

# 业务拓展 从入门到精通

[美] 亚历山大·陶布 艾伦·达西尔瓦 著 | 杜俊知 贾红霞 聂茸 译  
(Alexander Taub) (Ellen DaSilva)

将企业运营的关键部分  
——业务拓展深入浅出地讲深、讲透

这是一本任何想要把职业关系转变为强大的  
战略合作关系的人的必读书。

亚当·贝恩 (Adam Bain)  
Twitter前全球营收总裁

Everything You Need to Know  
About Business Development, Partnerships,  
and Making Deals that Matter

BU  
T  
C  
L  
I  
N  
G  
A  
N  
D  
C  
L  
O  
S  
I  
N  
G

# 业务拓展

从入门到精通

[美] 亚历山大·陶布 艾伦·达西尔瓦 著  
(Alexander Taub) (Ellen DaSilva)

杜俊知 贾红霞 聂茸 译

# PITCHING AND CLOSING

Everything You Need to Know  
About Business Development, Partnerships,  
and Making Deals that Matter

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

业务拓展: 从入门到精通 / (美)亚历山大·陶布 (Alexander Taub), (美)艾伦·达西尔瓦 (Ellen DaSilva) 著; 杜俊知, 贾红霞, 聂茸译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2019.4

书名原文: Pitching and Closing: Everything You Need to Know About Business Development, Partnerships, and Making Deals that Matter

ISBN 978-7-300-26250-5

I . ①业… II . ①亚… ②艾… ③杜… ④贾… ⑤聂… III . ①网络公司—企业管理—研究 IV . ① F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 214901 号

## 业务拓展: 从入门到精通

[美] 亚历山大·陶布 著  
艾伦·达西尔瓦

杜俊知 贾红霞 聂茸 译

Yewu Tuo zhan: Cong Rumen Dao Jingtong

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2019 年 4 月第 1 版

印 张 13.5 插页 1

印 次 2019 年 4 月第 1 次印刷

字 数 168 000

定 价 65.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

## 前言

优秀到他人无法忽视。

史蒂夫·马丁 (Steve Martin), 美国著名喜剧明星

发现问题, 然后说服某人去做他之前未曾想到的事情, 进而帮助他解决问题, 这无疑会更让人感到兴奋。不论你从事什么行业, 公司的规模或者业务处于哪个发展阶段, 在愿景、人际关系和研究方面创造价值——建立合作关系, 都会给人们带来强烈的兴奋感。不言而喻, 懂得如何达成交易适用于所有专业领域: 从科技创业公司到法律界, 从医药和金融服务到公共部门。这本书为指导人们通过达成重要的交易来实现这种兴奋感提供了最佳方法。

当我们谈论“达成交易”时, 实际上是在谈论如何让公司、组织、团队或者机构之间形成合作关系, 即任何两个实体之间的整合都有可能让双方获益。你也许需要在扩大用户基础、完成规划图上的项目、简化流程以及节省资金方面获得帮助, 而这些需求的出现往往就是实现合作的最佳时机, 你需要学会善于发现这些机会。良好的合作关系能够以你意想不到的方式帮助你拓展业务, 而要想巩固这些合作关系, 只有在完成业务拓展的两项基本任务之后才能实现: 推介和达成交易。这两者都是重要的专业经验, 掌握它们才是让公司快速增值的根本方式。

成功的推介需要自己亲自去完成, 并且要给对方留下非常好的第一印象: 专业、表述准确、具有说服力, 这也是任何专业领域的人士想取得成功的必备技能。最简

单的推介形式是一个团队向另一个团队陈述，提出合作的想法，但前提是双方都需要有令彼此信服的东西。

达成交易和最终敲定交易条件和签订合同有关，是你让对方同意交易后的关键时刻。先不说达成交易的合法性，双方同意合作以扩大彼此的产品、公司或者业务，才是达成交易的高峰。

在从开始推介到达成交易的过程中，你需要完成很多步骤、做出很多决定。达成交易也不仅仅只有一种完美的方式，业务拓展专员需要经历一些关键的里程碑式的事件，才能成功达成交易。而我们就是来帮你完成这个过程。

为什么创业公司要如此关心推介和达成交易？因为如今大多数创业公司都会感到很迷茫。随着像谷歌、Facebook 和 Twitter 这类公司的迅速成功，很多人都想跃跃欲试，去创造出一些能改变人类行为的发明，或者改善人类每天与世界互动的方式。很多书籍都会教你如何创建一家公司，但这都是建立在你已经具备了一些企业家精神的假设上，只需再对你稍稍指点一下应该如何完善合作策略即可。但事实上，不管你的产品和商业计划书有多么地新颖，你仍需要学习推介和达成交易的基本要素，并要理解和掌握在这个过程中与其他公司进行合作的要领。毕竟，尽管科技创业公司领域的工作人员大多都是工程师、设计师和产品开发人员，但我们也不能忽略和他们一样重要的人——业务拓展专员，他们负责企业业务的运营和增长。

虽然业务拓展这个模糊不清的岗位受到了人们的高度追捧，但是很多具有商业头脑的技术专员并不明白这个职位的含义。总的来说，业务拓展具有三层含义：第一层是业务拓展是企业进行市场营销、销售和战略开发的过程；第二层是业务拓展需要增强与现有的合作伙伴的联系，开发新的合作伙伴；第三层但也是最重要的一层是，业务拓展要让这些交易不断重复发生（然后变成销售）。我们认为有必要强调一下这个岗位需要具备的一些重要技能，所以我们在本书中提供了许多影响深远的、有关业务拓展的优秀实例，有助于你在创业领域成为能力强大的业务拓展专员。

为了让你成为达成商业交易和战略性合作关系的专家，我们把全书分为了五章：业务拓展；建立合作关系；推介和达成交易；最佳实践：准备和执行交易；实战案例。

第1章介绍了业务拓展的基本知识。业务拓展是创业过程中最令人向往的工作之一，也是科技创业公司中仅有的几个非技术性岗位之一。但是进行业务拓展意味着什么？业务拓展和销售之间的区别是什么？成功的业务拓展专员需要具备哪些能力？如何迈出成为业务拓展专员的第一步？

第2章重点讲述了你的公司和其他公司该如何实现有利于双方的合作。你将学到如何找到战略合作伙伴，理解他们的商业模式，利用他们的动机实现收益，进而为最后的成功做准备。与合适的合作伙伴达成交易可以让你的公司更进一步，这是一项刺激且艰巨的任务。除此以外，这一章中讲述的具体案例的真实细节会告诉那些想要达成交易的人应该如何处理会引起公司焦虑的问题。

第3章指导你如何找出业务层面的最佳战略联盟，并实现与它们的合作。为此，本章首先介绍了你需要具备的必要技能和业务框架，随后讲述了你应该如何运用这些技能——如何进行最激动人心的恰当的推介，以达成真正重要的交易。

不管你在乎的是收入、所提供的服务、网页浏览量还是下载量，重要的交易意味着那些能帮助你提升这些指标的交易。毕竟，如果想要保持业务的持续增长，公司需要在某个阶段开始盈利。如果正在进行的合作不能帮你提升核心指标，那你就需要减少花在这些合作项目上的时间。你可能需要后退一步，看看哪些外部合作关系才能帮助你实现公司的目标。这些合作才是真正重要的合作。

在这一章中，我们也探讨了草拟合同的法律义务，以及达成交易之后如何维护这些合作关系。

第4章阐述了专业人员采用的方法和技巧。我们会向你展示如何恰当和专业地引荐某人；如何接触你不认识的人，让他对你做出回应；如何应对拒绝。我们会配合业务拓展和合作的实例，重点分享我们以及其他成功的业务拓展专员的经验。有些最佳实践方法是从我们自身的经验教训中总结而来的，有些则是我们的导师、同事、朋友传授给我们的建议和技巧。

第5章记录了与业务拓展和合作专业人士、公司创始人以及风险投资人的简介，以及我们与他们进行的讨论，并按照时间顺序列出了达成重要交易（著名的和鲜为

人知的都有)的多层次过程。前四章所提及的理论知识在这一章被付诸实践。我们对个体案例进行了广泛的研究,从业务拓展主管、公司创始人和总裁那里收集了第一手资料,因为他们知道达成每个交易的细节。我们还详细介绍了一些相关公司合作成功或者失败的原因,以及提出合作的人是如何进行推介和协商条件的。我们在一步步靠近推介成功并且对方同意合作的时刻。

本书的目标是帮助你理解如何让自己达成非常重要的交易(甚至帮你应对之后的法律问题)。我们讲述人们同意和拒绝达成交易的故事,分析其中的原因,从生活的方方面面为你提供完成推介和达成交易的“武器和铠甲”。相信读完本书之后,你就已经准备好“上战场”了。因为你的准备是如此充分,所以人们很难对你说不。即使他们拒绝了你,你也要立即从本书中找出恰当的应对策略,然后向他们重新推介,直到他们同意合作为止。

你会从本书所提及的故事、奇闻轶事和最佳实践案例中学习如何进行业务拓展和建立合作关系,这些故事中的主人公目前或之前在这些平台工作过:谷歌公司、Facebook、苹果公司、亚马逊、Twitter、Dropbox 云盘、PayPal 支付、美国在线(American Online)、优步公司(Uber)、Yelp 网(点评网站)、雅虎、声破天(Spotify,在线流媒体音乐播放平台)、Kickstarter(众筹网站)、戴尔公司、易贝(eBay,知名线上拍卖和购物网站)、位智<sup>①</sup>(Waze)、Salesforce<sup>②</sup>、迪士尼公司、全球音乐台(MTV)、索尼公司、美国运通公司(American Express)、Foursquare<sup>③</sup>、Constant Contact<sup>④</sup>、Dwolla<sup>⑤</sup>、GroupMe(社交软件)、来福车(Lyft,打车应用)、汤博乐(Tumblr,轻博客网站)、Path(社交应用)、Aviary<sup>⑥</sup>、AppNexus(广告平台)、

---

① 位智是一个基于社区的、提供交通信息与导航服务的有趣软件。——译者注

② Salesforce 是一家客户关系管理(CRM)软件服务提供商,可提供用户通过浏览器即可运行销售、服务以及全部业务所需的资源。——译者注

③ Foursquare 是一家基于用户地理位置信息(LBS)的手机服务网站,并鼓励手机用户同他人分享自己当前所在的地理位置等信息。——译者注

④ Constant Contact 是一家美国在线营销公司。——译者注

⑤ Dwolla 是美国的一家电子商务公司,主要提供的服务是其在线支付工具。——译者注

⑥ Aviary 是图片编辑网站和移动设备的应用程序接口。——译者注

Hunch<sup>①</sup>、Fab.com、SinglePlatform（商家信息管理平台）、Contently（软文交易平台）、StellaService（消费者服务分析机构）、Digg、Estimote、MessageMe（社交通信软件）、Squarespace、利捷公务航空<sup>②</sup>（NetJets）、Andreessen Horowitz（风投公司）、Union Square Ventures（投资机构）、First Round Capital（投资机构）等。

即使在读完此书后，你也不能停止学习。推介和达成交易只是起点，也是需要不断完善的技能。我们会继续与你在 PitchingandClosing.com 上互动，你也可以通过我们的 Twitter 账户 @PandC 与我们取得联系。我们会分享我们最喜欢的文章，提供我们新发现的有用建议，以及其他任何我们认为会继续帮你提高推介和达成交易能力的信息。希望你喜欢这本书，但是请记住，这只是一个开始。

现在，让我们开始去达成一些交易吧！

---

① Hunch 原意为“预感”，是一家帮助你做决定的网站，由卡特琳娜·费克 (Caterina Fake) 等人联合创建。——译者注

② 利捷公务航空是私人飞机租赁公司。——译者注

# 目 录

## 第 1 章 业务拓展 // 1

- 什么是业务拓展 // 2
- 业务拓展的类型 // 4
- 业务拓展团队的构架 // 11
- 业务拓展与销售 // 16
- 建立关系网 // 19
- 国际业务拓展 // 28
- 找到你的业务拓展导师 // 30
- 应用程序接口和业务拓展 // 32
- 关于业务拓展的职业发展 // 37
- 数字身份 // 43

## 第 2 章 建立合作关系 // 47

- 对想要合作的公司进行全方位了解 // 48
- 合作关系的四条黄金准则 // 49
- 三种合作形式 // 55
- 在合作公司中找到合适的人选 // 59
- 合作伙伴的反馈 // 63

做交易 VS 做最好的交易 // 66

真诚的销售 // 67

浮夸销售 // 69

### 第3章 推介和达成交易 // 73

渠道与预推介准备 // 74

如何进行推介与达成交易 // 80

达成交易的合法性：订立合同及其他 // 93

开启合作和复合效应 // 101

如何成功地维护交易 // 104

### 第4章 最佳实践：准备和执行交易 // 109

商业引荐的最佳实践 // 110

主动接触与通信 // 113

跟进以及其他保持一致性的最佳实践 // 118

业务拓展所需要的毅力 // 123

遭到拒绝 // 126

予人玫瑰，手有余香 // 131

把握市场的脉搏 // 132

抵制合作中的“诱惑”型机会 // 133

内部沟通 // 134

与大公司合作 // 139

与媒体合作 // 141

将“乐意拥有”变为“必须拥有” // 147

**第 5 章 实战案例 // 151**

- 大公司业务拓展 // 153
- 企业家精神与业务拓展 // 157
- 最佳联络员 // 162
- 法律工作与业务拓展 // 165
- 潮流缔造者 // 170
- 从业务拓展专员到创始人 // 172
- 天生创业家 // 175
- 宿舍交易缔造者 // 180
- 运动、私人喷气式飞机及慈善事业 // 184
- 音乐业务拓展以及国际关系 // 188
- 从银行业到业务拓展的转变 // 194
- 业务拓展和销售 // 197
- 从实习生到副总裁 // 200

# 第 1 章

.....

## 业务拓展

.....

我们从业务拓展的基础知识开始说起——业务拓展的内涵是什么以及谁来进行业务拓展。这是理解推介和达成交易实际过程的基础。

## 什么是业务拓展

在科技创业领域，业务拓展这个术语非常流行。当非技术人员听到这个词时，也会对它产生浓厚兴趣，但它究竟是指什么呢？业务拓展的定义包括三个核心方面，我们将基于业务拓展的基本原则在此进行详细的描述。

1. 业务拓展是企业进行市场营销、销售和战略开发的过程。
2. 业务拓展专家致力于加强企业现有的合作关系并开创新的合作。
3. 业务拓展高于销售。业务拓展专员的目标是找到可发展的商机，检验并将其付诸实践，进而创造出新的业务，开发出标准的流程（最终得以组建一个销售团队）。

下面我们分别来阐述业务拓展的核心含义及其预期效果。

### 业务拓展是企业进行市场营销、销售和战略开发的过程

业务拓展具有多种功能。寻找战略合作伙伴需要对公司以及自己关于合作关系的理念进行营销，还需要开发成长性项目。说得更激动人心一点，就是小型企业的业务拓展专员一直在尽其所能为企业的经营管理出谋划策。

市场营销和市场研究通常会围绕企业已有的产品或平台展开。大多数时候，营销团队的工作是为业务拓展团队提供与产品发布或者业务合作相关的一切，比如为产品发布提供与市场营销以及推广有关材料。有时，在企业的早期发展阶段，业务拓展专员会承担部分营销专员的工作，为团队培养一位全职营销人员打好基础。克里斯塔尔·伯格菲尔德（Kristal Bergfield）就是一个典型的例子。她成功地由营销专员转型为业务拓展专员，并曾担任在线零售商评级公司 StellaService 的业务拓展部主管。此前，她还在美国运通公司的业务拓展部门任职。伯格菲尔德在全球著名的万卓环球公关公司（Waggener Edstrom）工作时，积累了大量与客户沟通和合作的市场营销经验（尤其是合作关系的建立与管理方面的经验），并很好地将其运用在了业务拓展领域中。

### 业务拓展专员致力于加强企业现有的合作关系并开创新的合作

业务拓展以各行各业间广泛而强大的合作关系为基础。因此，业务拓展专员的

关键特质之一就是具有建立、拓展和维系人际关系网的丰富常识，并能以此促成交易。业务拓展专员应与行业内所有企业（无论其规模如何）保持密切联系。而这些联系能让费时数周或数月才能解决的问题在数小时或数天内就得到解决。如果你能接触到面向消费者的企业的用户服务与支持部门（比如，如果你在 Facebook 上认识的某个人，他能帮你解决产品问题或介绍新产品给你），那你就能够实现效率最大化，并顺利完成手头事情。

## 业务拓展高于销售

业务拓展专员的目标是为企业找到成长型商机，检验并将其付诸实践，进而创造出新的业务，开发出标准的流程（最终得以组建一个销售团队）。这正是业务拓展的核心原则，也是让卓越生意人脱颖而出的关键所在。

业务拓展高于销售。在整合行业规范并以此为核心创建销售团队之前，一个在业务拓展领域获得成功的人，通常会先尝试三到四次类似的交易。作为业务拓展专员，你应该达成与其他公司的交易，专注于某一特定领域或垂直细分市场，并在达成协议的基础上，建立交易流程的标准，并最终建立一个销售团队以拓展在该细分市场的业务。一旦你开始扩大某一垂直细分市场的业务范畴（且相应的销售团队已准备就绪），就可以着手下一个项目了。作为业务拓展专员，你需要不断地为企业寻找新的商机，持续不断地向未知领域“售卖”公司的发展方向和新产品，同时还需要寻找下一个足以大获成功的产品或垂直细分市场，并以此为核心创建另一个销售团队。卓越的业务拓展专员能将其从事的全部工作都转变为销量，并且能将这个过程不断地循环下去。

## 业务拓展视野

既能敏锐地找出合适的合作关系，又能随时适应潜在的合作关系，这对达成合适的交易至关重要。我们把这种远见和思维方式称作业务拓展视野，通俗来讲就是具有在生活的每个角落预见和发现机会的能力。拥有业务拓展视野意味着能够迅速察觉合作的可能性，知道如果与一个拥有很好想法的人交谈，并让他和能够从这个想法中获益的人产生联系，那么他们就会成功合作。拥有业务拓展视野的人一般都

非常乐于助人，总是为合适的人在合适的时间牵线搭桥。

如何才能拥有业务拓展视野呢？有些人认为这是一种天赋，还有人相信形成这种思维方式需要时间和历练。拥有业务拓展视野的人常常能后退一步去观察全局，进而评估引荐、合作建议以及建立关系网潜在的结果。这种思维不会被某一特殊功能或者事件所局限，它能在茶水间的闲聊中、与朋友的社交活动中或者职场午餐这类非正式互动中产生。

虽然业务拓展视野是用来帮助自己的，但更重要的是，在拥有业务拓展视野之前，你首先要明白如何最大限度地帮助他人。各个公司的工作和目标不同，因此，你需要仔细发掘与真正了解哪种机会对你的朋友、合作伙伴和认识的人最有帮助。具体情况具体分析：有些人需要联系合适的分销合作伙伴；有些人需要适合引领新一轮融资的投资人；还有些人可能需要优秀的科技博主来帮助其发布新产品。因此，战略创新是业务拓展专员的责任之一。

具有业务拓展视野的人的一大特征就是他能实现他需要做到的一切——常理范围内的所有工作。这也许是一次乘飞机到另一个地方参加面对面会议的突发奇想，为潜在的合作关系做出更多的努力，进而达成非常重要的交易。例如，在潜在合作伙伴同意合作之前，业务拓展专员为了表现其诚意，可能会通过新闻发布会或者投资者推介亲自帮助潜在的合作伙伴解决难题。业务拓展视野的理念是奉献，是一起创造性地完成主要任务。

## 业务拓展的类型

通过战略合作关系拓展业务的过程会呈现多种形式。公司的兴趣点、关注点和商业模式决定了公司团队的工作重心、相关的合作关系类型，以及公司所需要的背景和技术。因此，业务拓展有几种不同的类型，但它们都遵循通过合作关系的建立带来业务和客户增长的基本原则。

不同公司的业务拓展方式差异很大：有些公司的核心业务是获取新用户；有些公司旨在寻找新的企业客户；有些公司正在寻找能为它们的用户提供产品的新企业

客户。业务拓展有三种不同的类型：企业对消费者（B2C）、企业对企业（B2B）以及企业对开发者 [B2D，也被称作企业对企业对消费者（B2B2C）]。

## 企业对消费者（B2C）

B2C 是指那些面向消费者的公司，这些公司直接与购买产品或使用服务的人们交流。像 Facebook、Twitter、Foursquare、Instagram 和汤博乐这类社交媒体公司，还有像亚马逊和美国家居电商 Wayfair 这样的零售业电商公司，都是在企业对消费者的层面运营的。对这些公司来说，成功的基础和关键是广大的用户基础，并且它们还会自己开发产品来满足消费者的需求。

B2C 公司有几种盈利模式，最常用的两种是广告以及销售商品和服务给消费者。像 Twitter、Facebook 和谷歌这样的公司最常用的模式是广告，因为其产品的消费者是单个用户，而不是一家企业。这类公司利用其消费者数据来帮助广告商提供更具有针对性的广告。另一种类型的公司像亚马逊、美妆订购公司 Birchbox 和美国眼镜电商瓦尔比派克眼镜公司（Warby Parker）是直接销售实物产品给消费者。像奈飞<sup>①</sup>这种类型的公司则使用订购模式，用户可以根据时间长短（每天、每月或每年）交纳一定的费用来订购其服务。

有时候，消费者决定着企业的商业模式变现的进程。这在以社区为基础的消费群的公司中很典型，并且只有在你拥有忠实热情的用户基础之后才可能实现。Reddit 新闻网就是以社区为基础消费群的公司的最好例子。它是一家社交新闻和娱乐网站，当用户长时间在网站上活动时，他们会对网上的互动倾注大量情感。像 Reddit 这样的公司有几种盈利方式，包括销售产品和服务、订购高级服务以及捐款，其在过去的几年里也有通过广告获得收入的实例。

再举一个采用 B2C 盈利模式的例子：品趣志<sup>②</sup>（Pinterest）。品趣志是一个网站和移动应用，人们可以在其网站上寻找新事物，收集虚拟物品。它是 21 世纪的剪贴簿

---

① 奈飞公司（Netflix）是美国最大的在线视频 PGC（专业生产内容）提供商。——译者注

② 品趣志采用的是瀑布流的形式来展现图片内容，无须用户翻页，新的图片不断自动加载在页面底端，让用户不断地发现新的图片。——译者注

或公告板。在品趣志网站上有大量的商业活动，并且该网站进行了货币化的尝试，用户通过品趣志网站链接到零售网站之后，任何被点击或购买的产品销售额都会分给品趣志一部分。这些就是典型的每次点击成本（cost-per-click，CPC）和每次购买成本（cost-per-acquisition，CPA）模式。

对于 B2C 公司来说，其目标是尽快扩大企业规模。通过最大限度地吸引用户、有能力规模化和解锁其网站或移动应用中的病毒式功能的公司，往往使其能够成为该行业的领跑者，不管其是否具有先动优势。也就是说，B2C 公司及其创立者需要集中精力设计最好的产品、组建最好的团队和建立最好的愿景。一旦这些公司实现了规模化，商业模式通常就会自动运转。举例来说，谷歌公司在想出商业模式或者变现策略之前，就已经成为了最大的搜索网站，于是其最终采用了广告创投模式。谷歌公司成立于 1998 年，并于同年发布了我们目前所知的搜索产品，其 AdSense<sup>①</sup> 和关键词竞价广告（AdWords<sup>②</sup>）直到 2003 年才上线。谷歌公司就是通过专注于发展和加强其核心产品，以实现消费者用户基础的不断增长，并在对产品有了信心之后再把注意力转移到商业变现上来。

通常情况下，公司不销售产品的时候，消费者就是产品。B2C 公司可能提供免费服务，而这种免费是要付出代价的。像 Facebook、汤博乐和 Twitter 这样的网站供用户免费使用，其商业变现的第一种方式是把用户信息提供给广告商。另一类 B2C 公司（比如瓦尔比派克眼镜公司）就是销售供个人即时使用的实体商品或服务。

B2C 公司商业变现的最好例子是 Facebook。在 Facebook 认真尝试商业变现运营之前，这个社交网站已经拥有了数亿用户。与很多其他的科技公司相似，Facebook 只专注一种消费者产品，公司在早期阶段不断发展和完善自己的产品，同时培养了强大的核心用户基础。另一方面，在这个博弈过程中，其变现进程相对较晚，Facebook 在网站上线两年之后，即 2006 年才第一次公布了其营收情况。

---

① 谷歌公司的产品之一，它可自动抓取客户网页的内容并投放与该客户的受众和网站内容相关的广告。——译者注

② AdWords 是一种快速简单的购买广告服务的方式。——译者注