

网上创业 新案例 新思维



扬帆网上蓝海 成就自由白领

互联网 创业导航

宋玉贤 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

互联网 创业导航

.com

宋玉贤 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网创业导航/宋玉贤著. —北京: 经济管理出版社, 2008.5

ISBN 978-7-5096-0200-3

I. 互... II. 宋... III. 互联网络—高技术产业—企业管理 IV. F407.676

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 031688 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京诚信伟业印刷有限公司

经销：新华书店

策划编辑：陆雅丽

责任编辑：陆雅丽

技术编辑：黄 铎

责任校对：郭红生

720mm×1000mm/16

15 印张 179 千字

2008 年 5 月第 1 版

2008 年 5 月第 1 次印刷

定价：32.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0200-3/F·196

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

作者的话



这是一本探讨互联网创业规律和特点的著作。与以往的学术著作所不同的是，书中所阐述的互联网创业规律和特点不是从实验室中得出的结论，也不是推理演绎的结果，而是笔者从十年的亲身体验和大量的案例分析中的感悟所得。书中列举了笔者曾亲身经历的、耳闻目睹的、大大小小的互联网创业案例三十多宗。但笔者并不想停留在对往事的回顾和对案例的叙述上，而是希望通过对十年互联网应用的回溯和案例的分析提炼出互联网创业的规律和特点。只要这些肤浅的认识能够有助于那些渴望、准备或正投身于互联网创业的创业者们，就将是笔者莫大的欣慰。

早在 1995 年，笔者就曾经参与过电子商务（当时被称为电子贸易）方面的应用研究，并于 1996 年赴美国考察当时美国纺织、服装等传统行业的电子商务研究和应用情况。在 20 世纪 90 年代末当互联网的浪潮开始席卷中国时，笔者亦投身于最早的互联网创业之中，主持创建过电子商务公司和电子商务网站。笔者曾亲历互联网创业在我国从无到有，从疯狂到沉寂再到理性创业的发展过程。也曾有过互联网创业者们所拥有的创业热情、在盈利模式上所面临的困惑和探索，以及在创业路上面临各种困难和矛盾时的两难决策。21 世纪的今天，互联网创业的环境和十年前已经今非昔比。与十年前相比较，人们对互联网已经不再陌生，创业者不必再为带宽、速度以及如何让人们上网而愁眉不展。今天的互联网创业者们可能更加关心的是市场和盈利。

读完这本书，你将发现互联网创业其实离你并不遥远，这本书将带着你去寻找、发现和创造互联网创业的“蓝海”。书中笔者系统地阐述了如何产生一个创业的点子，如何让一个创业的点子真正成为互联网创业的商机，如何去评估一个互联网创业构想的商业价值，如何去设计互联网创业项目的盈利模式，如何去设立企业、筹集资金、开拓市场以及如何规避和控制互联网创业的风险，等等。

读完这本书你还会发现，互联网创业理论原来并不枯燥，在抽象的道理下面竟发生过如此引人入胜的故事，书中所提出的关于互联网创业的理论都建立在大量实践案例的基础上。

十年前的世纪相交之际，网络泡沫的破灭使得互联网成为第一代网络创业者的“梦幻之地”。十年过去了，随着网络基础设施的完善，互联网的应用越来越普及，中国成为继美国之后的世界第二网络大国，2.1 亿的网民，7800 万台家庭上网计算机，无人会漠视这如此庞大的网络社会。今天的创业者们是幸运的，因为互联网创业的第二个春天正姗姗走来！

作者
2008 年春

目录



第 1 章

创业——从互联网起航 / 1

一、互联网让成功不再遥远 / 3

- (一) 初识互联网创业 / 3
- (二) 网络创业先习“水性” / 16
- (三) 寻找互联网创业的“蓝海” / 23

二、创业的种子在互联网上成长 / 29

- (一) 互联网创业的孕育期 / 29
- (二) 互联网创业的成长期 / 33
- (三) 互联网创业的成熟期 / 41
- (四) 互联网创业的衰退期 / 43

三、选择互联网创业的理由 / 44

- (一) 互联网创业的进入门槛 / 44
- (二) 互联网创业的启动成本 / 45
- (三) 互联网创业的发展速度 / 47

第 2 章

启动互联网创业引擎 / 53

一、创业思维在互联网上畅想 / 55

- (一) 创造商机的思维 / 56
- (二) 发掘商机的思维 / 61
- (三) 判断商机的思维 / 65

第3章

二、让创业思维理性升华 / 69

- (一) 创业思维的共性 / 70
- (二) 创业思维模式 / 73
- (三) 创业思维的误区 / 75

三、创业素质是创业思维的翅膀 / 77

- (一) 渴望成功 / 78
- (二) 勤思善谋 / 79
- (三) 嗅觉敏锐 / 81
- (四) 善假于物 / 82
- (五) 顽强坚韧 / 84

发掘互联网创业项目 / 87

一、寻找互联网创业机遇 / 89

- (一) 时势造英雄 / 89
- (二) 欲望成就梦想 / 97

二、价值是互联网创业的根基 / 102

- (一) 头脑风暴激发创业灵感 / 103
- (二) 价值链分析方法 / 107
- (三) 用价值链分析互联网创业项目 / 112

三、赢利模式是互联网创业的推动器 / 113

- (一) 销售是硬道理 / 115
- (二) 流量可以变成钞票 / 124
- (三) 网络经纪“粘”住客户才能赚钱 / 131
- (四) 网络媒体——圆梦又赚钱 / 142
- (五) 网络服务前景无限 / 151
- (六) 玩，也能成就事业 / 154

第4章

迈向互联网创业之路 / 161

一、选择同行者 / 163

- (一) 创业团队组合 / 163

	(二) 设立创业实体 / 165
	(三) 股权结构设计 / 167
	二、筹措启动资金 / 174
	(一) 零资本创业 / 174
	(二) 自筹资金 / 177
	(三) 银行贷款 / 179
	(四) 寻求资助 / 181
	三、谋定而后动 / 183
	(一) 市场调研 / 183
	(二) 可行性分析 / 189
	(三) 制订商业计划书 / 195
第 5 章	夯实互联网创业基础 / 201
	一、互联网创业更需要营销 / 203
	(一) 互联网创业“酒好也怕巷子深” / 203
	(二) 互联网创业营销策略 / 204
	(三) 互联网创业营销方法与营销工具 / 206
	二、互联网创业的风险及规避 / 214
	(一) 来自内部的风险 / 215
	(二) 来自外部的风险 / 219
	三、互联网创业——做大还是做强 / 223
	(一) 成长的烦恼 / 223
	(二) 做自己的家长 / 227
	参考资料 / 231

基于聪明的设想出现的创新数量极大，哪怕成功的百分比比较小，仍然成为开辟新行业、提供新职业、给经济增添新的活动面的相当巨大的源泉。

——彼得·德鲁克《创新和企业家精神》

第1章

创业——从互联网起航

提及创业，一些人会萌生出一种成功的企盼，希望有朝一日能够成为像李嘉诚、比尔·盖茨那样的人；也有一些人会不由自主地产生畏惧心理，他们害怕自己单薄的小舟被市场的风浪所吞没。当然还有一些人将创业视为遥不可及的天方夜谭。无论对创业持一种什么样的心态，如果不想错过一生中可能成功的机会，如果想趁着年轻为自己积累一笔用金钱无法衡量的财富，那么就应该勇敢地去尝试互联网创业。因为有了互联网这样的现代信息技术，使得创业不再遥远，使得成功不再是天方夜谭。



一、互联网让成功不再遥远

在 21 世纪的今天，互联网已经脱去了神秘的面纱，从专家学者的实验室走进了千家万户，甚至已经成为人们工作和生活的一部分。互联网在改变人们的工作和生活方式的同时，也让更多的人找到了一条通向成功的道路——互联网创业之路。

（一）初识互联网创业

在我们讨论互联网创业之前，有必要对创业的概念做一个回顾。尽管人们对创业这个概念似乎并不陌生，而且近几年有大量国内外的专家学者对创业进行了研究和探讨，但是迄今为止，人们很难用一个标准的统一的概念来诠释创业。创业根据人们各自的理解被冠以各种各样的定义。

一些学者认为，发现并把握机遇是创业的一个重要部分。而另一些学者则说，创业包括创造价值、创建并经营一家新的营利型企业的过程，即通过个人或一个群体投资组建公司，来提供新产品或服务，以及有意识地创造价值的过程。另一个关于创业的定义是：“创造不同的价值的一种过程，这种价值的创造需要投入必要的时间和付出一定的努力，承担相应的金融、心理和社会风险，并能在金钱上和个人成就感方面得到回报。”而国际管理科学学会——the Academy of Management 的教授们对创业也有自己广义上的定义：创业是“对新企业、小型企业和家庭企业的创建和

经营”。

尽管对于创业的定义五花八门，但是我们仍然可以从中发现一些具有共性的元素。

首先，创业肯定是一种创新行为，这种创新可能是源于技术的、市场的、产品的、服务的，或者是营销方式等方面的创新。除了上述几种可能的创新行为之外，创业必定存在着就业岗位创新。即创业肯定创造了某些新的就业空间。因此，创业就是一种创新行为。不管是何种创新，创业的存在最终是为客户创造了价值——创业因能够满足客户的某种需求而存在。而价值的存在就意味着商机的存在。

于是就引出了创业的第二个元素——创业是一种有组织有计划的行为。有组织意味着创业是通过一个组织来实现的，也许这个组织的表现形式为一个有限责任公司，也许是一个以家庭为单位的个体经营单元，总之创业是一种商业行为而不是其他个体行为。有计划意味着创业需要谋划，而不是率性所为，只有谋划得当，才能将潜在的商机转化为价值。

概括起来，笔者对创业的定义是：**创业是通过创立组织并有计划地实现某种创新，从而为客户创造价值并为组织谋取利益的过程。**

创业既与创新有关，但是又不完全等同于创新。不同之处在于创新可能是在原有企业或原有事业的基础上所做的改变，而创业不仅仅包含了创新，也是企业或事业从无到有的一次创造性活动。

我们这里所定义的创业并不包括在已有基础上的二次创业，特指初次创业。

根据我们对创业的上述定义，不难推出互联网创业的概念。**互联网创业特指利用互联网创业或者所创立之事业在一定程度上依托互联网而存在。**

根据创业项目与互联网的依附关系，互联网创业可以分为在线型、互补型和延伸型。

■ 1. 在线型创业

我们把完全依托于互联网而存在的互联网创业模式称之为在线型创业。在线型创业的典型特征就是企业向客户提供产品或服务的过程完全在

互联网上进行。创业平台构筑在互联网上，创业实体所提供的产品或服务完全通过互联网经营，与客户通过网络交互，在线进行交易的支付等，不需要物理的营业厅或柜台。比如，百度、谷歌、搜狐、雅虎等都属于在线型创业。在线型创业实际上既是营销方式的创新也是营销渠道的创新。营销方式从传统的以商家为主导的面对面的营销变为在虚拟世界中的非接触式营销，营销渠道从经由各级经销商、代理商的分销变为网络直销。

在线型创业对于创业项目或经营的产品范围有一定的限制。这类创业项目大多为信息服务类，或者所经营的产品是能够完全在线传输的数字化产品。

互联网的商业化应用造就了一批财富新人，这些财富新人用他们对互联网的独到的眼光，创造出了新的商机，也在短短的时间里迅速积累起大量的财富。在“中国十大创业新锐”榜上有名的李想就是其中的典型代表。

相关案例

80 后中国新锐——PCPOP 首席执行官李想^①

李想：1981 年生，河北人。1999 年创业，PCPOP.com 首席执行官。

据 PCPOP 提供的资料显示：2005 年营收近 2000 万元，利润 1000 万元。20 倍的市盈率，市场价值 2 亿元。创始人李想“一股独大”，身价在 1 亿元以上。这一年，李想 24 岁，创业 6 年。

2006 年 5 月 23 日，在 2006 创业中国高峰论坛上，25 岁的李想，以泡泡网首席执行官的身份，晋身“中国十大创业新锐”。他是榜单上最年轻的一位，同时也是 80 后创业群体首次进入该榜单。

不是“海龟”，没有学历，在风险投资家眼里，李想的创业显得有些另类。如今，在专业 IT 网站排名靠前的五家，除他们外，都是靠几千万美

^① 本案例参考资料：泡泡网 <http://www.pcpop.com/doc/0/150/150974.shtml>，作者：中国金融界网徐燕玲，2006 年 8 月 2 日。

元的投资“砸”出来的，只有他们是自己滚雪球，因而让风险投资大跌眼镜。

作为一个身价过亿的“80后”CEO，李想最初创业的目标就是想赚钱，“当时觉得能赚上两三百万就不得了，很满足了，但当钱越来越多的时候，钱反而变成次要的东西，最重要的是带领团队去实现新的目标”。

高中毕业就创业

最早摸计算机的时候，李想还是石家庄的一个高中生。

“我是高三时开始上的网，当时上网还很贵，一个月要七八百块钱。”在此期间，李想迷上了个人网站，除了上学他把所有的时间都用在计算机上，像许多电脑迷一样，他也建了一个个人网站。

“一开始是自己做着玩，但我这个人喜欢争强好胜，别人做得好，我就要比别人做得更好。”

他把自己喜欢的电脑硬件产品都放在网上，有很多人上网和他交流，慢慢地就有了访问量，三五个月后访问量达到1万人次/天。这时候，广告商就找上门来。

“当时所有的网站只要做得好都有人给你投钱，而且他们什么要求都没有，只要能显示出来就行了。”当时李想的网站每个月有6000~7000元的广告收入，这对一个学生来说，简直太奢侈了，“赚钱原来很容易嘛”。

但好景不长。1999年下半年互联网泡沫破灭，李想的广告一个都没了。

虽然遭遇挫折，但李想并不气馁，因为做网站让他找到一个让自己全力以赴的事情，而且是自己特别喜欢的事情，因此高中毕业后李想没有选择继续读书，而是自己创业。“我觉得这个机会太难得了，早两年，没有这个机会，晚两年，这个机会可能又过去了。”

2000年，李想和一个朋友创办了PCPOP（电脑泡泡）网站，初始投资就是自己做网站淘到的第一桶金，将近10万元。新网站很快就有了访问量，但却见不着效益，因为在石家庄没有收入机会，李想决定移师北京。

2001年年底，李想到了北京，一开始租了一间民房，半年后，网站访问量每天有3万~5万人，广告商又找上门来，而且开出的价格比原先还高。

2002年，他们搬到写字楼，这一年网站的收入达到50万。迈出了第一步，以后的路似乎越走越顺，2003年他们的收入达到200万，2005年上千万。

内容至上 服务取胜

李想的盈利模式说起来很简单，无非是靠内容和服务吸引用户，访问量大了以后，自然就有广告登门，但要真正做好这两点却得靠真功夫。

李想说PCPOP网站的内容基本上都是原创的，而不是别人的“拼盘”，身居中关村，让他们每天都能关注市场的最新动态，另外厂商也会把最新的产品拿来给他们测评，因此和别的网站比起来，他们的专业性特征明显，而且更新速度非常快。

另一方面，这些年市场消费行为也在发生变化。原先顾客要买一件商品，可能到电脑市场转上好几天，而现在更多的用户可以先在网上找到想要的东西，寻到一个便宜的价格，谁的网站专业性强，更新速度快，自然就会吸引更多的眼球。

除传统的广告收入外，李想又开拓出新的收费模式——渠道服务，换句话说，就是经销商在PCPOP网站上租摊位卖东西，“这笔账太好算了，在网站上，一个手机的流量顶得上卖场一半的流量，而这一半流量只光顾你一家，而且没有人员成本，一个摊位每个月6000~7000元，对经销商来说每天卖一个手机成本就够了，经销商何乐而不为？”

为了使收费更务实，下一步他们准备采取类似百度竞价排名的方式，也就是取消摊位费，按效果来收费。李想说：“我们会计算出多少个点击会产生一个购买量，平均下来一个点击多少钱，按实际点击量来收费，这样对双方都有好处，只要访问量增加，我们的收入就能成比例增长。”

眼下渠道的收入和广告收入还没法比，但李想坚信，到2007年，渠道的收入就会大幅提升，和广告收入分庭抗礼。

开拓新领域

2005年6月，PCPOP推出了一个独立的汽车类网站，喜欢飙车的李想说推出这个网站，不是因为自己喜欢车，而是目前的市场机会太好了，

“你只要看看现在做得好的汽车网站都是从IT转过来的，汽车网站和我们现有的网站在线上的模式是一样的，操作方式也一样，都是既做内容又做测评，正因为有前期的经验，我们做起来非常得心应手”。

和别人不同的是，他们不是大杂烩，他们把每一个车做成一个网站，在这上面，既有新闻又有测评，既有图片又有数据，还有用户交流的论坛，这种全新的网站结构颇让李想得意，“因为我们是真正从用户的角度出发，传统的网站是综合性的，用户访问网站是被动的，也就是说网站更新什么，用户就看什么。比如，用户想找一篇有关马自达3的文章都很费劲，其实，对用户来说，首先关注的是产品，所以我们就进行细分，让用户用起来更方便，其实，这些东西原先都有，只不过我们把它更好地组合在一起了”。

尽管他们没有掏很多钱去做推广，但现在每天已经有10万的流量，在汽车类网站中排名第四，但李想认为这还不是最有价值的东西，随着用户数的增加，这些注册用户价值会更高。

“我们的后台用户数据库非常有价值，这将是未来的一笔财富。”

除了互联网，车就是李想的最爱。他的车开得极猛。大伙儿一起从后海出来走三环上京昌高速。后面的车刚到三环，他已经到京昌路调头了。开猛车的人很多，可是加速快，就免不了多刹车。但有一种快速是可控制的，跑完整个四环不用踩一脚刹车；开辆Polo在北京狂奔10万公里，一次没蹭过。这就是李想的风格，“在高速上保持预见性，把自己变成导演”。

做阳刚的事情，却善用稳妥的手法

其实6年创业跟开车跑一圈四环也是相似的风格，两个字：顺、稳。1999年，18岁小伙的个人网站靠送上门来的网络广告就赚了10万，这一年高中毕业、成绩平平，放弃上大学而直接创业“理所应当”。2002年，李想告别父母，从石家庄迁到北京，招兵买马，开始“正式的商业运作”。自此，PCPOP的广告销售每年以100%以上的速度增长，2005年，又从IT产品向汽车业扩张。今天，当初红火一时的小熊在线、走入中关村等网站要么止步不前、要么销声匿迹，领先的中关村在线和太平洋在线都背靠大

媒体或大卖场资源，而势头最劲的 PCPOP 单纯靠内生性增长。小李想，怎么做到的？

李想定律：如果一件事情比别人多付出 5% 的努力，就可能拿到别人 200% 的回报。做事要认真。李想每天都在这样要求身边的每一个人，因为他自己就是这个方式的受益者。比如，同去参加一个新品展示，李想就要求 PCPOP 的文章要比别的媒体先出来，哪怕就比人家快 5 分钟，也许你就因此而多做功课、少睡了 10 分钟，但结果就是第二天所有的网站论坛都是你的文章。厂商的认可、广告投入就随之来到。

不觉得自己是个商人，自小在农村长大，这段生活最重要的就是把自己变得“像农民般正直”。公司每到一个发展的坎儿，就有一个得力伙伴准时加入，正因为诚恳待人，“所以这些人才都一直跟着我”。李想敢说，在所有 IT 网络媒体中，PCPOP 是唯一一伙不跟厂商收钱的队伍；任何人收了钱会被这个团队自动排挤出去，这里有一股过于“理想”化的风气。

李想的背后有很多“老大哥”。一群三四十岁的企业家都把他当做小兄弟来看，关键时刻就出手帮忙。薛蛮子算是一个忘年交，他是 UT 斯达康的创始人，做过 8848 的董事长。如此身价的人跟你接触，会令你觉得他比你自己的朋友对你更热情和热心。李想感叹，如果做人做不到这种境界，也就不可能拥有那样的财富。265.com 看起来是一个再简单不过的导航网站，但跟创始人蔡文胜接触以后，李想总结，是因为这个人特别好，这个网站才特别好。蔡能看到的层次，常人不能触及。

中学六年，李想把所有业余时间都给了计算机和互联网，“它们就是为我而发明的”。要转遍石家庄所有的邮局去买一张软件，整夜地待在电脑前搭建自己的网上王国。白天在课堂上不愿同老师同学分享的观点，晚上在互联网上可以敞开自由地表达，遭遇到强烈的碰撞，在争执或者认同中被不断记录、被不断成就。“新东西都是在互联网上学到的，传统的教育被抛开了。”