

Plot
quick develop

商战中的传奇创业故事人人称羡，越来越多的人成
为了百万富翁，甚至千万富豪。公司，企业迈向成
功的道路何在？世界顶尖专业经理人如何在创业的
与！之间进行战略部署？

新成立公司的入门教材
快速发展公司的助推器

策划

新成立公司和快速发展公司
的成功企划方法

如何以45秒拟定成功的商业企划案？如何评估潜
市场？如何了解竞争对手？本书即是答案所在
公司里成功的故事不胜枚举，失败的例子也不
少数，为何有人能一路赢到底？有人却尝到失
败的苦头？本书中的许多“公司寓言”，请您认
真体会个中真谛。

[美] 艾尔顿·夏恩二世 著
钟玉珏 译



九州出版社
JIUZHOU PRESS

P l o t
Quick Develop

策 划

新成立公司和快速发展公司的成功企划方法

[美] 艾尔顿·夏恩二世 著
钟玉珏 译



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

策划：新成立公司和快速发展公司的成功企划方法 / (美)

夏恩二世著；钟玉珏译．北京：九州出版社，2004．5

ISBN 7-80195-071-2

I．策… II．①夏…②钟… III．公司—企业管理

IV．F 276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 033193 号

著作权合同登记号：图字：01-2003-7237 号

©1998 by Elton B. Sherwin, Jr.

Published by Prima Publishing

Simplified chinese Edition copyright ©2004

by jiuzhou Book Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

策 划——新成立公司和快速发展公司的成功企划方法

作 者 / [美] 艾尔顿·夏恩二世 著 钟玉珏 译

出 版 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

电 话 / (010)68992192/3/5/6

电子信箱 / jiuzhoupress@vip.sina.com

总 经 销 / 九州出版社发行部

经 销 / 各地书店

法律顾问 / 北京法大律师事务所

印 刷 / 三河市印务公司 (燕金印刷有限公司)

开 本 / 640 × 960 1/16 开

印 张 / 11.25

字 数 / 110 千字

版 次 / 2004 年 5 月第 1 版

印 次 / 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80195-071-2/F · 84

定 价：26.00 元

★ 版权所有 翻印必究 ★



导 言

知识经济角逐之战场

在鏖战正酣的高新科技战场上，硅谷，俨然是美国知识经济阵营中的军事重镇。在这块面积不大的弹丸之地，云集了 7500 多家高科技公司，成为全球科技趋势的弄潮儿和先驱者。它吸引了美国三分之一的高科技创业投资基金，不断推陈出新，形成蔚为壮观的多元化格局。除了英特尔、惠普、升扬、思科、希捷、Adobe、甲骨文、等知名大厂商外，名不见经传的小公司也雨后春笋般地兴起，而在这些公司周围聚集的，则是大量优秀的工程师和营销专家。他们又正是推动硅谷不断发展创新的源头活水。如今一支试与其匹敌的力量正在中国本土勃兴而起，这就是新兴的中关村高科技区。国际社会对中关村的强烈关注，一方面是中国一枝独秀的经济实在太引人注目。加入 WTO 后更当然地成为全球的热点。而高科技尤是热中之热点。另一方面是因为他们感觉到中关村这个高新技术区在迅速地蓬勃发展，更关键的是非常理性的、有序的、法制化的发展。可是坦言之，中关村与硅谷还存在不小的差距，它与硅谷的差距，不亚于中国与美国的差距！所以，它仍需要学习，努力学习硅谷的成功经验，才能青出于蓝而胜于蓝！可什么是硅谷的成功经验呢？人们一般认为，硅谷企业如惠普、英特尔的成功在于其技术优势，实则不然，硅谷企业的最大特点是所谓的“硅谷文化”。而“硅谷文化”最主要的特点是“市场创新”和“人才资源”。



创新是市场创新而非纯粹的技术创新

硅谷企业的创新是以满足市场需求为目的的，即市场创新，而不是纯粹的技术创新。雅虎是一个十分成功的公司，其市场价值超过了1000亿美元，是技术起家的康柏和DEC合并后的两倍。这个被称为创新成功体的公司，其实并不拥有什么高深的科技。杨致远（雅虎创办人之一）当年只是网上玩家，他只是对网上内容做了一个内容分类，却衍生出一个巨大的企业。无疑，技术的创新可以产生高附加值，但不一定没有高科技就不能创造价值。硅谷的人们更大程度地追求市场价值，追求市场占有率，高科技只是其中的一种手段。如果一种商业形式、一种方法能够占有市场，他们就勇敢地去尝试。中关村时常有人抱怨，别人那个产品一点技术含量都没有，但却被市场接受，而自己技术含量高的产品，却只能被较小的市场和特别市场所接受。其实他应该认识到，这时候技术含量高已没有多大的意义。中关村要成为下一个硅谷，对市场和用户需求的执著追求应是第一位的。

人才：硅谷的“掌上明珠”

如果硅谷公司追逐的目标是市场，那么硅谷公司的财富就是它的人才。

硅谷公司的一大特色，是员工都是企业的主人，每个员工都拥有公司的认股权，这在美国大公司内并不多见。像IBM这样的大公司，企业内大多数员工是没有认股权的，但硅谷一个只有三个人的小公司，股权概念都十分



清晰。硅谷的公司认清了最重要的资产是人，而不是资金。另外，硅谷人有一套特殊的价值观。他们生活的意义就在于创新和冒险。SGI 公司的创始人 Jim Clark，在 SGI 取得成功之后，就离开去创办了 Netscape，在 Netscape 成功上市之后，他又再度离开并先后创办了另外三家公司。他对管理众多员工的兴趣，远远比不上他希望所做的一切能够改善人类生活的兴趣。硅谷在鼓励冒险的同时，也允许失败。而一个创业家，每次失败后，新的创业价值就会更高，许多企业都是在不断的失败中成长起来的。这样的社会体系也是十分重要的。“不以成败论英雄”这是中关村企业在学习对手时最弥足珍贵的经验之一。除了企业文化，硅谷还有着许多得天独厚的其他优势。

斯坦福和加州大学伯克利分校

以斯坦福大学，加州大学伯克利分校为核心的各类院校和研究机构与工业界之间的互动也是硅谷的环境要素之一。高等院校、研究机构有许多方面的技术更新及尖端科研成果，并有一大批受到良好训练的工程师、科学家，科研成果给企业提供新产品的源泉，这些工程师、科学家从高等院校、各类研究机构到企业工作又将知识与创新思想带到企业。企业又支持工程师、科学家在高等院校、各类研究机构从事与市场相关的课题研究。在硅谷里有很多公司，比如 HP、雅虎的创始人都是在学校里产生一种想法，然后



到公司里头实践。但与北大方正、清华紫光不同，在美国，从来没有听说斯坦福大学某某企业、伯克利大学某某上市公司，大学就是大学，只是一个教育的地方，它们同硅谷的关系就是向硅谷输送大量高科技的尖端优秀人才，而硅谷又使各大学充分了解了产业发展的需求，为大学提供了丰富的有价值的研究课题。这是硅谷和中关村一个比较明显的区别，也是我们需要认真反思的地方。

风险投资公司的角色

中国的风险投资热始于1998年，到现在为止，已有100多家风险投资公司在华投资。然而，与硅谷不一样的是，中国的风险投资公司最看重的是技术。此外，中国的风险投资公司主要提供的是资金。这与硅谷的作风截然不同。硅谷的风险投资公司除了提供资金，也提供企业政策咨询，甚至包括从员工持股权到企业管理结构等方面的咨询。风险投资公司还会帮助企业推荐董事及员工。一个好的风险投资公司可以利用它的人际网，迅速地帮助一个小公司建立起它的领导队伍、行销渠道、市场占有率和它自己的一个人际网。在硅谷，有非常充裕的资金，所以一个好的小公司，可能有数十个风险投资公司排队等着投资。对这个小公司来说，他可以随意挑选。所以最好的风险投资公司是用它的服务和信誉，来换取一个高投资回报率的机会。从中关村来看，人们更多考虑的是融资，往往只为了得到资金，而不考虑其它因素，经营的人仍是技术家，缺乏市场的概念。在一定意义上，这种方式会



带来一些不稳定因素。硅谷的诞生还有别的很多因素。它依托在美国这样一个世界市场的中心，创造的技术和产品可以迅速在美国产生巨大的经济效益，为全世界创造价值和利润，推动整个世界经济的发展。而且北加州气候宜人，是移民聚集的地方，这群人更具有开拓、冒险和创新的精神。简单地说，硅谷不是盖出来的，它的产生自然而然，它不能同加州隔离、不能同美国隔离。通过对硅谷和中关村的比较已可使读者对于两者的优劣略有所窥，但中国的企业家亦不必妄自菲薄，只要虚心学习对手，你仍然可以轻松掌握未来的硅谷世纪。本书已细心替你总结和归纳了众多硅谷公司的成功之道，以帮助有志于成为二十一世纪高科技企业家的创业者披荆斩棘，熟练掌握商战的技巧。在缔造自己成功事业的同时，让中关村成为本世纪的世界硅谷。

若想成为高科技圈的常胜军，务必慎重回答本书提出的问题。读后你便可以依样画葫芦，学习组织思绪，规划自己的事业。



如何使用本书

本书搜罗了硅谷44位企业常胜军惯用的诀窍，每个个案与实例既短又实用，非常值得参考。

本书透过个案与实例说明硅谷主管如何应对瞬息万变的市场，拟定一炮而红的企划案。由于每个人的背景不同，因此可以视自己的情况选择对自己较为实用的章节阅读。以下是笔者的一点浅见，仅供参考：

想创业自己当老板：若想另立门户，或许可以参考第122页附录C的“企业策略口头报告书”，根据其架构整理思绪，然后再阅读全文，尤其不能错过“坦然面对真相”与“募集资金”最后两章。

小公司老板：若已是一家小公司的老板，可以快速阅读全文，边读边把与自己事业相关的章节折角做记号，最后再回过头细读这些页数，并挑出三个能解决当务之急的章节，连续三周每周针对一个问题下手。这就好比从食谱中挑出一道适合自己口味的菜色，从本书中选出适合自己又能解决公司瓶颈的章节。

研发新产品：若正在开发新产品，可直接跳到附录F“产品进度计分卡”与附录G“行销、销售与配销计分卡”，拟出类似附录B的产品概念表。



每个月检视一次工作进度,然后在计分卡上替自己的表现打分数。计分卡可以和交货时间表(第二十问)以及竞争优势(第二十一问)放在一起互相参照。

投资其他事业：若正在考虑进行一笔庞大的投资,可以自问第4、20、34、59、94、107页以及第130—134页所提的问题,这些问题虽然尖锐,却可以提醒你避开失败的陷阱。

筹募资金：空有周详的商业企划案却苦于没有资金的话,可以先从第八章“坦然面对真相”读起,然后再读其他章节。若无法精确掌握产品概念或商业企划案的脉络,不妨先从第一章读起,按部就班作答七大核心问题。

撰写商业企划案：正在撰写商业企划案的话,可直接参照附录E的“商业企划案大纲”。并参酌第101—127页的建议,确定口头报告的对象是谁。撰写商业企划案之前,不妨先拟一份类似附录C的“企业策略口头报告书”。

本书也适用于大企业

本书有助于大企业开发更好的新产品、改善投资效率。这些过来人的经验谈尤其适用于：



评估各部门每季的表现：主管常问的七大问题可以作为评估各部门每季考绩的蓝图。目前流行什么产品？哪些人买？动用多少人力促销？是许多企业评估员工表现时常忽略的基本面向。制定一份规格化的考绩评估表，根据评估表罗列的项目，逐一比较各部门表现的优劣。

此外，不妨考虑扩大评估项目，把行销计划（第84页）、剖析竞争对手（第34-40页）、掌握产品出厂时间（第53页）等技巧，纳入评比。

购并与大规模投资：务必制定一套统一的格式，作为分析投资与购并之用，藉此改善投资决策。可以先从四十五秒拟好商业企划案（第4页）、以及产品概念表（第120页）读起，有所心得之后，即可着手准备附录C的“企业策略口头报告书”。

公告新产品：审慎检视公告新产品所涉及的一切程序，始可提升行销效率，避免推出有瑕疵或不受好评的产品。推出新产品时所需注意的事项可以参见四十五秒拟好商业计划（第4页）、生产计划时间表（第52页）以及售价、配销、行销计划等细节（第70-85页）。



虚构的公司

以下店名纯属虚构，若有雷同纯属巧合，硅谷高科技公司近八千多家，难免因为我的无心之过，而用了和贵公司相同的名称，敬请见谅。以波特拉丘软件公司为例，因为头三个虚构的名称受到三家新兴公司的青睐，陆续被采用而成为实际存在的公司名号，所以连改了三次才定案。

安迪熟食餐厅

艾瑟顿花坊

进石电子

野狼溪加油站

库伯提诺电子邮件

库伯提诺飞弹导引系统

大卫量贩店

安徽洛电脑显示器

回家花车

主厨牌烹调助理器

数学魔术师公司

巴洛阿尔托波希米公司

巴洛阿尔托医院

巴洛阿尔托个人电脑公司

波特拉丘软件公司

沙丘创投报

圣塔克拉拉卫星公司

硅谷熟食餐厅

硅谷业余剧团

太阳谷伺服器公司

Andy's Deli

Atherton Flower Boutique

Bounce Electronics

Coyote Creek Gas Station

Cupertino E-Mail

Cupertino Missile guidance Systems

Dave's Warehouse

Enviro Displays

Homeward Bound Flower Cart

L' Chef

Math Magicians

Palo Aito Boheme

Palo Aito Hospital

Palo Aito PC Company

Portola Hills Software

Sand Hill Venture News

Santa Clara Satellite

Silicon Deli

Silicon Valley Repertory Theater

Sunnyvale Server



本书情节也多用匿名方式处理，引用的人名或公司都经过改写。本人也把许多同病相怜公司的遭遇汇整后加以改编，读者读来难免会有似曾相识之感，甚至误以为本书有影射之嫌，其实若有雷同，纯属巧合。



目录

导言：知识经济角逐之战场	1
如何使用本书	7
虚构的公司	11
第一章 餐巾纸背面的分析	
四十五秒拟好商业企划案	4
第二章 主管评估创意时该问的七大问题	
第一问 产品是什么？	8
第二问 消费对象是谁？	10
第三问 谁来卖？	12
第四问 顾客群有多大？	14
第五问 要花多少成本？	16
第六问 售价多少？	18
第七问 何时可以损益平衡？	20
第三章 市场研究	
第八问 左邻右舍的看法如何？	24
第九问 媒体看法如何？	26
第十问 从网络上可以找到什么？	28
第十一问 专家怎么说？	30
第十二问 数字怎么说？	32
第十三问 你能预测未来吗？	34



第四章 竞争对手

第十四问	谁是你的竞争对手？	38
第十五问	他们在做些什么？	40
第十六问	竞争产品的附加价值何在？	42
第十七问	竞争者的秘诀何在？	44

第五章 产品

第十八问	为何有人愿意买你的产品？	48
第十九问	产品外观如何？	50
第二十问	何时可以开始交货？	52
第二十一问	自己与竞争对手到底有何不同？	54
第二十二问	该不该进行产品模拟？	56
第二十三问	产品的名称？	58

第六章 消费者

第二十四问	消费者认为这是个好点子吗？	62
第二十五问	谁才是真正的消费者？	64
第二十六问	客户的秘密？	66
第二十七问	应该进行目标团体调查吗？	68
第二十八问	客户肯花多少钱买？	70



第七章 行销策略

第二十九问 策略目标何在？	74
第三十问 行销目标何在？	76
第三十一问 如何顺利卖出产品并提供支援？	78
第三十二问 谁可以创造需求？	80
第三十三问 你需要行销或业务人员？	82
第三十四问 行销计划是什么？	84
第三十五问 如何登上头条新闻？	86

第八章 坦然面对真相

第三十六问 该事业计划适合你吗？	90
第三十七问 你的核心能力是什么？	92
第三十八问 这个事业行吗？	94
第三十九问 你的工程师会买自己设计的产品吗？	96
第四十问 有没有对自己诚实？	98

第九章 募集资金

第四十一问 应该自己掏腰包投资吗？	102
第四十二问 向潜在投资者说什么？	104
第四十三问 能让创投经理人对您留下深刻印象吗？	106
第四十四问 谁是你的好朋友？	108

结语



附录

A	10 秒钟提案	116
B	产品概念表	120
C	企业策略口头报告书	122
D	书面商业企划案	127
E	商业企划案大纲	129
F	产品进度计分卡	130
G	行销、销售与配销计分卡	132
H	盖瑞波旁芥末酱的附加价值为多少钱?	135
I	新闻稿解析	136
J	商展	139
K	第三十问解答	141
L	推荐阅读书籍	143

注释	147
----	-----