將錯就錯的網路創業計劃

創業智慧：利用分租“網地產”的概念，配合媒體包裝過的產品，就能組合出高利潤，低投入的網路創業計畫。

【本報特稿】在網路上買錯東西大部分都可以退貨，尤其是自從大家知道七天鑑賞期的消費者保護規定之後，不管在網路上買什麼都不用擔心不能退貨的事情發生。但是“買錯網站”這種事情，大概所有買家都不知道應該怎麼退貨？因為不管是委託廠商製作網站，或者使用某家廠商的網站服務，這些交易既然是在雙方心甘情願的情況下簽約生效，那就不能用“買錯”這個理由來退貨，所以每當有人購買網站服務卻反悔，大多只能強迫自己盡量使用這些服務，結果營業績效都不是太好。

曾經有一位創業家就是發生這種買錯網站的狀況（他自認為買錯），當我輔導他的時候，他已經跟某家廠商買下一種網路平台服務，在付了將近新台幣七萬元的年費並且簽約之後，才發現自己根本還沒搞清楚應該放什麼產品上去銷售。這就像租了一間店面之後，才開始想要做什麼生意一樣，差別只在於租店面的金額比較大，一般人不會那麼衝動犯這種錯誤，但是網路開店金額相對較小，所以很多創業家是在還沒把前因後果想清楚之前就草率付錢簽約。

這位創業家一開始想解決的問題是“應該在這個平台上賣什麼產品？”他租用的是一個大陸知名網路交易平台的台灣館，因此他的思考邏輯是“只要找些台灣優良產品來銷售，應該就能在這個平台獲得許多來自大陸買家的生意”，而這也是許多台灣網路賣家共通的想法。但是正因為網路太方便了，所以在這個平台上面的台灣產品，已經是多到什麼到有、什麼都不稀奇的狀態了，這位創業家在付錢給這個平台之後才驚覺到這個現像，所以在此也順便呼籲各位創業家花錢不要那麼衝動，尤其是當你並不那麼熟悉網路創業行為的時候。

企業在選擇產品的時候必須符合“成長中市場”與“相對競爭優勢”這兩個基本法則，因此在我了解這位創業家的的情況之後，我不認為應該直接由“選擇產品”這個階段來解決問題。其實這種問題有一個更好的解決方法，但是要有一點“亂向思考”的本領，尤其是要能把行銷學的 4P 做一些改變。

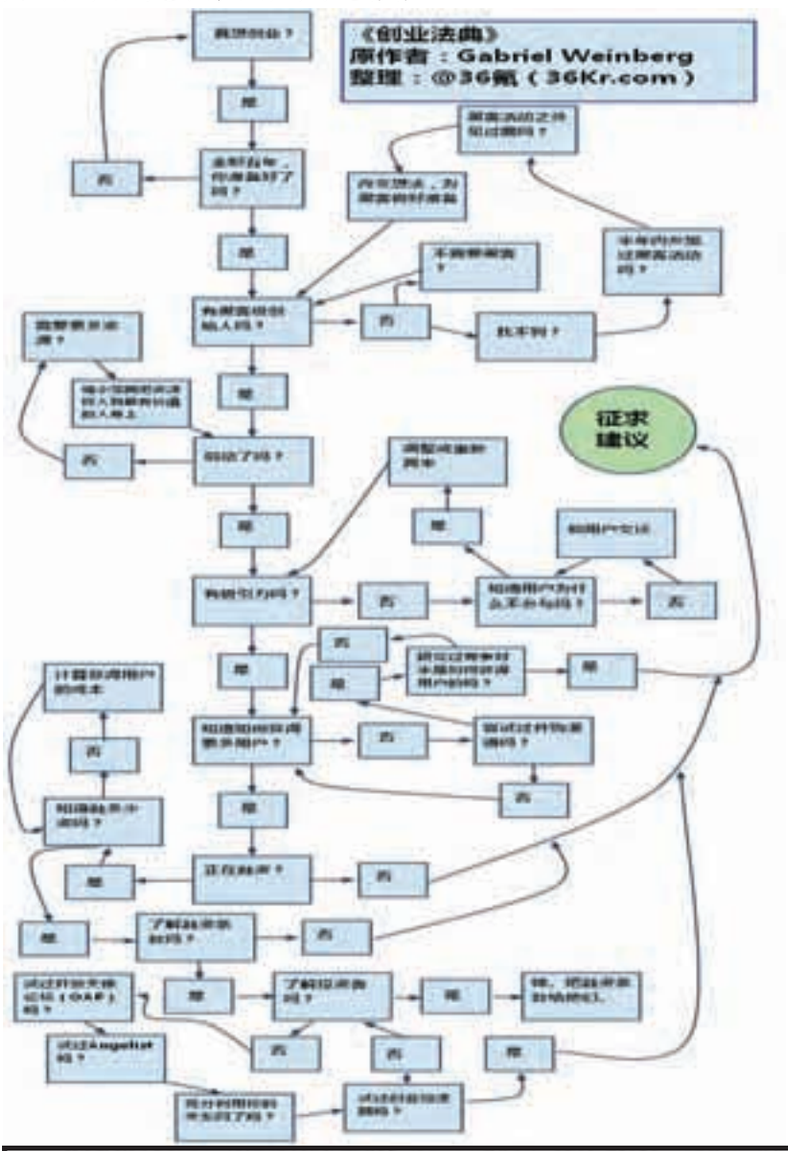
如果花錢租用任何網路平台，卻只能把它當成行銷某種產品的“通路”，那就只能往產品、價格、宣傳等策略去想辦法。如果我們試著把這個平台當做“產品”呢？例如把這個平台當成一個大賣場，分割出租給一些更小的個體戶，每家收新台幣 5000 的年費。就我所知，很多個體戶的確對於使用這個平台來行銷中國是很有興趣的，只是因為費用問題而不敢嚐試，所以用這種分租的策略來降低門檻，要吸引 14 個房客來分攤 7 萬元的平台使用費，似乎不是太難的事情。

由於這家網路平台廠商的合約並沒有禁止轉租行為與限制上架商品的數量，因此這位創業家不僅可以用這種方法把不能退的租金賺回來，而且還很有可能可以因此賺錢，如果他的執行力夠強，根據我給他的創業規劃是一年後的日營業額與獲利分別是新台幣 50 萬與 10 萬。詳細內容由於牽涉這位創業家的獲利程度，恕我不公開詳細描述，但是各位如果常常試著將 4P 做些有趣的組合變化，商機常常就匯出現在這些看似錯誤的創新之中。

作者：本報專欄作家江亘松，創業與行銷管理顧問，台灣網路通科技有限公司負責人。

《創業法典》：用流程圖告訴你如何創業

很多人都打算或正在創業，但面臨著各種各樣問題，尋尋覓覓尋不著靠譜的建議。Duck Duck Go 創始人、天使投資人 Gabriel Weinberg 用一張流程圖來介紹創業的整個過程，簡單明了，一目了然。好的話別忘了轉給你的好友看看。



《憤怒的小鳥》創業史：Rovio 公司曾瀕臨倒閉

“周圍都是野豬，救我！”你或許想不到，《憤怒的小鳥》(Angry Birds) 這款小遊戲自 2009 年 12 月 10 日問世以來，已在全球範圍內積累下 7500 萬粉絲，其中不乏英國首相卡梅倫、足球明星保羅·加斯科因、作家薩爾曼·拉什迪等名人的身影。文章開頭的那句呼救，正是一位“中毒頗深”的玩家在論壇上描述他的夢中奇遇。

今年 3 月初，Rovio 公司憑借這款遊戲迎來了 AccelPartners 和 AtomicoVentures 兩家風險投資機構總計 4200 萬美元的首輪融資。公司高管 PeterVesterbacka 更借機宣稱，遊戲的革新已從“大型平台遊戲”轉移到“移動平台遊戲”。

但更讓人想不到的是，這家成立於 2003 年的芬蘭遊戲公司在推出《憤怒的小鳥》前已瀕臨倒閉，那麼，這幾只五顏六色的小鳥是如何讓這家名叫“火”的公司真正地火起來的呢？

曾是遊戲大賽冠軍

2003 年，還在赫爾辛基大學計算機系讀書的 NiklasHed 和兩個同學憑借一款名叫《卷心菜之王》的遊戲贏得了惠普與諾基亞合辦的手機遊戲大賽冠軍。三個年輕人隨即向當時還在惠普工作並擔任大賽組織者的 Peter Vesterbacka 征求意見，“接下來，我們該干什麼？”Vesterbacka 直截了當地鼓勵道，“做遊戲吧！”

2004 年，Niklas 成立了一家叫 Relude 的遊戲工作室，並請來自己的堂兄弟 Mikael Hed 擔任 CEO。兩人東拼西湊來幾千歐元，一邊為工作室制定戰略，一邊則為另一家遊戲開發商 Digital Chocolate 做一些外包的遊戲開發。那年年底，他們決定更名為 Rovio（芬蘭語中“火”的意思），以迎接來自 Mikael 父親的 100 萬歐元天使投資。

充裕的資金支持讓 Niklas 感到“一切正在走上正軌”，他信心滿滿地招聘了很多人。但就在這時，Mikael 卻因為在遊戲開發的方向上與其父（投資後任 Rovio 董事會主席）意見相左，離開了 Rovio。這讓原本制定好的戰略開始瓦解，Rovio 放棄了對分銷和市場營銷能力的培養，轉而承接更多的外包項目，陸續為 EA、Namco、RealNetworks 等遊戲公司出品了《極品飛車》、《蹦蹦球大冒險》等遊戲，但由此獲得的收入卻難以支撐起整個公司的正常運轉。

2007 年，Niklas 開始被迫裁員，到 2009 年時，Rovio 公司的規模已從巔峰時的 50 人縮水至 12 人。“那應該算是最困難的時候。”Niklas 回憶說，“必須要想個新辦法來拯救了！”他向 Mikael 的父親提出，請回 Mikael，並要求其父放權。

也正是在 Mikael 離開 Rovio 的那段時間裡，另一個關鍵性的變化發生了———2007 年，iPhone 問世，並同時推出了 AppStore。這對於尚沒有獨立的分銷與市場營銷能力的 Rovio 來說，無疑是個好消息。他們終於可以通過蘋果的 AppStore 直接面對數百萬的終端用戶，而不用再按傳統的方式跟手機廠商、運營商一家一家地談。

2009 年初，Mikael 重回 Rovio，跟 Niklas 一起開始制定新的拯救計劃，“進軍蘋果 AppStore”正是其中不可分割的一部分。

小鳥為什麼憤怒？

Mikael 回歸之後，一面讓公司繼續承接一些外包項目，以維持基本的收入流水，另一方面則開始組織專門的團隊針對 iPhone 進行遊戲開發。“iPhone 平台上的競爭很激烈，如果我們能在那裡成功，就可以順利地擴展到其他的智能手機平台和 PC 等設備上。”在《憤怒的小鳥》真正誕生之前，他就是這樣籌劃的。

在設計具體的遊戲之前，他們先要確定 iPhone 用戶的各種行為特質，結果發現“每個人都可能是 iPhone 的用戶”。“那就做一款所有人都能玩的遊戲！”Mikael 大手一揮，決定放棄過去偏愛的較為復雜的遊戲劇本，轉而做一款劇情簡單，不需要攻略，載入時間更短，能拓展到不同設備上但操作起來又 像是一款專門為 iPhone 設計的小遊戲，讓人們哪怕只有幾分鐘的空間也能順手打開來玩幾把。同時，他們還需要設計一個“獨特”的圖標。

2009 年 3 月，Rovio 的首席遊戲設計師 Jaakko Iisalo 向團隊展示了幾種風格的遊戲角色，當展示到“一只沒有腳又不能飛還滿臉憤怒的小鳥”時，所有人都同時喜歡上了這個角色。“所有的人都開始思考，它為什麼那麼憤怒。一個如此簡單的角色能讓人豐富的聯想，我想這或許就是它的魅力吧。”Mikael 回憶說。

不過，第一版《憤怒的小鳥》跟現在 7500 萬人在玩的那款遊戲截然不同。在第一版遊戲中，當你觸到某個顏色的磚塊，對面相應顏色的小鳥就會飛過來砸掉磚塊，所有的小鳥都沒有“特殊技能”，取而代之的是當磚塊被砸掉之後會出現能增加小鳥體力的“鳥蛋”。

在後來的幾個版本中，“讓小鳥飛”的方式又改為按住小鳥向磚塊方向滑，最後才加入彈弓改為向後拉。那些因為“豬流感”爆發而變綠的豬頭也是後加進去的元素，作為小鳥砸磚塊的原因。在遊戲內測時，玩家們紛紛向 Rovio 團隊反映，“他們不明白為什麼生性溫和的豬會讓小鳥如此憤怒”，最終 Rovio 團隊想出了 “因為這些綠豬偷了小鳥的蛋”的背景故事。

賺錢的“小鳥王國”

在《憤怒的小鳥》進行內測時，Mikael 發現一個有趣的現像，玩家們常常會趁著只有幾分鐘的空閑，就打開這款遊戲玩起來，一玩就是十幾分鐘，而他的身邊也常常會吸引來不少圍觀者。這讓 Mikael 感到異常激動，“感覺這次真的要成了”！

不過，對於第一次獨立在 AppStore 上做營銷的 Rovio 來說，營銷主管 MattWilson 在制定營銷戰略時仍然慎之又慎。“我們很早就認識到直接進軍英語國家市場會不太容易，所以就決定先從小國家做起，步步為營。”在芬蘭 AppStore 裡，《憤怒的小鳥》只經過了幾百次的購買便成為最暢銷的應用。在瑞典、丹麥，以及隨後的希臘、捷克也都是如此。

2010 年 2 月 11 日，蘋果終於同意將《憤怒的小鳥》放在英國 App Store 的當周首頁上。Rovio 趁機制作了一段小視頻，上傳到 YouTube 上；又新增了 42 關，還開發了一個免費下載的試用版，配合著相應的時間點推出市場。隨即，這款遊戲在 App Store 中的排名迅速從第 600 位左右攀升至第一位。到 2010 年 4 月份時，它已成為美國 App Store 應用商店裡的第一名，並開始著手準備進軍安卓市場。

在 AppStore 裡，《憤怒的小鳥》的盈利模式是消費者為首次下載付費，而 Rovio 則為用戶不斷提供更新。但在安卓市場中，Rovio 看到付費內容行不通，就轉而採取廣告支持模式。目前，廣告支持模式可以為 Rovio 帶來每月超過 60 萬英鎊的收入。

去年 12 月，Rovio 又在遊戲中添加了“雄鷹”元素———一種在應用商店裡購買並打通任意一關的小鳥，定價 89 便士，目前的下載次數已超過 200 萬次， 更重要的是 Rovio 幾乎沒有為此投入任何成本。除此之外，從去年聖誕節開始，《憤怒的小鳥》又開發出毛絨玩具，也可以直接通過應用商店來購買。由此產生的收入每月也在 60 萬英鎊以上。根據業內人士的預計，目前 Rovio 的營收接近 5000 萬英鎊。

Rovio 的“斂財”之路還沒有終止。3 月底，Rovio 將與“冰河時代”系列電影的制作團隊合作，配合新的 3D 動畫電影《裡約大冒險》推出“裡約大冒險版憤怒的小鳥”。5 月份，《憤怒的小鳥》還將登陸 Facebook 平台，“隨後是 Wii，Xbox 和 PS3，我們還會為角色們設計新的遊戲（例如駕駛或運動類），再拍一部電視劇和電影。”對 Mikael 來說，他的目標就是打造一個如迪士尼般的“小鳥王國”。

創業 ID

創業公司：Rovio

創立者：

Niklas Hed，Mikael Hed

創業時間：2010 年 8 月

創業地點：芬蘭

融資情況：

創立時獲得 100 萬歐元天使投資；今年 3 月，獲 Accel Partners 和 Atomico Ventures 兩家風險投資機構總計 4200 萬美元的首輪融資

盈利模式：

首次下載收費、道具收費、廣告支持模式、電影、毛絨玩具等一系列動漫衍生品

旁白

氣泡球來襲，

小鳥要“當心”了！

《氣泡球》(Bubble Ball) 是一款由一位年僅 14 歲的美國開發者制作的物理解謎遊戲。玩家要給小球設計線路，讓其到達終點，道具會隨著關卡的推薦變得多種多樣，玩家用手指拖動上方的道具即可拿出來使用，而點擊道具可以變換其初始的擺放角度。

這款遊戲自去年 12 月 29 日在 AppStore 發行，兩周後便創造了當天 40 萬次的下載量，將《憤怒的小鳥》節日免費版趕下 AppStore 免費應用的冠軍寶座。不過，《憤怒的小鳥》仍然穩坐付費遊戲排行榜的頭把交椅。

源自：南方都市報

【創業寓言故事】秀才的三個夢

有位秀才第三次進京趕考，住在一個經常住的店裡。考試前兩天他做了三個夢，第一個夢是夢到自己在牆上種白菜，第二個夢是下雨天，他戴了鬥笠還打傘，第三個夢是夢到跟心愛的表妹躺在一起，但是背靠著背。

這三個夢似乎有些深意，秀才第二天就趕緊去找算命的解達，算命的一聽，連拍大腿說：“你還是回家吧。你想想，高牆上種菜不是白費勁嗎？戴鬥笠打雨傘不是多此一舉嗎？跟表妹躺在一張床上了，卻背靠背，不是沒戲嗎？”

秀才一聽，心灰意冷，回店收拾包袱準備回家。店老板非常奇怪，問：“不是明天才考試嗎，今天你怎麼就回鄉了？”秀才如此這般說了一番，店老板樂了：“喲，我也會解夢的。我倒覺得，你這次一定要留下來。你想想，牆上種菜不是高種嗎？戴鬥笠打傘不是說明你這次有備無患嗎？跟你表妹背靠背躺在床上，不是說明你翻身的時候就要到了嗎？”

秀才一聽，更有道理，於是精神振奮地參加考試，居然中了個探花。

寓言啓示：

積極的人，像太陽，照到哪裡哪裡亮；消極的人，像月亮，初一十五不一樣。想法決定我們的生活。有什麼樣的想法，就有什麼樣的未來。