

案例研究：“城市风景”

1. “城市风景”：创意与创业理念

问题

互联网和万维网(WWW)已经成为世界范围内的“信息高速公路”和电子商务市场的支柱。由于万维网使用者的数量飞速增长，许多公司都在寻找途径开发这个新的分销渠道所提供的优势。不过，对于最终用户来说，随着可供使用的主页和网上信息的数量的爆炸性增长，要想迅速地找到所需要的且可靠的信息变得越来越难。小型地方企业要想高效地利用这个渠道，并从中获利，更是难于找到一个便利的网上平台。

解决方案

我们的“城市风景”将为您解决这个问题。“城市风景”既是一个万维网上的互动向导，又为中小型企业提供了一个商业平台。“城市风景”主要通过以下两种方式发挥其功能：

- “城市风景”以一种便于使用的索引格式提供每日所需的信息，如时事、当地新闻、当地天气预报、饭店指南、电影预报和本地企业的地址、业务介绍及其经营范围。
- “城市风景”为当地企业提供了做广告和在当地销售产品的渠道，它的内容涉及从在网上张贴企业的联系地址到商品交易全过程的目录。

与现有的网上产品相比，“城市风景”的一个创新性特点在于，它把每日所需的不同来源的信息(如报纸、电话簿、收音机或电视)收集在一起，使之便于查找。而其另一个具有创新性的方面则在于，它为既缺少设计又缺少支持一个网点所需资金和专有技术的中小型企业提供了一个上网作广告并使用互联网拓展事业的空间。

市场

数据分析显示，有超过五百万个中小型企业会成为“城市风景”的潜在用户。假设每年从每个公司获得 500 德国马克的收入，则全部市场收益将超过 25 亿马克。我们相信对那些可能成为我们的用户的企业来说，每月 50 马克的收入不管是在初期还是作为固定的月租都是相当有吸引力的。“城市风景”这个项目对于其雇员和投资者来说也一定会盈利。

“城市风景”主要面临两类竞争。一类是来自于报纸和黄页这类传统渠道。“城市风景”能够借助万维网的互动和多媒体的功能获得竞争优势。另一类来自于那些已经提供了各种网上服务的公司，但我们也可以通过迅速地建立和拓展“城市风景”计划，并优先利用我们的新科技和销售方面的专有技术而在竞争中夺取优势。

创业理念

“城市风景”结合互联网的技术(搜索引擎、事物处理过程等)，通过营销和销售把最终用户和当地企业结合起来。而加入互联网和基础设施的维护将由本地的互联网提供商提供(图 1)。“城市风景”最初将从使用互联网的用户比较多的城市和地区开始；我们的目标是要把“城市风景”变成地区信息管理和区域范围内网上交易的实际标准。

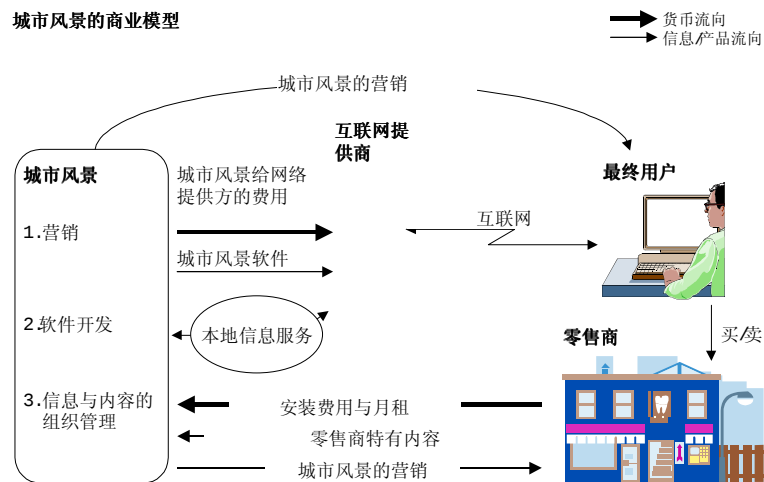


图1

2. “城市风景”：创业计划

下面的商业计划原本是在 1994 年为美国市场设计，在改进后曾在瑞士举行的风险 98 竞赛上使用。这个商业计划的特有的内容和侧重点在于给您一个如何开始的范例，您不要因此而被束缚手脚。而且，正象大多数网上项目一样，“城市风景”的价格在市场上也在以极高的速度下跌。互联网上的项目的适用性是短暂的，网点的管理者需要不断的改变他们的商业策略才能维持下去。因此，不要让“城市风景”干扰您的思路，您应把注意力放在对于这个商业计划的结构的理解和特性的研究上。“城市风景”是基于一个真实的案例，因此具有改进的可能性。从它开始被使用，许多人便提出了大量的改进建议，本文后面附有 Hansrudi Lenz 教授关于此计划的评论内容。

实施概要

“城市风景”项目的目的

“城市风景”主要是为万维网开发互动软件并为之开拓市场。其设计的目的在于为最终用户和“城市风景”在当地的商业伙伴提供使用上的便利。“城市风景”的目标是双重的：

1. 以便利的格式提供消费者所需的本地商务、时事、影视、餐饮、天气预报等信息；
2. 作为本地企业拓展业务和广告的媒介。

背景：互联网市场的爆炸性增长

互联网和万维网已经成为电子商务的平台。互联网的使用者飞速增长，许多公司都在考虑如何能最有效的利用这个新渠道。互联网的互动性和多媒体的潜在特性使得网络成为理想的宣传和销售工具。在网上，信息可以轻而易举地迅速更新，有效地减少了费用，公司也可依照客户的喜好编辑信息。据当前的预测显示，电子市场交易的价值将会从今天的 400 亿马克增长到 2000 年的 1500 亿马克。

问题：获取当地信息困难

万维网上商业和私人网址的数量以及可供利用的信息的数量都在爆炸性增长。但是，要想找到具体信息特别是当地信息不仅变得越来越难，而且需要花费相当长的时间。目前这个问题的严重性正在日益加剧。对于小企业来说，进入互联网并且找到他们在当地的客户的确不是一件容易的事情。而“城市风景”恰恰为您提供了一个解决途径。

产品：提供经过加工的一揽子的当地信息

“城市风景”是一个互联网上的互动索引，又是中小型企业商业平台。“城市风景”以一种便于用户的方式提供当地新闻、餐饮、影视等信息以及当地企业的商业信息。它为当地企业提供了一个宣传和销售的渠道，包括从显示联系地址(近似于黄页)到在网上进行电子交易的完整目录。

公司与管理：管理队伍经验丰富且目的明确

“城市风景”结合各种网上软件(如搜索引擎、交易流程)进行网上服务的营销和销售。“城市风景”的管理队伍由四个杰出且经验丰富的人员组成。这个管理队伍具有丰富的营销和销售知识以及全面的财务和技术专长。

业务体系：以当地企业为收入来源

我们的目标是要把“城市风景”变成地区信息管理和区域内网上交易过程的实际标准。对于所有最终用户来说，“城市风景”的服务基本上是免费的。一旦有相当的人使用这个系统，就会刺激企业交费加入“城市风景”。这笔费用包括一次性的安装费和每月的使用费。“城市风景”侧重于结合互联网现有的技术(搜索引擎、交易流程等)，对消费者和本地企业进行营销和销售。进入互联网和基础设施的维护将转由本地的互联网提供商提供。“城市风景”将会首先在互联网使用率高的城市和地区推广。

融资：第一轮的投资人将会有 68%的内部收益率(IRR)

增长预测显示，在第五年“城市风景”将会有 6800 万德国马克的销售额，且税后净利占销售额的 12%。到那时，“城市风景”将出现在 100 个城市中，员工 90 人。创办人将提供 200,000 德国马克的初期投资，“城市风景”正在寻找通晓此领域并且能主动参与创办此项目的投资人。在首轮筹资中，“城市风景”将给投资 150 万德国马克的投资人 60% 的股份。12 个月后，将需要 200 万马克的再投资，在这之后的 12 至 15 个月，还将需要 100 万马克的投资。在运行五到六年之后，就可以考虑首次公开上市。按我们在第五年的价值计算，对于第一轮的投资人将会有 68% 的内部收益率。

服务创意

当前情况：网上趋势与市场动力

在过去的几年里，网络已发展成为大家不断谈论的“信息高速公路”的支柱。对于互联网的使用已经不再限于政府机关和学术领域，而变成广大用户的工具并将带来潜在收益。根据最近的估算来看，世界上已有 6000 万人使用互联网，并以每年 30% 到 40% 的速度增加，到 2000 年底将会有 2 亿人上网。

在如此高的使用频率下，各种规模的企业都不约而同的发现了网络的优势。目前，网上的商业用户已经超过了私人用户，而且还在不断增加。网上橱窗和电子售货中心已经成为互联网不可缺少的一部分。网上销售的销售额每年已达到 100 亿马克，而且到 2000 年零售额有望达到 1000 亿马克。互联网对小型企业更具有吸引力，因为它可使小企业与大公司在同样条件下竞争。

信息管理和网上商务

万维网带来的最大好处并不在于它的基础设施，而在于它为用户提供的极度丰富的网上信息。但是，信息的不集中使得查找信息成为费时且复杂的过程。

- 许多网络用户喜欢在网上冲浪，但搜索信息对他们来说却是一件相当烦人的事。例如，想知道电影院放映什么电影，或是在饭店订座位之类的事，用电话来完成会更快一些。
- 小企业希望网络用户访问他们的网址，可他们很难让其他人知道他们的存在。

互联网是否在将来能成为有价值的商业销售渠道取决于能否开发出，以及谁能开发出新的信息编辑和显示模式。因此，“信息高速公路”的实现依赖于对娱乐、通讯方面普通市民所需信息的管理。

“城市风景”就是我们所需的产品

“城市风景”是一个互联网的软件包，它不仅提供互动的网上索引，而且为中小型企业提供一个商业平台。“城市风景”的价值在于为消费者提供比以往更快、更便于本地企业的信息并对这些信息加以分类。

- “城市风景”将所有消费者在一个城市或地区可以得到的当地信息进行加工。这些信息包括本地新闻、重大事件时间表、天气预报、餐饮、影视预告、地址簿、电话簿、当地的所有企业和组织。索引包括简单地图和简便的搜索程序。
- “城市风景”为本地企业提供了一个销售和宣传渠道。从公司地址到包括电子交易过程的完整的销售目录。“城市风景”将协助小企业完成简单、经济的网上主页，并有三种形式可供选择：
 - 基础型：包含 1 页主要内容和图表：例如，简要的公司介绍、公司电话、地址、交通路线等。
 - 标准型：包含 10 页的主要内容和图表，以及关于站点的最佳的格式或是设置方式的建议；每月报告访问站点的人数和关于这部分人的人口统计状况。

- 目录服务：交易过程的全部目录。这种全面的服务使得企业可以在网上作交易，它包括广告细目、向公司管理部门的定期报告并定期更新站点。

管理团队

四个有着共同的目标的创办人组成了一个富有责任心的管理队伍。

Mark Lechner 总经理兼财务部经理

Mark 曾在宝洁公司的市场部工作了 8 年，在他负责的销售地区，每年销售额为 1250 万马克。他于 1997 年底获得了西北大学的工商管理硕士学位，并于埃朗根-纽伦堡大学获得了计算机科学与经济学位。

Harald Farle 销售部经理

Harald 获得了汉堡大学的商业经济学位。曾担任一家中型机械工程公司的销售部经理助理，有着丰富的向国际客户销售的经验。

Maria Lofiego 开发部经理

Maria 是维尔茨堡大学的助教，她在埃朗根-纽伦堡大学获得了电子专业的学位，并将于 1999 年 3 月完成她的博士学位论文。她的研究方向是通讯系统与计算机网络。她曾在西门子公司工作了 18 个月，担任程序员 (C++与汇编程序)。Maria 还在业余时间担任软件开发工程师的工作。

Pia Lopes 市场部经理

Pia 获得了雷根斯堡大学的计算机科学专业的学位，目前正在拜罗伊特大学学习商业经济。在 IBM 工作其间，她曾担任光学数据传输的硬件设计师，并为战略咨询进行市场调研。

待招聘职位

我们还需要一位熟悉万维网技术(搜索引擎，主页设计)的网络专家负责城市风景的容量基点(capability base)的工作。我们还在寻找一位擅长电子交易技术的人员负责网上的电子商务交易的工作。

市场与竞争

市场规模

城市风景的潜在客户是中小型企业，他们目前还在通过黄页、印刷品、广播等传统渠道宣传他们的产品。在地域上，城市风景将首先在德国和临近国家开拓市场。在这个地区，有 500 万家雇员在 250 人以下的企业。(图 2)这 500

万家企业中的所有部门都有可能成为潜在客户。假设其中 50% 的市场可以实现，我们将会有 270 万的潜在客户。我们的目标是在五年内拥有 50,000 位客户，即 2% 的市场渗透率。

客户需求

零售商希望有一个有效的销售渠道，即在费用最低的情况下使他们的产品尽快到达客户手中。他们的产品和服务能够以吸引人的形式出现，销售渠道畅通、便于使用、且定期更新，确保和顾客之间保持良好的相互沟通。

为了更好地了解企业需要的销售渠道，我们对潜在的客户广泛征求了意见。大多数对于我们提供的网上服务的价格很感兴趣。讨论结果显示，以下问题对客户至关重要，而我们的产品正好符合了这些要求。

- **广告具有吸引力：**广告有影响力且价格较低
- **商业交易：**完成从广告到定货、收款的整个交易过程的可能性
- **信息反馈：**对于消费者的消费行为和购买模式的迅速、可靠的数据回馈
- **营销支持：**对产品和服务的营销方面的支持——大多数小企业都是以日常交易为主
- **促销活动：**根本上讲，只有当一个销售渠道能为企业的收入状况带来正面影响时，企业才会使用这个销售渠道

城市风景的预测市场

250人的中小型私人企业的数量
千

部门	国家					总计	百分比
	德国	瑞士	奥地利	法国	意大利		
工业	225	50	8	143	539	965	18
建筑	176	36	4	145	334	695	13
贸易	664	141	20	373	1,512	2,710	49
其他服务	355	58	8	157	526	1,104	20
所有部门	1,420	285	40	818	2,911	5,474	100

城市风景的预计

- 部门：除工业以外的所有部门
- 全部企业中的40% 在城市外且城市风景不能提供服务

	德国	瑞士	奥地利	法国	意大利	总计
城市风景的潜在客户 千	717	141	19	405	1,423	2,705

最初5年中城市风景的增长目标：
50,000 位客户，占全部潜在客户数的1.8%

含50,000人口以上的城市和地区的数量

国家	城市数量	最大的城市
德国	150	柏林，汉堡，慕尼黑，科隆
瑞士	9	苏黎士，Basle，日内瓦，波尔
奥地利	9	维也纳，格拉茨，Linz
法国	110	巴黎，里昂，马赛，Lille
意大利	140	罗马，米兰，那不勒斯
总计	418	

除城市外，某些地区也可能成为城市风景的目标市场，如德国的W esterwald, Lake Constance

城市风景的全部目标市场：5年内包括100个城市(地区)

图2

城市风景满足了客户的上述所有要求。因此，我们确信我们提供的服务对目标客户来说是相当具有吸引力的。

对竞争者的分析

城市风景将会与下面几类企业构成竞争：

- **黄页：**这是目前获取当地小企业信息的主要来源。黄页上的所有企业按内容多少向黄页提供商支付费用。由于黄页提供商使用的是一种不同的商业模式，他们目前还不能立刻开发出网络的优势。比如黄页上数据的更新没有规则，而且客户建议与服务的各部分不能在黄页上反映出来。
- **印刷媒体：**由于万维网的出现，报纸和杂志可能会失去一部分广告收入。第一份含有分类广告的网络报纸已经出现。可是看来出版商很可能还没有认识到自己的新的地位，并从信息提供人向信息加工人转型。
- **电信与有线传输公司：**电信公司是网络的拥有者，互联网就是通过这个网络到达用户的。他们也提供如“T-online”一类的“增值”服务。与之想比，城市风景的优势在于它的地区导向和它对“街角小店”一类的企业所具有的特殊吸引力。
- **自有网络公司：**象 CompuServe，T-online，Metro-net 这样的上网提供商，他们也是以收月租的方式提供上网服务，月租是他

们主要收入来源。但是，我们确信这种公司不会长久，因为私人用户通常不愿支付这笔费用。

- **互联网提供商、搜索引擎和网上向导：**互联网提供商是城市风景最主要的竞争对手，因为他们也有网上向导、“网上橱窗”、文本服务和交易过程。目前，这样的公司大概有上百家。我们已经与其中的 130 家公司谈过，或是访问过他们的主页。我们发现，大多数这类公司还处在非常初级的阶段，而且没有明确的发展方向。总的来说，他们在欧洲的用户非常少，而且如何吸引用户是他们面临的最主要问题。因此，城市风景力图在这方面下工夫，并把这个优势用于营销和销售，与互联网提供商建立伙伴关系。(见“商业组织与结构”部分)

城市风景的竞争优势

城市风景具有几个可持续的竞争优势：

- **先导优势：**当一个城市中的大多数企业选择城市风景后，其他竞争对手就很难再把他们从这里挖走。
- **广告的规模效益：**除非我们的竞争对手能够把他们的费用分摊于数量非常可观的客户身上，他们很难与我们的低费用广告相竞争。随着我们的项目渗入城市的树木增加，我们可以同时进行几项宣传活动并积累经验不断增强我们广告的影响力。
- **品牌效益：**对用户来说，我们的品牌代表一种信息中介，这种信息中介给人们提供关于他们城市以及商业的所有最新且最全面的信息。对企业来说，我们的品牌代表着一种价格合理的服务，这种服务使当地客户了解公司站点，并且在网上购物。
- **技术开发的规模效益：**用户会被领先的技术和“最热门的”站点所吸引，城市风景任用这个领域最好的专家以吸引更多的用户。我们也将从不同的城市汲取经验，用于城市风景的整个网络。
- **营销与销售导向：**目前，大多互联网提供商都相当于“百货商店”，提供所有网上服务。而城市风景则只把精力放在营销与销售上，并针对当地企业的需要不断改进服务。

营销与销售

在三到五年内，我们可以预见城市风景会成为德国及其邻国本地用户所认同

的网络索引系统。因此，城市风景将尽一切努力促使新城市尽快加入网络。为确保不断的增长，我们将把营销和销售作为我们工作重点。

服务的促进与扩展--企业与用户广告 城市风景关注企业和用户两个领域，如果有很多人上网，就会促使企业加入城市风景；如果我们能使尽可能多的企业加入城市风景，就会吸引更多的用户。

- **企业：**我们最初将发邮件给这个地区的所有企业来争取用户。然后，对城市风景感兴趣的重要部门和其他客户可以通过电话与我们联系。城市风景不断增长的销售力会使潜在用户自己找上门。销售代表的数量也会随新用户数量的增加而增加。
- **用户：**用户将通过当地的宣传渠道(如印刷品、当地的电视台和电台)了解城市风景。由于我们一次只面向一个地区或一个城市，我们可以减少广告费用，而且已经有城市风景的邻近城市也会起到协同作用。

广告预算

我们对企业和用户广告方面的预算是每个城市每年 10 万马克。城市风景进入一个新城市的第一年，我们会增加额外的 10 万马克来开发城市风景的品牌，这样一共就是 20 万马克。如果以一个有 2000 家企业的城市计算，将会有 500 家成为我们的用户。由于城市风景在每个城市的创业进程基本相似，我们在广告方面的开销将会有一定结余。城市风景将竭尽全力不断的改进广告创意，使固定广告的开销发挥最大效用。

产品、价值与市场环节

	包含内容	安装费用	月租费	客户比例
产品1	基础型： 含一页文字和图表的在互联网上等主页	53	27	70
产品2	标准型： 含十页的文字和图表的爱互联网的主页，并包括安装建议	212	106	25
产品 3	目录服务： 交易过程与安装建议的完整的明细表	1,060	265	5
产品 4	主页更新	13 /次更新		

这里的价格是基于客户调查且与目前现有的有竞争力的同类服务的比较。随着服务范围扩展，竞争企业的数量的增加，收费水平有下调的可能。

图3

定价

使用城市风景的用户只需支付一次性的安装费和每个月的使用费。（图 3）

用户服务

我们力争吸引更多的客户，并使他们长期使用我们的服务。我们会把用户的需求作我们一切工作的中心，并把这种精神深深的植入我们的企业文化。我们的用户服务号码是 0800，我们的所有员工都经过特别的训练，并且态度友善。

业务体系和结构

业务体系

城市风景致力于结合现有的网上技术(搜索引擎、加密技术)发展营销和销售服务。城市风景主页的设置与维护将由互联网提供商承担。城市风景为互联网提供商配备自己的软件，互联网提供商作为城市风景的合作伙伴，独立提供网上服务(如主页的设置与维护)。城市风景向用户收取费用，然后再向互联网提供商支付服务费。（见图 1）

与网络提供商的合作

目前，市场上已有几十家提供商提供主页设计和安装服务，我们将与他们合作。要想合作成功，这种伙伴关系应使双方都获利。

合作的好处在于：

- **获取用户：**我们已经了解到大多数当地提供商都太小或经验不足，不能通过直接的营销活动吸引潜在用户。因此，我们将建立起我们的直销与营销队伍，不断吸引新用户。同时，也可以使提供商把精力放在他们的技术上。
- **扩展服务范围：**城市风景提供的用户服务范围相当广泛，而提供商在这方面则相对有限。城市风景还将提供各种与新型服务相结合所必需的软件工具。对城市风景来说，合作的最大好处在于，我们可以利用提供商的优势，加快我们的发展。合作的主要问题在于寻找一个分享收益的公平方式。经过研究，我们已经找到一个对提供商来说相当有吸引力的分配系统。在这个系统下，提供商获得 75% 的安装费和 25% 到 50% 的月租。我们已就此系统与当地提供商进行了讨论，并对与网络相关的服务价格加以分析。

组织结构与管理模式

管理队伍由四个创办人组成，他们分别担任执行总裁、财务经理、开发部经理和市场部经理的职务。正如“管理队伍”章节中所提到的那样，我们还需要一些人充实我们的管理队伍。

城市风景的管理重在合作，崇尚团队精神。每个人的酬劳完全与其工作业绩相关联；每个成员都与公司的财务状况息息相关。初始基金中相当大的一部分是用来创建这种人员管理系统的。

运作地点

城市风景将以纽伦堡为起点开拓市场，并把公司的总部设在那里。纽伦堡不仅毗邻弗里德里克-亚历山大大学，而且有众多的技术公司，这为城市风景它招揽人才、利用新科技提供了极好的条件。

人员安排

我们对最初五年的人员需求预测可从下面的表格中清楚地看到。大多数人员将安排在销售、营销和客户服务领域。员工数量将随用户数量的增加而增加。还需要一个经验丰富的开发部门，负责软件开发与维护。（图 4）

依职能所需的人员数量

	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
开发	5	6	11	21	31
销售与营销	8	12	24	34	50
行政管理	3	5	7	10	10
总人数	16	23	42	65	91

图4

实施计划

扩展战略

我们将通过在德国以及附近国家的其它城市和地区建立城市风景来不断拓展业务。作为巴伐利亚北部最大的城市，纽伦堡有着大量的互联网用户，并将成为我们的先导城市。之后，城市风景将逐步进入巴伐利亚地区的其他大城市如慕尼黑、奥格斯堡雷根斯堡、维尔茨堡，以及德国和临近国家的城市。(图5)

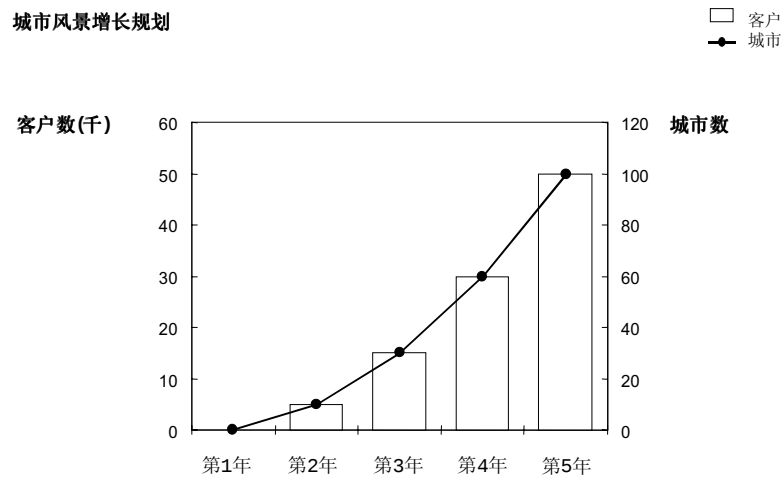


图5

发展计划

在最初的六个月中，我们的工作中心是：构建管理与软件开发队伍；建立城市风景产品的模式；进行市场分析；与潜在用户建立联系并筹措资金。（图6）

城市风景发展计划

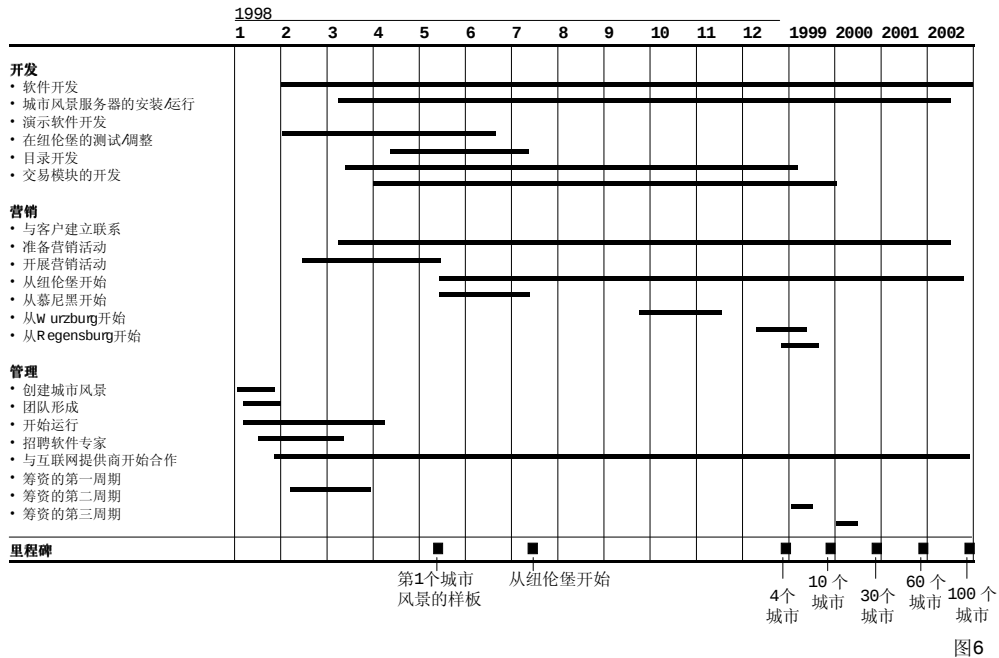


图6

机会与风险

城市风景的成功依赖于几个因素，其中最重要的是：

用户：用户是否会使用互联网来获取当地信息？

答案在于互联网是否已经让人们认识到网络作为传媒能为使用者提供更多、更快的信息。在发展阶段，我们将通过对用户市场的调查来了解如何使目标用户完全了解并信服城市风景的有利条件。作为先导城市，Nuremberg 将可以验证城市风景理念的可行性。如果结果是否定的，也只会造成很小的损失，而且我们将在下一步工作进行前采取措施加以补救。

企业：企业是否会对这个营销渠道感兴趣？

企业要在真正体会到切实的好处之后才会接受城市风景作为营销渠道。初期，我们的宣传将着重于城市风景的吸引人的广告以及营销支持、直接的网上交易、按用户需要提供信息等功能。我们相信，在这些宣传之下，我们能促使大量的企业来尝试城市风景。如果我们能清楚的向他们显示使用城市风景不管是在广告信息的传送方面，还是在交易过程的畅通方面都将优于传统渠道的话，他们就会成为我们的长期用户。

竞争：象微软或是电信公司这样的大型提供商是否会进入市场。

大型提供商进入市场，提供“信息包”是很有可能。软件与电信公司在这里有着极大的市场。但是我们相信，由于我们着眼于本地信息和小企业，我们可以因此获得竞争优势，与这些大公司开展竞争。在这种情况下，我们完全确信城市风景可以与全国性的互联网提供商如 T-online，美国在线合作，这也可使他们的服务更适应各地的需要。

除质量分析外，我们对风险的大小也进行了敏感度分析。这一分析将体现在我们的财务计划中。

财务计划与筹资

财务计划

我们希望城市风景在五年内能拥有 5 万个用户，销售额达到 6780 万马克，预计税后净利为 790 万马克。

销售额预测

我们的销售额预测是基于用户选择不同种类的服务的比例作出的。据估计，70%的用户将会选择基础型服务，25%的用户会选择标准型服务(如饭店)，只用 5%的用户会选择目录服务，虽然目录服务的价格最高，它提供的服务也是最全面的。预计选择后两种服务的用户会要求对他们主页进行定期更新(图 7)

产品的销售类型规划
百分比

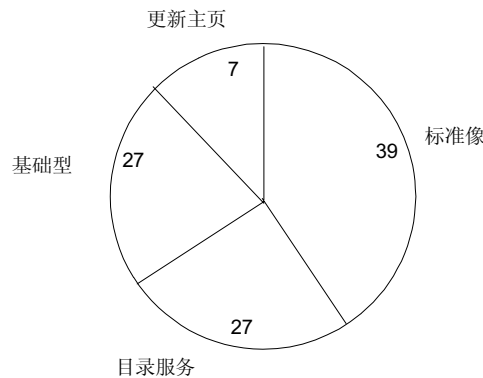


图7

销售额增长计划

销售增长预测是基于到第五年年底我们将拥有 20%目标用户 (总用户 50,000) 的假设。因为企业的数量是不变的，增长的速度估计会逐年下降。增长计划是按每个城市平均有 2000 家企业，50,000 个居民，500 个用户来计算的。

财务总结

预计的财务结果可通过下面的预计现金需求表(图 8)、现金流量表(图 9)、前五年的收益表(图 10)和资产负债表(图 11)来显示。我们也可以通过这些表来了解财务计划建立在哪些主要假设之上。

现金流量与敏感度分析(图 8、9)

图 8 显示对城市风景前五年的现金需求总额基于三种假设。这三条主要的财务曲线是基于预计的增长率、源于用户的总收入、及分配给合作伙伴 (互联网提供商)的比例作出的。正如图 8 所示，这三条曲线呈现出我们的计划的高度敏感性。

- 在正常情况下，假设需要资金 450 万马克，到 2001 年年中可以偿付借款。第一期投资的内部收益率是 68%。

- 在最佳情况下，假设每年增长率是 10%，来自用户的收入超过 10%，分配给合伙人的利润少于 10%。这样的话，所需资金为 320 万马克，可以提前半年偿付借款。第一期投资的内部收益率是 96%。
- 在最差的情况下，假设每年增长率小于 10%，来自用户的收入少于 10%，分配给合伙人的利润大于 10%。则所需资金为 650 万马克，2004 年偿付借款，第一期投资的内部收益率是 44%。

城市风景的累积现金需求
(不含外部资金)
百万美元

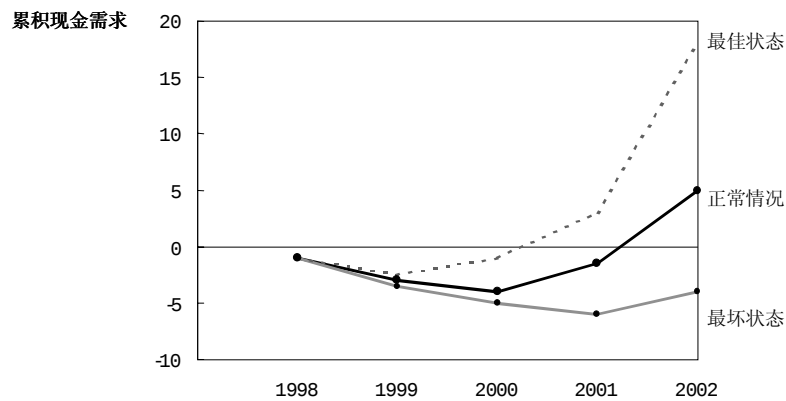


图8

现金流量表-正常情况下
千美元

	1998	1999	2000	2001	2002
期初现金	0	116	288	186	2,551
现金来源:					
• 净收益	-1,474	-1,380	-627	3,608	7,929
• 加: 折旧/分期偿还	17	39	82	120	164
加:					
• 应付帐款	78	163	227	360	482
• 养老金准备金	55	22	63	83	92
• 税收储备金	0	0	0	14	836
• 长期负债	0	0	0	0	0
全部现金来源	-1,324	-1,154	-255	4,185	9,503
现金使用, 减:					
• 净应收帐款	172	616	736	1,684	2,389
• 总固定资产	88	58	110	136	147
总使用额	260	674	847	1,820	2,536
现金变化(现金流量)	-1,584	-1,828	-1,102	2,365	6,967
筹资(股本投资)	1,700	2,000	1,000	0	0
期末现金	116	288	186	2,551	9,518

图9

收益、利润和资产负债表(图 10、11)

第五年的销售额计划能达到 6780 万马克，运行三年后的税后净利开始转为正，到第五年会增长到 12%或是 790 万马克。

最初五年的余额总额估计在 55%左右。这个数字反映了付给互联网提供商记录与维护用户主页的费用。按常规，提供商将会取得一次性安装费的主要部分；城市风景获得月租费的主要部分。估计我们每月在每个城市大约还会有 10,000 马克的费用，用于关于新闻、天气预报、饭店、电影等方面的额外信息。运作费用主要发生在营销、销售和广告上。在初期，软件开发和起动运行也会引起相当的费用。

资产负债表反映了城市风景基于收入与费用的利润构成。由于不需要建厂房，不需要租用办公室，资金投入是最小的。计算机硬件和应用软件开发构成了投资的主要部分。在正常情况下，是不需要进行融资的。

城市风景的收益表--正常情况下
千美元

	1998	1999	2000	2001	2002
收入					
产品1－基本型	177	1,366	4,867	10,429	18,335
产品2－标准型	251	1,952	6,953	14,899	26,222
产品3－目录服务	173	1,178	3,973	8,194	14,154
产品4－主页更新	48	464	2,682	5,364	9,118
总收入	649	4,960	18,475	38,886	67,849
销货成本	340	2,296	8,537	17,074	29,026
毛利	309	2,664	9,938	1,812	38,823
占收入的百分比	48	54	54	56	57
经营费用					
工程	549	782	1,566	3,080	4,681
占收入的百分比	85	16	8	8	7
营销/销售	938	2,687	7,851	13,039	20,176
占收入的百分比	144	54	42	34	30
管理	296	575	1,147	2,031	2,638
占收入的百分比	46	12	6	5	4
经营费用总额	1,783	4,044	10,564	18,150	27,495
占收入的百分比	275	82	57	47	41
息与税千的收益	-1,474	-1,380	-627	3,662	11,328
占收入的百分比	-277	-28	-3	9	17
筹资费用	0	0	0	0	0
利息费用	0	0	0	0	0
税前收益	-1,474	-1,380	-627	3,662	11,328
公司所得税	0	0	0	54	3,399
净收益	-1,474	-1,380	-627	3,608	7,929
占收入百分比	-227	-28	-3	9	12

图10

城市风景的资产负债表--正常情况下
千美元

	1998	1999	2000	2001	2002
资产					
净固定资产	71	89	118	134	117
流动资产					
存货	0	0	0	0	0
应收帐款	172	788	1,524	3,208	5,598
现金	116	288	186	2,551	9,518
流动资产总额	288	1,076	1,710	5,759	15,116
资产总额	359	1,165	1,828	5,893	15,233
负债					
权益					
创办人权益	200	200	200	200	200
投资人权益	1,500	3,500	4,500	4,500	4,500
留存收益	-1,474	-2,854	-3,481	127	8,057
权益总额	226	846	1,219	4,827	12,757
储备金					
养老金储备金	55	77	140	223	315
税收储备	0	0	0	14	850
储备金总额	35	77	140	237	1,165
负债					
长期债务	0	0	0	0	0
应付帐款	78	242	469	829	1,311
负债总额	78	242	469	829	1,311
负债与权益	359	1,165	1,828	5,893	15,233

图11

融资

200,000 马克的初期投资将由公司的创办人提供。这笔资金是在初期阶段开发和测试应用软件所必需的。到 1999 年 3 月止，预计收入 150 万马克，可购买公司股份的 43%。这笔资金可使得应用软件到达准备运行状态，可以用这笔资金来雇佣销售人员并开始营销活动。这个财务周期将持续大约一年。

城市风景-财务假设

收入

- 经营六个月后开始收取第一笔收入
- 价格(美元)

	安装	月租费
产品 1 - 基础型	100	50
产品 2 - 标准型	400	200
产品 3 - 目录服务	2,000	500
产品 4 - 主页更新		25

销货成本

- 售货费用是付给英特网提供商的费用的百分比
- 按英特网提供商所占份额划分费用：

	安装 百分比	月租费 百分比
产品 1 - 基础型	75	25
产品 2 - 标准型	75	25
产品 3 - 目录服务	75	50
产品 4 - 主页更新		80%

经营费用

- 薪水基于竞争性薪筹，如：(美元)
- 创办人 = 6,000 (固定)
- 销售人员 = 6,000; 会计、审计 = 5,000
- 软件开发人员，营销人员 = 8,000; 销售经理 = 9,000
- 社会公益费用占薪水的30%
- 薪水每年增值30%
- 每年的雇员数量的模式见财务计划
- 销售佣金包含在销售薪水中
- 对于特别项目按市场比率雇用咨询员和承包商
- 每个人的经营费用按如下假设

费用：每人每月	生活用品	旅行	交通
Manufacturing	0	0	0
Engineering/programming	200	400	100
Marketing/Sales	200	1,000	600
Administration	200	200	100

- 每平方米每月租金估算为20美元
- 坏帐准备金占收入的10%
- 利息收入占现金余额的2%
- 收入税占30%

资产负债表

- 应付和应收帐款在30天内结清
- 固定资产包括计算机、软件和办公用品
- 折旧期限：计算机、办公设备5年，软件3年
- 养老金储备金是月薪水的50%
- 各项税在每个纳税期的期末交纳

图12

最主要的是我们要寻找一个知识全面、并能协助我们吸引有经验的软件开发工程师和销售人员的风险资本家。初期资金的相当一部分是用于建立一个激人向上的管理队伍。

第二个财务周期预计从 2000 年开始，收入 200 万马克，可购买股本的 24%，这笔资金将用于公司的进一步发展。

为了使公司能蒸蒸日上，在 2001 年第三个财务周期还将需要 100 万马克。我们预计出售 5% 的公司股本。在这个财务周期之后，城市风景将不再需要外部投资，直到第五年年底公司上市。(见图 13)。

城市风景-筹资周期

	日期	金额 美元	每股价格	来源
自有储备金	January 1998	200,000	0.01	创办人
第 1 期	March 1998	1,500,000	0.05	风险资金
第 2 期	Start of 1999	2,000,000	0.12	风险资金
第 3 期	2000	1,000,000	0.29	风险资金

图13

评估/实施计划时间表

以上述假设和发生的增长为基础，到第五年年底，可以着手考虑首次公开上市。如果我们保守地把市盈率定为 6，公司在第五年的市场资本将会到达 4760 万马克。按计划的筹资结构，在正常情况下，投资者在第一周期的内部收益率为 68%(IRR)，第二期为 54%，第三期为 33%。(见图 14)

在第五年对城市风景的评估

资金来源	风险比例 %	价值 百万美元	权益 百万美元	内部回报率 %
创办人	28	13.6	0.2	132
第 1 期	43	20.3	1.5	68
第 2 期	24	11.3	2.0	54
第 3 期	5	2.4	1.0	33
总计	100	47.6	4.7	72

图14

7.3. 对城市风景创业计划中各因素的评价

关于“产品创意”部分

在第 60 页和 62 页关于市场规模的估计数字没有谈及来源，因此使得读者无法得到核实。文中如果能表明那些数字所涉及的地理位置，将有助于读者理解这个商业计划。而且，应阐明对市场规模的估计上有所不同的原因(例如，在 2000 年，电子商务的预测为 1500 亿马克，而电子销售的零售额的预测为 1000 亿马克)。

关于“市场与竞争”部分

注明表中的数据来源将有助于对市场规模的估计加以核实。如果可能的话，应增加在特定地区或城市的网络用户数量或使用量的相关数据，因为这些数据对于城市风景的发展是至关重要的。

关于“市场与销售”部分

在图 3 中提到的可预见的费用削减至少应有个粗略的数字估计，否则，读者将无法对收入与现金流量重新计算。

关于“业务体系与结构”部分

鉴于城市风景希望与当地的互联网提供商合作，就应提供相关的合同的具体

内容(如独占条款、期限)。

关于“实施日程表”部分

表 5 的增长计划所呈现出的趋势没有变化。每个城市都预计找到 500 个用户。这里应对这个平均值是如何计算出的加以解释。如果能基于明确的指标(如居民数量或上网用户的数量)而制定出有区别的增长计划将会更有说服力。对每个城市的固定的市场预算同样经不起推敲。

关于“财务计划与融资”部分

这部分由于缺少如在一年内的某一点的用户数量或是产品价格变化的内容,收入计划难于核实,对投资者来说,这部分内容也显得过于含糊(图 10)。

而且图 12 中规定 2%的现金(流动资产)的利息收入,而对于 2001 年和 2002 年的大量现金,在收益表和现金流量表中却都错误地没有把利息计算在内。

城市风景假设所得税为 30%,在德国考虑到再投资(利润没有分配,而用于再投资)这个比例太低。如果假设利润全部用于再投资,所得税和公司税的有效税率应为 55%左右。

同样令人困惑的是,到 2000 年为止,城市风景假设付给互联网提供商费用的时间应少于图 12 中显示的 30 天。到 2002 年,平均付费期限的目标应为 16.37 天(基于“送货与服务的应付帐款除以购买服务的费用乘以 365 天”的公式)。

在计算预期利润时,必须要考虑在出售公司的部分股份时可能对税收造成的影响。特别是关于税则的可能的变化,应咨询税收咨询员或财务计划人等专家。

最后一点是,城市风景商业计划的作者是按直接方法来计算现金流量的(收入减去支出)。但是,在附录中却采用了间接方法(现金流量的计算是用收益表上的年净收益减去净收益数据当中有坏帐风险的部分)。两种方法所得的结果相同。