

图书在版编目(CIP)数据

网上掘金 美国万·转英)门罗(配插图)著 谭卫, 钱塘君译 南京: 江苏人民出版社, 2000

(《金融时报》工商管理译丛)

书名原文: 憎憎憎 爱爱爱 难难难 难难难 难难难 难难难

陽星苑原源原源源

IV 网络安全

中国版本图书馆 悦读数据核字()第 号

憎曾曾愛大贈栽燥旱藥聘酞登登生採類

快樂健康樂成◎ 服用旺能曾分送給各藥酒及果糖

[illegible][illegible]

粵語通稱初學讀音者

江苏省版权局著作权合同登记

图字：京原图字原图原号

书 名 网上掘金 张明远

著者 [英]约瑟芬·内罗

译者 谭卫 钱塘君

责任编辑 刘 焱

出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 159 号) 圆型图例

网 址 <http://www.163.com>

漢委奴國王

经 销 江苏省新华书店

印刷者 丹阳教育印刷厂

开 本 愿冠伊宗源毫米 员张圆

印 张 缘 插页 圆

字 数 来源千字

版次 國圖年 月第 号版第 次印刷

标准书号 隋日星苑原贯源原开糖河原厚素试稿

定 价 另 議

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

自序

前些年，你可能读过几例网络创业者败北的故事——没能把极好的创意变成丰厚的利润。根据媒体的说法，网络公司开创与运营的程序如下：

1. 你有个很棒的网站创意；

2. 你将创意告诉了一些有着丰富的相关商业经验的朋友们，他们也首肯你的创意；

3. 阔绰的父母、丰厚的存款、雄厚的信托基金——这一切你统统拥有，你能放弃自己的工作，在事业腾飞之前将你羽翼未丰的网站先建起来；

4. 你的管理团队中的某人与风险投资商经常共餐，该投资商仅拥有你公司 5% 的股份，却不时投资数百万英镑，给你公司的资产，比方说，有 100 万英镑；

5. 报界开始报道你，人们一批批地访问你的网站；

6. 你公司的股票市值在两亿英镑上下浮动，你自己悠闲地打网球，引进了一位经验丰富的总经理帮你打理公司；

7. 用不了多久，你就可以大把大把地兑现你的股票，而且再也不用不着朝九晚五地上班啦。

然而，令人沮丧的是，对大多数人而言，情况更像是这样：

1. 你有个很棒的网站创意；

2. 你的朋友认为你疯了，纷纷告诫你追寻美梦是荒唐的，因为不管怎么说，你对互联网毕竟了解有限；

3. 你从一份网络杂志附送的 1 盘上搞到了些免费软件，于是试着创建自己的网站；

灏你自已出资建站；

纛你的网站门可罗雀；

邈你在报纸的商业版上连篇累牍地读到，那些有父母做靠山的阔绰家伙，圈得数百万风险资金，网罗了伊顿、牛津、欧洲工商管理学院等名校毕业的各路英才；

雍你明白，从技术层面，互联网为大卫打败歌利亚^①提供了可能，但你每时每刻都在担忧着被巨人挤垮。

你该立即接受事实了，一切将更艰难、更漫长，而且，你很有可能赚不到自己想象的那么多钱。如果事情简单到你建了一个网站，人们拥来访问，排队登广告，那么，本书也没人要。可事实是，在当前淘金热潮中创办一个电子商务网站需要丰富的技术知识、强大的金融后盾和过硬的营销本领。这就要求大多数潜在的企业家学习至少三门新课程——技术、资金和吹牛。你会发现自己上一分钟还在讨论 赁籍籍的申请，下一分钟就流利地聊起了关键市场的灵敏度分析，接着又是向潜在的用户、投资人和广告客户的一通神吹。然而，你自始至终还在考虑着如何进行增值税税务登记，或

你该立即接受事实是怎样发现你信得过的律师。

事实了，一切将更艰难，更漫长，而且，你很有可能赚不到自己想象的那么多钱

虽然本书无法带给你靠山父母、名校学位或是几十万英镑的融资，但它能帮你把顶刮刮的创意变成一个很好的电子商务小公司

虽然本书无法带给你靠山父母、名校学位或是几十万英镑的融资，但它能帮你把顶刮刮的创意变成一个很好的电子商务小公司；让你不再害怕国内税收部的信，并教你一些从簿记到注册有限公司的基本知识，帮你运营一家小公司。如果你的确很棒，又有鸿运，此书可以帮你致富。

本书并不要求你拥有 勻越云超文本标记语言 雪知识或企业运营实践，且没有任何术语或虚假承诺。本书是为那些两手空空，只有好点子和坚定决心

^① 耶 耶基督教《圣经·旧约》的《撒母耳记上》中记载的非利士族巨人，为大卫所杀。——译注

的企业家们设计的，它诞生于我自己的电子商务网站——~~财富杂志网站~~发展受挫之际。但它并不是基于我本人的经历，而是基于我和其他不计其数的网络企业家大量的面谈，这些人也是拿自己的一切做赌注——工作、房子和亲情——去赌一个 e 时代的梦，这些人对其追随者有着一肚子的指导意见。我曾努力和尽可能多的背景迥异的人交谈，他们中有企业家、投资人、销售专家、小公司顾问和律师——基本上可以说，任何能让我们尽量少犯错误的人都被囊括其中。他们的忠言和警告可谓字字珠玑，对那些正做着网上发财梦的人来说大有裨益。

最有意思的是，无论我是和那些躲在卧室里磨刀霍霍的人交心还是和那帮身后有着数百万风险投资的 ~~硅谷~~ 粤晤谈，这些企业家都会阐述出如下三个清晰的主题：

- ◆ 比预想的还要艰难——人人都说开办电子商务是他们做过的最难的一件事；

- ◆ 没什么规矩可循；

- ◆ 互联网技术的确给了这个世界的“大卫”们一个机会，去挑战老的工业巨人。

很清楚，如果你头脑灵活，运气不错，网上敛财仍有可能。

约瑟芬·门罗

1999年 猿月于伦敦

致 谢

我很感激每一个抽出宝贵时间与我面谈的人——尤其是那些我无缘提及的人们——和我的母亲，是她借钱给我买了电脑。我还得谢谢我那了不起的合伙人杰拉尔丁·比拉姆，当我埋头于写作时，他帮着打点公司。

目 录

自 序 员

第一章	创意 员
	独创能力 员
	你的创意能赚钱吗芽 猿
	你能胜任这份工作吗芽 源
	结交朋友 远
	相关网站名录 愿
	企业家档案 怨

第二章	市场调查 员缘
	搜索引擎 员远
	行业出版物 员苑
	互联网 员愿
	私人交往 员愿
	开动脑筋 员愿
	供应商 员怨
	相关网站名录 员圆
	企业家档案 员圆

第三章	建立你的网站 圆缘
	自己建站 圆远
	网页设计 猿远
	设计者清单 猿苑
	相关网站名录 猿愿
	企业家档案 源猿
第四章	利润和进步 源苑
	进展中的工作 源苑
	分析你的数据 源愿
	反馈 源愿
	财富之门 缘圆
	保持灵活 缘通 缘猿
	相关网站名录 缘源
	企业家档案 缘缘
第五章	准备你的商业计划 缘缘
	商业计划书的结构 远远
	相关网站名录 远苑
	企业家档案 远愿
第六章	融资 苑猿
	谨防上当 苑源
	网络公司融资术 苑缘
	“香”钱与“臭”钱 苑愿
	投资人在寻找什么芽 苑愿
	投资人众生相 愿圆
	“当老牛遇着嫩草” 愿愿

	二板市场融资	120
	相关网站名录	121
	企业家档案	122
第七章	推广你的网站	123
	免费网上营销	123
	离线免费推广技巧	124
	公共关系	125
	直接推广与游击推广	126
	广而告之	127
	相关网站名录	128
	企业家档案	129
第八章	运营	130
	求助	131
	股份有限公司的法律地位	132
	增值税	133
	雇主义务	134
	其他主要义务	135
	簿记	136
	其他法律义务	137
	相关网站名录	138
	企业家档案	139
第九章	智者千虑,必有一失	140
	时间管理	141
	咬定青山不放松	142
	健康是第一位的	143

招兵买马 员苑
紧密团结 员愿
技术 员怨
成功并发症 员园
承诺,承诺 员员
相关网站名录 员员
企业家档案 员圆

第十章

套现 员苑
上市 员愿
合并 员怨
出售 员怨
企业家档案 员怨

集 注 员猿

第一章 创意

原创策划出一个网站是一项艰辛的工作。什么样的网站都已出现,其内容从某人画的猫咪、养猪指导、在线售书到股票交易,真可谓五花八门、无奇不有。其中的一些,明摆着没什么挣钱的机会,而另一些已有了百万美元的进账,尽管如此,另辟蹊径赚钱仍大有可图。不管是啥玩意,你都可以建个网站——本书帮你做成此事——但如果想挣钱的话,你得注重实际。下面的话似乎有些冷酷——如果你的期望不那么切实可行,你就甭做网上淘金梦啦。

员

独创能力

“我收到的商业计划中含有原始创意的大约仅占千分之一,”
随著与道执行总裁蒂姆·哈蒙德说,“新创意成功之后,每个人的竞相仿效改变了市场,可事实是,形势虽然变了,他们中却没什么人会自动出局。”蒂姆每月要看约 250 份商业计划,每年要向大约 100 个项目投资。你可能认为你的创意独树一帜,但像蒂姆这样读过数千份计划书的人一遍又一遍地早就看到了同样的创意。

圆

即便你绝对有把握没人与你不谋而合,花几个小时通过搜索引擎和网站名录上网冲浪去,你准能找到一个竞争者或是准对手。如果你运气不错,此人在其他国家或是名业余选手,你敢肯定他对你拟建的专业性网站毫无威胁……但是,如果这能让你坚信自己的创意确有市场,再好好想想。你不得不问自己,为什么其他人没有涉足如果这个创意确实很好,为什么别人没有觊觎你正在垂涎的数百万美元却即使你没有发现与你竞争的网站,你怎么能肯定此

猿

刻别人就没在建网站呢,说不定此人还有着雄厚的金融支持某仅仅发现一个新的市场是不够的,你必须确保自己的经营之道独特而全面。

然而,并非所有的创意都必须完全原创才会取得成功。在英国——事实上,在除美国之外的任何地方——浏览美国红火的网站,剽窃其创意,在美国佬打入之前占领欧洲市场,这一切都是合法的。这里既有优势也有劣势 投资人和广告商可能会欣然参与你的事业,因为他们在别人的成绩单上看到了美好前景。可同样地,聪明人都心知肚明,没有一家成功的美国公司会袖手旁观,让竞争者不费一枪一弹夺走它的欧洲市场——很有可能发生的情形是,它们拥有雄厚的品牌和资金,夺下你盘踞的山头,并看着你灰溜溜地斗败出局。

这类所谓“仿效版”创意的成功秘诀在于发现对手的缺陷。强调所谓“先发优势”的人为数不少,但正如网络发展公司 酝藏部 源 零敲碎打的艾默里·霍尔所说:“最早的拓荒者通常收获冷箭,而随后的殖民者得到的是土地。”动脑筋好好想想,你在别人的基础上能有多大的改善。知己知彼,方能百战不殆——分析对手的网站有助于从内容到观念上完善自己的网站,由于在拥挤的市场上取得成功需要更多的资金,这一点显得尤为重要。“公司融入的数百万英镑风险投资,其中有一半花在了广告上,仅仅为了在市场上取得一席之地,”英国投资公司高级技术部的马丁·法因斯如是说,“你不得不承认,第二、第三个介入市场的人会把创意顺利完成,而第一个则要冒险把数百万的资金花在广告而不是产品上……产品则会遭殃。”

缘 和业内巨擘 零敲碎打或 月建网站比赛卖书无异于班门弄斧,乃不智之举,但并不是说在线书商就失去了根据地,找不到用武之地。“譬如,有人想另辟蹊径,专营生物学教材,并完全占据了该专业的市场,那么,还是有理由考虑对其投资的。”法因斯说。

你的创意能赚钱吗芽

如果你想仅靠网站谋生,你可能乐于设计一份衡量投入与产出的简易资产负债表,由此决定你的网站是否值得付出,可投资人看问题的角度和你不一样,对于你的创意,他们另有一番期望。他们可能乐意为投资回报等上 10 年,但是,只有当你的创意有可能把他们的 100 万英镑变成 1000 万甚至 1 亿英镑时,他们才肯冒险一试。对 10% 的投资回报率,投资人不屑一顾——他们喜欢大数字,后面的 0 越多越好。

因此,就比方说你有个绝妙的创意——在线销售生物学课本,你和出版商已建立了稳定的供应渠道,这就意味着你能削价与街头书店的竞争者们抢生意。你有很好的配送网络,知道自己能按时送货;而且,你和生物教师交结甚好,很清楚这些定单即将到手——这会是个很好的小生意。可是,如果你想把蛋糕做大,把它变成吸引投资的摇钱树,你将不得不拓宽思路,从不同的角度多方位思考问题,不管你最初的创意是什么。

既然如此,动脑筋想想,你还能提供些什么芽问问你自己,那些买生物教材的人可能还需要些什么芽他们是否需要课本的修订版和分班课程芽他们是否需要国内其他地方同行们的支持芽他们对生物学新闻感兴趣吗芽如果答案是肯定的,你如何开发这些需求芽你必须在卖书之外提供这些业务以吸引他们的注意力,而且,至关重要的是,你必须建立某种忠诚——拴住他们的心,即便他们想要的书暂无现货,也要让他们做回头客。这就叫做保护你的市场,占据所有的领地,以防和课本出版商有着更深交情的竞争对手攻击你。但为了大量敛财,你还得想出别的招数。看看其他还有什么可以向他们出售芽比方说,杂志订阅、实验室白大褂、安排重大会议的行程、教室里张贴的解剖图……这些东西行吗芽这一切可能和你的

原始创意相去甚远，不过这没有关系，重要的是，它能给你的网站增加收益。你还须问自己谁会在你的网站上做广告，以赢得你的目标市场。投资人可能会让你列出 5 名潜在的广告客户，你能做到吗？在这些广告客户中，你会成为其中哪些的联营商？即达成这样一笔交易，如果有人通过你的网站购买他们的产品，你可以从中提成——通常低于 5%。你的业务是否对使用者完全免费、仅仅从广告上赚钱？或者——如果它不是电子商务的话——是否还那么吸引人，你能索要到订阅费吗？

忽然，这一切听上去不再像你那挺好的小生意——出售教科书了，你的绝妙创意变成了环球经营——从赴巴西发掘珍本书到组织去伯明翰的汽车旅行，真可谓事无巨细，样样得操心。这些事务如此庞杂，以致需要合伙人帮你完成业务的不同部分。如果这些吓倒了你，那么网络公司很可能不适合你，你当然不会大发网财。但如果这些刺激了你，你灵机一动，柳暗花明，找到了每一个可能敛财的源头活水，那么你已经就绪并即将发现：这个创意是否值得你继续追寻。但是，只有当你对于下一个问题回答‘是’的时候，才可以接着玩下去，这个问题是：你是做这件事的最佳人选吗？

你能胜任这份工作吗？

你并不需要这本书来问你是否有兴趣成为一名企业家。当你去银行开一个商业户头时，随手捡来的精美传单都会问你，你在身体微恙并遭到拒绝时，是否还能继续工作。显然，为了生存你需要厚起脸皮，可对于究竟谁是好的网络企业家，其实并没有什么实际的标准。公司里最富裕的那帮人中有一些是怪物，他们和陌生人很难沟通，却能编写出绝妙的软件程序；还有一些是公关专家，可他们拿不出什么有形的产品。

商业的任一环节都有可能卡壳，而技术的魔力在于你不必照

搬老套。你可以通过电子邮件联系某人,通过仔细阅读行业出版物或者搜寻公司职员的履历网页搜寻有用的关系。感谢网络找到恰当的人和恰当的联系变得容易多了。

如果你想做一项心理学测试,来向自己证明你已拥有相应的企业家人格,你会发现 [漂眼网](#) 是个非常好的网站。但是,对于“我长时间专注于某件事绝对没什么问题”之类的问题你必须回答“是”,而对于“太想要某样东西肯定会导致失望”,你的答案应该是斩钉截铁的“不”,否则就无法继续下去。

你必须问自己如下问题:

我有时间把这项工作干到底吗? ☐

如果我不得不放弃工作,短期内我能在这上面赚足了钱,帮助我和我的家庭渡过难关吗? ☐

我确实有门路使创意付诸实施吗? ☐

不管这是个什么样的公司,你不应该低估公司启动时所需的时耗。和你的朋友们、孩子们,如果你有的话雪一样,你的合伙人也需要占用你的时间。假使你一周工作 7 天、从早上 7 点忙到深更半夜,很有可能,你不得不牺牲你的一些人际关系的质量了。问问自己对上述问题是否有足够的思想准备,你身边的人是很支持你,还是嫉妒你的新业务把你从他们身边夺走了。

矮屋难抬头——不要低估贫困生活的举步维艰。如果你放弃工作和赚得新钱之间还有一段时间——请准备好了,这个过程可能比你预想的要长——你必须依赖你现有收入的一部分。这部分收入能靠得住吗?

但是,三个问题中最重要的是最后一个问题。正是你的门路——你与供应商、用户以及广告商之间结盟的能力令你独领风骚,让你的创意、商业计划以至你的网站取得成功。但你没有必要事必躬亲……

结交朋友

“我发现企业家最大的错误之一就是不愿和其他人合作。如果他们认为自己能单挑独干，或者说，不愿意放弃股份与合伙人联袂，我可以相当肯定地说，他们的生意不会做长。”蒂姆·哈蒙德警告道。

要想让别人和你一块儿干，你不得不拱手让出公司的股份，意识到这一点相当恼人。毕竟，这是你自己的创意啊。但是，你并不拥有让你的创意走向成功的所有技术和关系网——如果你不和拥有这些东西的人们一起干，你可能一个子儿也赚不到就得草草收兵了。你可能认为，足以吸引人们加入你的行列——毕竟，这是一个多么棒的创意——他们却有可能要求你犹豫。显然，这不太美妙，但是，请记住杰夫·贝如斯——粤美利坚的创始人，他只拥有自己公司股份的一小部分，而他的股票市值仍达数十亿美元。

要想使你的网上冒险一举成功——更为关键的可能是：让投资人确信你值得他们冒险——你需要提供下列东西：你所选择领域的专业知识、财务管理的能力、技术力量，还有一些确保能取得收益的途径。如果你有相关的专业技能，以前却从未运营过一家公司，在你的朋友、同事圈中看看他们是否有会计技能、设计本领或者能拉广告。由于多种原因，建立一套技能互补的团队价值无可估量。对初创者而言，你必须圈到足够多的钱，以使你的创意顺利迈向下步。然而，比钱更重要的是，不同企业的新鲜思想能帮你从不同的角度看见自己创意的潜力与隐患。

对投资人而言，在考虑向商业冒险投资时最重要的决定性因素之一就是管理团队的力量，因此，你得牢记以下内容：这些人真是你能搞到的最佳人选吗？你们能愉快共事吗？你们想要的东西一

致吗芽

酝酿阶段的艾默里·霍尔说：

员

尽管我们一直想和强有力的管理团队一起完成项目，可有时，事情却变得很清楚，四到五人的团队会十分不稳定。对于公司，他们想要的东西通常大相径庭。有时，一个人把初始融资全部投入就是为了追求回报，有时，他们无法决定最终由谁拍板。因此，管理团队的每个人对公司应当有着一致的憧憬，这一点显得尤为重要，否则，他们会吵架失和、南辕北辙并危及整个项目。

你还得召集一个顾问委员会。此阶段该举措可能不太正式，但你需要接触那些能定期向你提供建议的关键人物。顾问委员会需要一帮有着不同技能、关系网以及专业知识的专家，能请到他们圈子中令人仰慕的名流就再理想不过了。如果幸运的话，你会和这些总经理、战略家、销售专家建立私交。如果你的运气没那么好，不妨向周围的人多请教或者径直打一些咨询电话。你的顾问委员会不仅有着丰富经验，能为你提供及时的帮助，还能在你不在场时充当你的大使，并把你介绍给今后用得上的人。

但是，如果你在朋友圈中找不到所有必备的技能——或是初始融资，却对你的创意绝对有把握，那又该怎么办呢？那好，你会从小公司顾问和专事团队组建的孵化器那里得到有用的帮助。对下列问题，若你无法全部给出肯定的回答，你求助于他们时仍然显得准备不足：

员

你的创意不同于市场上其他创意吗芽 ☐

你的创意是否和已出笼的创意很不相同，并能与之竞争芽 ☐

你是否集思广益，找到了每一个可能的收入来源芽 ☐

你有让创意成功的关系网吗芽 ☐

7

相关网站名录

互联网术语集注

读读别人是怎么做的

军舰启航——该网站以这则古希腊神话命名,借喻自己能令**员**团**团**笔生意做成。这个站点为未来的百万富翁准备了大量的信息和有用的链接

[illegible]

订阅最知名的网络会议组织者

以和任何人交谈。万一你记不得它的网址了,请记住 達達所代表的是“月贈的啤酒月賣——买我们自己的啤酒”

员源 最新的网络论坛之一,每月在伦敦聚会

漢語/ 憎憎癢癢課 由 賈樂蘭 創辦, 為中小型電子

你可以从该网站得到有关法律和其

澳糖甲/漢皇藥業藥業轉 為商界新秀提供幫助

一个全方位网站，