

## 永图公司走出去的困惑

2008年底至2009年初是永图公司刘伟斌总经理既欣慰又焦虑的一段时间。欣慰的是，经过为期近两年的协商和多方努力，汕头大学原持有的“汕头市永图科技有限公司”股权全部转让退出，公司在11月3日完成了变更工商登记手续，领到了新的营业执照。按理说，公司股权问题总算得到了解决，理顺了产权关系，刘经理可以松一口气，放开手脚大干一番了，然而接下来的问题却让他感到有些焦虑不安，在理清产权关系后，公司今后怎样才能更快更好的发展？如何做大做强？而眼前最为紧迫的问题是：公司目前的主打产品——e脉通是公司创立4年后好不容易开发的一款与同类产品相比具有一定竞争优势的产品，要怎样才能抓住稍纵即逝的商机、迅速拓展市场？是继续发展代理，还是到广州、深圳或东莞等地开办分公司？等等，这些问题有如一团乱麻，一时让他难以理清头绪，做出决断。那么，刘经理焦虑的背后都有哪些原因和背景呢？

### 一、电子商务创业班

2000年前后是电子商务风光的年代，互联网新经济领域涌现出许多风云人物，他们利用电子商务的发展契机脱颖而出，成为新型企业家发展的重要模式。当年位于汕头经济特区一角的汕头大学商学院，有一批来自五湖四海、四面八方的学者，他们虽然身处这所相对偏僻的大学，但大多有一股敢为天下先、做与众不同事业的激情。当时，他们敏锐地感觉到了互联网新经济发展的广阔前景，为此以学校“211”建设立项为契机，筹划和创建了当时国内可能是最大的电子商务实验室，提出在国内率先开展以创业教育为导向的电子商务专业办学。但当时国家教育部门尚未批准该专业招生，对此学院领导大胆变通创新，举办了从高年级学生中跨专业招收电子商务专业方向学生的办学模式。2000年招收了第1届，来自全校97级在校生共25名经过选拔进入该班，经过1年的培养，完成了专业课程学习和创业训练，2001年6月毕业时授予国际贸易（电子商务方向）专业毕业文凭。接着又招收了第2届来自全校98级的29名在校生，他们按照同样的模式进行培养，2002年6月毕业被授予工商管理（电子商务方向）专业毕业文凭。

在高年级在校生中招收电子商务专业学生并推行创业素质培养，这一做法当时在国内高校尚属先例，因而引起了不小的反响。不仅如此，在在校生中，该专业班的开办也吸引了众多学生的关注，满足了一些学生创业的愿望。因此，学生们都以能转入电子商务专业班就读为荣。刘伟斌就是当时第2届电子商务专业班的学生。他还清楚地记得进入该班并不容易，每个申请者都要经过考核小组的逐一面试。面试的重点主要是看申请者是否有做事的激情和创业的想法，突出考察学生头脑的灵活性和创造性。那种“安分守己”的学生肯定是被淘汰的对象。回忆起当时面试的情景，刘伟斌至今仍觉得自己蛮幸运的。他1998年考入离自己家乡揭阳很近的汕大，但懵懵懂懂到了法学院行政管理专业就读。读了两年，用他的话说，没什么感觉，因而常常逃课。要读大三了，他觉得不能再这样浪费时光了，他要改变自己。为此，他撕掉了自己的CET4级英语合格证书——用他的话说，是要以此激励自己不能满足于现状。他辅修了商学院的工商管理专业。在辅修班里与商学院老师的接触给了他不同的体验，他觉得商学院的老师就是不一样，平易近人，和蔼可亲，不像法学院教师那样或者法

官似的威严或者政府官员做派的感觉。辅修的经历使他坚定了自己毕业后要走从商之路的决心。没多久，到大三期末的时候，机会来了。2001年7月，一则“工商管理专业（电子商务方向）招生”的通知给了他改变的机会。他毅然提交了申请，并顺利地通过了面试，就这样成为了电子商务专业班的学生。

电子商务专业方向班的教学不同于一般专业班级，它着眼于学生创业、创意素质的培养，挖掘学生的商业潜能。教学的基本思路是以电子商务实验室为基础，以学生未来参与创业为目标，在教师的指导下开发电子商务领域业务。在一个专门提供的集中工作空间中，各创业团队经常研讨和不断完善创业方案。每隔一定时间进行阶段性考核，大家相互激励和相互学习。这种创业训练和素质培养的方式给学生们产生了潜移默化的影响，一批学生在毕业时或毕业后不久就义无反顾投身到创业队伍中。永图公司就是在这样一种氛围下诞生的。

## 二、永图公司的创办

2002年4月，98级电子商务班快要临近毕业了。刘伟斌与班里李文海、赖顺辉和罗永东等4位同学相约毕业后一起组成团队创办公司，并邀请到同年级两位有开发经验的学友加盟（一位是电子信息工程专业的陈振飞，曾是知名网站“轻音飞扬”的站长，获得过全国大学生软件设计竞赛二等奖，有开发经验；另一位是行政管理专业的辛承烽，在网站和美工设计方面有较高水平）。在商学院领导的积极推动和校长的支持下，这年的6月15日，7个股东签订了“汕头市永图科技有限公司股东出资协议书”（注册资本55万元，汕头大学作为法人股东占89.92%，刘伟斌等6人作为自然人股东占10.08%），并于9月25日办理了工商登记手续。当时的商学院副院长兼任董事长，李文海被任命为永图公司第一任经理。至此，公司开始正式运作经营。

按照团队成员的初期规划，公司定位于高校信息化服务商，主要协助校内开展信息化工作。但永图公司成立后不久，学校又另外成立了一家校办企业（宇业科技有限公司），遂使永图公司放弃最初的打算，只能面向校外开展业务。

校内业务上没有了依托，团队成员只好另寻出路。好在公司创立前，团队成员在校内就有经营网上购物的经验。大家感觉网上购物市场有较大商业机会，为此，经过一番调研提出了“关于永图公司发展网上购物的可行性报告”。经董事会拍板，决定先做校园网上购物，并同时开拓其他业务。当年12月，团队成员几经努力，在广州与中山大学后勤集团洽谈合作，成立了中山大学永图电子商务中心，自此开展了以中山大学校园为中心，辐射周边高校的网上购物业务。至2003年6月，近半年过去了，但公司的运营情况没多大起色，大家觉得主要是规模太小的缘故，加上公司场地也不够，不利于扩大业务，因此决定收购华南理工大学校园附近的日日兴商场。但由于团队成员缺乏商业实战经验，在收购商场时，马虎草率，过于信任对方，导致重大失误：洽谈时甚至连商场的营业执照都没有认真审核，收购后才发现营业执照早就过期了；在进行库存商品交割时，没有认真审核商品的有效日期，收购后才发现很多商品也早已过期；在商场交割的第二天凌晨，原商场老板就不知去向，被骗的10多万元再也无法追回……更没有料到，接下来的事情有如雪上加霜：该商场用地之前已被征用属拆迁对象，而团队成员之前也蒙在鼓里。如果说巨额资金的被骗使团队成员的激情受到很大打击，那么拆迁通知的到来则让这个学生创业团队的信心全面崩溃。在这种情况下，董事

长要求停业整顿，总结经验教训。结果有的成员互相埋怨，有的推卸责任。至此，都无心继续在永图公司打拼了，创业团队只好散伙。盘点公司账目发现，公司已损失了 20 多万元，账面上的流动资金也所剩无几了。

2003 年 7 月，永图公司原创业团队的成员已经各奔前途。公司到了这种地步，一般人都会认为，和其他许多创业公司一样，结局也就不言自明，永图公司这本帐也就不了了之了。然而，团队成员之一的刘伟斌并不甘心就此了结，他心里隐隐的还有一个“永图”的情结，觉得永图公司不应该就这样关门了事。这位来自揭阳农村的年轻人，深深体会到父母“钱来自不易，要珍惜使用”的教诲，也懂得做人要有良心，懂得感恩。他说，学校能拿出一笔钱来支持学生创业团队创办公司，本身就是一个破天荒的举动，这里面凝结了不少人的努力、期望甚至责任。为此，他打定主意要重起炉灶、东山再起，为永图再拼搏一下，为母校和支持的人，更为自己争口气。但要怎样重整旗鼓，使公司峰回路转，他心里也没有底。他感觉，永图公司之前的失败，一个主要原因就是团队成员激情有余，理性不足，公司运作不规范。不如先向规范企业、先进企业学习，等领悟了正规公司的运作之后回来再拼搏也不迟。因此，他选择了中企网（现为“中企动力科技集团股份有限公司”）作为学习的对象，这是一家在香港联交所上市、专门提供信息化服务的公司，汕头本地有他们的分公司。刘伟斌说，他是抱着卧薪尝胆的信念，“潜伏”到中企网默默打工干了 3 个月。

到这年的 11 月份，永图公司停业已经有半年了。刘伟斌觉得自己在中企网的打工学习体验也差不多了，是回归永图公司重整旗鼓的时候。他把自己的想法向董事会成员做了汇报，在董事会的支持下，公司召开了董事会扩大会议，总结了失败的教训，同时改组了董事会组成，刘伟斌被任命为公司经理。公司重新运作后，刘伟斌极力游说到一些人才加盟，并利用熟悉网络业务的优势，将公司定位于网络营销业务，先后开展了网站设计、3721 网络实名核心代理商、新网互联代理商、Google 关键词广告代理商、百度公司粤东地区独家总代理等业务。在刘伟斌等人的精心运作下，公司逐渐走入正轨。至 2006 年底，公司人员规模扩大到 60 余人。

新永图公司重新运作近 3 年后，公司不仅成为了粤东地区具有较大影响的网络营销服务提供商，而且在自主知识产权的产品研发上也取得了重要进展，“e 脉通”产品应运而生。

### 三、e 脉通的开发与运作现状

前已说到，从 2003 年 12 月开始，刘伟斌回到永图公司重整旗鼓，经过 1 年多的潜心打理，使公司起死回生，生存“温饱”问题是解决了，但他觉得公司运营的推广代理、网站设计等业务终不是长久之计或主业，需要开发公司自己的主打产品。经过考察，他发现，市场上有一款叫“商务快车”的软件卖得很火爆。该软件收集了几千个商业网站，客户使用后无需再登录商业网站去发布信息，只需通过该软件就可高效完成供求信息发布，因而受到企业特别是中小企业的欢迎。但他也发现该软件以及后来的跟进厂商所开发的“书生商友”、“天助”、“点金”等等之类发布引擎软件都有一个缺点，即客户使用时都需要先安装客户端，而且常常还要不断升级，这既给客户增加了不少麻烦，也不符合 SaaS<sup>\*</sup>的理念。他觉得，如果

<sup>\*</sup> SaaS 是 Software-as-a-service（软件即服务）的简称，是一种基于互联网提供软件服务的应用模式。SaaS 提供商为企业搭建信息化所需要的所有网络基础设施及软件、硬件运作平台，并负责所有前期的实施、后

开发一个基于 Web 的发布引擎（简单地说，就是客户端不用安装任何软件或插件就可使用）就可免去客户的使用麻烦，这里面蕴藏着商机。为此，他即着手寻找合适的设计人员来实施这个创意。可汕头不比深圳，技术水平高一点的专业人员一般难以留在本地，人才难觅。正当刘伟斌苦苦寻觅之际，一次在 QQ 上的偶遇聊天帮了他的大忙。在这次上 QQ 聊天时遇到师弟谢治兵，说到这个创意两人一拍即合，对这款软件的开发两人谈到非常投机，大有相见恨晚、英雄所见略同的感觉。刘伟斌的商业愿景打动了谢治兵，从而有了这款产品的开发。

谢治兵何许人也？他有何能耐得到刘伟斌的看重？其实，谢治兵也是商学院电子商务专业班 2003 届毕业的学生（大三从国际贸易专业转来），比刘伟斌晚一届。这位“老兄”平时好像不怎么显山露水、出头露面，话不多，不大注意形象（有一个故事：他在 2005 年初报考过汕大计算机系研究生，成绩排在全部考生中的前 50%，位列第 7 名，按理说录取应该十拿九稳，但复试时答问不大干脆利落，头发稀疏的头上给人的第一印象好像也不佳，结果惨遭淘汰），学业成绩在班上也不算突出，但在计算机应用开发方面却“有才”，擅长编程。毕业时他进入一家公司做网管，后来又有一家 IT 公司做邮件服务器开发工作，2005 年 3 月应聘到深圳华为公司下面的一家公司搞开发，半年过后，他获得了不在华为公司转正拿高薪的机会。但这时刚好与刘伟斌在 QQ 上有了这次深聊，这使他义无反顾地放弃了在华为工作的机会，于 2005 年 10 月加盟永图。

经过 1 年多的开发测试，基于 Web 的发布引擎终于开发成功，刘伟斌给它取名为“e 脉通”。他是这样诠释的：“e”表示运用电子通讯技术开展网络营销和品牌推广；“脉”表示本产品有如企业网站大动脉，能有效激活企业网站，使企业网络营销活动更高效，且通过广布网络，网罗全球合作伙伴，可建立广泛人脉；“通”表示使用本产品后，供求信息将发布通向上千门户网站，一推到位，并被知名搜索引擎广泛收录。

至 2007 年 3 月，e 脉通顺利投入运营，市场反应出乎之前的意料，这给刘伟斌以很大的振奋。之后，e 脉通在海南、山东、四川、深圳等地陆续发展了多家代理商，该产品销售占公司销售额的比例迅速增加。到 2008 年底，公司销售额预计可达到 500 万元左右。但他不满意这种现状，刘伟斌相信 e 脉通的价值还大有潜力可挖。他想，深圳的“商务快车”一年的销售额就达到 2000 万元，而 e 脉通有自己的特色，如果运作得好，为什么不能够产生更大的收益呢？和别人相比，刘伟斌觉得天时地利人和三者，主要是“地不利”。他想走出粤东，到东莞、深圳或广州办开分公司，他坚信珠三角那边一定会有更多的机会。但开分公司，需要有较大的投入，需要有得力的人才跟进。以公司目前的经营状况，初期开办分公司的资金投入应该没有问题，但身处异地，人员队伍需从头培养，市场还得从头做起，这有好些未知数或变数，如果一段时间做不下去就有失败的风险，该怎么办？

面临决策的难题，另一个声音也不时地在刘伟斌的脑海中浮现，像催征的战鼓一样不时地敲打着他：自打大学毕业创业至今，转眼间就快到而立之年了。岁月无情，时间不等人，年轻时不去闯荡一番等到年龄大了激情可能也就磨没了。可心里面确实又有点不踏实，他不敢肯定今后的路要怎样走才是最好的或是最适合的。虽说“敢问路在何方，路在脚下”，但

---

期的维护等一系列服务，企业无需购买软硬件、建设机房、招聘 IT 人员，即可通过互联网使用信息系统。就像打开自来水龙头就能用水一样，企业根据实际需要，向 SaaS 提供商租赁软件服务。

脚下的路要怎样往前走，怎样才能迈向永图公司的创富之路呢？

### 附录 1 e 脉通产品简介

e 脉通是永图科技有限公司自主研发的全国首套 Web 版商机信息发布系统，全称为“ e 脉通商机发布引擎”，其发布网站参见图 1。分为两个版本，即中文版、国际版。目前信息覆盖遍及全球 4 千多个综合性行业平台及 B2B 商业网站（其中英文网站有 600 多个）。它的效果是通过将商业信息发送到海量的商务平台上，最终因为关键词关联度而出现在各主流搜索引擎搜索结果，包括：百度、Google、Yahoo、新浪、搜狐、中华网等。



图 1 e 脉通发布引擎网站

与同类功能的产品相比，e 脉通有以下优势：

(1) 纯 Web 发布引擎。国内第一个纯粹网络版的商机发布引擎，突破了传统软件的束缚，无须安装，无须升级，用户在上网的任何时候都能进行信息发布。

(2) 人性化体验。系统支持验证码自动识别功能，用户无需手工输入验证码，识别准确率高达 70%以上；支持离线发布，发布引擎一旦启动，即使退出系统或关闭电脑均不会影响任务继续执行；支持 WAP 发布服务，即使身边没有 PC 机，用户也可以通过手机或掌上电脑等无线平台进行信息发布。

(3) 实现网络“赢”销。e 脉通集成了各类综合性和行业商贸平台，使用户通过简易操作，就可以使本企业的信息被这些平台广泛收录，企业的客户很容易在这上千个商贸平台上找到这些信息。同时由于这些信息很容易被搜索引擎收录和靠前排名，也将在百度、Google、雅虎、搜狐、中华网等主流搜索引擎中得到大面积覆盖展示。

（以上摘自永图公司网站 www.yongtu.net）

## 附录 2 行业概况

“e 脉通”所属行业一般归类到“发布引擎”产品系列（百度、谷歌等属于“搜索引擎”系列），在行业划分上不够明确，宏观方面缺乏规范，是一块尚未被引起足够重视的领域。最早的发布引擎产品是深圳市商讯网信息有限公司 1999 年开发的“商务快车”。目前国内主要的发布引擎产品和厂商参见表 1，以“商务快车”的影响为最大。技术上，各开发厂商在“e 脉通”推出市场后，也陆续推出了基于 Web 的产品，但纯 Web 的产品基本上只有“e 脉通”，一般号称基于 Web 的产品实际上都要安装插件（用户可能在不知晓的情况下）。

表 1 国内主要发布引擎产品及厂商汇总

产品简称	网址	开发厂商	售价
商务快车	www.suminfo.com	深圳市商讯网信息有限公司	赢销宝 3699 元/年
e 脉通	www.embtb.com	汕头市永图科技有限公司	中文版 4000 元/年
书生商友	bp.258.com	厦门书生天下软件开发有限公司	3880 元/年
天助网	www.tz1288.com	深圳市天助人和信息技术有限公司	中文版 4600 元/年
点金	www.clickgold.com.cn	深圳市点金信息技术有限公司	通用版 4680 元/套
搜了	www.51Sole.com	深圳市搜了信息技术有限公司	5000 元/年
万端	www.wanduan.com	广州丰源文化传播有限公司	套餐 A3500 元/年

## 附录 3 永图公司组织结构

永图公司现有员工约 70 人，分属市场部、渠道部、技术部、客户部、项目部等部门，人员中 1/3 以上具有职场经验，管理团队中除刘伟斌任总经理外，设副总经理一名。永图公司的组织结构参见图 2 所示。

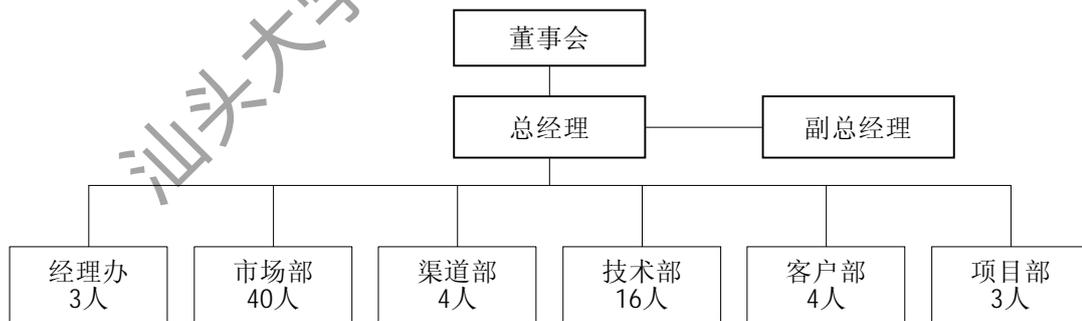


图 2 永图公司组织结构

## 讨论题

1. 通过查阅公司网站等途径了解永图公司的基本情况，包括公司简介、主要产品、市场与经营状况等，进而判断公司属于什么性质的公司？公司发展处于什么阶段？公司在市场上的竞争情况如何？等等。

2. 如果你是永图公司主管，你认为公司今后的发展应首先解决好什么问题？从哪里突破？现阶段你愿意接受风险投资吗？

3. 你赞同公司要加快发展就一定要走出汕头，到珠三角地区开办分公司吗？为什么？
4. 你能否描述出 e 脉通的商业模式？它是一种完全电子商务的商业模式吗？
5. 分析并归纳描述 e 脉通产品的价值主张。
6. 要实现 e 脉通的价值主张，需要涉及到价值支撑哪些元素？
7. 发布引擎产品的商业模式受到哪些关键因素的影响？涉及到哪些价值保持因素？可以从平台环境以及竞争环境来分析。
8. e 脉通商业模式所要解决的核心问题及逻辑性是什么？
9. 针对 e 脉通产品，应如何实现商业模式创新？对其进行商业模式设计。
10. 刘伟斌早先的教育、工作和创业经历对他后期东山再起有哪些帮助？
11. e 脉通产品的主要风险有哪些？

汕头大学商学院教师自编案例