

- 抓住机遇
- 创建互联网企业商业计划
- 获得财务支持和风险投资
- 将传统商业转变为电子商务

(美) 蒂姆·伯恩斯 著
牛宇阁 董险峰 牛宇辰 等译
刘 力 审校

企业家.com

entrepreneurship.com



机械工业出版社
China Machine Press

企业家.com

(美) 蒂姆·伯恩斯 著

牛宇阔 董险峰 牛宇辰 等译

刘 力 审校

entrepreneurship.com



机械工业出版社
China Machine Press

Tim Burns: entrepreneurship.com

Copyright © 2001 by Dearborn Financial Publishing, Inc. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, microfilm and recording, or any information storage and retrieval system, without permission in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in P. R. China only.

本书中文简体字版由Dearborn公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2001-2584

图书在版编目（CIP）数据

企业家.com/（美）伯恩斯（Burns, T.）著；牛宇阔等译.
-北京：机械工业出版社，2001.9

书名原文：entrepreneurship.com

ISBN 7-111-09165-5

I. 企… II. ① 伯… ② 牛… III. 企业管理-计算机应用 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第051437号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李 玲 版式设计：赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年9月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·13.25印张

定 价：26.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

译者序

作者已经为这本精彩的书作了一个精彩的序言，清晰地告诉了读者他在写什么，写给谁，所以我只想写几句译书、读书的感受。翻译这本书的过程也是学习的过程，掩卷沉思的时候，字里行间的启示甚至还几番让我产生“投笔从戎”的冲动，想立即去实践一下作者细致的教导，做出一份完美的E商业计划。这种冲动好像在我读MBA的时候也不曾有过。也许正是因为读过MBA，才会对这本书产生一种特别的亲切感，书里的每一章都曾是MBA的一门或是两三门功课，内容的熟稔，以及对那段特别日子的追忆都让我产生亲切的感觉。不过，千万别小看这本书。它不是一本MBA课程概要的集子，而是蒂姆先生教你如何在新经济时代获得成功，怎样制定和实施一个电子时代的商业计划，甚至是在教你构建你自己的商业帝国的根基。他不是一遍又一遍地向你描述电子化时代的虚拟蓝图，而是在教给你如何脚踏实地地去做，凭借他丰富的经验再教给你

一些技巧。所以这是一本既具思想性又具实用性的书。

当然，这本书是基于美国的商业背景写成的，所以读者们在实践本书内容的时候要对这一点有充分的认识，我想这也是读者朋友们结合自身对蒂姆先生的理论、方法和经验进行再思考、再改造的过程。特别是在现代变幻莫测的商业社会里，高度结构化的模式其实是不存在的。不要迷信任何一本书，任何一个神话，最重要的是把这些书、这些神话的启示巧妙地结合进自己的实践中。读书的重点不在于看作者写了什么，而在于看他有没有直白地写出了使你有所感悟的东西。

参与本书翻译的有牛宇阔、董险峰、牛宇辰、王严、孔健、王晓辉、秦丽娜、冒大卫等，由牛宇阔总纂，刘力教授校阅了全书。最后要特别感谢本书的责任编辑李玲小姐，她对译稿进行了仔细地核校。由于本书涉及的方面很广，更限于译者水平有限，书中难免会有一些错漏，恳请各界专家学者和广大读者批评指正。

祝愿每一位读者都能在新经济中获得成功。

牛宇阔

2001年5月于北京

前言

大机遇通常每百年或更久才会出现一次。在上个世纪初，像洛克菲勒和卡耐基这样的工业巨子抓住了制造业时代创造的机遇，他们有能力创造巨大而持续的财富，巩固发展各种产业。

在本世纪初叶，世界又面临着另一个重大的机遇。人类步入信息时代，为经济发展创造了前人无法预料的、独特而优越的经济环境。商业评论家们把这个充满机遇的时代定义为新经济时代。互联网是新经济增长的基本动力之一，它有助于把人们引入数字化的交互式媒体之中，使人们能够超越传统意义上的界限，创建全球共同体。这个共同体改变了人们消费商品和服务、相互交流、学习和获取信息的方式。事实上，今天的机遇已经远远超过了历史上任何时代的机遇。

或许您已经了解到，一些年轻企业家在新经济模式上独占先机，一个个变成了百万富翁。或许这些公司巨大财富的一部分来源于经济繁荣，但是其中的大部分的确是植根于机遇的。巨变的时代创造

出巨大的商机。步入信息时代，传统的经济模式和业已存在的市场结构被打乱，这种“混乱”在学术界被称为经济失衡。投资家们却认为这创造了前所未有的商业机遇，企业家们称之为黄金时代。

为了满足新经济发展的需求，商务活动以前所未有的速度得以启动并得到资助。开始一项重要商务活动的时机从来没有像现在这样成熟，创意和构思的力量也从来没有如此强大过。这的确是一个企业家们的时代。

《企业家.com》(*entrepreneurship.com*)就是为您在新经济条件下开设和运作企业提供商务与法律指导。它以我为技术领域的新兴企业超过15年之久的提供商务和法律方面的咨询经历为基础。我的研究和经验将与来自权威的互联网风险投资商、商业咨询人士和企业家的建议相得益彰。

这本书对于在新经济领域中寻求利润最大化的传统商业也很有助益。转向现代电子商务能够极大地增加市场占有机会和潜在的利润。同样是因为“场所和空间”原则，在寻找网上商机方面，现有的企业显然比纯粹的互联网公司更有优势。通过有效地计划，它们可以放大其“场所”和协同能力，联结市场，增大自己的市场空间。要转变为电子商务企业，现有企业需要以创业者的眼光重新评价其发展战略和市场机遇。

然而，为在新经济中取得成功，就必须首先了解新经济。新经济的确带来了许多机遇，但若缺少合理的计划和有力的执行，成功总是虚无飘渺的。在新经济世界，计划是富于挑

战性的，特别是要面临持续变动的环境。这就是为什么我会投身于E-计划的原因，它提供了现代动态经济环境下构建商务模式的灵活框架，以及现成的为企业获取资金的蓝图。新企业融资是企业家面临的最大的挑战之一，虽然可资利用的东西很多，但竞争也很激烈。毫不夸张地说，风险资本家淹没在建议的海洋里。本书介绍了来自优秀风险资本家们提供的企业融资建议以及各种融资渠道。

需要说明的是，新经济中并非没有风险和失败。首先，如前所述，这里充满竞争，早期互联网公司如雅虎、亚马逊和eBay的成功，吸引了初出茅庐的企业家们为此大量投入，新兴企业一时纷起，似乎要充满消费市场的每一个角落，所售产品包括从宠物食品、硬件产品到化妆品，从软件和玩具再到杂货的广泛范围。这些被称为“电子零售”的企业为铸造品牌，用广告充斥广播和电视，其中有些企业将其启动资金的70%用到了广告上。当然也有很多人对花在广告上的钱提出了疑问，甚至怀疑其总体作用。电子零售业的上空阴云密布，预计将有巨大震动。

另外，投资市场对于电子商务的收益正在变得沉不住气，像是热锅上的蚂蚁。这表明电子商务正在失去以往投资重点的地位和身份，市场份额锐减。今天，是到了电子商务表明它能赚钱的时候了。

工业革命中也有值得学习的地方，有可以令人清醒的教训。美国国内曾经有500家汽车制造厂，但到世纪末，精简到了3家。同样的合并是否会发生在线世界里？显然模仿

别人的互联网企业成不了市场领导者，新经济中有的是成功者，但也不乏失败者。

这将给予您——未来的企业家何种启示？它启示我们面对众多机遇和各种一生只一次的多样性挑战要泰然自若。企业家迈克尔·戴尔（Michael Dell）警告我们要有选择地对待各种机遇，因为我们的“激光炸弹”是有限的，因此，至关重要的是应该集中精力在最诱人的机遇上，把一切资源集中在那里。

《企业家.com》一书将指导您完成这一过程。首先，我从认识互联网经济以及如何改造传统市场链开始；其次，提供给您面对特定的企业机遇，如何搜寻和进行市场调研的技巧；再次，我提供了一套将传统、低成本、已验证的营销管理和众多互联网直接营销相结合的高级市场战略。因为盈利是如此的重要，所以有必要研究您的商务模式中的财务标准。我认为传统的财务状况指标可以转为相应新经济模式下的财务标准。最后，所有这些都将集中到一个称为电子计划（E计划）的灵活架构中，它使得面对市场变化、迅速作出修订成为可能，并要易于将它们呈现在潜在投资者以及雇员面前。

本书还涉及了融资机制、可执行计划和互联网法律问题的讨论，还专有一章对传统企业如何寻求转变，如何成为现代电子商务企业做了论述。

在新经济的喧闹和诱惑中，坚如磐石，不随风飘摇的企业将能经得起时间的考验。另外，并不总是钱最多的企业才

能够获胜，能最有效地利用资源，机动灵活、胜人一筹的竞争者反而能够获胜。互联网为游击市场战略提供了绝好战场。最新的市场管理口号并没有产生商业奇迹，而传统的“让顾客满意”的格言却带来了成功。顾客第一次被赋予权利，满足顾客需求的企业将获得成功。

除了激烈的竞争之外，企业赚钱的机会总是存在于经济领域中。事实上，今天已经造就了很多曾经默默无闻的大亨，谁也保不准下一个成功人士不会是你。因此无论你是想默默地致富，还是想出现在全国期刊的封面上，《企业家.com》一书都会帮助您开发并利用新经济带来的大量机遇。

适用读者

本书适用于任何希望在新经济中分一杯羹的人，帮助创业企业脱离起飞困境。本书对于期望扩展到新经济领域，转变为现代电子商务企业的传统企业也大有帮助。

无论哪种企业，本书都会从提供计划、融资和开展在线商务信息的方式一步步地教导您。对于现有企业以新眼光看待产业，并为电子计划做准备大有裨益。很明显，虽然传统企业有市场经验，但更应当以新经济中刚启动企业的眼光来看待自己的市场。

本书假定读者对很多互联网基础术语已经理解，如路由器、浏览器和搜索引擎等，并一般性地熟悉网上搜索。这是一本互联网商务指导书，而不是互联网指导书。如果您对互

联网的基本知识缺乏了解，建议您首先读一下关于互联网的入门书籍。简言之，本书将讨论电子商务中的商务和法律方面的问题。

如前所述，随着经济迈入信息时代，您面临着获得经济利润和财富的历史性机遇。互联网带来了激动人心的，令人难以割舍的巨大商机。《企业家.com》一书的目的在于指导您迈出成为互联网企业家所必须走的关键性步子，它是您的寻宝图，将有助于您实施计划和为企业启动做融资。祝您在寻宝中获得好运、幸福。

蒂姆·伯恩斯 (Tim Burns)

路易斯安纳州新奥尔良

2000年7月1日

□ 译者序

□ 前言

第1章 互联网企业家导论1

“当资本主义制度的运作类似于赌博的时候，就有很多人要倒霉了。”

—— 约翰·梅纳德·凯恩斯 (John Maynard Keynes, 1883—1946), 经济学家

只有网络.....2

是骗局还是希望.....5

狂野的西部世界16

互联网企业家的能力要求18

第2章 在新经济中建设基于现实的商务模型23

“如果所有的经济学家并排坐在一起，那么他们的讨论根本就得出不了结论。”

—— 乔治·伯纳德·萧伯纳 (George Bernard Shaw 1856—1950), 剧作家

“经济学家预测的准确性不过与普通人的猜测相同。”

—— 威尔·罗杰斯 (Will Rogers 1879—1935), 美国喜剧家、演员

什么是新经济24

新经济29

互联网企业家的十大谬论40

基于现实的互联网商务模型46

第3章 机会确认的基础：选择你的空间49

“我等在球将到达的地方”

—— 维纳·克莱斯基 (Wayne Gretzky, 1961年生), 最
伟大的冰球运动员

“故为兵之事, 在于顺详敌之意, ……此为巧能成事。”

—— 孙子 (公元前500年), 出自《孙子兵法》

“好机会很多, 但我们可以使用的‘激光制导炸弹’数量
有限。所以我们只能集中力量优化目前的选择。”

—— 迈克尔·戴尔 (Michael Dell, 1964年生), 戴尔计
算机公司的创始人和创建者

机会确认	50
寻找机会	51
寻找市场机会的方法	54
网络市场的趋势	70

第4章 E计划: 互联网企业的寻宝图75

“计划不过是纸上谈兵, 重要的是按计划执行。”

—— 德怀特·D·艾森豪威尔(1890—1969), 第34任美
国总统

“生活是当你正在做其他计划时所发生的事情。”

—— 约翰·列侬 (1940—1980), 甲壳虫乐队

实时做计划	76
E计划	77
E计划概述	79
E计划的用途	84
计划的优点	85

第5章 重要的事先做: 摘要、名称、使命陈述91

“使命和哲学是生意的关键起点。生意不是由它的名称、

法令或公司的文件所定义的，它由使命所定义。只有一个清楚的关于使命及组织意图的定义才有可能使商业目标变得清晰及具有现实性。”

—— 彼得·德鲁克 (Peter Drucker, 生于1909年), 现代管理之父

“所有的新闻都是适合打印的。”

—— 阿道夫·欧奇 (Adolph Ochs, 1858—1935), 任职于《纽约时报》

摘要	92
幻灯片1: 公司名称	98
幻灯片2: 使命陈述	103

第6章 选择团队.....105

“以我的经验，除自身问题之外，任何问题人们都能处理。他们可以长时间地工作，可以面对商业衰退，面对失业，但却处理不了人的问题。”

—— W·爱德华兹·戴明 (W. Edwards Deming, 1900—1993), 美国管理专家

“用人，但不要用战略做赌注。”

—— 拉里·博西迪 (Larry Bossidy, 生于1935年), 美国经理

企业不能孤立	106
核心团队	107
领导	112
员工	115
雇佣实践	118
外部资源	120
专业顾问	121
充分利用顾问	127

第7章 营销基础：研究市场和行业.....129

“战争的百分之九十是信息。”

—— 拿破仑·波拿巴

营销的目的是什么130

市场调研：你的家庭作业134

调研过程概览135

常用调查策略145

第8章 细分、选择目标和定位：剔出机会

并改进你的商业模型157

“顾客只想知道产品或服务明天会给他带来什么好处。顾客惟一感兴趣的是其自身的利益、欲望和现实情况。仅从这个理由出发，任何试图阐明我们业务的举动都必须从顾客出发，从其实际情况、处境、行为、预期和其价值观出发。”

—— 彼得·德鲁克（Peter Drucker，生于1909年），现代管理之父

选择目标的过程：猎枪与激光枪158

目标市场的优势159

市场细分过程164

细分要素166

公司细分其市场的三个例子173

产品或服务定位178

第9章 实施以顾客为中心的市场营销策略185

“致我们所有爱吹毛求疵、有过分要求、喜欢问刻薄问题的顾客们：谢谢大家，请继续你们的工作。”

—— 戴尔计算机公司广告

“关于公司是为了更好地管理交易而存在的主张是站不住

脚的。对工人的真正和有效的约束不是来自他的公司，而是他的顾客。”

—— 亚当·斯密 (Adam Smith, 1723—1790)，自由市场的最早倡导者

市场营销活动组合188

其他互联网市场营销战略209

以顾客为中心的市场营销214

第10章 新经济中的财务会计221

商业是由很多环节组成的，资产负债表是最基本的一项。它是流动的，不断变化的，活生生的，有时达到顶峰，有时又落入低谷。生意的精妙之处就像是神奇的炼金术，它把需求、欲望、贪婪、满意和无私、牺牲、个人奉献混合在一起，融炼出远超过这些原材料本身的价值。

—— 哈罗德·吉恩 (Harold Geneen, 生于1910年)，美国国际电话电报公司 (International Telephone and Telegraph Corporation, ITT) 首席执行官，因对资产负债表的特殊贡献而著名。

“会计师是面向过去，背对未来的人。”

—— 罗斯·约翰逊 (Ross Johnson, 生于1932年)，美国经理，纳贝斯克公司前首席执行官。

为价值计量服务的财务会计223

利用会计学准备商业模型225

第11章 会计分析：为你的商业模式设计融资方案241

“年收入20镑，支出19.6镑，所得：高兴；年收入20镑，支出20.6镑，所得：痛苦。”

—— 查尔斯·狄更斯 (Charles Dickens, 1812—1870)，维多利亚时代的小说家

“债务就像被我们禁闭在地下室的疯子阿姨。所有的邻居都知道她在那里，但没有一个人想跟她搭讪。”

—— H·罗斯·贝鲁特 (H. Ross Perot, 生于1930年),
美国经理、自诩的政客

确定创办资本需求	242
编制预计现金流量表	248
财务分析	257

第12章 网络法律的基本内容265

“任何一个愚人都会制定一个规则，任何一个愚人都将在意这个规则。”

—— 亨利·戴维·梭罗 (Henry David Thoreau, 1817—
1862), 博物学家和作家

个人隐私	267
知识产权	274
合同	281
商业组织	283

第13章 E-计划书定案289

“不能适应变化的计划是糟糕的计划。”

—— 赛勒斯 (Publius Syrus) (公元前43年), 拉丁作家

MEDSUPPLY.COM范例	293
-----------------------	-----

第14章 自信地实行：企业家的行为战略299

“这个世界上没有什么能够替代持之以恒。才能不能，有才能然而不成功的人比比皆是；天赋不能，未实现的天赋只是一个名词而已；教育不能，这个世界充满了受过教育