

案例正文：

E都市：三维地图的引领者¹

摘要：本案例回顾了杭州E都市整个创业和发展过程，讲述了其从三维地图的创意构想、团队组建、产品研发、企业融资、商业模式调整到是否上市等几个关键阶段所遭遇的问题、经营思路的转变的创业历程。本案例深刻揭示了E都市成为全球三维地图领先者的奥秘，也揭示了创业企业从小到大、从弱到强的成长规律。这不仅对同行业有直接的启发作用，也对所有中小企业创新成长有较好借鉴作用。透过这一案例，可以研究创业企业成长、商业模式、领导行为、创业学等多方面的问题。

关键词：E都市；创业；商业模式；三维地图

0 引言

在一个风和日丽的上午，一个身材修长，有点瘦削的年轻人正走在华东师范大学校园里，此刻他正要去约见商学院一位精通创业和资本市场研究的教授。他的步伐很快，面对校园里到处盛开的花朵，他没有一丝欣赏美丽校园的心情，脚步不停地向前走去，恨不得立马能见到教授，倾述他的困惑。不一会儿来到了教授的办公室门前，他试着敲了几下门，但没有人来开门。他焦虑地拿起手机拨通了教授的电话，电话那头的教授告诉他路上堵车要过半个小时才能到学校。

于是，他走到大厅找了靠窗户的一张圆桌下坐了下来，并从随身包里拿出并打开了笔记本电脑，电脑打开后他输入了一个网址，屏幕里醒目地显示着“查地图，上E都市”七个大字，呈现给他的是一幅幅仿真三维地图，在地图里可以看到三维高楼大厦、宽阔的街道、临街的店面、中心广场等一切可以在真实区域中所能找到的建筑物。这个瘦削的年轻人正是这个三维地图E都市网站的开发者，杭州阿拉丁信息科技股份有限公司总裁钱永根。

-
1. 本案例由华东师范大学商学院的程贵孙撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

钱永根此次来高校的目的是向教授请教而来的，他希望能从这位精通资本市场研究的教授这边获得一些 E 都市是否要上市的指导性意见。钱永根此时眉头紧锁，抬头从窗外望去，此情此景他的思绪回到了 E 都市曾经走过的点点滴滴……

1 将城市搬上网

E 都市的创业要从创始人钱永根的故事讲起。钱永根出生在浙江湖州南浔的一个农民家庭，父亲一边务农，一边在农闲的时候挑着货担到镇上做点小生意，他也从小随着父亲做着传统的小生意，也很早就熟悉做买卖的这条路。2002 年即将从杭州电子科技大学本科毕业的钱永根目标很明确就是创业，然而他并没有一毕业就开始创业，用他自己的话说“大学生没有工作经验就去创业，成功率非常低，我不能打无把握的仗”。毕业后他放弃了大公司的优厚待遇，选择了一家并不起眼的家用音响用品贸易公司。“在小公司工作，最大的好处就是能全面了解并参与公司运作的各个环节。”钱永根对他这份工作还是很满意的，“两年的打工经历，我做过财务、培训，跑过销售，这些经历对我后来的创业帮助很大。”

工作两年后，钱永根准备辞职创业，他找来了大学同学孙海涛，表达了辞职创业的想法，并邀请孙海涛作为创业伙伴与他合伙创业。钱永根创业的想法也点燃了孙海涛创业的激情，并欣然答应了他。通常，创业是先找到创业项目再成立公司，但钱永根走了一条不同寻常的路，“我是先成立公司然后去找项目的”。回想起当初成立阿拉丁信息科技有限公司的情景，钱永根感慨地说“当初大家确实不知道做什么，没有项目就成立公司完全是一件不可能的事情，但我毅然决定先成立公司，完全是看到自己满腔的创业激情，坚信自己一定能干出什么事”。

公司虽然成立了，但具体做什么项目什么产品，钱永根和孙海涛开始了长久的思索和艰苦的探索。不过对于项目选择，他们有着一个共同的基调，那就是试水互联网，他们决定要在互联网上干一番事业。于是，他们构思了一个又一个互联网创业项目。他们讨论构思的第一个项目是空车配载网，是试图打造为城际间出租车空车配载服务，比如从上海到杭州来的出租车回去之后是空车，空车配载网可以为这些出租车提供配载信息服务，但由于项目涉及风险问题，钱永根最终放弃了。然后他们又提出做一个网上邮局服务，是试图打造一个电子邮政系统，由客户发电子邮件给公司，公司再以传统书信的形式发出，这个听上去很有创意的想法，终因操作性不强也被钱永根放弃。

正当寻找创业项目几乎绝望的时候，一天上午钱永根在一次淘宝网购物过

程中突然发现淘宝网上有个应用服务，名叫“一元淘宝街”，这是淘宝网开发了一个模拟地图工具，在这个模拟地图上有模拟的街道，街道的两旁有零售店，而这些零售店就是淘宝网上的供应商，那么网民点击进入这个模拟街道后，可以浏览街道两旁的零售店商品，就如同逛街购物一般，只不过是在网络虚拟的环境下进行的。钱永根突发奇想，“街道能搞成虚拟街道，那城市能不能搞成虚拟城市呢？”。在他的意识中，“城市就是由纵横交错的街道和房屋等组成的，那为什么我们不能搞个虚拟城市呢？”于是，钱永根兴奋地叫来孙海涛，把他要做虚拟城市，把城市搬到网上的想法告诉了他，“如果我们能把整个城市用三维的方式呈现在网民的面前，在仿真的城市里面进行信息查询和购物，这是非常多么伟大的事情。”孙海涛听后也很兴奋，表示这个创意不错，可以试着做起来。

好机会自然不能放过，钱永根和孙海涛又拉来几个杭州电子科技大学毕业的校友，这些校友都是在大学里一起玩的，对彼此的性格都很了解，大家也都有着创业共同的愿望和梦想。“我们就是想多拉几个人过来一起创业，而且拉来的这些同学中有做 IT 技术的，有做销售的，还有做财务，每个人正好能各自独挡一面”，说的这里，钱永根停顿了一下，笑着说道“其实当初我就想用这个全新的三维仿真网络城市概念来‘忽悠’他们入伙，而且当时电子地图在国内刚刚兴起，一般都是二维的，三维的还没人尝试，因此这个项目在当时是非常具有创新性的。”就这样这几个校友被钱永根忽悠进来了，由当初的钱永根和孙海涛两人扩充到七个人的创业团队，钱永根开启了他的创业之路。

2 为伊消得人憔悴

在正式确定三维地图项目之后，钱永根和他的创业团队凑了 50 万在杭州市万山路康欣花园一个老式住宅小区租下一个 80 平方米的公寓，开始了艰苦创业。常言道“万事开头难”。为了节省办公开支，钱永根带着他的几个伙伴到二手市场淘来了一些二手的办公桌椅和电脑；为了节省公司来回的交通费用，他又从家里找来一个床垫放在办公室里，到了晚上就把床垫铺开睡在办公室里，因此公司办公室白天是工作室、会议室和会客室，晚上就变成了大家的卧室，钱永根过着“白天是老板，晚上睡地板”的生活。钱永根清晰地记得，“当初为了给公司省钱，我和我的团队做了一个规定：在公司还没有产生收入前，都不拿工资，不过好在大家都很理解、支持我。创业之后的半年多我们都没有拿过工资。”

三维地图的制作是基于二维地图之上的，钱永根为了规模化的生产，使用了一套标准的生产流程，参照购买到的卫星照片进行实地拍摄、信息采集。他与他的团队背着相机，带着设备在杭州走街串巷，对杭州的每一个建筑、每一

条街道进行拍摄，然后拿回办公室进行仿真建模。无论是刮风下雨还是骄阳酷暑，钱永根和他的团队不得不穿梭在杭州城内的每个角落。

当时为了三维地图数据的采集，钱永根不仅经受住体力上的折磨，而且也要面临国家政策危机的困扰。“记得有一次我们到杭州国家安全局附近拍照，当时过去的时候不知道这栋楼是国家安全局的，当我们在外围对它进行拍照的时候，突然闯出几个穿警察制服的人出来，把我们几个人给抓起来了，设备也没收了，当时我们几个人都快吓死了”钱永根现在想起来还有点后怕，“后来杭州国家安全局连夜派人来公司查，来看看我们是不是间谍，有没有台湾背景，这些人走的时候把我们几个月以来的数据资料都拿走了，说拿回去审查。当时，我和我的团队都懵了，一个个呆若木鸡，完了完了，公司这下完了。”

设备和数据都被拿走了，不仅是几个月的辛苦就将付之东流，更可怕的是三维地图的事情不能做了，公司要关门了。过了几天，国家安全局派人告诉钱永根说，“照片数据没有什么大问题，可以去拿回设备和数据，但以后拍摄要有许可证和资质。”经过这件事情后，钱永根意思到，“企业要做大，必须要规范，这就包括行业资质。”在接下来的几个月里，钱永根办理了三维地图领域中的所有相关资质证明。

资质的问题解决了，接下来就是数据资料的处理了。为了在地图上清楚地标注出每一栋楼的准确信息，对楼宇的拍摄要拍摄到楼宇三个面以上，并尽可能获得楼宇的真实名称，而不是将楼顶上的广告牌名等同为楼宇名。制作部将采集回的数据、表格和照片，还原到一个模型的环境，再利用技术部开发的后台管理软件，将各个孤立的单视角 3D 模型无缝集成在一起后，移植到 IE 浏览器里面，用户就可以进行交互式的访问了。

两个月过去了，E 都市关于杭州的模型样式初具成型，整个杭州都被他们“搬到”了网上，大到高楼、街道、居民区，小到街边小店、公交站点，都在网站上能直接看到。钱永根和他的团队非常兴奋，为了庆祝第一个产品完成，他们第一次集体到酒店里犒劳了自己一番。

团队欢庆聚餐回来之后，钱永根在接下来的几天里一直在想的问题是“怎么把这个产品卖出去来实现收入呢？”这个问题一直困扰着他。为了这个，钱永根特意召集他的团队开了一个头脑风暴会，专门来探讨如何销售三维地图实现收入。经过大家的讨论和与沟通，考虑到公司销售渠道不足的实际情况，都一致表示可以通过挂靠外部第三方网站进行推广。几经周折，钱永根找到了杭州网通的华东在线网站，经过双方协商，杭州的三维城市模型可以作为华东在线的一个频道来运营。

挂靠的网站终于找到了，钱永根和他的团队终于舒了一口长气，大家当时都以为上了频道就马上能有很多用户，而有了很多用户就能马上能赚很多钱，有了钱就可以支付给华东在线的挂靠年费。然而，想法很单纯，现实很残酷，两个月过去了，始终没有客户找上门来，钱永根意识到挂靠华东在线是不行的，它不会带来用户。

此时，钱永根和他的创业团队储备的资金已所剩无几了，而他们又从事的是烧钱的 IT 行业。E 都市主要成本在于城市模型需要庞大的数据，需要标度，需要大量的人力投入。然而他们创业之初大家募集的 50 万资金很快就要燃烧干净了，而这时的 E 都市还是只有支出，没有收入。现在，钱永根所面临的最大问题就是资金，“当时我们公司现金流快到了，如果不出去融资找钱，公司随时可能死掉。”说到这里，钱永根仍然心有余悸。

3 融资，峰回路转

出去找钱，钱永根很清楚自己大学毕业才两年多的时间，没有多少人脉，所以他第一想到的是向大学同学借钱。按照钱永根的说法，就是“想借同学的钱来渡过暂时的难关”。于是，他把大学同学的电话挨个打了一遍，最后找到了一个做网络游戏的一个同学。这个同学也很爽快，答应了钱永根的借钱要求，给了他 15 万元的天使投资。然而，面对巨大资金缺口的 E 都市，区区 15 万元天使投资并不能帮助团队渡过多少时日，也不能够解决他们的生存问题。钱永根意识到 E 都市要继续发展下去，必须向专业的风险投资机构融资，必须找 VC 走股权融资的道路。

于是，钱永根花了半个月写好了 E 都市的商业计划书，也在网上搜索了很多风险投资公司网站，把这些风险投资公司的联系邮箱都记录下来，然后把写好的商业计划书一个个发到这些公司邮箱中。时间一天天过去，发过去融资邮件始终没有得到投资人的回音，像石沉大海一般没有任何回应。就当钱永根对融资开始绝望的时候，8 月的一天接到了著名风险投资公司 IDG 的电话，电话那头说他们的投资经理有兴趣了解 E 都市项目，希望见见 E 都市的主创团队聊聊融资事情。钱永根兴奋不已，当夜又把商业计划书整理了一遍又一遍，演练了一遍又一遍。8 月的上海还非常炎热，钱永根很珍惜这次和投资人见面的机会，于是穿着西服、打着领带，借了一辆亲戚的车开往上海。

钱永根满怀欣喜地来到了 IDG 的办公室，见到了和他电话联系的投资经理李总，李总把他们带到会议室。会议室里已经坐了几个 IDG 的人，会议桌上有个投影仪，有台已经打开的笔记本。李总向钱永根示意用这台笔记本来讲述 E 都市商业计划书。钱永根心想，“怎么投资人是这样的？第一次见面也不相互介

绍下认识认识，上来就要我讲？不管了，不认识也无所谓，我讲我的”。于是钱永根把事先准备好的 PPT 打开了，按照昨晚演练的步骤向投资人介绍 E 都市的创业计划和发展思路。在演讲的过程中，对方没有一个人提问，“是不是投资人很满意我的创业方案”，“是不是我的创业计划书打动了他们”，钱永根当时美滋滋地想着，自我感觉非常好，甚至惆怅投资人资金能尽快到账。可是，当他讲完之后，IDG 李总笑着说道，“钱总，感谢您的项目介绍，我们会对您的项目再讨论讨论的，您先回去吧，我会和您联系的”。钱永根没想到第一次见投资人就这么快结束了，“我当时第六感告诉我，完了，融资没戏了，他们肯定不投我。”

第二天，钱永根果真接到了李总的电话，李总表示 E 都市项目还是处在研发阶段，希望团队尽快把产品做出来，并建议他们先在杭州试点，把杭州市场先做起来，同时表示他们会继续跟踪 E 都市项目。听到这里，钱永根意识到昨天的第六感应验了。此时，他的心情也瞬间跌到谷底。

第一次融资失败的经历使得钱永根对融资，对 E 都市也有了更为清晰的认识，“要能获得融资，唯有加快研发力度，尽快把产品做出来，尽快实现盈利”。“大的风险投资不行，我们就去找小的，找本地的风险投资；财务投资者不行，我找战略投资者。”钱永根回到杭州又开始想新的办法，决定向杭州本地民营投资公司融资。他重新把 E 都市的构想又理了理，然后给本地的几家民营投资公司和杭州本地的互联网企业发去了融资邮件。

皇天不负苦心人。就在邮件发出去的第三天，杭州易合网络的一位经理就给钱永根回了邮件，表示有兴趣看看项目。杭州易合网络有限公司运营的“杭州人家”BBS 论坛在杭州互联网圈内小有名气。几天之后，杭州易合网络公司的总裁、副总亲临 E 都市来找钱永根商讨融资合作事情。易合网络几位老总非常认可 E 都市的潜在价值，和钱永根等团队成员谈的也很投机。钱永根当时就感觉，“这次是真正找到了投资人。”果不其然，对方的投资款很快就进来了，第一批 50 万现金，然后是第二批投资。杭州易合网络前后两次资金的进来，挽救了当时正处在现金流枯竭时刻的 E 都市，使钱永根和他的团队渡过了创业以来的第一次生死关口。

有了这两笔资金之后，钱永根和他的团队专心做内功，不断强化研发，做产品设计。终于在 2005 年初钱永根和伙伴们正式推出全球首个大规模三维仿真城市——“E 都市杭州”，一推出就受到各方普遍好评，其详细周全的道路名称，栩栩如生的企事业单位的楼宇，就是一个鲜活的城市原封不动地以三维的方式展现出来，三维地图一炮打响，也使得 E 都市在杭州城内家喻户晓。

4 力推代理加盟

E 都市的三维地图最基本的功能就是地图搜索，但钱永根却想把“三维地图‘活’起来，要有更多的信息和人气，如果消费者能在仿真的城市里面进行信息查询和购物，我们觉得是非常伟大的事情。”于是，他组织技术力量开发了一个被称为“地图标注”的业务，就是任意一家商店只要缴纳数百元至一千元不等的费用后，就可以将自己商店的图片、地址、电话、经营内容等信息放到 E 都市的电子地图上，以此吸引更多的顾客来光顾。

“E 都市杭州”的成功，钱永根有个宏伟蓝图，“我要把上海、北京、深圳等城市逐个‘E’化”。与此同时，陆续有一些其他城市的需求者通过各种渠道找上门来，要求钱永根为他们的城市制作三维地图。“可是每建一个新的城市都要提前投入大笔的资金，我们现在最缺的就是钱”钱永根苦恼地说，“并且全国各地虚拟三维城市都做起来后，如果自己去做“地图标注”的开发运营，那将是一笔多大的资金和人员投入！”因为他知道“维持网站运转的难度一点也不亚于网站建设，网站的后期维护对人力和财力的要求都不算低。”

有一天，从温州来的一个客户向钱永根提出，希望支付一笔费用让公司代为制作温州地区三维地图，客户自己利用自身在温州当地的资源来运营一个独立的地区级三维地图网站。温州客户的提出代理运营的需求，让钱永根萌发了三维地图的代理加盟模式。“代理运营是一个很大的市场，代理运营也可以减少自己的投资，让自己专业于三维地图数据的开发和制作”。他如此盘算着，“如果 E 都市要做运营，可以选一些大城市来做，在小城市卖软件和技术标准。在大城市，比如上海、深圳、西安、青岛和杭州，我们自己做城市的模型，然后与当地的公司签代理合同，由对方到网上城市去开发增值服务，E 都市就是一个平台商；而对于很多小城市，E 都市就将自己的软件和做城市模型的技术标准卖给对方，由对方去建城市和做运营，但还是在 E 都市的网站上。”

2006 年 8 月 E 都市开始推行加盟商制度，制定了《E 都市加盟商手册》，采取“你付费，我造城”的方式，向一些暂时无法涉足的二级城市“卖工程”。代理商付费之后将得到 E 都市的软件和做城市模型的技术标准，“地图标注”业务的运营由代理商自行承担。到现在，E 都市已经销售了 100 多个城市工程，每个工程的收入从 30 多万元到 60 万元不等。代理加盟模式为各地客户代工三维地图收取代工费用以及每年的更新维护费用，开创了一个可以持续数年的新的赢利点。

无心插柳柳成荫。代理加盟也给 E 都市带来了新的业务方向。“代理加盟模式也为 E 都市带来一个新的领域，那就是，各地代理商在运营本地三维地图的时候，在各地造成了不小的影响力，一直用传统二维地图产品的政府部门开始

意识到这是一个新的应用级产品，希望将现有部分应用搭载三维地图，更加直观的为政务服务，可是这些代理商只有运营能力，不具备开发能力，且产品源代码我们未开放，因此希望和我们合作开发这些客户需求，共同赢利。”钱永根回忆道。意识到政务 GIS 行业有巨大的市场需求后，E 都市在 2007 年组建 GIS 事业部，专门针对电子政务系统项目开发市场，逐渐形成了警务 GIS，数字城管等数个模块化 GIS 应用软件产品，带动公司三维地图建设业务的同时提高产品附加值。

5 发力电子商务

尽管代理加盟的模式给 E 都市带来了收入，但客户代理加盟是以一种买断地区的方式来操作的，即客户买断后要求 E 都市不得再进入该城市运营，也不得自己再建设一个当地三维地图。这样就导致了 E 都市不得不为了短期收益而放弃了很多长期可以运营并赢利的城市，特别是那些早期能支付费用投入的、比较容易拓展的优质区域。代理加盟“卖工程”还有一个更为重要的问题是，因为卖掉一个就少一个，城市总量就那么多，代理加盟的成长空间是有限的。

对于当时为什么选择代理加盟的模式，钱永根长叹了一口气，说道，“这是公司迫不得已的形式下做出的选择，一是当时公司没有资金，需要收入，需要盈利来养活团队，二是 E 都市是个新创公司，没有经验，又是一个新行业，需要付出一些学习成本。”其实钱永根也知道代理加盟的弊端，用他的话来说“代理加盟有天花板，赚钱空间少，代理加盟并不是我们的长久之计，我们必须开发新的盈利点，要重新回归到三维地图的价值点上。”

在一次讨论公司未来发展规划的内部会议上，钱永根明确告诉他的团队“我们不只是做地图”，并拿起笔在会议室的黑板上开始诠释他对“E 都市”的理解，“E 都市”这个网站名称核心是这两个字‘都市’，‘都’是指城市，城就是这个地方要有建筑、有街道；‘市’指的是交易、交流。如果纯粹从静态的角度看一张地图，这只是构成了一座城；而要形成一个完整的‘城市’，则需要有相应的功能与交易活动。”钱永根告诉大家，“E 都市一定要向电子商务与虚拟城市社区这两个方向发展。”

2009 年初 E 都市进行了业务架构的调整，在代理业务继续拓展的同时正式进军电子商务，重新改版建设 E 都市网站。E 都市首先在“同城电子商务”上发力，推出了“E 店”系统，创立了独特的 S2C（shop to Consumer）模式，即在 E 都市为街边的商铺和一些中小型企业做推广，收取一定的年费。2009 年在 E 都市网站上线的大小商铺已经有 6000 多家，并与支付宝、快钱等线上支付系统已经达成了合作。第三方接入系统也开始构建，预定酒店有携程网、看电影有

网票网、找美食有点评网。钱永根如此描绘“比如出差到某个陌生的城市，人们首先能确定的是需要到的某个地址，可以通过 E 都市找到这一点，然后它搜索周边范围内合适的酒店，就可以在酒店建筑物上的入口进到携程的系统进行预定。这样对于 E 都市，用户的体验获得了改善；而对于携程来说则获得了来自 E 都市的新用户。甚至在同一家酒店你可以看到不同的预定系统，比如携程、芒果网、艺龙网的三家竞价。”这一图景描绘的关键是如何将“人的要素”成功引入。

“地图是非常好的承载信息的平台，如果你还单纯地认为地图只是用来查方位，你就 out 了。”这是钱永根几年来对地图最大的感受。“在 E 都市，你能够找到关于这座城市的各种动态信息，吃喝玩乐什么都有。”哪家电影院在放映哪部电影，哪个小区在出租房子，哪家企业在招聘销售人员，在 E 都市覆盖的 200 多个城市里，都可以通过三维地图找到它们的准确位置。未来三年，这一数字将扩大到 600 个。也就是说，全国所有的地级城市居民都将得到完整的本地生活资讯。

随后，E 都市推出了城市生活一体化的网络服务平台——“包打听”。它以每个城市的本地生活信息问答为主，以网友的互动来满足用户的生活社会化需求。它的问题门类涉及问路、公交打听、旅游百事、购物达人、省钱王、美食风尚、娱乐休闲、健康美容、居家有道和住房攻略等生活百科内容。为网民的日常吃穿住行提供更快速更便捷的解决方案。包打听是用较低的门槛和积分激励制来鼓励网友发问，又用网络虚拟 E 币作为奖励来刺激网友回答问题。显而易见，在这一问百答中，网站既增加了流量和用户，又从中得到了用户提供的信息。而且对网站的信息优化，提高知名度都具战略性意义。

随着网站流量提升，E 都市随后又推出多种电子商务的功能应用服务，“我的圈圈”、“生活帮”、“E 同城”等电子商务应用服务频道先后上线，这些应用服务为 E 都市带来了多个盈利点。这时，E 都市已由原先的三维地图数据制作公司变为以三维数据为基础和支撑的电子商务公司。“这个转变把我们 E 都市带上了高速发展的通道，这两年我们的营业收入都达到上千万元”，钱永根对这次转变赞许有加。

6 手机三维地图异军突起

2010 年前后，3G 的到来使得带宽的不断增大以及智能手机的广泛普及，好的应用服务成为运营商竞争的有力武器，而三维地图成为 3G 时代标志性内容之一。许多运营商都把位置服务作为增值业务的王牌来发展，也希望位置服务能真正成为 3G 时代的一项“杀手级应用”。

E 都市开始将目标紧锁在中国庞大的 7 亿手机用户群体，于 2010 年正式推出了 E 都市手机版，成功将 E 都市三维地图搬入手机，填补了三维手机地图市场的空白。在前期的测试阶段，E 都市手机版即在智能手机用户中引起了强烈反响。提到手机三维地图业务时，钱永根难掩内心的激动，“手机三维地图推出一个月，在未作任何市场推广的前提下，竟然迅速吸引了 3 万用户，并有一些厂商主动与我们沟通关于广告投放的事宜。除此之外，手机三维地图还吸引了不少风投的关注。”

进入移动互联网时代后，E 都市“现在的热点太多了”，钱永根拿起办公桌上的大茶杯润了润喉咙，“我已在‘台前幕后’做好了准备。”所谓台前是指 E 都市拥有自己独立的客户端，可供移动用户下载；幕后则是嵌入其他客户端，比如大众点评网和街旁。“这些 LBS 网站的终端最不能缺少的是地图，这是双赢的合作。当用户登录后进行搜索时，由 E 都市提供优质的地图服务，同时我们也能获取用户行为数据。”对彼此商业利益的精准拿捏，让钱永根看起来更像是一个商界老将。

目前 E 都市正积极寻求和电信运营商的合作机会，除了自身 E 店标注、模拟广告等多种商业模式外，还可以结合电信的号码百事通、电信黄页、商务领航、数码 E 房、电信门户网站业务提供增值服务。

从目前合作的情况来看，手机三维地图前景广阔、大有作为。E 都市三维地图跟号码百事通平台进行整合后，能在很大程度上增强电信 114 的服务质量，“比如以前只能为用户提供路名和门牌号，现在就可以提供丰富完整的交通信息、商务信息、参照物信息，真正提供了直观而形象有效地理信息，从而增强了该项业务对客户的黏性”。E 都市还可以将电信现有黄页业务升级，把原来平面的、单一的黄页变成可展示的立体黄页，让用户对黄页拥有全新的使用体验，黄页中出现三维地图，能为用户使用提供更丰富、直观的地理信息。电信运营商可以将客户资料标注到三维地图中，实现标注利润。同样，电信推出的商务领航产品，也可以借助三维地图，让企业信息立体丰富，通过企业图片、虚拟全景、位置定位等服务，全方位宣传企业信息，提升企业形象。E 都市提供的三维地图数据，还可以结合电信门户各频道内容，进行功能的整合，为访问门户网站的用户提供更好的浏览体验。

通过与运营商展开的种种合作，三维地图的未来非常值得期待，也许正如钱永根所言，“E 都市目前正欲通过手机三维地图业务开启 3G 增值业务的金矿。通过手机三维地图的二次创业，E 都市也将迎来新的腾飞”。

7 上市的困惑

经过八年的艰苦创业，E 都市已经拥有几百个中国大中小城市的三维数据，并向全球提供三维地图数据的制作和授权业务，成为全球最大的三维地图制作商及解决方案提供商，同时也通过 E 都市网站进行互联网运营，提供最优秀的本地化生活服务，走的是一条“数据”和“网站”双轮驱动的发展模式。

好的项目必然会引起很多风投的关注，“我们在 2008 年之前就完成了两次融资，投资人是国内的投资基金公司”，钱永根回忆道，“2008 年 E 都市已经盈利了，在年底的时候我们在投资人的支持下，公司完成了股改，公司架构也逐步完善。”

2009 年，E 都市在中国互联网不断走高一路火热中安然走到了第五个年头，那年可以说是 E 都市电子商务的元年。2009 年前后，在其他互联网企业都还在拼命融资砸钱换销售额的时候，E 都市就已经实现了上千万的营收。在那个年头里，钱永根和他的几个创业兄弟都开始被各路资本柔和的微风吹得心旷神怡。

“那时很多外资美元基金来找我们谈投资，谈价格，那时的我们感觉如日中天了，现在不是我们主动找投资人，而是投资人主动联系我们，这两年我们见的投资人太多了，长三角这块大大小小的风险投资机构也差不多都认识了。”钱永根回忆起此场景，嘴角不时露出一丝微笑。

互联网领域历来不缺被资本打着鸡血，奉行激进政策的公司。特别是 2010 年我国互联网企业爆发了一场赴美上市又一波高潮，人人网、淘米网、世纪佳缘等 10 多家互联网公司在美 IPO 上市，中国互联网企业一度受到美国投资机构的热捧。“那时候公司处于巅峰，人都来吹耳边风，说公司多好多好，做什么都无所谓，想干什么都可以，那帮创业兄弟也开始鼓动我去做公司上市计划，因为到目前为止，确实还没有一家中国电子地图公司出现在股市大盘上。”钱永根坦言自己也开始飘飘然了。当完成第三轮融资后，E 都市上市计划正一步步展开的时候，然而危机也开始逐步浮现出来。

“2010 年比 2009 年成长还要快，但是问题出现也是在这个时候，离职员工越来越多，甚至一些我特别不想让他离开的人都离开了。我很惊讶，特别是跟着我一些创业的兄弟都离职了。”钱永根回忆道。当时和他一起创业的孙海涛退出 E 都市创办了房途网，随后不久另一名团队核心庞小伟也退出了 E 都市创立了天使湾创投，进入天使投资领域。创业兄弟接连离开给了钱永根很大的打击，“为什么会这样？我发现，第一我的公司体制出了问题，第二我的业务成长方面，以前几条线的业务咄咄往上涨，每条线都成长很快，突然发现有的业务成长出现瓶颈，有的业务成长很快但是没人去做，很多类似问题，这些都是管理规划的问题。”钱永根开始感到痛苦，“那个时候，也就是 2010 年下半年，E 都市战

略上准备上市，一年多后突然发现，E 都市越来越聚焦在产业布局上，而没有把核心业务做精做透，没有聚焦挣钱的业务上。我们突然看见 E 都市的路径找不到了，发展空间找不到了，所有的布局都是为了上市。”

这个时候钱永根开始反复跟团队沟通上市是否必要。“一旦上市，又会有一些小股东可以套现退出，我们国内创业板很多公司一上市一批人离职，他们都可以离职走，离职了活谁来干？公司未来的人才规划机制、业务规划机制、财务规划机制，所有的我都还没准备好。”钱永根开始越想越害怕，“这是一个催熟的一个企业，业务各方面都很好，但一旦上市，这个企业成长到一定程度就不会有成长了，那很痛苦。”

最困难的是和投资人沟通，投资人都催促着他尽快申报材料，加快 E 都市的上市步伐。“投资人的意图很明显，就是让 E 都市上市，他们都可以退出，获取丰厚的投资回报”钱永根回想那时和投资人沟通上市的事情，继续说道，“当时投资人逼的很紧，投资人说现在正是资本市场好的时候，E 都市如果错过了这波机会，可能又要等上 5 年甚至更长时间了。”

一边是担心公司上市后一些股东会套现退出，一边又感受到来自投资人要求尽快上市的压力，那时的钱永根陷入到无比的迷茫与困惑之中。钱永根那时几乎每天思忖着 E 都市是否要现在就上市，公司如果不上市会怎么样？

正在钱永根左右为难的时候，2011 年资本市场风雨突变，受全球经济和资本市场持续低迷的影响，中国互联网、电子商务投资热潮急剧降温，曾经追捧电商的投资者也均放缓投资节奏，“观望”成为投资者的普遍态度，甚至有专家预言整个互联网和电商市场将进入“寒冬”。钱永根觉得自己该是马上要做出选择的时候了，他必须在企业经验健康和企业增长速度方面作一个权衡。

就在钱永根一筹莫展的时候，一位朋友给他介绍了一位华东师范大学专门研究创业和资本市场的教授，他准备马上打电话和这位教授联系，约个时间好好向他请教 E 都市的上市问题。

（案例正文字数：11474）

Edushi : the Leader of Three-dimensional Maps

Abstract:

The case reviews several key stages during its whole development road of Hangzhou Eduishi Co., Ltd, and describes its encountered problems about the change of business strategy, the adjustment of business model and the concept of entrepreneur such as business idea, team building, R&D, financing, business model, IPO, etc. The case discloses the reasons of becoming the leader of three-dimensional maps industry and the growth law of the start-ups from small to large, from weak to strong. This case provides some management implication to not only the same industry but also new start enterprises for the innovation and growth. In this case, a reader can study several objects such as the development of start-ups, business model, leadership behavior, entrepreneurship, etc.

Key words: eduishi Co., Ltd; entrepreneurship; business model; three-dimensional maps