

## 案例使用说明

### E 都市：三维地图的引领者

#### 一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于：本案例主要适用于《创业管理》和《战略管理》等课程。

2. 本案例适用对象：本案例适用于 MBA、高年级本科生和全日制研究生的上述课程教学。

3. 本案例教学目标：通过对本案例的分析和研讨，帮助学生理解和掌握创业机会识别、创业企业经营管理、创业企业商业模式调整与创新等有关原理；使学生能够理解创业企业从小到大、从初创到成熟的过程中所面临的关键任务，企业发展不同阶段对创业者领导能力的要求，以及创业企业领导者在企业发展过程中的关键作用。

#### 二、启发思考题

1. 创业机会从哪里来？如何发现创业机会？E 都市的创业 idea 从哪里获取的？

2. 如何识别和评价创业机会？针对本案例，你认为 E 都市是一个好的创业项目吗？

3. 创业过程分为哪几个阶段？E 都市发展的这几个阶段分别面临的重要问题是什么？E 都市是如何解决的？

4. 什么是商业模式？你认为 E 都市在发展过程中，设计商业模式要从哪些方面着手？

5. 对于 E 都市是否要上市，你会做如何选择？

#### 三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标（目的）来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

1. 创业机会是指具有很强吸引力的、较为持久的、适时的创业活动空间，

它存在于为顾客或消费者创造价值或增加价值的产品或服务中。创业机会是创业者用创意开发出来的。创意是创业者的初步设想或灵感。一个好的创意可能会成为一个好的机会。创意可以通过多种方法获得，它可能产生于突发的奇想，也可能产生于异想天开的灵感，创意可以区分为意外发现的和经过深思熟虑才能发现的两种来源。

E 都市的创业 idea 就是创始人钱永根在一次淘宝网购物经历中突然发现淘宝网上有个服务产品叫“一元淘宝街”，在这个模拟地图上有模拟的街道，街道的两旁有零售店，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，钱永根这是想到了街道可以搞三维，为什么不把它做的更大，弄个三维城市。于是就有了 E 都市创业项目的诞生。

2. 识别和评价创业机会对创业者非常重要。创业者要充分了解和把握市场，就必须对市场信息进行仔细收集和认真研究。通过信息的收集和研究了解谁是顾客、潜在市场规模、竞争对手有哪些及实力情况、供应商和分销商的情况、进入和退出壁垒、行业特征、行业结构、定价策略、分销策略等情况的信息。

评价 E 都市是否为一个好的创业项目，可以考虑以下几个因素：1、市场需求大小；2、现有市场竞争状况；3、技术壁垒高低。由案例情况可以看出，三维地图项目在世界范围内都是刚刚起步，处于最初的培育阶段，市场需求很大，具有广阔的市场前景，同时在中国市场上还没有一家专门从事三维地图制作的企业，另外做三维地图的技术壁垒比较高。

3. 创业过程的划分：一个完整的创业过程，通常可以按着时间顺序划分为三个阶段：机会识别，创办新企业，新创企业成长管理。每一阶段中新创企业的发展又要经历不同的问题。对应着每一个不同阶段的不同问题和事件，创业者需要选择不同的战略，实施不同的行动，推动新创企业向前发展。

在分析 E 都市在这三个阶段中遇到的重要问题及解决方案时，要注意分析创业公司在不同成长阶段所面临的资源、机会和团队的实际情况，不断进行调整和调整，以达到三者的平衡。

4. 商业模式是价值创造的转换器，把技术性投入与社会性产出连接起来。例如，建立什么样的产品价值链，可以成功实现产品的商业化？新企业将扮演什么角色？还有哪些合作伙伴需要加入？其获利点在哪？这些都是开发商业模式所要回答的问题。简单地说，商业模式就是一个企业赚钱的方式。

E 都市商业模式的设计要综合考虑 E 都市产品的价值主张、目标客户、关键任务、合作伙伴、渠道通路、收入来源及成本结构等要素来进行。

5. E 都市选择是否要上市要综合考虑以下几点：一是公司目前的经营状况，包括企业内部机制没有建立起来，上市后企业文化、业务规划、财务规划等有没有制定出一个详细的发展规划；二是目前市场环境如何，尤其是资本市场环境，上市能否使得公司价值最大化。

#### 四、理论依据与分析

##### 1. 创业机会的来源

管理大师德鲁克认为通过系统的研究可以发掘创业机会，认为创业机会来自七个方面：

###### （1）意料之外的事件

意料之外的事件包括意外的成功、意外的失败、意外的变化。这都是一些特殊事件，创业者对这些特殊事件的分析可以发现创业机会。意外的成功是一种偶然的成功，它与企业一贯的做法不同，也与原有的判断不一样，是在非常规的做法中取得的成功，完全超出意料之外的。意外的失败有两种：一是由于决策失误而造成的失败；另一种是经过认真计划、执行后，仍然出现的失败。第二种失败可能存在创业机会，要认真对其失败的原因进行分析，找出失败的原因，在找失败原因过程中机会可能就会出现。意外的变化是指出现人们意料之外的各种变化，这些变化可能带来意想不到的创业机会。

###### （2）不一致的状况

不一致的状况是指实际情况与预期情况的不一致。例如，经济现象的不一致，当某种产品的设计并不先进，但产品的成本较低和质量较好；产品的产量增加了，但利润却下降了，如果对经济现象的不一致进行研究，找到原因，都有可能成为机会。又例如，一般的生产者都认为自己的产品对消费者是有价值的，但实际上可能不是如此，其原因主要是生产者对市场的把握不准确造成的，这样就存在机会。

###### （3）基于程序的欠缺

对作业程序进行认真分析，从中找到存在的缺陷，然后从技术上找到切实可行的解决方案。如果能找到切实可行的解决方法，那么这种解决方法本身就是一种机会。

###### （4）基于行业与市场结构的变化

当某个行业经历导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段时，市场结构也随之变化，这必然会创造许多创业机会。例如，当在某个行业内，对不同的

技术进行改进或整合时，可能会导致市场结构的变化，这样就会形成新的市场机会。

#### （5）人口统计特性

对人口统计资料进行分析，发现人口发展变化的具体情况及其变化趋势，就能发现许多潜在的市场机会。例如，我国单亲家庭的快速增长、老龄化社会现象、国民受教育程度的普遍提高、由于农民工而产生的人口转移、妇女就业的风潮、留守老人和儿童等人口变化趋势都蕴藏着市场机会。

#### （6）基于价值观与认识的改变

人们由于价值观或认识的不同，对同一事物的认识和看法就会不同，得出的结论也不一样。当人们的价值观与认识发生了改变，就意味着，人们对某些产品或服务的需求也产生了变化，这些变化了的需求中就潜藏着许多市场机会。

#### （7）新知识

新知识包括科学的和非科学的。由于新知识或新技术的出现，会产生许多市场机会。例如，计算机技术的出现，就迅速形成了一个巨大的 IT 产业，也产生了如计算机硬件、计算机软件、计算机网络等许多市场机会。

### 2. 创业机会的评估

创业者有想法固然重要，但并不是每个想法都能转化为创业机会。许多创业者仅凭想法去创业，也对创业充满信心，但最终却失败了。不是每个创业机会都会给创业者带来益处，每个创业机会都存在一定的风险，因此，创业者在利用创业机会之前要对创业机会进行科学地分析与评价，然后做出选择的决策。

对创业机会的分析一般可以采用定性分析和定量分析两种方法。

#### （1）定性分析

一些学者提出了对创业机会的定性分析的评价内容。例如，斯蒂文森等（1994）指出要充分评价创业机会，需要认真考虑以下五个问题：1.机会的大小，存在的时间跨度和随时间成长的速度；2.潜在收益是否超过所有的投资，且利润较有吸引力；3.机会是否开辟了额外的扩张；4.收益能否持久；5.产品或服务是否真正满足了真实的顾客需求。而荣纳克等（1998）提出了评价创业机会的五项基本指标：1.对产品有明确界定的市场需求，并且推出时机也恰当；2.投资的项目必须能够获得持续竞争优势；3.投资必须有较高的回报；4.创业者必须适合创业机会的需要；5.创业机会中不存在致命的缺陷。

创业者在利用定性方法分析创业机会时应避免出现过低估计或过高估计市场机会的作用，这两种情况都可能会给创业者带来较大的风险。

## （2）定量分析

对创业机会的定量分析有多种方法，例如，通过专家对创业机会进行打分评价的标准打分评价法，利用一些关键指标计算并比较创业机会的优先级法。但我们认为采用从财务上对创业机会进行量本利分析是比较好的定量分析方法。

量本利分析首先要根据一系列的相关资料对市场需求量做出精确预测，确定企业产品或服务的定价及销售量，这样就确定了企业的销售额；接下来是对企业的总成本进行分析，成本包括采购成本、生产成本、销售成本等固定成本和可变成本；在了解了总销售额和总成本之后，就可计算出未来企业可获得的利润，如果利润达到了创业者的预期目标，那么这种创业机会就具有较大吸引力，反之创业机会没有吸引力。

科学评估要有一系列的评估规则或指标，如果只用单一的指标，会存在过分简单的风险，因此需要使用一套较全面的综合指标进行评价，如表 1 所示。

**表 1** 评价创业机会的标准

行业和市场	1.市场结构	不完善、分散的竞争或者是新兴的行业
	2.市场规模	1 亿——10 亿美元的销售额潜力
	3.成长率	市场成长率在 30-50% 甚至更高
	4.可获得的市场份额	在五年内能占据市场的领导地位, 达到 20% 以上
	5.成本结构	低成本的供货商, 具有成本优势
	6.客户	顾客可以接受产品或服务, 愿意为此付费
经济性	1.达到盈亏平衡的时间	达到盈亏平衡点所需要的时间在 1.5—2 年以下
	2.投资回报率	投资回报率在 25% 以上
	3.资本要求	项目对资金的要求低或中等, 有投资基础
	4.自由现金流特征	有良好的现金流量, 能占到销售额的 20-30% 以上
	5.税后利润	能获得持久的税后利润, 税后利润率要超过 10%。
收获	1.增值潜力	高战略价值
	2.资本市场环境	有利的估价、时机、可获资本; 可实现流动性

	3.退出机制	存在现有的或可预料的退出方式
竞争优势	1.固定和可变成本	固定成本和可变成本低
	2.控制力	对成本、价格和销售的控制较高
	3.进入壁垒	获得所有权保护，有专有权或独有权
管理团队	1.创业团队	创业者团队是一个优秀管理者的组合
	2.行业和技术经验	行业和技术经验达到了本行业内的最高水平
	3.正直	管理团队的正直廉洁程度能达到最高水准
	4.认知诚实度	管理团队知道自己缺乏哪方面的知识
	5.致命缺陷	不存在任何致命缺陷

资料来源：杰弗里·蒂蒙斯，小斯蒂芬·斯皮内利 著.周伟民，吕长春 译  
《创业学》（第6版）.北京：人民邮电出版社，2005年7月。

### 3. 创业过程模型理论

创业过程模型是一种观念性的模式结构，主要目的是加强对创业实践的研究指导作用。创业过程模式主要是对创业活动的内涵以及创业管理过程中的关键要素之间的互动管理的诠释。比较著名的创业过程模型理论是蒂蒙斯（Timmons，1999）提出来的。

蒂蒙斯（Timmons，1999）在他所著的《开创新企业》一书中，提出了新的创业过程模型，他认为，成功的创业活动，必须将机会、创业团队和资源三要素进行最适当的搭配，并且要随着企业发展而相应做出动态平衡（见图1）。创业机会、资源与创业团队是创业过程的关键构成要素，其中创业机会是创业过程的核心要素，创业过程实质上是发现与开发创业机会的过程；资源是创业过程的必要支持，是开发机会谋求收益的基础；创业团队是在创业过程中发现和开发机会、整合资源的主体，是新创企业的关键构成要素。

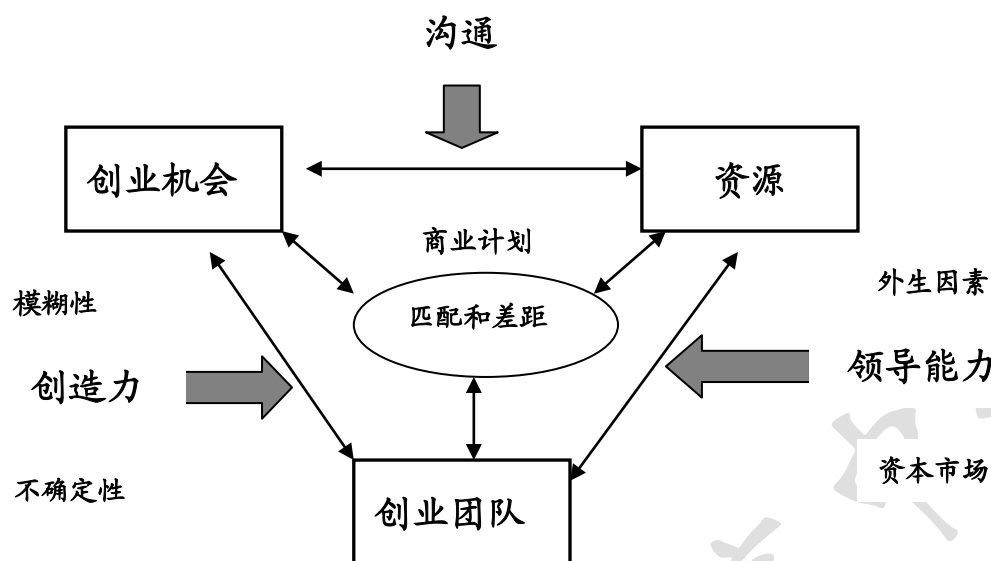


图1 蒂蒙斯（Timmons）的创业过程理论模型

创业过程由机会启动，在取得必要的资源与组成创业团队之后，创业计划才能顺利实施。在创业初期，机会的识别与选择最为关键，重点在于创业团队的组成，而当新企业顺利启动之后，将会增加对资源地需求。也就是说，这一模型非常强调弹性和动态平衡，创业活动随着时空变迁，机会、团队、资源等三项因素会因此发生变化，而产生失衡的现象。良好的创业管理就必须及时进行调整，把握活动重心，促进创业活动向均衡化发展。

但是，在创业过程中，由于机会的模糊。市场的不确定性。资本市场的风险以及外在环境的变迁，创业活动过程中的不确定因素很多，因而，创业过程充满了风险与不确定性。创业机会、创业团队和资源等三要素也会因相对地位的变化而产生失衡现象，此时创业团队扮演着调整活动重心以获得创业机会与资源相对平衡的核心决策者角色。

创业初期机会挖掘与选择是关键，创业团队的决策重心在于迅速整合资源以抓住创业机会；随着新企业的创立与成长，资源日渐丰富，企业面临更为复杂的竞争环境与市场环境，创业团队的决策重心转向合理配置资源以提高资源的使用效率，构建规范管理体系以抵抗外部竞争与不确定性等活动。因此，必须依靠创业家的重要作用，积极地发挥领导效应，通过创新与沟通的手段来发掘问题，掌握关键要素，调整机会、资源、创业团队三个层面，适应环境变化与企业发展阶段，适时调整自己的角色与经营模式，使新企业获得持续的发展，帮助其在波涛汹涌、一望无际的大海中，依然乘风破浪地驶向事业的目标愿景。

#### 4. 商业模式理论

奥斯特瓦德(Osterwalder, 2011)指出, 商业模式描述了特定实体所能为客户提供的价值, 以及运作此实体的内部结构, 合作伙伴网络和关系资本等借以实现(创造, 推销和交付)这一价值所产生可持续盈利收入的要素。奥斯特瓦德(Osterwalder, 2011)认为, 商业模式由以下九个要素构成:

- 价值主张——用来描绘为特定客户提供价值的系列产品或服务。
- 目标客户——用来描述一个企业想要接触和服务的不同人群或组织。
- 渠道通路——用来描述公司是如何沟通、接触其目标客户而传递其价值主张。
- 客户关系——用来描述公司与特定客户群体建立的关系类型。
- 关键任务——用来描述为了确保商业模式可行, 企业必须做的最重要的事情。
- 核心资源——用来描述让商业模式有效运转所必需的最重要因素。
- 合作伙伴——用来描述让商业模式有效运作所需的供应商与合作伙伴的网络。
- 成本结构——用来描述运营一个商业模式所引发的所有成本。
- 收入来源——用来描述公司从每个客户群体中获取的现金收入。

由奥斯特瓦德(Osterwalder, 2011)商业模式九要素理论, E 都市设计的商业模式主要因素如表 2 所示。

**表 2 E 都市商业模式的设计**

序号	商业模式要素	具体内容
1	价值主张	为客户提供三维地图数据及电子商务交易与服务平台。
2	目标客户	分为两大类型: 一是企业、机构用户, 如需要三维地图数据的企业、政府管理机构; 二是普通消费者, 他们通过 E 都市平台可以进行网络交易活动。
3	渠道通路	分为两类, 一是加盟代理渠道; 二是网络营销渠道。
4	客户关系	客户关系的维持主要通过线上、线下两种方式进行的, 线上通过网络社区、折扣卷、优惠等维持吸引消费者, 线下主要通过保持和代理加盟商的合作关系, 为他们提供技术支持等服务。
5	关键任务	主要是三大类: 一是地图数据业务, 主要通过数据许可、数据外包、数据授权等方式来进行, 二是 E 都市网站, 主要涉及虚拟城市社区、本地化生活服务和电



		子商务，三是手机地图业务，主要提供基于手机的三维地图查询服务和基于地图的娱乐服务。
6	核心资源	拥有三维地图的制作技术，拥有中国最大的三维地图网站。
7	合作伙伴	合作伙伴众多，主要包括代理加盟商、第三方软件提供商、第三方服务提供商等合作机构
8	成本结构	主要包括制作三维地图数据的成本和网站的运营成本
9	收入来源	主要包括代理加盟费、数据授权费、广告费和交易服务费。

## 五、背景信息

E都市网站 <http://www.edushi.com/>

此外，无其它案例正文及附录中未提及的背景信息。

## 六、关键点

### 1. 案例分析关键所在

把握创业机会的选择、企业成长不同阶段所面临的关键任务和对企业家领导能力的要求、创业企业的创始人的领导力的关键作用、创业企业融资的方式、商业模式的调整和创新等原理。

### 2. 关键知识点

**【创业】**创业者发现、创造和利用适当的创业机会，借助有效的商业模式组合生产要素，创立新的企业，以获得新的商业成功的过程。创业有两层含义：精神层面的含意，是代表一种“创业精神”，即“以创新为基础的做事与思考方式”。实质层面的含意，是代表一种“发掘机会，并组织资源建立新公司或开展新事业，进而提供市场新的价值”。

**【创业机会】**创业机会具有吸引力强、持久、适时的特性，它根植于可以为客户或最终用户创造或增加价值的产品或服务中。

**【创业过程】**蒂蒙斯（Timmons，1999）提出的创业过程模型，认为成功的创业活动，必须将机会、创业团队和资源三要素进行最适当的搭配，并且要随着企业发展而相应做出动态平衡。

**【风险投资】**风险投资是由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、具有巨大竞争潜力的企业中一种权益资本。

【商业模式】奥斯特瓦德(Osterwalder, 2011)指出, 商业模式描述了特定实体所能为客户提供的价值, 以及运作此实体的内部结构, 合作伙伴网络和关系资本等借以实现(创造, 推销和交付)这一价值所产生可持续盈利收入的要素。

### 3.能力点

通过此案例培养学生:

1. 创业者对创业机会的选择和判断的能力。
2. 领悟作为一个创业者应有的市场判断能力、决策能力及应变能力。
3. 理解创业者在面对不同市场环境下所做出的企业发展经营决策和商业模式调整的手段和方法。

## 七、建议的课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议, 仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 80~90 分钟。

课前计划: 提出启发思考题, 请学员在课前完成阅读和初步思考, 查阅三维地图行业的相关资料和发展趋势。

- 课中计划:
1. 简要的课堂前言, 明确主题 (2~5 分钟)
  2. 分组讨论案例所附启发思考题, 告知发言要求 (30 分钟)
  3. 小组发言(根据班级学员人数分成若干组)(选择 3 组发言, 每组 10 分钟, 总体控制在 30 分钟内)
  4. 引导全班进一步讨论(讨论各组没有涉及的内容, 以及存在分歧意见的内容), 并进行归纳总结, 梳理案例中涉及的理论知识, 并结合理论知识, 梳理案例逻辑 (15~20 分钟)

课后计划: 下节课前, 请学员以小组为单位, 采用报告形式上交更加具体的案例分析报告

## 八、案例的后续进展

无

(案例使用说明字数: 7376 )

中国管理案例共享中心