

CASES

创业学案例

第6版

〔美〕杰弗里·蒂蒙斯 小斯蒂芬·斯皮内利 著
周伟民 吕长春 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

第 6 版

创业学案例

〔美〕杰弗里·蒂蒙斯 小斯蒂芬·斯皮内利 著

周伟民 吕长春 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创业学案例(第6版)/(美)杰弗里·蒂蒙斯, 小斯蒂芬·斯皮内利 著; 周伟民, 吕长春 译.
—北京: 人民邮电出版社, 2005.9

ISBN 7-115-13877-X

I. 创… II. ①蒂… ②斯… ③周… ④吕… III. 企业管理—案例—分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 107505 号

Jeffrey A. Timmons, Stephen Spinelli, Jr.

New Venture Creation Cases, 6e

ISBN 0-07-249840-4

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Posts & Telecom Press.

本书中文简体字版由人民邮电出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2003-7621

版权所有,侵权必究。

创业学案例(第6版)

◆ 著 (美) 杰弗里·蒂蒙斯 小斯蒂芬·斯皮内利
译 周伟民 吕长春

策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 刘孟升 樊 妮 周树平

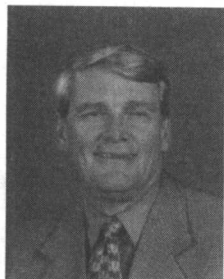
◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号 A 座
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

◆ 开本: 850×1092 1/16
印张: 18
字数: 560 千字 2005 年 9 月第 1 版 2006 年 2 月第 2 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2003-7621
ISBN 7-115-13877-X/F·697

定价: 35.00 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

作者简介



杰弗里·蒂蒙斯 (Jeffrey A. Timmons), 富兰克林·欧林创业学杰出教授与百森商学院普来兹-百森商学院伙伴项目主任。

科尔盖特大学文学士, 哈佛大学商学院工商管理硕士、工商管理博士。

自20世纪60年代晚期, 作者一直是美国创业教育和研究的领军人物。他在其研究领域、创新性课程开发及有关创业、新企业、企业融资和风险投资这些方面的授课被全世界公认为权威。百森商学院被认为是创业学教育的全球领先者。《美国新闻及世界报告》将富兰克林·欧林商业研究生院列为过去5年创业学排名的第一位,《成功》杂志也将百森商学院排在创业学的第一位,在《金融时报》2001年全世界范围的创业学排名中,百森商学院同样名列前茅。

蒂蒙斯教授在学术上有一点不守正道,他已经辞职过两次,也辞掉了两个被授予的教授席位。1994年,他辞去了自1989年被授予的哈佛商学院教授,回到了他在1982年开始任教的百森商学院。1995年他成为第一位富兰克林·欧林创业学荣誉教授。在此之前,他是第一位获得了两年保罗·百森 (Paul T. Babson) 教席的学者,随后成为第一位获得弗雷德里克·汉密尔顿 (Frederic C. Hamilton) 教席的人,从事自由企业研究。1989年,他辞去上述教授席位,接受了哈佛商学院的聘任。早在1973年,他在东北大学开设了美国第一个风险企业和创业学的本科专业,后来又创立并引入EMBA (MBA经理班) 课程,这些课程保留至今。《商务周刊1995年商业研究生院指南》把蒂蒙斯教授评为“最佳教授”并把他列为哈佛商学院十佳教授之一。《成功》杂志 (1995年9月) 在一篇人物特写中把他称为“美国在创业学方面最具实力的两大智慧人物之一”。尤因·马里恩·考夫曼基金会考夫曼创业领导中心前总裁米奇·斯朗特 (Michie P. Slaughter) 称他是“美国最早从事创业学教育的教育家”。在2001年1月格洛里亚·阿佩尔 (Gloria Appel) 去世前,作为普来兹创业研究协会的总

裁,他说:“在推动创业学教育方面,他 (蒂蒙斯) 比美国其他任何一个教育家所做的工作都要多。”1995年,普来兹协会和百森商学院的全体教师和朋友共同决定设立并资助杰弗里·蒂蒙斯教授席位,借此表彰他为百森商学院及这个领域做出的杰出贡献。

1985年,他设计并发起了普来兹-百森商学院伙伴项目,旨在通过组织成功创业者和富有经验的教员一起教学来提高教学和科研水平。这项独特的新举措创造了一种机制,使得大学能够吸引并支持企业家与创业学教育者共同参与教学。目前已经有来自美国及其他28个国家大约250个学院、大学的超过750名创业学教育者与企业家参加过这个项目,成为普来兹-百森商学院伙伴项目的毕业生。1995年5月的《INC.》杂志创业研究专刊《名人录》把他称为“创业学教育的播种者”,并称该项目“让创业学教育领域发生了翻天覆地的变化”。该项目赢得了1994年的两项国家奖,如今还衍生了伯克利分校的普来兹-百森项目,并在美国以外不断发展。1998年,蒂蒙斯博士发起了创业学教育专业人士的终身学习计划 (Lifelong Learning for Entrepreneurship Education Professionals, 简称LLEEP), 目前该计划由考夫曼基金会赞助,并且由伯克利的普来兹-百森项目为创业学教育者提供培训实习。借助普来兹-百森商学院伙伴项目的招牌活动——创业学教育者论坛 (SEE), LLEEP已经网罗了一批最优秀的学者作为合作者,他们来自斯坦福大学、加州大学伯克利分校、科罗拉多大学伯德分校、萨拉克斯大学、Umass网络学院与Rensselaer理工学院。

在过去的数十年中,蒂蒙斯博士帮助百森商学院发起了几项新活动,其中包括百森-考夫曼创业学研究会议、考夫曼基金会/CEL挑战奖、普来兹挑战奖、商业计划竞赛和总裁研讨会。1997年,利用普来兹协会用于创业研究的90万美元专项奖金,他发起创建了为MBA学生设立的第一个全额奖学金,每年都会有一位普来兹-百森校友奖学金的获得者被授予格洛里亚·阿佩尔纪念学者,以纪念这位长期的资助者、同事与朋友。除了教学,蒂蒙斯教授在百森商学院将主要精力投入于普来兹-百森商学院伙伴项目以及由考夫曼基金会与百森商学院共同主办的活动,包括

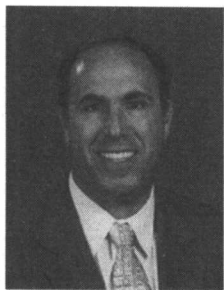
开展新的研究以及课程开发工作。他在项目开发与教学方面发挥了卓越的领导能力，在美国几所民族大学开设创业学教学课程，以帮助美国土著人寻求经济上的自立自强和社区发展。2001年4月，蒂蒙斯教授由于在创业学领域的贡献而获得俄克拉何马州立法机构的嘉奖，被命名为创业学大使。目前他正在为其他少数民族社区进行同样的工作，特别是在传统的黑人学校推动创业学教育项目的开展。

从1999年起，他担任了美国创业学委员会的特别顾问。2001年4月召开的美国研讨会是委员会工作的高潮，会议由哈佛大学约翰·肯尼迪政治学院、美国创业学委员会与考夫曼创业领导中心共同主办，蒂蒙斯教授是本次会议的主席。

作为一位涉猎颇广的研究者和作者，他已经写了9本书，包括这本1974年首次发行的教科书。《创业学》被《INC.》《成功》以及《华尔街日报》评为创业学的经典之作，并被翻译成日语，目前正被译成中文。1996年和1998年，《INC.》把此书的第4版列为创业者“必读”的8本书之一。他和百森商学院同事——威廉·巴格瑞夫合著的《处在十字路口的风险投资》（1992）一书被认为是关于风险投资行业的奠基之作，这本书也被翻译成了日语。在此之前，蒂蒙斯教授写了《创业思维》（1989）、《新企业商机》（1990）、《新企业的计划和融资》（1990）、《小企业资源的内部人指南》（1982）、《小企业资源百科全书》（1984），还为其他书籍撰写了部分章节，包括《MBA创业简易本》（1994和1997）。他写过100多篇文章和论文，刊登在许多重要的出版物上，如《哈佛商业评论》和《企业风险杂志》，并写了大量授课案例。1995年，他和山姆·泰勒（Sam Tyler）合作，着手开发一套新的创业学系列录像带，山姆·泰勒是为PBS制作《追求卓越》系列片的制片人之一，另一位制片人是汤姆·彼得斯（Tom Peters）。蒂蒙斯教授还出现在美国和其他许多国家的媒体上，他的文章被《INC.》《成功》《华尔街日报》《纽约时报》《洛杉矶时报》《商业周刊》《职业女性》《金钱》和《今日美国》多次引用，《滚石》（1997）、《波士顿全球》（1997）、《成功》（1994）都有他的人物专访。

蒂蒙斯博士获得了这样的赞誉：“他能把他所教授的东西付诸实践。”他以前的一个学生现在是一名软件企业家，当《滚石》杂志采访这位企业家时，他十分简洁地描述了他对蒂蒙斯教授授课的感受：“当我去上他的课时，我迫不及待想立刻冲进教室；当我到了教室时，我就再也不想离开了！”蒂蒙斯博士在创业学的世界中已经探索了30多年，他是几家私营企业与投资基金的投资者、董事和/或顾问，包括设立于波士顿、新罕布什尔州、缅因州的第一手机公司（Cellular One）、波士顿通信集团、BCI顾问公司、波谱股权投资者公司（Spectrum Equity Investors）、互联网证券公司（Internet Securities, Inc.）、Chase Capital Partners等等。1991年，他就是尤因·马里恩·考夫曼基金会考夫曼创业领导中心董事会的发起成员，并从1996年起担任考夫曼中心总裁与董事会的特别顾问，他在此中心创建了考夫曼伙伴项目并任教务长。这项首创的伙伴项目的目的是为有抱负的风险投资家和创业者创造重要价值，如同罗兹学者荣誉称号（Rhodes Scholar）和白宫伙伴项目（White House Fellows Programs）对政治和公共事务所产生的价值一样。2001年，蒂蒙斯博士成为新成立的富兰克林·欧林工程学院院长委员会的一员。在1994年和1996年，他还担任安永（Ernst & Young）创业者年度奖的国家评审员。

蒂蒙斯博士在哈佛商学院获得工商管理硕士和工商管理博士学位，曾在那里参与国防教育法案的研究。他本科毕业于科尔盖特大学，并在那里成为斯科特·佩珀基金学者。从1991年到2000年，他一直是科尔盖特大学的董事。他和相伴36年的妻子萨拉生活在新罕布什尔州占地470英亩的私人农场上，到了冬天，他们就在佐治亚州萨万那附近的布雷岛种植园度过。他热衷户外运动：钓鱼、高尔夫球以及带着他的两个猎犬安尼与布里兹一起打猎。他是新罕布什尔州万帕克高地绿色通道项目的创立者之一，他积极参与亨利叉车基金会和新罕布什尔州的野生动植物保护信托基金会的活动，是新英格兰的木材业主协会的主任和董事。他是其他许多野生动植物和自然组织的成员，这些组织包括山丘保护组织、哈里斯中心、自然保护组织、Trout & Quail Unlimited、大西洋大马哈鱼联盟和翎领松鸡社团。



小斯蒂芬·斯皮内利 (Stephen Spinelli, Jr.), 阿瑟·布兰克创业学中心主任, 百森商学院创业学分部主席。

百森商学院小约翰·米勒创业学教授。

西马里兰学院文学学士, 百森商业研究生院工商管理硕士, 伦敦大学皇家学院经济学博士。

斯皮内利博士的工作经历主要集中于企业创业。他曾是杰斐润滑油国际公司 (Jiffy Lube International) 的发起股东、董事和经理, 还是美国石油交易公司 (American Oil Change Corporation) 的创始人、主席和首席执行官。1991年, 他将杰斐润滑油公司卖给了苯早公司 (Pennzoil)。虽然斯皮内利博士现在领导着百森商学院的创业学部, 并全职从事教学, 但他并没有停止他的商业活动, 他继续为地区、美国及国外公司提供咨询, 担任数家公司的董事, 包括凯斯通汽车公司 (Keystone Automotive)、Tencorp公司和奥克设备公司 (Alco Equipment) 等, 并作为私人投资者参与了十余家新创企业的投资。

斯皮内利博士是从商人转变为学者的成功典范。在成功创办了杰斐润滑油公司后, 斯皮内利博士受邀参加了普来兹-百森商学院伙伴项目, 从此开始了学术生涯。在经过几年的兼职教学工作后, 1995年10月他从伦敦大学获得博士学位, 并加入了全职教师队伍。斯皮内利博士的专长是企业创立与成长管理, 主要研究方向是对战略创业关系的分析。他发表了20余篇杂志文章、书籍章节、学术论文和教学案例。他还是《特许专营——创业之路》一书的作者。作为一名出色的教育者, he 现在是普来兹-百森商学院伙伴项目的创业学教育者论坛的核心成员, 同时还为本科生、研究生及经理人培训项目授课, 是企业家为学术机构做出贡献的先进代表。除了在百森商学院的教学任务, 斯皮内利博士还是伦敦大学皇家学院与苏格兰格拉斯哥大学的客座教授。

1998~1999年, 阿瑟·布兰克创业学中心在全国范围寻

找一个新主任, 来接替退休以专心从事研究与教学的威廉·巴格瑞夫。斯皮内利博士是目前为止最合适的人选, 现在他领导着百森商学院创业学分部 (可能是美国第一个如此自治的学术分部) 与创业学中心, 该中心是一个16 000平方英尺的大楼, 这里有世界上最大、最专业的创业学师资队伍, 以及大量的研究项目与延伸项目。创业学中心拥有为学生提供的创业孵化器、电话会议系统以及为访问学者提供的资源/档案库。斯皮内利博士是百森商学院课程改革的领导者, 与创业学分部的同事一道不断地设计与实施新的计划。1999年, 他领导设计并实施了对毕业后想创办企业的MBA学生进行深度跟踪的项目。在这项举措取得极大成功后, 他又设计并开发了ACE课程, 即百森商学院本科生的速成创业学课程。斯皮内利博士在美国小企业创业学协会 (USASBE) 做了精彩的演讲, 富兰克林·欧林商业研究生院因此获得2002年度美国模范MBA项目。百森商学院现在有12个创业学本科课程和14个创业学研究生课程, 上课学生占到研究生总人数的41%。

在百森商学院之外, 斯皮内利博士在创业学方面的影响也很大。他是未来国际CEO会议、MCAA全国大会与联合道麦克国际零售业会议 (Allied Domecq International's Retailing Conference) 的主题发言人, 还是美国参议院小企业与创业委员会的咨询顾问, 作为行业专家, 他的讲话经常被一些顶级出版物引用, 如《华尔街日报》、《福布斯》、《金融时报》和《INC.》杂志等。

斯皮内利博士秉承回报社会的态度, 尤其是对他的家乡马萨诸塞州斯普林菲尔德。他和妻子卡罗尔一直住在马萨诸塞州西部。他是西马萨诸塞州创业联盟 (和EntreNet.com) 的现任主席, 这是一个非营利性的组织联盟, 其宗旨是推动西马萨诸塞州的创业活动。他还担任一些当地、地区与国家的非营利性组织或社团协会的理事, 这些组织包括全国教育创业学基金会 (NFTE)、西马萨诸塞州访问护士协会以及UNICO国际等。

杰弗里·蒂蒙斯 timmons@babson.edu

小斯蒂芬·斯皮内利 spinelli@babson.edu

www.babson.edu/entrep

序 一



亲爱的读者：

欢迎大家翻开杰弗里·蒂蒙斯教授这本经典著作的最新版本，这是当今全球创业管理教育领域的权威教材。近二十年来，不仅教授们从本书中引用创业学的框架和基本方法，连企业家也都从中寻找创办企业、发展企业的有效指导。

本书的出版适逢中国经济发展的重要阶段，中国建立市场化和全球化经济所需的重大经济改革已经到位。商业气候从来没有像现在这样好，非常适合创业。最新的全球调查表明，中国的创业活动相比世界上其他大部分地区都来得更为活跃。不过，如果用创业是否成功的标准来衡量，中国大部分的创业企业还有相当大的差距。

本书的内容适用于中国，其理论模型和案例可用于分析中国企业家所面临的共同问题——无论他们来自大城市还是小城镇，东部沿海省份还是西部边远省份。

本书的内容包涵了创建一个新企业会面临的种种问题。例如：如何把一个好的创意转化为真正的商业机会？有哪些准则和方法可以对某个显现的商业机会进行快速评估？有哪些重要因素会增加创业型企业的成功几率？一家成功的公司如何完成从创业阶段到成长阶段的转变？蒂蒙斯的著作将引导读者进行系统的、创新的、经过实践检验的创业型思维。

自1982年起，我就一直在中国讲授商业管理课程，同时也注意到中国对管理教育的需求在不断增长。大约3年前，当《蒂蒙斯创业学译丛》中文版在中国上市后，该书就成为全国优秀高等院校创业教育的核心教材，并一直作为清华大学和中欧国际商学院EMBA项目的课程教材。

我相信教授们、学生们和企业家们都会从本书中获益匪浅。我期待着在清华大学和中欧国际商学院的EMBA和高层经理课程上使用这本书。

您忠实的



Robert Ng (伍健民)

百森商学院杰出领导力教授
百森商学院亚洲研究中心总监

序 二

在知识经济时代，全球产业结构正面临着彻底的解构与再重组运动，创业精神正是驱动这次重组的最主要动力。对许许多多梦想着开创自己事业的人而言，创业不但是充分实现自我的机会，更是发挥个人潜能的舞台，创新与创业将成为知识经济社会的一种常态行为。

尽管如此，创业对大多数人来说，仍然是充满未知与风险的险途，在创业道路上折戟沉沙的人更不在少数，正可谓是“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”。正是基于此，社会就有了研究如何成功创业的需求。本书恰恰是这方面的一本鼎力之作。

通过阅读本书，我们会发现其实创业也是一门学问，处处都需要精妙的管理技巧和正确的商业认知。例如：创业成功的开始必须有一个好的构想。许多创业者一旦有了好的创业构想，就会马上动手投入创业，根本就没有具体的创业策划，也谈不上具体的商业计划书。大部分企业在创办后的几年内会失败的原因之一就是在于没有创业策划。创业不仅仅需要美好的构想，更需要细致周密的策划。创业的构想只不过是一个好的种子，而创业策划是种子生根、开发、结果的土壤。还有，新创企业的最大限制是资源有限，尤其是资本短缺。如何运用有限资本，应付创业之初的需要？创业者应掌握资本营运的技巧，否则新创企业将会成为一个营养不良的婴儿，这将严重影响企业的成长。细细阅过本书以后，相信希望自主创业的读者们会在这些方面受益匪浅，对于提高企业成功率一定大有裨益。

另外，我认为这本书的读者不仅仅局限于立志于创办新公司的仁人志士，对于那些企业已经具有一定规模的老总们而言，也是合适的。这是因为，在经济全球化时代，企业竞争的难度大大增加，经营环境具有极大的不确定性和复杂性，要求企业必须具备柔性和快速反应的“超强竞争能力”，才能赢得与对手的竞争。目前我国企业界，有不少企业，在经过若干年的发展扩张后，却渐渐表现出了“大企业病”的特征。保持创业精神，恰恰是对付“大企业病”的一剂良方，是保持企业持续成长、维持竞争优势的利器。因而，重温创业阶段的各种困难和破解之道，对于大企业的上上下下也是一种保持青春活力的需要。

应该指出，中国背景下的创业研究还是相当匮乏的。目前的中国正处于一个大发展、大变革的时代，这个阶段比以往任何时候都更需要创业精神。国内研究者要立足本国，系统深入地拓展中国背景下的创业研究，如创业决策体制和政策环境因素、创业成功和失败的关键因素、创业精神在不同企业发展阶段的运用模式等一系列重要课题都值得进一步深入研究。希望本书的出版不但可以为创业者提供指南，更可以为国内创业研究提供有益的启迪和思路的拓展。

是以为序。



上海交通大学管理学院院长

王方华

2005年7月8日

目 录

案例 1	PC 组装公司	1
案例 2	詹姆斯·肯尼菲克：一位创业者的成长经历	25
案例 3	罗克珊·昆比	33
案例 4	加里·米勒和乔治·米勒	41
案例 5	证券在线公司	57
案例 6	迈克·拜罗布诺	81
案例 7	迈克尔·希利 (A)	91
案例 8	伯特蜜蜂公司	99
案例 9	密歇根照明公司	107
案例 10	韦恩·保斯都克	117
案例 11	国际传真公司	121
案例 12	道格拉斯·拉纳利和谢·普里姆雷	149
案例 13	国际传真公司日本子公司 (A)	169
案例 14	欣德曼公司	183
案例 15	过渡资本投资者公司	193
案例 16	杰斐润滑油国际公司	205
案例 17	快速润滑油特许专营公司	213
案例 18	EverNet 公司	219
案例 19	保罗·托宾	233
案例 20	波士顿通信集团公司	263

案例 1

PC 组 装 公 司*

预习题

1. 评价PC组装 (PC-Build™) 公司的商业计划和商机。¹
2. 迈克尔·希利和鲍勃·劳夫特布莱德应不应该创建这家企业?
3. 你会投资这个企业吗? 会加入这个企业吗?
4. 企业创始人应该做些什么?

发现曲线公司的PC组装计算机配套组件部 商业计划书

目 录

实施概要	2	设计与开发计划	14
行业、公司及其产品	2	未来产品	
商机的理论基础		专属权问题	
公 司		生产与运营计划	15
产 品		生产政策	
市场调研和分析	6	运营周期	
市场份额与销售量的估计		管理团队	15
市场趋势		未来的团队成员	
竞 争		董事会	
持续的市场评估		总体项目进度表	18
企业的经济性	9	关键的风险、问题和假设	18
营销计划	13	财务计划	20
整体市场营销战略		盈亏平衡点分析	
定 价		资产负债表	
销售战术		损益表	
服务与担保政策		现金流量表	
广告与促销		建议采用的公司招股方案	23
分 销			

* 本案例由研究助理克里斯廷·里米 (Christine C. Remey) 在杰弗里·蒂蒙斯教授的指导下撰写, 只用于课堂讨论, 不对在此特定条件下的做法正确与否做评判。如要复制, 需获得迈克尔·希利和鲍勃·劳夫特布莱德的许可。

¹ PC-Build™ 是发现曲线公司的注册商标。

“我们赢了!”狂喜淹没了迈克尔·希利。他和鲍勃·劳夫特布莱德(Bob Loftblad)及他们的团队赢得了百森商学院1992年MBA最佳商业计划的道格拉斯奖,他们的作品从参赛的几十份商业计划中脱颖而出。对他们而言,重要的不是5 000美元的奖金和纪念手表。为证明PC组装公司(PC-Build, Inc.)到底是一个真正的企业商机,还是只是一个好思路,他们付出了将近一年的努力。这个奖项是对他们辛勤劳动的肯定吗?毕竟,评选团是由经验丰富的成功创业者组成的,他们认为PC组装公司是最好的创业思路。迈克尔和鲍勃想,评选团的肯定是不是预示着市场对PC组装公司的发展潜力持积极态度呢?

他们将在1992年5月毕业,也就是说,从那时算起到毕业连1个月的时间也不到了。这使迈克尔有点惊慌:我们是否真的应该开发这个商机?很多人说,一离开学校就开创事业实在太冒险了。当大多数同学为寻找常规的工作奔忙的时候,迈克尔还没去过就业办公室。他不知道当时条件下是不是该冒这个险。他对他的思路、市场潜力和团队是有信心的,但另一些重要的问题还有待解决,比如“企业启动到底需要多少资金?”当迈克尔在考虑资金需求时,他是这样对鲍勃说的:“我不认为这个企业需要太多的资金,因为我们计划要买的新东西,只有午餐!”但是,他还是有些疑问:他该以什么条件,采取何种方式集资呢?谁会为这家公司投资呢?如果这一切都办妥了,企业前途一般会比较良好。但如果这些问题解决不了,怎么办呢?他能找到另一份工作吗?他的家人和朋友会怎么想?他将如何应付这一切呢?接下来是PC组装计算机配套组件部(PC-Build Computer Kits)最初的商业计划。

- 客户对个人电脑观念的转变。
- 明确的市场商机。
- 竞争者们还未觉察到这个商机。

由于以上原因,以合理价格推出高质量的个人电脑配套组件成为独一无二的商机。

公司将自己塑造成向客户提供综合学习经验的全面服务供应商,这一形象定位把自己和其他直接竞争对手区分开来。它的竞争对手只提供“一盒子零部件”,而PC组装公司提供的远远不止这些。竞争者的目标用户主要是想省钱的客户,而我们看准的是那些喜欢亲身体验和学习的人。

1991年“自己动手组装电脑”(build-it-yourself computers)的总市场规模估计为7 000万美元,大约66 000台。PC组装公司第一年的销售目标是1 500台,大约120万美元。这是一个只占1.43%市场份额的很保守的目标。公司最低价格配套组件的盈亏平衡点是749台,毛利率为28%~35%。

最初的市场调查让人很受鼓舞。公司有10个教育建议书正在审查,还接到了一些个人订单。公司前期的供应商选择已经完成,在马萨诸塞州韦尔斯利(Wellesley)也置办好了生产和管理设备。

管理层做了有关行业、产品、市场的全面调查。公司按进度推行计划。发现曲线公司正在寻找10万美元的资助,以完成本案例所述的计划。以每股33美元的价格发行了3 000股普通股股票,这些普通股占PC组装公司30%的股份。

实施概要

发现曲线公司(Discovery Curve Corporation)在1991年10月形成,并于1992年2月在马萨诸塞州注册成立。发现曲线公司主要的业务是以“PC组装电脑配件”的形式来生产和销售IBM兼容电脑配套组件。这些配套组件主要是针对家庭电脑爱好者和教育机构的,比如计算机教育营地和成人继续教育等。该业务市场定位在那些“愿意自己动手干的人”,类似的配件服务在许多行业都有,包括立体声设备业、汽车业等。创始人认为,在个人计算机行业存在着商机,出于以下4个主要原因:

- 技术标准化。

行业、公司及其产品

在过去的10年中,个人电脑行业经历了惊人的成长。微处理器技术的进步使计算机主机的价格降到个人可接受的范围内,软件的迅速发展为个人电脑的普及注入了另一股动力。结果是,个人电脑在办公室、学校、家庭变得十分普及。1990年,个人电脑的全球销售量是2 400万台(折合104亿美元)。

从20世纪70年代晚期到80年代早期,大量的个人电脑配件随处可得。随着个人电脑行业销售额的增长,电脑配件市场逐渐萎缩。因为制造商的利润来自于规模生产,而配套组件的生产规模较小。很多个人电脑制造公司,比如苹果电脑公司、戴尔电脑公司等,都开始从销售配件转向

销售整机成品，因为整机成品的边际利润和销售量都要高一些。时至今日，只剩下两家个人电脑整机配套组件的全国性制造商。

整个个人电脑行业可分为两个主要产品部分——IBM兼容机和苹果电脑。IBM兼容机是指基于MS-DOS系统的、与IBM百分之百兼容的个人电脑。这一部分占去了整个行业销售的80%；余下的是苹果公司的份额和其他一些小的细分市场。

IBM兼容机这部分市场出现了很独特的分级排序现象。通常，各种主要技术更新都是由大型计算机商家（比如IBM、英特尔）研制成功并应用的。但在几个星期内，所有大型仿制制造商就会跟进。结果，以前各版本的硬件就会充斥市场，价格开始下跌。这种分级排序现象并不只限于装配好的个人电脑整机，在硬盘和显示器这类组件市场中也很明显。

商机的理论基础

有三个理由可以解释为什么PC组装公司会有商机：技术标准化、客户观念的不断转变、确实存在但被忽视的细分市场。

技术标准化 IBM所有的兼容机都基于英特尔的微处理器技术。英特尔已经成为占主导地位的中央处理器（CPU）制造商。仿制厂商在他们的主要电路板上也采用同样的标准布线，这样他们就能够达到100%兼容，而且可以方便地接入任何外加的硬件，比如调制解调器。

标准化促使了易组装机器的出现。所有的复杂工程都在一块电路板上完成，而电路板只需简单地插到插槽中即可。一台典型的个人电脑仅由11个主要组件构成。任何普通人都可以很容易地组装一台个人电脑。如果对一般个人电脑的机箱做一些结构性修改并提供详细的组装说明，可进一步提高组装的便利程度。

通用电路板设计为原始设备制造业（OEM）的兴旺提供了契机。包括IBM在内的大多数个人电脑制造商都不是自己生产全部配件的，大多数配件的生产被分包出去，而个人电脑制造商的任务就是组装和检测电脑。PC组装公司可以根据价格、质量、担保和送货条件自己寻找和选择供应商。

由于标准化和新技术推出的分级排序现象，PC组装公司还获得了“免费工程设计”（free-engineering）优势。PC组装公司的配套组件将不求在技术上领先，相反它们会以滞后代的速度跟进。比如，PC组装公司将把286个

人电脑作为低端产品来营销，这种电脑不具有技术领先优势，但它是市场上的标准化产品。PC组装公司采取耐心等待的策略，直到市场上形成某种标准，才免费形成它的设计系统。（请参见5页“技术冲浪”部分，以获得对此战略更为详尽的解释。）

客户观念的不断改变 在家、办公室和学校，个人电脑随处可见。大量可利用的各种分销渠道促进了个人电脑的普及，甚至连家庭购物频道（Home Shopping Channel）都开始销售个人电脑了。

客户观念的不断改变从两方面影响着PC组装公司。首先，客户不再对品牌忠诚。名牌不再是客户购买时考虑的因素。其次，个人电脑本身不再神秘。第二个变化可以通过考察最近外添硬件的发展趋势而发现。原来人们都是把他们的个人电脑拿到商店，请专业技师为他们增添硬件，因此这一领域曾经是计算机零售商店利润的主要来源。但现在这一业务的营业额持续下跌。很多客户自己买外配设备，然后自己安装。

市场机会 PC组装公司的创始人经过大量的研究和分析，确信个人电脑配套组件的市场远没有饱和。市场先行者提供的是高价低质的产品。整个行业忽略了“自己动手组装”（DIY）计算机的学习与教育这一方面的服务。所有的竞争者都以两种方式来处理个人电脑配套组件业务：

- 非重点业务：这些公司的主营业务是销售装配好的个人电脑整机，配套组件只是一项非重点业务，不会获得重大的投资。
- 金牛业务（cash cow）：主要竞争者——Herthkit公司是法国联合大企业公牛（Bull）的一个小型子公司，该公司在质量和市场营销方面投入的精力极少。

公 司

作为一家新的制造企业进入个人电脑配件行业，这一想法是1991年2月被确认为商机的。公司将于1992年正式开始运作，第一批产品于1992年5月面世。最初，公司打算采取直销的方式来销售所有的产品，并最终扩展成为一系列“自己动手型”电子产品零售商店。

产 品

公司将生产全系列100% IBM兼容，基于MS-DOS的个人电脑配套组件产品。这些组件是针对那些有点计算机知

识的非技术人员设计的,不需要焊接或连线,组装者所需要的只是一些基本工具和学习的欲望。

随同这些电脑配件一起提供的,还有详细的装配指导手册和录像带。这两者完全是一体化的,其目的是帮助客户自行组装。指导手册还会解释计算机工作的基本原理。

所有的配套组件都有30天的退款保证和零部件1年的保质期。客户可获得PC组装公司提供的免费技术支持,技术支持时间为周一至周五的上午9点至下午5点(美国东部时间)。所有的配套组件都支持MS-DOS 5.0系统和PC组装公司专有的DOS启动程序QuickstartTM。²

Quickstart是一种用来装配和检测组装好的计算机的交互式程序,它可以自动检测装配过程,配置硬盘,并装载MS-DOS系统。它还包含一个解释微软MS-DOS系统基本原理的互动式教程。

产品线 该公司最初提供三种主要产品。这些产品面向家庭计算机爱好者和使用者这一广大人群。

- B2000型基本配件。针对预算较紧的客户而设计,他们想要的是价格便宜、功能简单的配件。这对想组装一台家用计算机的一家之主来说是理想选择,它的定价为699美元。这套配件包括:

80286型主板(16MHz)。

20MB的硬盘。

软/硬盘控制器。

并联/串联/游戏端卡。

键盘。

机箱与电源。

指导手册和录像带。

1MB的内存。

5 $\frac{1}{4}$ 英寸和3 $\frac{1}{2}$ 英寸软盘驱动器。

VGA显卡。

MS-DOS 5.0。

不包括显示器。

注意:5月起286型主板可能将由386SX/16型主板代替。

- SX3000型超级配套组件。针对具备较多计算机知识,需要技术更先进的计算机的客户而设计。这套组件是那些了解计算机基础知识,并想“自己组装”者的理想选择,定价899美元。这套配件包括:

80386/SX型主板(20MHz)。

44MB硬盘。

软/硬盘控制器。

键盘。

机箱与电源。

指导手册和录像带。

2MB的内存。

5 $\frac{1}{4}$ 英寸和3 $\frac{1}{2}$ 英寸软盘驱动器。

并联/串联/游戏卡。

VGA显卡。

MS-DOS 5.0。

不包括显示器。

- SX4000豪华型配套组件。针对需要性能强大的计算机的客户而设计。这套组件是熟悉计算机,经常使用计算机,并想自制“火箭”(译者注:指速度极快的计算机)者的理想选择,定价1500美元。这套配件包括:

80486/SX型主板(20MHz)。

120MB硬盘。

软/硬盘控制器。

键盘。

机箱与电源。

指导手册和录像带。

4MB的内存。

5 $\frac{1}{4}$ 英寸和3 $\frac{1}{2}$ 英寸软盘驱动器。

并联/串联/游戏卡。

VGA显卡。

MS-DOS 5.0。

不包括显示器。

- 定制配套组件。该组件是针对那些对各种个人电脑组件具有较高知识水平并需要定制配件的人而设计的。PC组装公司的组件设计和生产运作方式使客户订单处理过程简单高效。所有的定制组件都包括MS-DOS 5.50系统、5 $\frac{1}{4}$ 英寸和3 $\frac{1}{2}$ 英寸软盘驱动器、磁盘控制器、键盘、机箱、电源、并联/串联/游戏卡、指导手册和录像带等。个人客户可以根据自己的需要选择:

主板[任何速度(MHz)的286、386或486型主板]。

各种容量的内存(1~8MB)。

各种大小的硬盘(20~110MB)。

显示器(单色、黑白VGA、彩色VGA或超级VGA)。

- 显示器。该公司提供各种型号的显示器。所有的显示

² QuickstartTM 是发现曲线公司的注册商标。

器都是基于VGA技术的,并与前述的所有组件兼容。型号与定价如下:

黑白VGA (800像素×600像素)	125美元
彩色VGA (800像素×600像素)	275美元
超级VGA阵列 (1 024像素×768像素)	400美元

计算机教育服务 公司另外还提供教育服务,以满足计算机教育市场的需求。随同指导手册附加的培训材料是我们教育服务的一部分。此外,公司还提供由获得OEM资格认证的教师讲授的指导课程,每套课程收费200美元。如果大量购买公司产品,可免除此项费用。

附加业务 发现曲线公司的创始者将继续提供编程、咨询和文件升级等服务。两位创始人在行业中都拥有极佳的信誉,并都与数家公司签订了咨询协议。这些附加收入的确切数字很难估测,大约每年是25 000~35 000美元。

竞争优势 PC组装公司致力于提供市场上质量最好的配套组件。没有一个竞争者拥有他们那样的设计、服务和指导组合。这使公司具有了4项主要的竞争优势:

- **质量。**所有的组件都来自经过认证的供应商,像英特尔、希捷(Seagate)等。所有的配件都有1年无条件的保质期。
- **对用户友好。**PC组装公司的配套组件都是以客户为中心设计的。指导手册完全和计算机组装和操作过程配套。PC组装公司是唯一一家提供机器装配细节录像带的公司。
- **服务。**没有一个竞争者提供30天的退款保证和免费的技术支持。我们的定制产品线可以为个人提供任何他/她所需要的组件。
- **经济承受力。**PC组装公司产品的价格比配置相当的装配好的个人电脑售价低10%~15%。这创造了真正的省钱概念。

技术冲浪 PC组装公司不会成为个人电脑技术上的领先者。公司遵循“永远滞后一代”原则。这一原则为公司带来4个主要的优势:

- 经过验证的合格的硬件。
- 找到供应商的难度较低。
- 公认的标准。
- 低成本的组件。

请注意,PC组装公司充分意识到了这样一个事实:我们因不提供技术领先配件而失去了家庭电脑爱好者这一

细分市场。但是,我们认为,工程设计、质量保证和原材料成本方面的节约远远超过了这项损失。

个人购买配套组件的主要原因是想装配一台计算机并对计算机有所了解,而不是购买最昂贵的顶级技术。我们将根据新技术筛选系统来引进新技术(参见第14页“未来产品”部分)。

进入战略和成长战略 公司将首先向教育机构销售产品。第一个目标是美国全国范围内的计算机教育营地。PC组装公司计划从1992年的6月起开始提供产品。首先选择这一市场是基于以下原因:

- 没有竞争。
- 规模大。
- 客户确实有兴趣。
- 预付营销成本最低。

至今为止,还没有竞争者向计算机教育营地提供个人电脑配套组件。与这些营地的最初接触使人充满信心,好几个营地正在考虑购买我们的产品。在此之后,人员销售将成为主要的营销方法。PC组装公司已经列出了所有属于此类的潜在客户,并能够直接与他们取得联系。

首先瞄准这个市场的另一个关键原因是,这个市场中产品的开发和引入相对较快。计算机营地不需要指导录像带,最初的产品和指导手册将在6月前准备好(参见第18页的“总体项目进度表”部分)。

PC组装公司将在11月主攻家庭电脑爱好者市场,并选择直销渠道进入这个家庭市场。我们之所以觉得这个渠道重要,是因为我们对定价、质量、市场容量拥有较大的把握。PC组装公司将在目标客户阅读的大众刊物上刊登广告,比如在《大众电子学》(Popular Electronics)上刊登广告。刊登这些广告的目的是促使他们打我们的免费电话,以了解更详细的情况,我们的电话营销人员将由此开展他们的人员销售产品活动。

最终,PC组装公司会将业务扩展到零售商店,特别是那些“自己动手”商店。在美国,这样的商店共有500多家(不包括Radio Shack)。Radio Shack(属Tandy公司)声称,他们不会通过他们的零售商店提供配套组件。他们觉得,这样做会影响他们个人电脑的整机销售。

我们认为,通过第一步的直接战略,我们将达到两个主要目标:(1)建立PC组装公司品牌;(2)建立一支直复营销队伍。个人电脑行业的经验显示,公司可以成功地从直复营销转到零售,但反过来就不行了。

扩张商机 最自然的扩张路径就是销售附加产品。一旦主要客户群建立起来,公司就将开始提供附加业务,比如调制解调器和声卡等。我们的客户很容易接受这类产品;他们喜欢使用个人电脑,并且有购买高科技玩具的记录。



市场调研和分析

正如前面所指出的,PC组装公司将占有两个基本目标细分市场:个人电脑家庭爱好者用户和教育机构。以下是对每个细分市场主要特征的描述:

家庭计算机使用者是价格敏感型的,而较少关注质量和服务。家用计算机通常是在计算机商店或百货商场购买的。然而,有相当一部分是通过非传统的渠道销售出去的,比如邮购。目前,15%的家用个人电脑是通过邮购购买的。这种非传统渠道销售所占的百分比估计在近年内还会持续上升。购买者中绝大多数是男性。家用计算机主要用来进行文字处理、电脑游戏、教育、数据库管理/制表等。按使用人数多少列出的年龄组顺序为35~44岁、25~34岁、45~55岁和18~24岁。我们的目标客户绝大多数是男性,而且处在18~44岁之间的年龄组。因此,PC组装公司的客户跨度从上大学年纪的孩子们一直延伸到想组装个人电脑在家里使用的爸爸们。

教育机构是指专门从事计算机培训的学校、大学或经营单位。最有前途的细分市场就是计算机营地。现在全美一共有252家经过认证的夏令营提供计算机学习教程,90%以上的营地都在夏季开展活动。这些营地提供编程、电脑游戏、微电子等课程。学生支付给营地统一的学费,从每周700~2 000美元不等。个人电脑配套组件是他们教程方案很自然的一个延伸。营地或者将配件的成本计入学生们的学费,或者另外收费。以下营地都是潜在的客户:

- 华盛顿特别行政区的“TIC计算机营地”。
- 马萨诸塞州沃本的“高科技教育营地”。
- 全美国特许专营形式的“未来儿童营地”。

教育市场还包括所有提供计算机培训教程、实验活动和课程的假期学校、技术学院和其他第三产业的教育机构。在全美国有1万多家这样的机构,其中大约有10%都提供计算机组装培训课程。现在,公司正和下列公司商谈相关事宜:

- 马萨诸塞州萨默维尔的计算机学习中心。

- 马萨诸塞州剑桥的麻省理工—洛厄尔学院 (Lowell Institute School)。
- 马萨诸塞州的尤麦斯 (Umass)、洛厄尔、阿默斯特和波士顿。
- 马萨诸塞州马尔伯勒的PRA计算机培训中心。

教育机构可以被认为是一种分销渠道,我们的产品通过它们传递到最终客户手中,而它们提供的增值过程是人员指导。PC组装公司为这些机构提供大幅度销售折扣,同时还提供培训讲师和教学资料。

这些教育机构究竟是渠道还是客户并不重要,重要的是,它们是一个还未开发的市场。与我们进行商谈的很多机构早就想到这个问题,但苦于找不到合适的产品。而现在,它们终于找到了。

市场规模 1990年全美国可以被归为配套组件的产品的总销售额估计是7 000万美元。公司通过分析个人计算机销售总额、直接竞争者销售总额和间接竞争者销售总额得到了这个估计值。

1990年全世界各种型号的个人计算机销售量是2 400万台。大多数的预测都认为,在未来的几年中,该领域将有8%~10%的年增长率。1990年美国国内市场销售了550万台,只占全球市场很小的一部分。整个行业的相关资源显示,其增长率为15%~30%,这个细分市场的增长率预计将高于整个行业的增长率。

1990年,直接竞争者的销售额大约是2 000万美元,间接竞争者的销售额是5 000万美元。间接竞争者是指提供装配一台个人电脑所需的所有组件,但不是作为成套组件的公司和提供有限指导的公司。

市场份额与销售额的估计

PC组装公司估计的市场份额和销售额如图表A所示。第一年的销售数字基本上是夏季向教育市场(即夏令营)批量销售的200台配套组件和在圣诞节期间销售的250台配套组件,其余的销售分散在整个年度。根据这些假设,我们的市场份额(销售的配套组件和半配套组件的总额)少于整个市场的2%。到1996年市场份额计划要上升到4%。从第三年起,年销售增长率预计为20%。

市场趋势

国内市场估计由9 400万户家庭组成;1990年对家庭

图表 A

PC组装公司：市场分析

	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年	1996 年
销售量 (以千为单位)						
个人电脑总数	10 500	11 400	12 400	13 400	14 600	15 900
家庭使用个人电脑	5 500	6 000	6 500	7 000	7 700	8 300
以配套组件和半配套组件形式销售的个人电脑	61	66	72	77	85	91
销售额 (百万美元)						
个人电脑总额	31 800	34 500	37 500	40 700	44 200	48 000
家庭使用个人电脑	16 700	18 100	19 700	21 300	23 200	25 200
以配套组件和半配套组件形式销售的个人电脑	65	70	75	81	88	96
PC 组装公司销售预测						
销售量 (台数)		1 200	2 200	2 600	3 200	3 800
销售额 (百万美元)		1.0	2.0	2.5	3.0	3.6
PC 组装公司市场份额						
销售量 (%)		1.82	3.08	3.38	3.78	4.16
销售额 (%)		1.43	2.67	3.09	3.41	3.75

注：预计整个市场每年的增长率为8%。

美国国内市场的销售大约占整个市场销售的50%。配套组件的销售是通过整个市场销售和竞争者销售（包括直接竞争者和间接竞争者）估算出来的。

产品市场的渗透只达到了5.6%。市场渗透的低水平揭示了这一细分市场的成长潜力。由于PC组装公司配套组件的目标是家庭使用者，这一市场的成长潜力对公司很有利。

随着计算机读写能力的提高、对用户友好软件的引入以及商业和教育界计算机使用的普及，家用市场预计将会持续成长。1994年这个细分市场的销售计划达到了740万台。从长远来讲，个人电脑的成长依赖于以下因素的发展：

- 软件程序。
- 多媒体设备。
- 网上信息系统和个人服务系统。
- 综合家庭管理网络控制，如通信和安全系统。

竞 争

全美有两类可采用的个人电脑配套组件。“亚特兰大技术专家”公司（Atlanta Technical Specialists）设计了一套基于苹果系统的配套组件，整套零售价为1 100~2 000美元。Heathkit公司销售与IBM兼容的个人电脑，零售价为1 000~1 800美元。

其他一些地区性的公司以生产IBM兼容组件为辅助业务，无论是他们的硬件还是指导资料，质量都很差。还有为数不少的公司并不销售组装整台个人电脑所需的全部配件。图表B是我们主要竞争者的分类细目。

直接竞争者 最大的竞争者是Heathkit公司。该公司是20世纪70年代个人电脑行业的先驱者之一，后来在20世纪80年代早期成为Zenith Data Systems公司的一部分。两者现在都是法国公牛集团（Groupe Bull）公司的全资子公司。公牛集团公司的收购对Zenith Data Systems公司而言是一场灾难，使它的年收入下降了10亿美元以上。Heathkit公司在公牛集团的业务中只占很小的一部分，因此被忽略了。其产品定价很高，而且只提供有限的型号选择。他们根本不提供定制模式。Heathkit公司主要的优势就是它在市场上的领先地位，然而，它的主要劣势是它对市场的漠不关心。该公司不再进行全国范围的广告活动，它的直接销售办事处只销售Zenith系统。

亚特兰大技术专家公司（ATS）是市场上一个相对比较新的竞争者。它是从两年后才开始提供基于苹果系统的配套组件的，但是在这段时间内，它的配套组件销售额已攀升至300万美元了。该公司销售的配套组件质量好，同

图表 B

主要竞争者

竞争者类型	年销售额 (百万美元)	定价战略	市场份额 (%)	分销渠道	主要优势/劣势
Heathkit 公司 (直接竞争者)	10	最高	15	直销	规模和品牌; 忽略了市场的变化
ATS 公司 (直接竞争者)	3	高	5	直销	只生产苹果配件; 辅营业务
微技术公司 (Microtech) (直接竞争者)	1	低	1	零售	定制服务; 辅营业务
DTK 公司 (间接竞争者)	15	中等	23	零售	当地个人电脑制造商的供应商
JDR 公司 (间接竞争者)	5~6	中等	10	直销	整机制造者, 不提供完整的配套组件
Jameco 公司 (间接竞争者)	5~6	高	10	直销	伪装成配套组件的质量低劣的个人电脑
微实验室公司 (Microlabs) (间接竞争者)	5	低	5	直接/零售	配件质量好, 但不提供完整的配套组件

图表 C

竞争者产品分析

公司	产品	价格 (美元)	保质期	技术支持	30 天保证	指导手册	录像带
PC 组装公司	286 标准型	825	1 年	有	有	有	有
	386 超级型	99	1 年	有	有	有	有
	定制配套组件	1 200	1 年	有	有	有	有
Heathkit 公司	基于 286 的配套组件	929	1 年	有	无	有	无
	基于 386 的配套组件	1 200	1 年	有	无	有	无
微技术公司	基于 386 的配套组件	1 149	6 个月	有	有	无	无
亚特兰大技术专家公司	基于 Mac 的配套组件	1 699	1 年	有	无	有	无
DTK 公司	只提供零配件	850	1 年	有	无	无	无
Jameco 公司	零配件销售	779	有限	有	无	无	无

时定价也高, 高定价反映了苹果电脑相对于IBM计算机更高的成本。该公司主要的优势是其配套组件的高质量。它向苹果电脑公司提供部分组件, 并将发展配套组件作为该业务领域的延伸。亚特兰大技术专家公司的主要劣势是它对苹果公司的依赖。苹果机只占直接交易市场10%的份额; IBM兼容机才是公认的标准计算机。

间接竞争者 之所以要对这些间接竞争公司给予特别关注, 主要有两个原因。第一, 它们极低的组件销售量显示了这个被忽略的市场的潜在规模。第二, 它们提供的产品通常质量都很差, 而且“用户友好”程度很低。没有指导手册, 客户常常必须自己想办法解决问题。这些公司一般都没有意识到, 它们同时还正在服务于“自己动手”个人电脑这一细分市场。比如, DTK公司制造各种各样的个人电脑组件, 包括主板、显卡、磁盘控制器等。在PC组装

公司看来, 它的主要客户是当地装配和销售其整机系统的制造商 (见图表C对产品所做的比较)。

然而, 我们还是发现了几家把DTK组件作为配套组件营销的当地制造商, 他们提供极简单的外壳 (包括机箱、电源和主板), 外加一些选择好的组件。这些公司以“可以自己组装的客户配件”作广告语。PC组装公司通过提供完整的配套组件、高质量的品质和服务, 大大增加了自身价值, 并超过了竞争者。我们配套组件的定价是有竞争力的, 从而进一步提高了我们的性价比。

持续的市场评估

持续的市场评估对公司的长期生存能力至关重要。我们将密切关注行业领导者引入的新产品和采用当前技术的产品销售水平。这些数据形成了PC组装公司定价和技术