.net 停止运营。它死于「理想主义很好，但商业上付费社交没有规模」。

墓碑铭文：为理想买单的人永远不够多。

96. Groove Music（2017 年离世 · 存活 2 年）

领域：音乐服务 | 死因：战略摇摆 · 品牌混乱 · 对手碾压

Groove Music 是微软历史上第九次尝试做音乐产品（前有 Zune、Xbox Music）。它随 Windows 10 预装，但用户根本不知道它和 Spotify 有什么区别、为什么要用它。2017 年微软宣布与 Spotify 合作，把 Groove 用户迁移到 Spotify——等于承认‘我不做音乐了，你去找对手吧’。它死于‘在一个被垄断的赛道里，第九次用更差的产品入场’。

墓碑铭文：同一个坑跳九次，不是坚持，是固执。

97. Parse（2017 年离世 · 存活 6 年）

领域：后端即服务 (BaaS) | 死因：母公司放弃 · 商业模式存疑

Parse 是 BaaS（后端即服务）的祖师爷：2011

年成立，开发者只写前端，后端（数据库、推送、社交登录）全部交给 Parse——2014 年它服务超过 50 万款应用，几乎定义了「移动开发的后端方式」。2013 年 Facebook 以 8500 万美元收购 Parse，2016 年却宣布关闭服务（2017 年 1 月正式停服），数万开发者被一夜「断粮」。它死于‘被母公司当作棋子：买来补生态短板，战略转向后随手扔掉’。

墓碑铭文：把命运交给巨头，就要接受被随时丢弃。

98. Vine（2017 年离世 · 存活 5 年）

领域：短视频 | 死因：变现失败 · 创作者流失 · 母公司冷落

Vine 发明了‘6 秒循环短视频’，2012 年被 Twitter 以 3000 万美元收购，2015 年月活超 2 亿，孵化了第一批短视频明星。但 Twitter

始终没找到变现模式，明星创作者赚不到钱纷纷出走（Instagram、YouTube 抢人）；Twitter 管理层变动后对 Vine 放任不管。2016 年 Vine 宣布关停，2017 年正式下线。讽刺的是，后来 TikTok 用同样的模式成为全球霸主。Vine 死于‘发明了风口，却没等到风来’。

墓碑铭文：第一个发明风口的人，往往不是最后吃到风的人。

99. Windows Phone（2017 年离世 · 存活 7 年）

领域：移动操作系统 | 死因：生态死循环 · 入场太晚

微软押上几百亿美元和全部组织资源，用 Windows Phone 挑战 iOS 与 Android，七年只换来全球约 3% 的份额。它的死亡方式是最残酷的‘生态死循环’：没有用户，开发者不来；没有开发者，用户不来。技术再好，也破不了这个局。

墓碑铭文：入场太晚的生态战争，技术再好也打不赢。

100. Yik Yak（2017 年离世 · 存活 4 年）

领域：匿名社交 | 死因：滥用失控 · 监管危机 · 增长退潮

Yik Yak 是一款匿名校园社交应用：只有你身边的用户能看到你的帖子。2014 年它火遍美国大学校园，估值冲到 2 亿美元。但匿名 + 地域性 = 校园霸凌温床：大量帖子威胁、欺凌、羞辱同学，引发多起恶性事件和舆论讨伐。创始人拒绝引入实名制，广告主撤离，用户口碑崩塌。2017 年 4 月宣布关闭——从巅峰到关门，只用了一年。它死于'匿名产品的原罪'：治理缺位的匿名，最终反噬平台本身。

墓碑铭文：匿名是工具，不是免罪符。

101. Digg (2018 年离世 · 存活 14 年)

领域：内容聚合 | 死因：改版灾难 · 社区背叛

Digg 是 Web 2.0 时代的旗手：用户投票决定首页内容，2008 年月独立访客 3600 万，是当时内容社区的标杆。但 2010 年它做了一次灾难性的改版（Digg v4），删掉了用户最爱的功能、破坏了社区规则，引发大规模抗议和用户出逃——他们集体搬去了 Reddit。Digg 从此一蹶不振，2012 年贱卖给 Betaworks，2018 年又以约 50 万美元转手。它死于'亲手摧毁自己社区的信任'。

墓碑铭文：改版可以改功能，不能改掉用户的信任。

102. Yahoo Messenger (2018 年离世 · 存活 20 年)

领域：即时通讯 | 死因：移动时代掉队 · 创新停滞

1998 年雅虎推出 Messenger（雅虎通），与 MSN、ICQ 并称三大聊天软件，全球用户一度超 1 亿——在中国，「你雅虎通几号？」是 00 年代网吧的接头暗号。但雅虎通在移动互联网时代彻底掉队：手机体验差、功能十年不更新、被微信/WhatsApp 全面取代。2016 年雅虎宣布关闭，2018 年服务彻底停止。它死于聊天软件的黄金时代结束 + 雅虎自身衰亡——一个产品和它的母公司一起沉没。

墓碑铭文：你记得雅虎通，说明你不再年轻了。

103. Google Allo (2019 年离世 · 存活 3 年)

领域：即时通讯 | 死因：入场太晚 · 内部竞争 · 战略分裂

2016 年 Google 推出 Allo，主打 Google Assistant 智能回复，试图在 IM 市场分一杯羹。但它出生就带着硬伤：没有桌面版、没有 Web 版、默认不加密、和同期力推的 Duo 互相打架。在 WhatsApp/iMessage/微信已经瓜分完市场的 2016 年，Allo 从未找到自己的位置，2019 年被关闭。它是'谷歌聊天精神分裂'的牺牲品——同一时间 Google 同时在维护 5 个聊天产品。

墓碑铭文：连自己都内耗的公司，做不出让别人专一的聊天软件。

104. Google Inbox (2019 年离世 · 存活 5 年)

领域：邮件客户端 | 死因：战略放弃 · 团队调整

Inbox 是 Google 出品的'邮件界的艺术品'：智能分组、延后处理、提醒集合——它重新定义了邮箱该长什么样，用户口碑极佳，被视为 Gmail 的'未来形态'。但 2018 年 Google 宣布关闭 Inbox，理由是'想专注 Gmail 一个产品'。产品本身没有失败，它死于母公司'资源聚焦'的战略决策。这可能是整个互联网史上'最好但最短命'的邮箱产品。

墓碑铭文：口碑最好的产品，也可能死在会议室里。

105. Google+（2019 年离世 · 存活 8 年）

领域：社交网络 | 死因：战略误判 · 虚假繁荣 · 监管风险

Google+ 是 Google 史上投入最重的社交产品：全站强制整合、数十亿美元投入、号称 3 亿月活。但它的 3 亿用户里绝大多数只是被 Gmail/YouTube 强制绑定的'僵尸用户'，从不发帖。2018 年发现影响 5000 万用户的数据泄露漏洞，2019 年 4 月服务关闭。它死于'用强制绑定量造出的虚假繁荣'——数字能骗董事会，骗不了用户。

墓碑铭文：捆绑来的用户，是负债不是资产。

106. Tumblr（2019 年离世 · 存活 12 年）

领域：内容社区 | 死因：收购后经营失败 · 禁黄杀流量

Tumblr 是 2007 年诞生的'轻博客'：比博客轻、比 Twitter 重，文艺青年和亚文化的家园，2015 年月活 5.5 亿，估值巅峰 10 亿美元+。2013 年雅虎 11 亿美元收购，从此一路下行：雅虎不会运营、2018 年 Verizon 为合规宣布禁止成人内容（直接砍掉 30% 的流量），2019 年以约 300 万美元贱卖给 WordPress 母公司——估值缩水 99%。它死于'收购毁产品 + 一刀切政策'。

墓碑铭文：11 亿美元买来，300 万卖掉。

107. Yahoo Groups（2019 年离世 · 存活 18 年）

领域：内容社区 | 死因：平台老化 · 母公司冷落

Yahoo Groups 是互联网最早的'兴趣社群'平台：邮件列表 + 论坛 + 文件共享，巅峰期有数十万个群组——天文爱好者、集邮者、病友互助组……它是无数人的'网上家园'。但雅虎买下它后基本不管：界面二十多年不更新、垃圾信息泛滥、无移动端。2019 年雅虎宣布关闭 Groups，几十年积累的用户内容被大量删除（互联网档案馆抢救了一部分）。它死于'被母公司买来就遗忘'——雅虎式收购的典型结局。

墓碑铭文：被母公司遗忘的社群，连告别都没人通知。

108. ActionScript（2020 年离世 · 存活 20 年）

领域：编程语言 | 死因：平台崩塌 · 技术替代

ActionScript 是 Flash 的脚本语言：2000 年诞生，2005 年 AS3 成熟后，它成为网页游戏和交互动画的第一语言——黄金时代的网页游戏（偷菜、三国杀网页版）几乎都是 Flash+AS 写的，AS3 的 AVM2 虚拟机性能在当时浏览器环境里极其强大。但 Flash 输给了 HTML5/移动端，2020 年 12 月 Adobe 终结 Flash Player——ActionScript 跟着主平台一起死亡。它是「语言依附平台、平台崩塌则语言陪葬」的极端案例。

墓碑铭文：平台倒了，语言连改嫁的机会都没有。

109. Adobe AIR（2020 年离世 · 存活 12 年）

领域：跨平台运行时 | 死因：平台崩塌 · 被 Electron 取代

Adobe AIR 2008 年发布，口号是用网页技术（HTML/Flash）写桌面应用——比 Electron 早了整整五年，2008-2013 年有一批知名应用（包括很多开发工具）用它。但 AIR 绑死了 Flash 技术栈，随着 Flash 被 HTML5 取代、移动端被苹果封杀，AIR 跟着衰落。后来 Electron 用 JavaScript + Chromium 重新定义了「网页写桌面应用」，彻底接替了 AIR 的位置。2020 年 Flash 死后，AIR

名存实亡。它死于「绑错了平台」——技术路线没错，但押注了会死的 Flash。

墓碑铭文：方向对了，船却绑在要沉的平台上。

110. ColdFusion（2020 年离世 · 存活 25 年）

领域：编程语言 / 服务器平台 | 死因：母公司弃养 · 开源替代

1995 年 ColdFusion 让'写动态网页'变得前所未有的简单：用 HTML 式标签（CFML）就能连数据库出页面，1990 年代末是企业 Web 开发的香饽饽，'冷聚变'是那个年代的热词。但 Adobe

收购后基本弃养：十几年不更新、社区凋零、安全性差（出过大量漏洞）。PHP、ASP.NET、Java 等开源/现代框架全面替代它。2020 年 Adobe 宣布停止新功能开发。它死于'母公司弃养 + 被开源浪潮淹没'——先驱输给了生态。

墓碑铭文：最先让服务器变简单的人，被更简单的后来者取代。

111. Adobe Flash（2020 年离世 · 存活 24 年）

领域：网页插件技术 | 死因：技术替代 · 安全与开放标准

从 1996 到 2020，Flash 统治了网页动画、游戏与视频 20

年——巅峰期几乎每台联网电脑都装着它。但它闭源、充满安全漏洞、在移动端性能灾难，最终被开放标准的 HTML5 取代。2020 年 12 月 31 日，Adobe 正式终结 Flash Player。这是「封闭插件输给开放标准」的终局之战。

墓碑铭文：闭源与安全债，是互联网时代最重的墓碑。

112. Google Play Music（2020 年离世 · 存活 9 年）

领域：音乐服务 | 死因：战略摇摆 · 内部竞争

谷歌做音乐十年换了五个名字（Music Beta→Play Music→……→YouTube Music），Play Music 是其中活得最久的一个。它一度是安卓手机的音乐标配：商店+订阅+上传音乐库三合一，数千万用户。但谷歌内部 YouTube 系与 Play 系长期内斗，最终 YouTube Music 胜出。2020 年 Play Music 被彻底关停，用户连人带曲库被迁移到 YouTube Music。它死于'谷歌式精神分裂'——同一个公司在用两个产品互相竞争，然后砍掉其中一个。

墓碑铭文：公司内部打架，用户跟着陪葬。

113. Joomla（2020 年离世 · 存活 15 年）

领域：CMS | 死因：治理内斗 · 创新停滞

Joomla 2005 年从 Mambo 分叉而来，2006-2012 年与 WordPress、Drupal 并称建站三巨头，无数企业站、政府站用它。但它的社区治理长期内斗：分叉者又被分叉、项目组频繁重组、重大版本反复跳票（3.x→4.x 用了八年）。当 WordPress 用插件生态和易用性碾压时，Joomla 还在为「架构路线」吵架。2020 年后 Joomla 彻底淡出主流。它死于治理内斗 + 创新停滞——开源项目的最大敌人不是对手，是社区自己。

墓碑铭文：打败你的不是对手，是开会。

114. Meteor（2020 年离世 · 存活 9 年）

领域：前端框架 / 全栈 | 死因：构想太超前 · 商业化失败

Meteor 2011 年创立，喊出'一个语言（JS）写全栈'：前端、后端、数据库自动同步，实时更新——这个构想领先行业五年（现在才被 Next.js 生态部分实现）。2013-2016 年它是'全栈 JavaScript'浪潮的旗手，融资 1.17 亿美元，GitHub 星标 4 万+。但它的'革命性'也意味着封闭和重：自研数据库同步、不走 Node 标准生态，新开发者学习成本高。2017 年后 React 生态成熟、Vercel/Next.js 崛起，Meteor 迅速边缘化，2020 年停止活跃开发。它死于'跑得更快，生态没跟上'。

墓碑铭文：领先太多，等不到市场的那一天。

115. Skype（2020 年离世 · 存活 17 年）

领域：即时通讯 / 通信 | 死因：战略摇摆 · 技术停滞

2003 年 Skype 用 P2P 技术让'全球免费通话'成为现实——'skype 我一下'成了动词，2005 年 eBay 26 亿美元收购，2011 年微软 85 亿美元接手。但微软收购后战略反复摇摆：界面改版赶走老用户、技术架构老化、与 Teams 定位重叠。2020 年疫情让视频通话爆发，微软却把资源全押给 Teams——Skype 在风口上被亲兄弟取代。2021 年微软宣布停用消费者版核心功能。它死于'母公司战略摇摆 + 关键十年停滞'。

墓碑铭文：被买走的那一刻，就开始了被取代的倒计时。

116. Google Hangouts（2021 年离世 · 存活 8 年）

领域：即时通讯 | 死因：战略转向 · 产品拆分

Hangouts 曾是 Google 的'大一统'通讯产品：短信、语音、视频会议全包，数亿用户，Gmail 和 Android 默认集成。但 2017 年谷歌内部开始'拆神'——视频拆成 Meet、消息拆成 Chat、旧 Hangouts 被宣判死刑。2021 年旧版 Hangouts 彻底关闭。它死于'母公司战略转型'：一个产品再好，也扛不住母公司决定让它死。

墓碑铭文：母公司的战略转向，是最好的产品也躲不过的死因。

117. Periscope（2021 年离世 · 存活 6 年）

领域：直播 | 死因：巨头模仿 · 差异化消失

Periscope 发明了'移动直播'：2015 年上线 10 天 100 万用户，让全世界第一次能用手机实时直播。但 Facebook 很快推出了功能几乎一模一样的 Facebook Live，并用 20 亿用户的基础流量碾压——主播在哪播都是播，为什么不播给更多人看？Periscope 的差异化被巨头'借鉴'后归零，Twitter 自身难保无暇顾及，2021 年关停。它死于'创新被巨头免费复制'——这是小产品面对平台型巨头的经典死法。

墓碑铭文：你的创新，巨头的复读机。

118. Yahoo Answers（2021 年离世 · 存活 16 年）

领域：问答社区 | 死因：内容劣化 · 时代淘汰

Yahoo Answers 曾是美国最火的问答网站：2005 年上线，巅峰时月访客过亿，'Yahoo Answers'甚至成了流行文化的一部分（人们用它问各种荒诞问题）。但它的内容质量长期被诟病——错误答案满天飞、恶搞问答盛行、缺乏专家机制。随着维基百科、Reddit（AskReddit）、Quora 崛起，用户流失殆尽。2021 年 Yahoo 关闭服务。它死于'内容和治理双双老化'——一个 15 年不进化的问题社区，被时代的答案网站们处决。

墓碑铭文：15 年不进化，就是给对手递刀。

119. AngularJS（2022 年离世 · 存活 12 年）

领域：前端框架 | 死因：断代式迁移 · 生态分裂

AngularJS 曾是最流行的前端框架，也是无数创业项目的地基。2016 年谷歌推出 Angular 2（完全重写、不向后兼容），老项目要么留在 AngularJS 等死，要么付出天价迁移成本。2022 年 1 月 1 日，AngularJS 正式 EOL。它教会前端界两件事：技术选型要看清维护方的路线图，以及'断代式升级'是对生态最深的伤害。

墓碑铭文：断代式升级，是把用户信任一次性烧光的火。

120. Evernote（2022 年离世 · 存活 14 年）

领域：笔记工具 | 死因：扩张失控 · 商业化失败

Evernote 是'第二大脑'概念的鼻祖：2008 年上线，笔记、剪裁、同步——'记住一切'的愿景让全球 2.25 亿用户，2015 年估值 10 亿美元，是独角兽神话。但它随后疯狂扩张（做过咖啡、硬件、线下店），核心产品却十年没有质变；免费模式养不起团队，付费转化率低。2022 年被意大利公司 Bending Spoons 低价收购，团队几乎被裁光。它死于'扩张失控 + 商业化失败'——10 亿美元的神话，塌在了自己不务正业上。

墓碑铭文：什么都想做，最后什么都不是。

121. Internet Explorer（2022 年离世 · 存活 27 年）

领域：浏览器 | 死因：创新停滞 · 生态傲慢

IE 曾拥有浏览器 95% 的市场份额，统治了 15 年。但垄断让微软失去创新的动力：IE6 五年不更新、无视 Web 标准、ActiveX 安全漏洞成灾。开发者不得不写'IE 专属代码'，整个 Web 被拖慢了十年。2015 年 Edge 接替，2022 年 IE 11 正式退役——'默认浏览器'被降级为'下载 Chrome 的启动器'。它死于垄断者的通病：没有敌人时，最大的敌人是自己。

墓碑铭文：垄断不是护城河，是衰退的温床。

122. iPod（2022 年离世 · 存活 21 年）

领域：消费硬件 | 死因：自我吞噬 · 技术替代

iPod 是苹果的救世主：2001 年发布时苹果濒临破产，iPod + iTunes 让它起死回生，2007 年销量破亿、占苹果营收近半，'口袋里的一千首歌'改变了整个音乐产业。但 2007 年 iPhone 发布后，iPhone 逐渐吞掉了 iPod 的每一块市场——手机就是播放器，谁还带第二个设备？2022 年 iPod touch 停产，产品线正式终结。它死于'被自己人超越'——苹果亲手杀死了自己的救世主，而且死得心甘情愿。

墓碑铭文：最好的死法，是被自己的孩子超越。

123. Semantic UI（2022 年离世 · 存活 9 年）

领域：CSS 框架 | 死因：维护停滞 · 创始人离场

Semantic UI 用'人话'定义 CSS 类名：'a red button'就是红色按钮——这个理念让它 2015-2017 年爆红，GitHub 星标超 5 万，和 Bootstrap 分庭抗礼。但项目最大的风险暴露了：核心维护者只有创始人 Jack Lukic 一人。2018 年后项目更新频率骤降，issue 堆积成山，作者长期失联。2022 年作者终于现身，宣布'不再维护'。一个 5 万星的框架就此死亡。它死于'开源项目单点依赖创始人'——社区再大，也救不了一个人弃坑的项目。

墓碑铭文：一个人的开源项目，生死系于一个人的心情。

124. Backbone.js（2023 年离世 · 存活 13 年）

领域：前端框架 | 死因：技术替代 · 架构过时

Backbone.js 是前端框架的鼻祖：2010 年由 CoffeeScript 作者 Jeremy Ashkenas 发布，用极简的 MVC 思想为'无组织的前端'带来了第一个架构规范。2011-2015 年它是最流行的前端框架，无数产品和公司以它为基础。但 React/Vue/Angular 带来了组件化、虚拟 DOM、响应式等更先进的范式，Backbone 的'手动绑定 + 模板拼接'逐渐过时。2023 年项目正式归档。它死于'开创了前端框架时代，却被时代超越'。

墓碑铭文：第一个立规则的人，常常被后来的规则超越。

125. CoffeeScript（2023 年离世 · 存活 14 年）

领域：编程语言 | 死因：技术替代 · 被 ES6 吸收

CoffeeScript 用极简优雅的语法'让 JavaScript 变得更好看'，曾是 Ruby on Rails 的默认语言、GitHub 上最热门的语言之一。然后 2015 年 ES6 正式发布，把 CoffeeScript 最引以为傲的特性（箭头函数、类、模板字符串）全部原生吸收。2023 年，CoffeeScript 官方宣布停止维护。它死于'被标准超越'——最体面也最无奈的死法。

墓碑铭文：语法糖会过期，标准才是永恒。

126. Ember.js（2023 年离世 · 存活 12 年）

领域：前端框架 | 死因：理念超前 · 生态掉队

Ember.js 曾是前端框架的贵族：由 Ember 之父 Yehuda Katz（jQuery 核心成员）打造，以'约定优于配置'、'一切都有正确答案'的理念著称，2013 年它的 CLI、数据层、路由设计全面领先。但它的'厚重'（学习曲线陡峭、框架体量大）在 React 的'轻量灵活'面前败下阵来。新项目纷纷转向 React/Vue，Ember 只剩存量应用。2023 年宣布进入长期维护模式，实际停止激进迭代。它死于'理念超前时代半步，却被更'轻'的对手抄了后路'。

墓碑铭文：最正统的框架，常被最不正经的对手取代。

127. Google Stadia（2023 年离世 · 存活 4 年）

领域：云游戏 | 死因：定价失误 · 内容短板 · 战略撤资

2019 年 Google 用 Stadia 高调进军云游戏：无需主机、浏览器即玩、'游戏界的 Netflix'。但它的商业模式完全错误——既要用户买 129 美元/年的订阅，又要单独买游戏，价格远超主机玩家心理预期；首发游戏库不足 30 款，大作寥寥。2021 年 Google 关闭自研工作室，2023 年 1 月 Stadia 整体关闭。它死于'用 Netflix 的话术卖着 PlayStation 的价格，却只有三分之一的内容'。

墓碑铭文：订阅的皮，买断的骨，内容的心——四不像活不长。

128. Polymer（2023 年离世 · 存活 10 年）

领域：前端框架 | 死因：内部竞争 · 技术路线被替代

Polymer 是谷歌推动 Web Components 标准的主力框架：2013 年发布，用原生 Web 标准（Custom Elements、Shadow DOM）做组件，一度是'浏览器原生组件'运动的旗手，YouTube 等谷歌产品都用了它。但 Web Components 标准本身演进缓慢、工具链缺失，Polymer 的'写起来繁琐、调试困难'问题突出。2020 年谷歌推出更轻的 Lit 替代 Polymer，2023 年 Polymer 结束维护。它死于'自己人推出了更好的自己'——被自家下一代产品取代，是谷歌系框架的宿命。

墓碑铭文：被自己人超越，比被对手打败更彻底。

129. ICQ（2024 年离世 · 存活 28 年）

领域：即时通讯 | 死因：产品失速 · 母公司放任

1996 年诞生的 ICQ 是全世界第一款大规模即时通讯软件，2001 年用户突破 1 亿，「噢噢」（你收到消息的提示音）成了一代人的网络记忆。但 AOL 收购后战略摇摆、产品多年不更新，被 MSN、QQ、WhatsApp 依次超越。2010 年辗转卖给俄罗斯 Mail.ru，苟活十余年后，2024 年 6 月 26 日正式关停。它活了 28 年，是「母公司不投入、产品老化的慢性死亡」的终极样本。

墓碑铭文：没人杀你，但也没人养你，你就这么慢慢死掉了。

130. FailBase（2026 年离世 · 存活 0 年）

领域：Web 项目 | 死因：自我归档实验

2026 年 8 月，FailBase 的站长朋友投了一篇稿：把 FailBase 自己收进数据库。这是站长的朋友闲着没事干，单方面宣布一个活着的网站死亡，并试图用它来收录它自己。审核通过后，FailBase 正式成为自己档案库的第 51 号墓碑——一个网站完成了'自我归档'的闭环实验。

墓碑铭文：豪丸，朋友做的不错，光顾一下，顺道把网页投给它。

— 全书完 —

FailBase · 持续收录中 · failbase.pages.dev