

# 创业营销

创业项目包装与推介

Entrepreneurial  
Marketing

谌飞龙 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

高等院校精品课程系列教材

# 创业营销

创业项目包装与推介

Entrepreneurial  
Marketing

谌飞龙 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

---

创业营销：创业项目包装与推介 / 谌飞龙编著. —北京：机械工业出版社，2017.3  
(高等院校精品课程系列教材)

ISBN 978-7-111-56140-8

I. 创… II. 谌… III. 企业管理—市场营销学—高等学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 031639 号

---

本书突破市场营销的产品营销范式，提出创业营销的项目营销范式，并按此认识来布局全书内容，主要包括创业资源与资源杠杆、招募创业合伙人、创业项目的启动与孵化、创业项目策划与包装、创业项目路演与推介、项目融资洽谈与交割、对接企业内部创业、中国式众筹创业以及附录等。各章节中除正文外，还包含导入案例、创业故事、延伸阅读、课堂语录、名家箴言、案例分析等内容。

本书适合研究生（包括 MBA）、本科阶段的创业营销、创业管理专业学生使用。

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：宋学文

责任校对：殷虹

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2017 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本：185mm×260mm 1/16

印张：19.25

书号：ISBN 978-7-111-56140-8

定价：45.00 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) 88379210 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

# 前 言

近些年，“大众创业、万众创新”成为大家耳熟能详的热词，这件自下而上的“创举”得到自上而下的空前关注和积极推进。“大众创业、万众创新”何以成为全民共识？答案需要到中国经济的增长方式变革中去找。当前，中国经济正步入中高速增长的新常态，过去那套依赖投资和出口的经济增长方式已不可持续，经济下行与就业压力均加大，经济增长亟待建立新的引擎。回顾历史可以看到，宏观调控遇到这类情况通常会归于一个“放”字，比如简政放权，激发民间活力，其直接结果是不仅激发大众创业，还能缓解新增就业人口的就业压力。事实上，李克强总理已在2015年政府工作报告中将“大众创业、万众创新”表述为未来中国经济“双引擎”之一。

这一轮“创业潮”的出现，其背后还有三个重要的历史契机。第一个契机是中国正在发生一场以移动互联网为代表的技术革命，回顾经济史不难发现，每一次技术革命都会催生出一波创业潮；第二个契机是经过30多年的对外开放和高速增长，中国经济已形成一套相对完备的产业链体系和法律体系，且基础设施良好，国内市场高度统一，这些都为“大众创业”提供了优质的基础条件；第三个契机是国际资本的涌入，各类创投基金正在中国创业圈四处狙击，“拿投资人的钱创业”这种硅谷式的创业模式正在中国普及，其大大降低了创业者的风险。

央视这样形容这个创业时代：“在信息爆炸的当下，无数涌动的资本和激情的个体在不停碰撞、交融、升华、分离，在咖啡里，在屏幕后，在网线中，这是所有创业者激发创造的最好时代……”

作为持续关注创业市场的我们，更关注的则是“大众创业，万众创新”的浪潮背后风险投资市场的博弈与变化。

## 二

在“大众创业，万众创新”的大背景下，“创业营销”应运而生。“创业营销”是一门非常新的课程，还没有形成一个能让众人接受的理论体系，目前图书市场上出版的“创业营销”教材与著作很少，而且少有的几本教材与著作将创业营销理解为初创企业的市场营销。他们论述“创业营销”时，往往在市场营销理论的基础上，加上“创业”“创业企业”等字眼，并沿用传统的产品营销框架，开展4P、STP等理论分析。

这不禁让人产生疑问：如果将“创业营销”理解为“初创企业的市场营销”，那么“创业营销”是否有独立成为一门课程的必要？貌似不必多此一举。如果不把“创业营销”理解为“初创企业的市场营销”，那么创业营销到底是要解决什么问题？

带着这些问题，我们在多年的“创业营销”教学实践中，在与创业者的频繁接触中，不断地学习、观察、思考，发现创业者们经常登上路演平台，以及参加创业圈子活动，或进行自我营销，或推介项目，以说服人才（智力资本拥有者）加入创业团队，或者说服投资者（物力资本拥有者）投入资金等。我们认为，这些行为其实是创业者（或称创业企业）在开展创业营销活动，只是它以项目的包装、路演等另类营销方式存在着（这当然有别于创业企业聘请的市场营销人员将产品推向市场的方式）。

鉴于此，本书突破市场营销的产品营销范式，提出创业营销的项目营销范式，认为创业营销最核心理念是创业资源撬动，创业营销的目的是融融融智融资源，创业营销三部曲是创业项目孵化、创业项目包装、创业项目推介，并以此认识来布局全书内容，主要包括创业资源与资源杠杆、股权设计与招募创业合伙人、创业项目的启动与孵化、创业项目策划与包装、创业项目路演与推介、项目融资协议与交割、对接企业内部创业、中国式众筹创业，以及附录等。各章节除正文外，还包含导入案例、创业故事、延伸阅读、课堂语录、名家箴言、案例分析等内容。

## 三

“创业营销”是一门实践探索多于理论研究的课程，加之创业行为复杂多变，客观上缺少成熟的专门理论支持。因此，在本书的编写过程中，我们坚持实践导向（强调既来源于实践，又服务于实践），吸取了营销学、创业学、投资学等多门学科的理论精华，且特别注重从创业营销者那里获取思维灵感和知识养分，并努力加以融通。

本书在编写过程中，除了参考著作、教材、论文外，还吸收了创业邦、36氪、钛媒

体、爱微帮、亿欧网、猎云网、虎嗅网、i黑马、知乎、艾媒网、腾讯创业等网站以及一些个人公众号上创业案例、创业报道、创业经验、创业感悟、创业指导等内容。有些资料已经在文中或参考文献中列举出来了，有些由于无法查找出处或个人疏忽而没有明示出来，在此一并表示感谢。

本书是“江西省高等学校教学改革研究课题”的研究成果，在此感谢江西省教育厅的资助。

本人依托“创业营销”课程获得了学校“金牌主讲教师”称号和课程建设经费资助，在此感谢笔者工作单位——江西财经大学的支持。

由于个人能力和水平有限，书中不免有不当和疏漏之处，敬请读者批评指正！

谌飞龙

gacflong@163.com

# 目 录

## 前 言

### 第一章 创业营销导论 ..... 1

导入案例 看“硅谷黑帮”如何创业成功：  
“免费”模式是最大奥秘 ..... 1

第一节 创业营销的提出背景 ..... 2

第二节 创业营销理论的发展 ..... 17

第三节 创业营销理论的基本内容 ..... 24

课后思考 ..... 30

案例分析 “中国大学生创业第一人”  
邱虹云东山再起 ..... 31

### 第二章 创业资源与资源杠杆 ..... 33

导入案例 这群“老”极客意欲撬动  
VR 内容市场 ..... 33

第一节 企业资源的类型 ..... 34

第二节 创业者与企业家精神 ..... 38

第三节 创业的关键资源 ..... 43

第四节 杠杆资源的获取 ..... 49

课后思考 ..... 55

案例分析 腾讯秘史：多次面临夭折 ..... 55

### 第三章 股权设计与招募创业合伙人 ..... 58

导入案例 蔡崇信——马云背后的男人 ..... 58

第一节 合伙创业与合伙人 ..... 60

第二节 合伙人的选配方法 ..... 64

第三节 个人贡献与股权分配 ..... 74

第四节 合伙协议与股权设计 ..... 80

课后思考 ..... 90

案例分析 西少爷拆伙：又一个创业  
公司的股权悲剧 ..... 90

### 第四章 创业项目的启动与孵化 ..... 93

导入案例 好厨师 App 诞生记 ..... 93

第一节 创业前的基本准备 ..... 94

第二节 创业机会识别 ..... 100

第三节 创业项目的启动 ..... 109

第四节 创业项目孵化 ..... 115

课后思考 ..... 120

案例分析 曹刚：孵化器热潮背后，  
我如何做“自我孵化” ..... 121

### 第五章 创业项目策划与包装 ..... 123

导入案例 和总理打羽毛球的机器人  
火了，每台卖 40 万元 ..... 123

第一节 项目的策划设计 ..... 124

第二节 项目包装的内涵、原则与  
要求 ..... 133

第三节 项目包装的形式：商业  
计划书 ..... 140

课后思考 .....	147	第一节 企业内部创业制度 .....	216
案例分析 成立1年多,陈安妮的 快看漫画凭什么这么红 .....	147	第二节 对接内部创业的实施 .....	227
<b>第六章 创业项目路演与推介 .....</b>	<b>150</b>	第三节 有效对接的保障 .....	237
导入案例 数字创意项目推介会在常州 召开VR项目成创业新宠 .....	150	课后思考 .....	243
第一节 创业项目推介与推介会 .....	151	案例分析 阿里巴巴竟然收购了中国 互联网的半壁江山 .....	243
第二节 项目推介的主要形式:路演 .....	154	<b>第九章 中国式众筹创业:筹资 筹智筹资源 .....</b>	<b>246</b>
第三节 项目路演的策略与技巧 .....	160	导入案例 “开始众筹”徐建军:让众筹 成为报复平庸的武器 .....	246
课后思考 .....	173	第一节 众筹模式的起源与发展 .....	250
案例分析 创业者与投资人路演现场 面对面 .....	173	第二节 众筹创业的操作 .....	257
<b>第七章 项目融资协议与交割 .....</b>	<b>177</b>	第三节 中国式众筹 .....	267
导入案例 北京银行“创业孵化+股权 投资+债权融资”谋突围 .....	177	课后思考 .....	279
第一节 创业项目融资途径 .....	179	案例分析 众筹咖啡有“毒”:接连 倒闭,到底错在众筹还是 咖啡馆 .....	279
第二节 投资条款清单 .....	188	<b>附录A 合伙创业协议书 .....</b>	<b>283</b>
第三节 领投人寻找与融资流程 .....	200	<b>附录B 天使投资协议书 .....</b>	<b>287</b>
课后思考 .....	209	<b>附录C _____ 尽职调查 报告和投资条款清单 .....</b>	<b>292</b>
案例分析 美菜网是否值得投资 .....	209	<b>参考文献 .....</b>	<b>299</b>
<b>第八章 对接企业内部创业 .....</b>	<b>214</b>		
导入案例 “阿里系”创业潮:霸占电商, 打通传统产业任督二脉 .....	214		



# 第一章

## 创业营销导论

### 学习目标

- 分析创业营销的社会背景。
- 了解传统营销与创业营销的对比。
- 掌握创业营销理论的基本框架。
- 理解创业营销三部曲的内容。

### 导入案例

#### 看“硅谷黑帮”如何创业成功：“免费”模式是最大奥秘

在2014年硅谷最热门初创公司榜单上，排名榜首的是一家叫 Zenefits 的公司。这家可能很多人之前都没听说过的公司，成立至今不过18个月，却成为硅谷增长最快的初创企业。Zenefits 的创始人之一萨克斯来自于江湖所称的“PayPal 黑帮”。在美国硅谷，PayPal 的创始人蒂尔和他的小伙伴们在 PayPal 卖给 eBay 之后纷纷创业，均成为赫赫有名的商业领袖，其中有 LinkedIn（领英网）的里德·霍夫曼、特斯拉的埃隆·马斯克、YouTube 的陈士骏，以及本文所谈的 Zenefits 的创始人。Zenefits 是干什么的？它正在颠覆的是一个大多数人都一无所知的乏味产业：小企业人力资源。Zenefits 向中小型企业提供一个软件，免费帮助他们管理员工的医保、社保、薪水发放等问题，并在此之上为企业客户提供免费的健康保险交易经纪服务，相当于一个数字化的保险经纪人。模式的核心就是“免费”。大多数人看到这里可能会嗤之以鼻，因为在国内的互联网圈，用免费来开路都已经是最普遍的方式了。那这么一个简单的方法，Zenefits 怎么玩成功了呢？由于美国各地的企业，都必须为他们的员工购买医疗保险，他们通常会使用中间商（经纪人）的服务。通过经纪人办理这些业务，不仅仅是过程烦琐，而且还会给企业带来很多额外的成本支出。Zenefits 为企业提供了一个简单的基于云的界面，为公司去除了大量烦琐的管理业务，无须添加一个新员工来处理日常

的工作。一个典型的百名员工的小公司，即意味着能腾出两个全职员工的人力资源，来专注于其他真正重要的工作，如潜在员工的文化背景和招聘工作，而非填写各种报告。Zenefits 的出现，一方面帮助中小企业很好地解决了他们为员工购买保险烦琐的痛点，另一方面，Zenefits 创造性地向企业收取任何费用，而是通过向该平台出售保险的医疗保险公司收取佣金。免费的服务总是诱人的，这就是 Zenefits 成功的最大奥秘。自 2013 年 5 月成立的 18 个月内，Zenefits 便获得 2 000 多家目标客户，这些客户的 50 000 名员工分布于全美 47 个州。其营业收入也随之膨胀。在第 33 届摩根大通医疗保健大会上，Zenefits 的 CEO 康拉德分享了公司的一些财务状况，使这一增长的数字有了直观的体现。康拉德表示在不到两年的时间里，Zenefits 的业务经常性年收入已超过 2 000 万美元，而去年同期仅为 100 万美元，这意味着公司在过去 12 个月成长了 20 倍。Zenefits 用一个漂亮的免费软件，外加一个简单的商业模式，解决了市场上最大和最普遍的痛点。美国企业保险这块价值 180 亿美元的佣金市场，已经被这条“鲶鱼”打乱。

资料来源：摘自《创业邦》，文/陈思进。

## 第一节 创业营销的提出背景

### 一、速度经济与创业生存之道

当前，信息、人才、资金快速流动，创业者面临的竞争环境变得非常复杂。今天的创业环境已没有过去那么简单了。一个企业的成功需要各种资源的整合，作为创业的人，需要想的东西有很多。周围的变化太迅速，唯有建立快速反应能力，抓住那种适合自己的机会，才可能成功。在经济全球化的崭新时空中，“时间”是第一成本，“快速”是取胜之本，只有“速度领先”才能抓住机遇。

#### （一）速度经济概述

速度经济（speed economy）是指企业因为快速满足顾客的各种需求，从而带来超额利润的经济。“速度经济”一词最早由美国经济学家小阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred D. Chandler Jr.）在其名著《看得见的手——美国企业的管理革命》中提出的。他认为现代化的大量生产与现代化的大量分配以及现代化的运输和通信一样，其经济性主要来自速度，而非规模。我们可以把速度经济理解为因迅速满足市场需求而带来超额利润的经济。速度经济是客观存在的。在现代经济生活中不乏因行动迟缓而导致企业投资失败的例子，现代经济已帮助某些掌握“速度经济”的企业迅猛发展，同时也摧毁了那些忽视它的公司。

速度经济这个概念之所以被提出来，有其深刻的内在原因和多元的外在因素。①时间作用。时间如同空间一样，是一个重要的范畴，也是一种宝贵的资源。在现代社会，时间就是财富，速度就是生命。如果哪一个企业重视时间效应，能以最快速度、最少时间、最大限度

满足顾客需求,那么顾客就会愿意付出高价,这个企业就能抢占商机而获得时间效益。②顾客需求。顾客需求是不断变化的,而且呈现快速变化之势。顾客追求简便、快捷使用商品,偏好生命周期短、转换快的商品。③企业战略。企业战略是以追求最大经济效益为目标,战略驱动企业不只注重规模经济或技术经济,还必须注重取得如此结果的节奏、进程和时间这些原因。④市场竞争。哪个企业以最快速度满足顾客需要,在市场竞争中抢先商机,那么这个企业就会在市场竞争中赢得顾客,顾客由此形成非正式组织,产生群体效应;否则,就会使顾客不满,最终失去顾客,从而失去市场机会,在市场竞争中处于被动。⑤技术创新。企业在生产经营中利用现代先进科学技术手段,能大大加快产品研制开发的进度,缩短产品制造的进程,提高产品进入市场的速度和顾客满意的程度,从而增加了企业竞争的优势。总之,在速度经济形成的原因中,时间是个机制因素,使速度经济具备条件,成为可能;顾客需求是个引导因素,使企业讲究速度经济;企业战略是个动力因素,使企业追求速度经济;市场竞争是个压力因素,使企业进行速度较量;技术创新是个促进因素,使速度经济成为现实和加快。

## (二) 支撑创业企业“快速”的主要因素

马云说:“创业能否生存下来,很大程度取决于它的试错速度,快公司能赶在弹尽粮绝之前,根据试错实践迅速调整、修改、改进,磨炼出可行的商业模式,找到生财之道,这样创业公司才能成活、才有发展的前提。试错,是创业公司的生死考验,是创始人的一场意志和智慧的较量。”因此,创业企业要生存,保持一定的发展速度是必要条件,而实现和维持适当的速度需要有资金资源、管理沟通等要素支撑。

(1) 资金资源。资本规模决定创新创业成长速度,没有所需的资源,创业者将一筹莫展,创业也就无从谈起。在大多数情况下,创业者不一定也不可能拥有所需的全部资源,这就形成资源缺口。如果创业者没有能力弥补相应的资源缺口,要么创业无法起步,要么在创业中受制于人;很多时候,创业者即使可以证明其构想的可行性,也往往没有足够的资金将其实现商品化,从而给创业带来一定的风险。缺少资源会导致成本提升和发展速度缓慢,反被后来者抢占时机。

(2) 管理沟通。沟通问题存在于技术专家和管理者(投资者)之间。在创业企业中,存在两种不同类型的人:一是技术专家;二是管理者(投资者)。这两种人接受不同的教育,对创业有不同的信息来源、表达方式和预期。技术专家知道哪些内容在科学上是有趣的,哪些内容在技术层上是可行的,哪些内容根本就是无法实现的。在失败类案例中,技术专家要承担的风险一般表现在声誉上受到影响,以及没有金钱上的回报。管理者(投资者)通常比较了解将新产品引进市场的程序,但当涉及具体项目的技术部分时,他们不得不相信技术专家,可以说管理者(投资者)是在拿别人的钱冒险。如果技术专家和管理者(投资者)不能充分信任对方,或者不能够进行有效的交流,那么这一缺口将会变得更深,带来更大的风险。

(3) 执行力。其实一个公司,特别是在早期的时候,战略是有的,但不是最重要的,最

重要的是公司的高效执行能力。一个公司的发展速度能看出其执行能力的好坏。在大公司里，一般来说要做个决定，需要收集各种数据，做各种分析判断，综合大家意见，做个判断。创业企业可能没有这个时间，如果任何决策都收集全资料再做的话，可能就错过了时间。所以，决策的速度在小公司是至关重要的。

(4) 用户痛点。几乎每一个投资人在问创业者时，都会问一句话“目标用户的痛点是什么？”其实痛点的本质是用户的刚性需求，是未被满足的刚性需求。未被满足的需求，是同行业目前没有人解决的，但是用户依然非常需要解决的问题。这就是所谓的蓝海，然而并不是每个人都能发现蓝海，也不是每一个“蓝海”都是真的蓝海。如果能解决用户痛点，并把满足用户需求的成本压低，甚至提供免费的产品，为客户节省时间，提升用户体验。

### (三) 创业生存之道——快速试错迭代

“天下武功，唯快不破。”面对雨后春笋般不断萌发出的创业企业，拼市场也意味着拼速度。在瞬息万变的市场中，特别是移动互联网领域，创业公司想要在巨头的夹缝中求生存，仅靠一款出色的产品是不够的，打响速度战，尽快占领市场，尽快拿下用户资源或许才是企业立住脚的第一步。创业也是一个试错过程，需要在尝试中思考、观察、等待机会，并快速试错，小步快跑，边跑边调整姿势来冲刺。

(1) 做产品要快。产品或者服务出来要快，一个项目，如果由于种种原因到一年以后才推出来，估计那个机会也过了。观察市场的时候可以稍微多花点时间，一旦开始，速度最重要。之后小范围地在目标人群里尝试，例如朋友圈子。千万别着急马上推广，过早推广容易带来负面口碑，得花更多的钱才能把客户赢回。

(2) 起步后快速迭代。快速迭代是公司发展很重要的一条。产品和服务足够好以后，才能推广。做产品，无论什么行业，包括制造业，互联网行业更不必多说，产品的迭代速度不是以月来算的，是以周甚至日来算的，想要在快速发展当中，不要走得离目标太远，就需要把反馈系统建立起来，当你有错的时候，你是不是能很快地发现你的问题？如果你把反馈系统做得很好的话，你即便犯了一些错误，也能调整过来。

(3) 在快跑中调整完善。创业型公司刚开始肯定什么都不完善，没有财务，没有人事，没有管理，没有关怀。在往前跑的时候再慢慢完善，这个可以容忍，并且是正确的。小团队作业扁平化的管理才最适合初创型的互联网公司。

(4) 资金方面，如果自己没有，可以融资。创业者的融资能力非常重要，而且没有什么捷径可走，这是创业的必经之路，因为创业需要钱，而且需要很多钱，即使创业初期有钱，比别人更快地启动项目，但后续投入多少是个未知数。因而，要学会找天使投资人，也可以找一些孵化器等，对于好的项目，他们能给一些种子资金和提供场地。启动资金只代表开始的速度，起跑快也有可能跑错了方向，越走越远，反正并不代表结局，因此，要多听投资人建议，有些是有启示作用的，从而吸取精华，改进模式。

当然，速度并不能意味着长远。用户积累和市场扩展是一把双刃剑，发展太慢，很可

能被市场淘汰，但急速发展非常容易失控，短时间内公司迅速变大，团队怎么带、节奏如何把控，也是不小的挑战。除了市场扩张速度快，还可以把产品做到极致来赢得机会，实现赶超，比如在苹果公司的固有观念里，如果失去了先发优势，就应当用完美来弥补，以至于 iPhone 的开发用了 7 年之久，从而撼动了如日中天的诺基亚、摩托罗拉的霸主地位。

### 延伸阅读 1-1

### 创业公司的增长速度应该达到多少

如果对初创公司而言，成功就是以增长率来衡量的话，那么你怎样才能知道自己的创业公司增长速度是否够快呢？

在 IVP (institutional venture partners)，我们特别研究过这个问题，并找出了 2010 年以来互联网及软件公司的 IPO 数据，然后跟踪调查了每一家公司上市前 4 年的增长率历史。这份清单有 70 家左右的公司。无一例外，这些公司开始时的

增长速度都非常迅速，但后来随着公司规模的发展都降了下来。但有的公司（如 HomeAway）开始时的增长速度虽然中规中矩，却能一直维持到 IPO 及以后，这是比较罕见的。

尽管调查清单中每家公司都各不相同，而且所在的市场也存在区别，但我们还是聚合了这些数据，最后得出不同收入范围的增长率平均值。

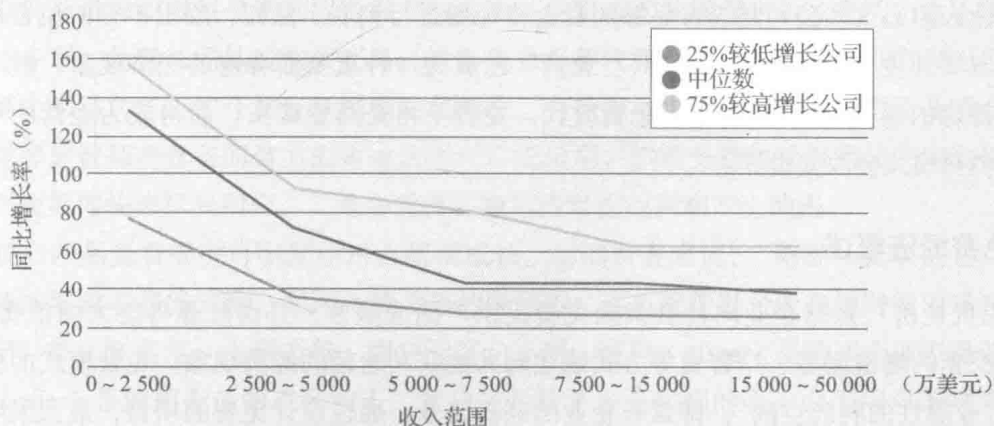


图 1-1 创业公司的增长速度

如图 1-1 所示，如果你希望自己创建的公司能够上市的话，那么在公司规模较小的时候必须保持较高的增长率才行。营收在 0 ~ 2 500 万美元范围的中小企业年均增长率达到了 133%。当公司规模扩张，营收增长到 1.5 亿 ~ 5 亿美元时，平均年增长率就会回落到 38%。

除此之外，IPO 最成功的公司（如 Tableau、

Workday、Splunk、ServiceNow、Marketo、LinkedIn 等）在上市前每年的增长率均达到或超过平均值。而那些 IPO 表现一般的公司上市前增长率都低于表中的平均值。

我们还得出了以下一些经验。

- 将增长率保持在 20% 以上。只有增长迅速才有可能上市。我们所分析的这 70 家公司里面有 69 家 IPO 年的

增长率高于20%，其中有54家公司的增长率甚至高于30%。

- 注重营收质量。收入的质量和增长率的数量对公司的发展而言一样重要。那些在上市过程中备受青睐的公司都有着可预测的收入流、较高的毛利率、较低的客户流失率。这些公司一般都回避服务和其他一次性收入。
- 上市成功之后增长率也很重要。尽管我们关注的是IPO之前的数据，但是对于那些已经上市的公司而言

这些指标也非常重要。2011年5月LinkedIn公司首次公开募股上市时的估值为40亿美元。IPO之后，LinkedIn复合年增长率达86%，收入增长至10亿美元，这些都大大超出了之前的预期。因此现在这家公司的估值已达260亿美元。

资料来源：本文摘自美国科技界著名投资人朱尔斯·莫尔茨（Jules Maltz）和帕尔萨·萨尔约西恩（Parsa Saljoughian）在科技网站Techcrunch发表的题为《你应该增长多快？》（How Fast Should You Be Growing?）的文章。

## 二、免费经济与创业模式变化

俗话说：“天下没有免费的午餐。”但与之形成鲜明对比的是，我们生活中随处可以看到免费报纸、免费食物、免费软件等各种免费产品。五花八门的免费产品不仅让顾客挑花了眼，也让人担心这些公司是否有足够的资金将免费进行到底。然而，层出不穷的免费模式用传奇的发展速度吸引着众人的眼球，“免费”已成为一种重要而普遍的经济现象。借用克里斯·安德森的话：“我们正在进入免费时代。免费不再是商业噱头，而将成为经营的常态。”未来，免费模式会改变世界。

### （一）免费经济概述

“免费经济”是指企业向社会大众免费提供产品或服务，并由此赢得庞大的消费群体，再通过配套的增值服务、广告费等方式建立起其他获利途径的经济现象。免费模式的核心是“设计企业隐性的利润空间”，即延长企业的利润链条，通过设计免费的项目，最大限度吸引客户，而后在下一个阶段实现企业的盈利。免费的实质是将免费商品的成本转移到另一个商品（或后续服务）上，或者将免费商品的成本极大地降低，低到趋近于零。

“免费经济学”（freeconomics）概念的提出者——《长尾理论》的作者克里斯·安德森（Chris Anderson）在其著书《免费：商业的未来》（Free: The Future of a Radical Price）对免费经济进行了阐述。克里斯·安德森总结了四种免费模式下的赚钱方法。

#### 1. 增值服务收费（freemium）

这种方法指的是，用免费产品或服务作为营销工具，让尽可能多的用户使用产品，然后将其中少数用户转化为付费用户，向他们提供更高级的功能。图片储存网站Flickr就是用这种方法，这是最常见的网站经营模式。

## 2. 广告模式 (advertising)

这种方法指的是,用户可以免费使用网站,但是必须同时接受广告,网站通过广告收入盈利。Google 是这方面的先锋。这种方法可以将流量转化为收入,因此也很常用。

## 3. 交叉补贴 (cross-subsidies)

这种方法指的是,网站本身免费,但是相关的其他商品或服务要收费,通过收费产品补贴免费产品。这有点像打印机公司低价出售打印机,然后通过高价的耗材赚钱。比如科技网站 TechCrunch 介绍了一个婚姻介绍网站,你使用它寻找约会对象是免费的,但是如果你想真正地给对方约会,就必须打网站提供的声讯电话进行安排,而声讯电话是收费的。

## 4. 劳务交换 (labor exchange)

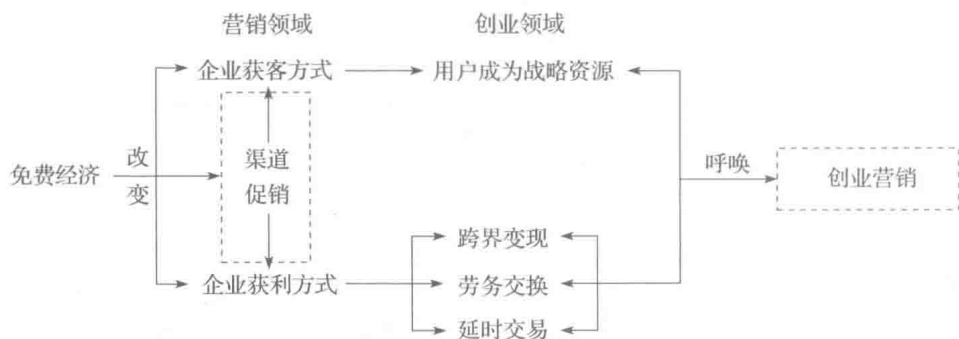
这种方法指的是,用户以提供自己的劳务作为代价,来换取免费服务。比如,上网的时候,往往会遇到人机识别的环节,网站要求用户输入一串图片上的字符,以确定这是真实的使用请求。

## (二) 免费经济冲击创业模式

在商业世界里提供免费的服务和产品并不是信息技术发展起来后才有的,也不是互联网时代的专利。免费试用从而购买正品;设备免费服务收费;免费报纸期刊以广告为生等这些模式都由来已久了。如今在互联网创业热潮中,免费作为一种营销策略乃至商业模式,已经越来越多地被那些具备洞察力的企业认知和广泛运用,然而免费模式有明显的两面性,一是可以在短期内快速扩展用户;二是必然将在短期内对企业利润产生冲击。

核心产品免费提供可引发用户大规模成长。对消费者来说,“免费”获取核心产品意味着消费的零成本和低风险,因而有着无穷的吸引力,这也能帮助企业在短时间内迅速拥有大量用户,扩大知名度,占领市场。用户和客户不同,客户 (client) 是购买企业产品的人,而用户 (user) 是使用企业的产品的人,客户才是给予企业利润的人。由于用户不需要支付费用而获得产品,这意味着企业在短期内不产生收益,必然对企业利润形成冲击,而且用户规模越大对企业的冲击就越大。

“免费模式”现象的出现影响的不仅是传统市场营销理论 4P 理论中的价格 (price)、产品 (product)、渠道 (place)、促销 (promotion),企业获取客户方式、企业获取利润方式也发生了变化,它带来了一种全新的商业模式。免费经济盛形势必要求创业者审视企业发展的传统做法——通过卖产品获取利润以扩大生产的“滚雪球”发展模式,寻求新的企业发展路径,一是深入思考创业企业在获得利润之前,如何获取足够资金来支撑免费模式运行,在强大资本的帮助下为创业项目的生存与发展赢得时间;二是清晰构建免费模式背后创业企业可持续性的发展方式,既要增强用户黏性,又要明确盈利模式,确保现金流足够强大(见图 1-2)。



### （三）免费模式的经营策略

第一，分析产品特性，满足免费经营的条件。企业实施免费模式必须确保产品或服务满足三个条件，即用户数量足够多、增值空间足够大以及能够有效绑定客户。电信行业就是一个典型的满足免费模式经营条件的行业。首先，用户数量庞大，我国手机用户、QQ 用户等人数众多；其次，增值服务的空间巨大，电信企业可以在用户后续的手机使用中获得较高的通话费和信息费等收入；最后，虽然客户具有选择性，同样的服务，电信企业的竞争者也能提供，但是电信企业可以通过提供免费手机同时与用户签订使用协议或预存话费的方式绑定用户，从而保证免费模式的成功。

#### 延伸阅读 1-2

#### 免费产品经济时代，钱从哪里来

今天不管是在个人消费领域，还是在企业市场，都有越来越多的产品向免费看齐，而且这个趋势还在提速。之所以可以免费，是因为网络效应。

投资人会给那些没有明确盈利模式的公司先投钱，让他们去积累大量的用户基础，这种做法现在在创业公司当中都已经成为被嘲弄的陈词滥调。诸如 Foursquare、Twitter 和 Facebook 这样的大型网络平台在好几年里一直赤字运营，直到他们的用户数达到某个临界点以后，盈利模式才逐渐被打开。

但是，网络效应确实有它的好处。它可以允许服务的提供者将多个产品免费提供给用户，以进一步巩固用户，为竞争者筑起

竞争壁垒。谷歌就很擅长做这件事：Google Docs、Gmail、Gcal 和它的很多产品都把人们圈在了 Google 自己的生态圈内，而最后收拾上面的免费模式残局的，是 Google 的搜索广告和它背后的强大收入。个人手工艺品交易网站 Etsy 就允许用户免费创建他们的电子商务网页，而其他网站的该类服务通常都是收费的。那 Etsy 的钱从哪里来？答案当然是，当消费者购买围巾或者胡子外形的 iPhone 外壳时，Etsy 就可以向商家收取交易费。不过，它的软件绝对是免费的。

技术创新还引发了关于“企业市场消费者化”（consumerization of the enterprise）这一概念的讨论。很多的企业软件都逐渐被那



些轻量的、易于使用的、基于云端的，比如像 Yammer 这样的软件所取代。这种趋势的一个核心也是“免费增值”的定价模式。也就是说，很多软件都会提供功能有限的免费版，然后它们的客户仅仅会因为享受更高级的功能，或者数据托管服务而付费。

而随着 App 开发的竞争进一步加剧，各大公司也在推出越来越好的企业软件版本：这些版本功能越来越多，产品的免费力度也越来越大。

在这种情况下，有好几种盈利模式是可行的。

为了提供免费产品，对公司来说，它们必须借助新的赚钱模式，需要通过个人或企业捐助拿到钱。目前，在产品免费的前提下，创业者中比较常用的赚钱模式有以下几种。

- 广告和赞助：一般做内容和做网络平台的都是通过这种方式赚钱，当然很多其他的产品也是这样。想想 Twitter、Pandora、Words With Friends 还有你现在浏览的网站。在很多情况下，公司都会向消费者提供付费版本，这些付费版本中没有广告。但是假如用户愿意，他们完全不用付钱就可以享受服务（当然也要忍受广告）。
- 提供主机和存储：对很多 SaaS（软件即服务）产品来说，用户都不需要为功能花钱，但是他们需要为带宽、磁盘空间等付钱。以 WordPress 为例，它的产品是免费的，但是它每月会向那些将自己的博客放在它的服务器上，有自己的自定义域名的博主收取几美元。而那些按照人头来付费的企业产品，比如说 Salesforce 和 MailChimp，则是根据数据存储和服务器使用时间，而并非它们本身的工具来收费的。
- 交易处理：像 Etsy 和 PayPal 这样的产品，在交易市场中往往会提供免费工具，一方面是为了增加它们服务的流动性，另一方面是因为它们可以很轻松地通过交易收费。这种模式甚至被用到了实物上：Square 就把它信用卡刷卡器免费提供给用户，以扩大它的用户基数，然后通过经由它的庞大交易额收费。
- 服务：假如人们可以享受到走红地毯般的待遇，他们也还是愿意付钱的。免费的产品通常通过为用户提供付费的“向上销售”服务来拉动消费。举个例子，尽管 App 本身是免费的，开源的程序开发者通常会通过技术支持向客户收费。
- 交叉销售或者“向上销售”其他产品：一般很多公司都会提供一个功能基础的免费产品，然后诱使潜在用户去购买他们盈利更大的付费产品，也就是所谓的免费增值模式。在产品链条的顶端是那些不能通过其他手段谋利的产品，而链条下面的产品都会变成免费的，以支持上面的付费产品（直到有其他人找到一种方法让付费产品也变成免费的）。
- 为用户提供捷径：这个方法的意思是，为用户免费提供应用，但是假如他们想要作弊或者插队，他们就需要付费。诸如 FarmVille（类似开心农场）这样的社交游戏就是这种模式