

第三章 创业机会

【课程目标】

通过本章的学习，使学生全面了解和掌握创业机会的概念、创业机会的来源、创业机会的识别和创业机会的评估等相关知识，并采用案例讨论和模拟实训的方式，来提高学生分析问题及解决问题的能力，并培养学生综合运用所学的关于创业机会的理论知识。

【知识点】

1. 创业机会的概念
2. 创业机会的来源
3. 创业机会的识别
4. 创业机会的评估

【技能点】

1. 理解创业机会的概念
2. 学会创业机会的来源
3. 学会如何识别创业机会
4. 学会如何进行创业机会的评估

【引例】

小小蜜蜡店年赚过百万

自言对女性研究最透彻、专做女人生意的香港人蓝景云，在广州中华广场6楼投资开了一间名叫“清雅古蜡”的蜜蜡店，该店铺只有十多平方米的实用面积，月租金却要3万元人民币。几年前蓝景云偶然发现香港很多人还有演艺界明星都喜欢在手腕上戴一串水晶手链或蜜蜡手链，明星的穿着打扮时刻影响着追星族的效仿。

经过一番研究和市场调查后，蓝景云发现水晶的利润高得惊人，于是他决定投资去做水晶手饰的生意。水晶手饰一般都是穿好了一条条卖，蓝景云却独辟蹊径，将水晶拆散逐粒卖，这样不仅节约了成本，还可以根据顾客的需求，

将不同的水晶任意组成一条手链或饰物。由于价廉物美，在“沙士”横行、百业萧条之际，蓝景云经营的水晶却一支独秀，全线飘红。

在做水晶生意时，蓝景云又接触到比水晶更高层次的蜜蜡，天然蜜蜡的价值远高于天然水晶，而且利润更为丰厚，上等蜜蜡的价格不菲。2003年，蓝景云在香港沙田希尔顿商场，以月租3万多港元租下一个只有六平方米的商铺，起名“清雅古蜡”，经营半年后平均每月保持有20多万港元的营业额，成本只需三四万港元，加上铺租，纯利润有十七八万港元。

2004年初他与朋友合作在广州投资开国内第一间蜜蜡专营店“清雅古蜡”，2005年他又在广州环市中路世界贸易广场四楼再投资开“清雅古蜡”分店。

蓝景云坦言，之所以他的蜜蜡店经营得那么好，原因有几方面：首先是货品广，品质可以说是城中最佳者，许多玩蜜蜡玩到出书的专家收藏的货品都不及他手上拥有的品质好；再者价格优惠，此外，他有一套他人无法仿效的销售手法。通常有新货品回来时，店员会通知熟客来看货，如果顾客遇到心宜的货品带的钱不够时，店员会为顾客保留数日等等。

蓝景云说投资一间像样的蜜蜡店，没有200万就不要考虑了，钱都压在进货上了，遇到好的货品就要设法购入，因为蜜蜡属于稀有资源，是经过数千万年而成，凡是上等的好货都不愁没有买家，而且蜜蜡是保值的。

成功秘诀：

①利润丰厚，类似古董，没有标准的定价准则；②竞争对手少；③装修格调高雅、古朴、灯光和颜色搭配运用俱佳；④深谙顾客心理，销售手法独特、有效；⑤货品无论是款式或是种类都比较丰富。

温馨提示：

需具有丰富的专业知识；推销手法独特，店员的素质要求较高；进货渠道不易掌握；需有大量的流动资金而且占用时间较长。（<http://www.17coolz.com>）

第一节 创业机会的概念及特征

【阅读材料】

胡润中国富豪榜的诞生

胡润，1970年出生在卢森堡。就读于英国杜伦大学，专业学的是中文。1990年的时候到中国留学，后来就留在安达信会计师事务所上海分部工作，成为了一名会计师。但是，胡润遇到了一件麻烦事，每次休假回到英国，大家都会很好奇地问他，中国怎么样？这个问题看似简单，不过还真是难回答，关

键是没有标准，诺大一个中国，五千年历史，十三亿人口，给你说什么呢？

胡润为了这个事特别烦恼，你一个在中国的留学的人，连这么个简单的问题都回答不了，你这个学上到哪里去了。每次回国，胡润都要受这种刺激。1999年，当时正好是中华人民共和国成立50周年，我给你介绍50个中国特别成功的人，不就可以让你知道新中国成立50年来的变化吗？基于这样的想法，胡润后来推出了富豪榜。

创业是建立在机会基础上的。在企业创建时期，真正的商业机会比团队的智慧、才能或可获得的资源更为重要。创业机会是创业的核心要素，创业过程是围绕着创业机会的识别、开发、利用的一系列过程。

创业的本质是有价值的机会与富有创业精神的人之间的结合。正是这种结合才使得创业过程得以产生。创业机会是从机会概念延伸而来，什么是机会？在汉语里，机会与机遇、时机具有相似的含义，通常解释为“具有时间性的有利情况”。《辞海》中将机会定义为一些情景条件。可见机会再创业过程中是有时间限制的有利情况，有时，机会稍纵即逝。

美国蒂蒙斯（Timmons）认为，创业机会是创业过程的核心；创业过程是由机会驱动的。技术进步、政府管制政策发生变化、国际化的发展……这些变化都会带来机会。

肖恩（Shane）和文卡塔马兰（Venkataraman）将创业机会定义为能在将来创造目前市场所缺乏的物品或服务的一系列的创意、信念和行动。他们认为创业研究的核心应该是：①创造新产品和服务的创业机会是通过什么过程、在什么时候、为什么会存在。②为什么、怎么样、是什么因素造成了这样一些人而不是其他人发现、评估并利用了这样的机会。③为什么、怎么样、是什么样因素决定了创业者利用创业机会的模式。

彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）认为，产品市场的创业活动有三大类机会：一是由于新技术的产生，创造新信息；二是由于时间和空间的原因导致信息不对称而引起市场无效，利用市场失灵；三是当政治、管制和人口发生了变化，与资源利用相关的成本和利益便会发生转变，这些转变可能创造机会。

也有学者认为创业机会是指未精确定义的市场需求或未得到利用、未得到充分利用的资源和能力，包括基本的技术，未找准市场的发明创造，或新产品服务的创意等。

创业机会，通常理解为一种创业机会或市场机会，是指客观存在于市场交易过程，并能够给创业者提供销售（服务）对象、带来赢利可能性的市场需求。创业机会能为创业者带来回报，实现创业目的；是具有吸引力的、较为持久的和适时的一种商务活动的空间。从创业实践来看，创业机会是产生创业活动的关键因素。创业机会是一种满足未满足有效需要的可能性，它可

以视为市场需求和企业家精神的一个交集，机会的来源是影响现有市场均衡的因素。创业机会的出现往往是因为环境变动、市场不协调或混乱、信息滞后及其他因素的影响。

综上所述，创业机会是指在市场经济条件下，社会的经济活动过程中形成和产生的一种有利于企业经营成功的因素，是一种带有偶然性并能被经营者认识和利用的契机。

创业机会实际上是一种可能的未来盈利机会，这一机会需要有实体企业或商业行动的支持，通过具体的经营措施来实施，以实现预期的盈利。创业机会是未明确市场需求或未充分使用的资源或能力，它不同于有利可图的商业机会，其特点是发现甚至创造新的目的—手段关系来实现创业收益，对于“产品、服务、原材料或组织方式”有极大的革新和效率的提高。

创业机会属于广义的商业机会范畴，但不是一般意义上的商业机会。创业机会与商业机会的根本区别在于利润或价值创造潜力的差异，创业机会具有创造超额利润的潜力，而其他商业机会只可能改善现有的利润水平。

创业者就是比较好地把握了商业机会从而成功创业。例如，蒙牛的牛根生看到了乳业市场的商机，好利来的罗红看到了蛋糕市场的商机，在现实生活中，这样的例子不胜枚举。也有创业者不仅能够把握创业机会从而成功创业，而且因为他的成功还改变人们的生活和休闲方式，甚至还能创造出新的产业。例如，易趣、阿里巴巴利用互联网开设网店，当当网、亚马逊等成功地将互联网技术引入图书销售业，e龙和携程网等成功地将互联网技术引入旅游咨询服务业等，这些都极大地改变着人们的生活方式和消费观念。

创业机会具有如下重要特征：

第一，具备潜在的盈利性。

这一特征有两个层面的含义：一方面，盈利性是创业机会存在的根本基础。创业者追逐创业机会的根本目的是基于创业机会组建企业，进而获得财富。如果创业机会不具备盈利性，对于创业者而言就不构成创业机会。另一方面，创业机会的盈利性是潜在的，并非一目了然。这就需要创业者拥有一定的知识和技能，同时也要有相关领域的实际经验。因此，这也为创业机会的识别和评价造成了一定的难度。

如果不依托实体企业或者具体的商业行为来付诸行动，创业机会就难以实现。事实上，创业机会具有很强的时效性，往往转瞬即逝；如果不及时把握住，错失良机，或者这个机会所富有的价值便不复存在，或者被其他创业者抢先占据先机，原有的巨大价值的创业机会也会沦为一条无价值的市场信息。因此，创业者应当做好准备，一旦发现有价值的创业机会，就及时行动。

第二，创业机会在不断开发中提升其潜在价值。

创业机会的潜在价值依赖于创业者的开发活动，创业机会不是被发现的，而是被“创造”出来的。创业机会的最初形态很可能仅仅是一些散乱的信息组合，必须在创业者和创业过程中的各类利益相关者积极地参与到机会识别中来，不断磨合各自的想法，创业机会的基本盈利模式才能逐步呈现，并转化为正式的企业。由此可见，创业机会的潜在价值具有很强的不确定性，而且并非即刻就可实现在实际创业中，其价值大小会随着创业者的具体经营措施和战略规划而发生变动。如果创业者的战略方案与创业机会的特征相匹配，创业机会的价值就能够得到很大的提升，创业活动也能够获得较好的效果。如果相关战略规划与创业机会特征不匹配，甚至有严重的失误，即使创业机会潜在价值很强，也无法得到最有效开发，因而导致创业失败。

第二节 创业机会的来源

创业者一般要建立痛苦的抉择和发掘创业机会的过程。而创业的机会，往往潜藏在创业者精心潜思和积极进行创业准备的过程中，有时候创业者的创意构成了创业机会的根本来源。也就是说想要取获得创业的成功，首先要获得好的创意，但是创意从何而来呢？或者说我们应该从什么地方发掘创意呢？众多学者对创意的来源有着各种阐述。Luecke（2004）指出，创意有许多来源，有些来自灵光乍现，有些是无意中得来。Drucker 指出，大部分创意是来自刻意、有目标地寻求问题的解答或取悦顾客的机会。

一、创意的来源

第一，出乎意料的情况。

意料之外的事件——意外的成功、意外的失败和意外的外在事件。当外部环境中的情形未预期到时，就会发现机会。事情可以是未被预期到的成功或者是未被预期到的失败，在每一种情况下，都有企业家可以追寻的机会。

第二，不一致性。

不一致的状况——实际状况与预期状况间的不一致。当事情和传统的知识呈现不一致性时，机会就可能出现，当创业者用超越传统和习惯的思维方法进行思维时就会发现有许多潜在的创业机会。

第三，过程或程序的需要。

也就是创业机会不一定要在“重大突破”中产生，在经营活动的各个阶段都会有一系列的创业机会，虽然不可能有大的跃进，但是在每一个小的环节上都会有机会产生。

第四，产业与市场结构。

产业和市场结构并不是固定的，它实际上是非常脆弱的，一个小的打击就有可能导致现有的产业和市场结构瓦解。技术的变化、社会价值和顾客偏好的变化都会改变产业和市场的结构，结构的变化要求有创业精神来适应这种变化。

第五，人口统计数据。

人口统计的变化通过改变顾客偏好以及购买力来影响行业和市场，在任何一种情况下，在预期和满足人们的需求方面都有创业机会。

第六，认知的变化。

认知的变化意味着人们对事物的态度和价值观的变化，这些变化为企业家创造了潜在的市场机会。

第七，新知识。

新知识是创业机会的一个重要来源，以知识为基础的创新，是创业精神中的“超级明星”。

Drucker 关于创意来源的七种分类界限虽然并不十分清晰，彼此之间还有很多重叠的部分，但是比较 Shane 的“四种变革”来源来说要全面得多。通过比较国外几个主要学者的观点，如表 3-1 所示。我们发现对于创意的来源很难有一个准确的、全面的、标准的、概念清晰的阐述。

表 3-1 创意的来源表

机会来源		Drucker	Olm	Schumpeter	Timmons
外在配合条件	存在市场不均衡		复制别人的成功经验，改进做法于不同的区域或区隔市场	打开新市场，创造或获取供应的新来源	忽视下一拨客户的需要
	环境变动	基于产业获取市场上、结构上的改变，人口统计特性		引入生产或配销的新方法	法规的改变，价值链或配销通路的重组
	提供新技术或新服务	基于程序需要的创新	得到某一权力、授权或特许权	进入新产品或服务	技术的快速变革、技术的创新
	现有厂商效率不佳			现有产品品质的明显改善	现有管理或投资者的不良管理
	其他	新知识（包括科学的与非科学的）		产业内组织的新形态	
个人能力条件	相关领域的知识	意料之外的事	产品的市场知识、供货商与客户		
	先前工作经验		先前的工作经验在个人的经验基础上，发展出事业化的需求		

续表

个人能力条件	创业警觉	意料之外的事件不一致的状况, 认识、情绪及意义上的改变	与熟知某一社会、专业或科技领域的专家接触所引发的研究以及资料所得		
	策略思考				
	学习能力		搜寻研究先前市场失败的案例		
	社会网络		从有创意的他人得到机会, 参加展览会、研讨会、舍易展示、座谈会等所得		
	其他		把嗜好、兴趣、业余爱好转化成事业机会		其创业精神的领导

(资料来源: 丁栋虹. 创业管理. 北京: 清华大学出版社, 2006)

创意是我们在外部环境中通过收集信息、调查分析等手段, 或者是偶然发现的原本存在于客观环境中的可能成为创业机会的一些元素的新组合。所以我们在对于创意来源的研究中, 应当从创意获得的渠道以及创意存在的环境两个方面来阐述。

二、创业机会的来源

综合国内一些学者的研究成果, 创业机会的具体来源主要有以下几个方面: 科技的进步、市场需求的变化、法律与政策的变化、社会和人口因素的变化等。

(一) 科学技术的进步

科技进步带来创业机会, 主要源自新的科技突破和社会的科技进步。通常, 技术上的任何变化, 或多种技术的组合, 都可能给创业者带来某种创业机会, 具体表现在三个方面。

(1) 新旧技术的更替。当在某一领域出现了新的科技突破和技术, 并且它们足以替代某些旧技术时, 通常随着旧技术的淘汰和新技术的未完全占领市场而暂时出现市场空白。

(2) 新技术的出现。当一种能够实现新功能、创造新产品的新技术出现时, 无疑会给创业者带来新的商机。例如互联网的发明, 伴随着一系列与网络相关的创业机会出现, 晶体管的发明促使索尼走向全球市场等。

(3) 新技术带来的新问题。多数技术的出现对人类都有其既有利又有弊的两面性, 即在给人类带来新利益的同时, 也会给人类带来某些新的问题。这就会迫使人们为了消除新技术的某些弊端, 再去开发新的技术并使其商业化,

就可能成为新的创业机会。例如节能环保装置，这就会带来新的创业机会。

硅谷华人李广益第一次成功创业正是抓住了较容易操作的数字信号处理芯片技术，该技术的成熟使得生产高速调制解调器不再困难。还有如晶体管的出现与普及，使英特尔、摩托罗拉、东芝、日立等新公司诞生并壮大，都是对技术机会的成功把握。

（二）政策与法律的变化

政策与法律的变化能够产生创业机会，是因为它使创业者能够提出更多不同的想法，而这些创业者可能在一个常规体制下面是被禁止进入的。政策与法律的变革也清除了很多不利于生成新企业的官僚政治障碍，这些障碍的清除，使得创业者的创业成本大大降低，原来无利可图的创业项目变得有利可图。

希望集团的诞生就是受益于农村改革开放政策的典型。1982年刘家兄弟做出了改变他们一生的决定：砸碎“铁饭碗”，自主创业。他们都是在20世纪70年代高考竞争最为激烈的时候考上大学，不久又都捧上了当时令人都非常羡慕的“铁饭碗”。当改革开放的春风吹到成都平原这块富饶的土地时，他们的创业激情被唤起了，通过对当时的政治、经济等一系列创业环境的仔细分析之后，把目光投向了自己最为熟悉的农村，这片后来为他们带来巨大财富的天地。当时改革开放已经开始，农村的改革先于城市，农民中出现了很多养鸡养猪专业户，此外几乎所有的农民家庭都要零散地养些鸡和猪作副业，农村已率先呈现出了蓬勃发展的态势。于是他们决定就从最熟悉的农村入手，从事生态养殖和饲料生产，加入改革的大潮。事实证明，他们当初对创业环境的分析是完全正确的，他们所创办的公司就是今天的希望集团——中国最大的民营企业，其创始人刘永好也连年被列为中国内地富豪排行榜之首。

政策与法律的变化也可能通过强制增加需求的方式创造出新的商机，如汽车安全带。政策与法律的改变可以为新企业带来机会，比如对某些行业进入限制条件的放宽（如民用航空、资源开采等）、政府采购政策的导向（对科技型新小企业、创造大量就业的企业）有可能为新企业带来机会。又如电信管理部门对于3G技术的发展规划，使得华为等信号产品厂商获得了3G信号设备的发展机会；政府对于企业排污等指标的强制标准，使得企业不得不投入相关环保费用，这也提供了环保产业的创业机会。而很多城市对于摩托车的限制措施，却使得摩托车厂商的市场大大萎缩。

（三）社会和人口因素的变化

不同时期的社会和人口因素的变化会产生不同的需求。随着现代社会发展的加快，这种变化中的需求更加明显。社会和人口是紧密联系在一起，有时候社会文化的变革也是创业机会产生的引擎，例如计划生育政策使得教育市场高速发展；单身贵族的产生，促进了小户型商品房的热销；人口寿命延长导致

的老龄化问题，丰富了老龄用品市场；欧美人口减少的趋势也引起一些大学招收来自发展中国家留学生的需要，从而产生了一些针对国际学生的服务项目。社会和人口因素的变化改变了人们对产品和服务的需求，需求的变化就产生了创业的机会。

下表是近几年我国高校毕业生人数的一个统计表，根据教育部的统计，随着我国 20 世纪 80 年代生育高峰出生的人口正不断进入就业年龄，并在高等教育扩大招生规模的政策影响下，自 2003 年以来，大学毕业生数量正呈迅速增长的趋势。表 3-2 的数据是根据教育部历年公布资料获得，从中可以看出我国人口因素的发展变化。

表 3-2 我国 2001~2007 年人口变化表 (万人)

人数	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
新出生人数	1702	1647	1599	1593	1617	1584	1594
大学毕业生人数	115	145	212	280	338	413	495
大学毕业未就业人数	23	51	64	76	101	124	144
全国总人口	127 627	128 453	129 227	129 988	130 756	131 448	132 129

上述数据表明，我国人口基数越来越大，大学毕业生越来越多，与之鲜明对比的是就业日趋严峻。越来越多的人不能顺利就业将导致国内消费需求的缩小，而教育培训等行业却能蓬勃发展，国家也会加大对就业和创业的扶持力度。

此外，随着人口与社会年龄结构的变化，相关年龄段的人们会体现出特有的社会需求，如表 3-3 所示。

表 3-3 不同年龄阶段的消费需求倾向

时期	年龄阶段	优先考虑的因素	主要消费
幼稚期	20 岁以下	自己、兴趣活动、教育	服装、汽车、娱乐、旅行、爱好等
求偶期	20 多岁	自己及他人、结婚、职业	家具、装修、娱乐及其用品、储蓄
筑巢期	20 岁到 30 多岁	孩子及职业	家具、幼儿护理用品、保险、生活用品
满巢期	30 岁到 50 多岁	孩子及他人、职业、中年危机	儿童食品、服装、教育、交通、牙齿护理、职业及生活咨询
空巢期	50 多岁到 70 岁	自己及他人、亲戚	家具、装修、娱乐、旅行、爱好、豪华汽车
鳏居或寡居期	70 岁到 90 岁	自己、健康、孤独	健康护理服务、饮食、安全舒适的产品、电视、书籍、长途电话

（四）市场需求的变化

市场需求表明某个行业里目标客户对产品和服务的偏好特性。市场需求变化将使这些偏好特征变得突出和明显，从而产生新的创业机会。

（1）市场上出现了与经济发展阶段有关的新需求。相应的，就需要有企业去满足这些新的需求，这同样是创业者可资利用的创业机会。中国台湾地区首富王永庆在 16 岁的时候，用 200 元资金在嘉义一条偏僻的巷子里租一个很小的铺面开了一家米店。那时，嘉义已经有 20 多家米店，竞争非常激烈。他的米店开办最晚，规模最小，而且地理位置很不好，没有任何优势。经过细细观察对比之后，王永庆认为提高米的质量是最根本的方法。20 世纪 30 年代的中国台湾地区，农村还处在手工作业状态，农民把稻谷收割后铺放在马路上晒干，然后脱粒，这样，一些沙子、小石子之类的杂物不可避免地掺杂在里面。用户在做米饭之前，还要挑拣沙子，用起来很不方便，对这种现象，买卖双方对此都习以为常，不把它当一回事。然而，王永庆却从这一司空见惯的现象中找到转折点。他和两个弟弟一齐动手，不辞辛苦，不怕麻烦，一点一点地将夹杂在米里的秕糠、沙石之类的杂物挑出来，然后再卖。这样，王永庆米店卖的米质量就要高出其他米店一个档次，深受顾客好评，从此他的米店生意一改往日的冷清局面渐渐地红火起来。

（2）当期市场供给缺陷产生的新的创业机会。非均衡经济学认为，在供求平衡的市场，总是存在一些供给不能实现其价值。因此，创业者如果能发现这些供给结构性缺陷，同样可以找到可资利用的创业机会。王永庆通过提高米质使生意开始兴隆起来，但并没有停止前进的脚步，他发现当时的售后服务是很有缺陷的。当时，用户都是自己到米店买米，自己搬送回家。王永庆认为这个缺陷正是扩大生意的有效途径，于是他决定主动送货上门。他的这一行为受到顾客的普遍欢迎。当时尽管有许多米店，但是却没有送货上门的，王永庆的这一服务项目实际上是一项创举。送米的同时他还帮用户将米倒进米缸里。如果米缸里有旧米，他就将旧米倒出，擦干净缸，将新米放到下面，旧米放在上层。如此，陈米就不因存放过久而变质。王永庆这一独到的服务令顾客深受感动。在送米的过程中，王永庆了解到，当地居民大多数都以打工为生，生活并不富裕，有时货到却收不上款。为了解决这一问题，王永庆采取按时送米，约定到发薪之日再上门收钱的办法极大地方便了用户，深受用户的欢迎，而那些接受服务的用户渐渐地都成了王永庆的忠实客户。他的米店也随之生意兴隆，蒸蒸日上。王永庆注重米质、诚实守信的优质方法，让嘉义人都知道在米市马路尽头的巷子里，有一个卖好米并送货上门的王永庆。由于口碑好，王永庆的米店很快壮大起来。经过一年多的资金积累，王永庆创办了一个碾米厂。就这样，王永庆从米店的生意开始，慢慢地打开了通向台湾地区首富之路。

的大门。

(3) 产业转移带来的市场机会。从历史看，世界各国各地的发展进程是有快有慢的。即便在同一国家，不同区域的发展进程也不尽相同。这样，在先进国家或地区与落后国家或地区之间，就有一个发展的势差。当这势差大到一定程度，由于国家或地区之间存在成本差异，再加上经济发展到一定程度，环保问题往往会被先进国家或地区率先提到议事日程上。这时，先进国家或地区就会将某些产业向外转移，这就可能为落后国家或地区的创业者提供创业的机会。根据亚洲鞋业协会 2007 年年底的统计，广东的鞋业企业中，已经有 25% 左右到东南亚地区，如越南、印度、缅甸等国家设厂，有 50% 左右到中国内陆省份如湖南、江西、广西、河南、四川等地设厂，只有 25% 左右的企业还处于观望状态。这是一种梯次转移，是符合经济规律的一场规模越来越大的产业迁移潮。产业迁移潮的背后蕴涵着大量的创业机会。

(4) 从比较中寻找差距，差距中往往隐含着某种商机。通过与先进国家或地区比较，看看别人已有的哪些东西我们还没有，借鉴西方国家成熟企业的发展经验，也可能发现某种创业机会。1999 年，李彦宏着手创办百度的时候，国内已经有搜索客、悠游等专业搜索引擎公司，一些门户网站如搜狐等，也开展自己的搜索引擎业务。百度与它们不同的是，百度一直是参照美国公司成长的，李彦宏搬来了在美国成功的经营模式，百度的成功和李彦宏的海归背景关系密切，这是从中外比较中寻找差距的结果。

第三节 创业机会的识别

【阅读材料】

名片墙上引来的顾客

2003 年，徐育宏在 108 国道旁开了一家北方饭店。原以为靠近国道，会有许多过路司机停下来吃饭。3 个月过去了，生意仍然冷冷清清，徐育宏决定春节过后把饭店转让出去。

一天，饭店来了两位客人，付账时说：“老板，我们是做楼板吊运车生意的，我留些名片给你，麻烦你给来吃饭的客人介绍，生意做成了，我们付给你中介费。”徐育宏心想，这还不是小事一桩？于是，为让客人都能看到，他将名片贴到了墙上。

几天后，一位客人来吃饭时见到了这张名片，竟十分高兴，原来他早就想买这种楼板吊运车，但一直不知道在哪里可以买到。他抄下了名片上的地址和

电话号码。一笔生意就这样做成了，徐育宏也因此获得了 300 元的中介费。

渐渐地，北方饭店墙壁上的名片贴得越来越多了，来来往往的生意人也跟着将自己的名片贴在墙上，希望借此拓展自己的客源。一天，徐育宏看着被名片贴得花花绿绿的墙壁，突然想，既然大家这么喜欢将名片贴在墙上，何不干脆专门设一面“名片墙”呢？此举果然使北方饭店打出了自己的特色。冲着这面“名片墙”，越来越多的人成了饭店的常客。

饭店的生意日益红火，收到的名片也越来越多，没几个月，北方饭店已经收到了 6000 多张名片。徐育宏又制作了一面 10 多平方米的移动式“名片墙”，将名片进行分类，并粘到一张板子上，然后放到饭店门口展示。饭店门口的移动式“名片墙”吸引了更多的路人，一时间，北方饭店名声大噪。

在“名片墙”推出后，北方饭店的业务量节节攀升，生意最好的时候，一天内顾客达到 500 多人。

如何识别创业机会是创业者在成功创业的路上首先要解决的问题。好的创业机会，必然具有特定的市场定位，专注于满足顾客需求，同时能为顾客带来增值的效果，创业需要机会，机会要靠发现。要想寻找到合适的创业机会，创业者必须善于识别创业机会，并紧紧抓住创业机会实现创业梦想。

一、影响创业机会识别的因素

先前经验、认知因素、社会关系网络、创造性是影响创业机会识别的四类主要因素。

（一）先前经验

在特定产业中的先前经验有助于创业者识别机会。如前文所述的上海舜宇海逸公司就是凭借专业技术研究经验，从光电通讯失败的泡沫里“打捞”出来的创业机遇。同时，创业经验也非常重要，一旦有过创业经验，创业者就很容易发现新的创业机会，就是“走廊原理”。把创业者的创业之路喻为旅途，指创业者一旦创建企业，即开始了一段旅程，在这段旅程中，通向创业机会的“走廊”将变得清晰可见。在创业实践中，某个人一旦投身于某产业创业，将比那些从产业外观察的人，更容易看到产业内的新机会，很少出现“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的情势。

（二）认知因素

机会识别往往还呈现出先天技能或一种超人的认知过程。因此，也有人把创业成功者的这种天赋异禀称为创业者的“第六感”，很多时候，平常人熟视无睹的现象，而他们看来却是千载难逢的机会。多数创业者以这种观点看待自己，认为自己比别人更警觉。警觉很大程度上是一种习得性的技能，拥有某个领域更多知识的人，往往比其他人对该领域内的机会更警觉。比如，上海舜宇

海逸公司创始人韩小逸和袁海骏，两位本来就是世界级的光电通讯材料工程师，在别人看到光电通讯泡沫破灭纷纷远离这个行业时，他们却看到了光电通讯技术与电力传输技术交融的机会。

（三）社会关系网络

个人社会关系网络的深度和广度影响着机会识别。建立了大量社会与专家联系网络的人，比那些拥有少量网络的人容易得到更多的机会和创意。在社会关系网络中，按照关系的亲疏远近，各种关系可以划分为强关系与弱关系。强关系以频繁相互作用为特色，形成于亲戚、密友和配偶之间；弱关系以不频繁相互作用为特色，形成于同事、同学和一般朋友之间。实践证明，创业者通过弱关系比通过强关系更可能获得新的商业创意，因为强关系主要形成于具有相似意识的个人之间，从而倾向于强化个人已有的见识与观念。而在弱关系中，个人之间的意识往往存在着较大差异，因此某个人可能会对其他人说一些能激发起全新创意的事情。

（四）创造性

创造性是产生新奇或有用创意的过程。从某种程度上讲，机会识别是一个创造过程，是不断反复的创造性思维过程。

对个人来说，创业过程可分为五个阶段，如图 3-1 所示。

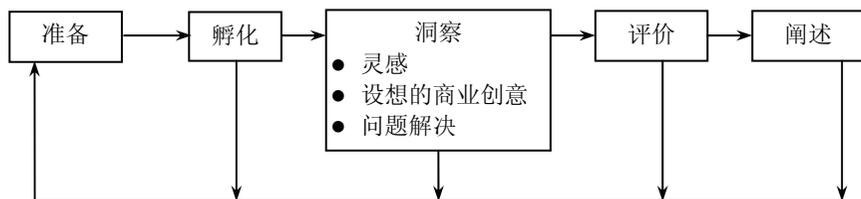


图 3-1 产生创造性创业的五阶段

在图 3-1 中，水平箭头表示创造过程持续发展经过了五个阶段。垂直箭头，表示在某个阶段、某个人停顿下来或没有足够信息使认识继续下去，其最佳选择就是返回到准备阶段。

准备是指创业者带入机会识别过程中的背景、经验和知识。利用经验识别机会尤为关键，研究表明，50%~90% 的初创企业创意，来自于其先前工作经验。

孵化是创业者深入思考与提炼问题的阶段，也是对事情进行深思熟虑的时期。孵化有时是有意识的行为，有时是无意识行为并出现在人们从事其他活动的时候。

洞察又叫“灵感”体验，是识别闪现，是因为问题的解决办法被发现或创

意得以产生。在商务环境中，这是创业者识别出机会的时刻。有时候，这种经验推动过程向前发展；有时它促使个人返回到准备阶段。例如，创业者可能意识到机会的潜力，但认为在追求机会之前需要有更多的知识和考虑。

评价是创造过程中仔细审查创意并分析其可行性的阶段。许多创业者错误地跳过这个阶段，他们在确定创意可行之前就设法实现它。评价是创造过程中特别具有挑战性的阶段，因为它要求创业者对创意的可行性采取一种公正的看法。

阐述是创造性创意变为最终形式的过程，详细情节已构思出来，并且创意变为有价值的东西，如新产品、新服务或新的商业概念。在创业活动中，阐述阶段也是撰写商业计划书的时候。

二、创业机会识别的过程

创业机会识别过程如图 3-2 所示。

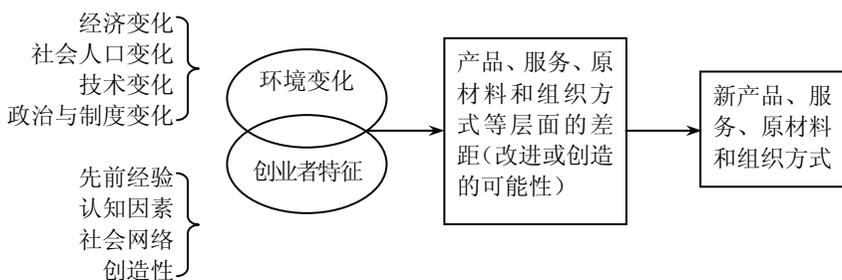


图 3-2 创业机会识别的过程

由图 3-2 可以看出，创业机会识别是创业者与外部环境（机会来源）互动的过程，在这个过程中，创业者利用各种渠道和方式掌握并获取有关环境变化的信息，从而发现在现实世界中产品、服务、原材料和组织方式等方面存在的差距或缺陷，找出改进或创造的可能性，最终识别出可能带来新产品、新服务、新原料和新组织方式的创业机会。这一过程可以概括为机会搜寻、机会识别和机会评价三个阶段，如图 3-3 所示。

阶段 1：机会搜寻。这一阶段创业者对整个经济系统中可能的创意展开搜索，如果创业者意识到某一创意可能是潜在的商业机会，具有潜在的发展价值，就将进入机会识别的下一阶段。

阶段 2：机会识别。相对整体意义上的机会识别过程，这里的机会识别应当是狭义上的识别，即从创意中筛选合适的机会。这一过程包括两个步骤：首先是通过对其整体的市场环境，以及一般的行业分析来判断该机会是否在广泛意

义上属于有利的商业机会，即机会的标准化识别阶段；其次是考察对于特定的创业者和投资者来说，这一机会是否有价值，也就是个性化的机会识别阶段。

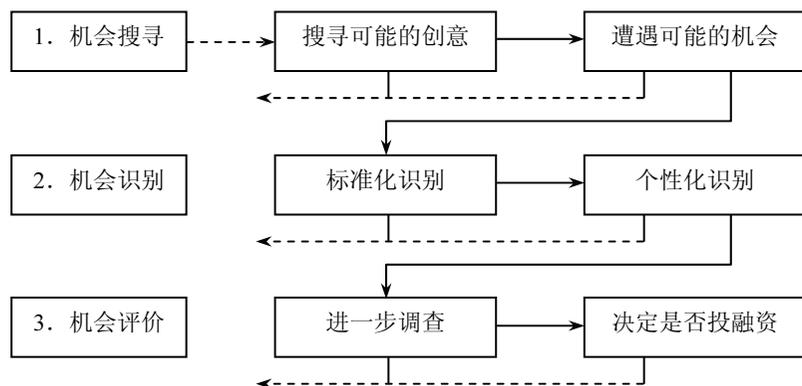


图 3-3 创业机会识别过程的三阶段模型

阶段 3：机会评价。这里的机会评价已经带有部分“尽职调查”的含义，相对比较正式，考察的内容主要是各项财务指标、创业团队的构成等。通过机会的评价，创业者决定是否正式组建企业，吸引投资。

实际上，机会识别和机会评价是共同存在的，创业者在对创业机会识别时也在有意无意地进行评价活动。创业者在机会开发中的每一步，都需要进行评估，也就是说，机会评价伴随于整个机会识别的过程中。在机会识别的初始阶段，创业者可以非正式地调查市场的需求、所需的资源，直到判定这个机会值得考虑或是进一步深入开发；在机会开发的后期，这种评价变得较为规范，并且主要集中于考察这些资源的特定组合是否能够创造出足够的商业价值。

三、创业机会识别的方法

识别创业机会会有四种常用的方法：

（一）“新眼光”调查，甄别机会

“新眼光”调查就是转换看问题的新方法，训练自己的大脑，接受新的想法、新的信息、新的统计数据等；细致观察并及时把想法记录下来，想法越多，就越有可能找到最适合的业务和目标市场。例如当阅读某人出版的作品时，实际上就是在进行二级调查；利用互联网搜索数据，寻找包含你所需要的信息的报纸文章等都是二级调查的形式。进行全面的二级调查将为进行初级调查做好准备，因为只有创业者清楚应该注意哪些问题以及如何更加快速地切入问题的核心。同时，通过不断获取信息，创业者将开始建立自己的直觉，“新眼光”

也将不断发展。当通过二级调查对行业、顾客、供应商和竞争对手有了基本的了解后,就可以开始进行初级调查了。与人交谈,不要把自己的意识强加在他们身上,学会问问题,如向消费者问希望本地的音像店卖什么?会选择网上购物吗?每个月花在快餐上的钱有多少?向销售商和供应商询问我们这样的业务需要什么样的广告?什么产品比较热门?向小企业主询问银行往来对象是谁?第一笔融资来自哪里?广告花费占销售额的百分比?等等。

(二) 通过系统分析发现机会

围绕宏观环境和微观环境的变化,通过系统分析发现机会。创业者细心观察和分析企业所处的政治、法律、技术、人口等宏观环境的变化,同时研究顾客、竞争对手、供应商等微观环境的变化,从中发现机会。借助市场调研,从环境变化中发现机会,是机会发现的一般规律。日本汽车公司识别和把握美国汽车市场机会就是一个很好的案例。20世纪60年代初,日本汽车公司利用政府、综合贸易商社、企业职能部门,甚至美国市场研究公司广泛收集信息。通过市场调研,他们发现有机可乘:美国人把汽车作为身份或地位象征的传统观念正在削弱,汽车作为一种交通工具更重视其实用性、舒适性、经济性和便利性;美国的家庭规模正在变小,核心家庭大量出现;美国汽车制造商无视环境变化,因循守旧,继续大批量生产大型豪华车,因此存在一个小型车空白市场。于是,日本汽车制造商设计出满足美国顾客需求的美式日制小汽车,以其外形小巧、购买经济、舒适平稳、耗油量低、驾驶灵活、维修方便等优势敲开了美国市场大门。

(三) 通过问题分析和顾客建议发现机会

问题分析就是找出个人或组织的需求以及面临的问题,从而加以分析。这些需求和问题可能很明确,也可能不明确;创业者可能识别它们,也可能忽略它们。一个新的机会可能会由顾客识别出来,因为顾客知道自己究竟需要什么,然后顾客就会为创业者提供机会。顾客的建议多种多样,非正式建议居多,但顾客的抱怨也是很好的建议。无论何种方式,一个讲究实效的创业者总是渴望从顾客那里征求想法。

(四) 通过创造获得机会

这种方法在新技术行业中最为常见,它可能始于明确满足的市场需求,从而积极探索相应的新技术和新知识,也可能始于一项新技术发明,进而积极探索新技术的商业价值。通过创造获得机会比其他任何方式的难度都大,风险也更高,而如果能够成功,其回报也更大。索尼公司开发随身听就是一个很好的例子。索尼公司觉察到人们希望随身携带一个听音乐的设备,并利用公司微缩技术的核心能力从事项目研究,最终开发出划时代的产品——随身听,取得了巨大的成功。

第四节 创业机会的评估

【阅读材料】

八位大学生组团创业

义乌工商学院大学生林梦定在进行网络创业受阻后,经过调研,决定开家奶茶店,她知道对于开一家奶茶店,这些钱是远远不够的,后来她想到可以通过外面的资金来开店。刚开始,她总是被拒之门外,后来遇到了一个总经理,当他听到林梦定的想法后,觉得眼前这个女生很大胆,想法很不错,所以非常支持林梦定,给了她一笔资金。于是林梦定在学校附近盘下了一家奶茶店。

她根据创业机会的评估,知道一个人干不了,并根据经营奶茶店的需要,在班里找了一群有专业特点的同学,组成了一个创业团队。根据专长进行人员分工:林梦定作为总负责人,主要负责奶茶店相对比较重大的事。作为会计的李春燕负责有关财务方面的工作。徐燕娜负责组织与策划活动。陈英、春英在这个团队里负责外联,顾名思义就是与外界的各类交流。毛桂英主要负责吧台管理及饮品的制作。叶芳均主要负责各方面的设计工作。潘靖主要负责烧烤。合理的分工,奶茶店正常地运营着。2011年4月1日,他们的奶茶店“蓝调”正式开张。

创业者通过信息搜集、机会分析,拥有了较多信息与数据,对机会也有了一定的认识,但不是所有的机会都必须抓住,都值得去投资的。在现实经济生活中,适于创业的机会并不是很多的。创业者需要借助“机会选择漏斗”,经过一层又一层筛选,在众多机会中筛选出真正适合自己的创业机会;创业者还需要对机会进行评估,有效地降低创业风险和减少甚至避免失败。评估过程包括审查机会的创造和延伸、机会的真正价值和认知价值、机会的风险和回报、机会与企业家个人技能和目标的匹配、在竞争环境中机会的独特优势等。

蒂蒙斯提出了一个被广泛应用的机会评估模型。这一模型包含的评估标准有市场和财务分析、风险评估以及管理团队的品质。蒂蒙斯的创业企业商机评估模型是目前国际比较流行的风险投资家、创业者所普遍使用的创业机会评估方法。该方法总结了八大类指标来评估一个创业企业的表现和未来发展情况。尽管蒂蒙斯也认为,现实中有成千上万适合创业者的特定机会,虽然未必能与这个评估模型相契合,但客观上说蒂蒙斯的这个框架是目前包含评估指标比较完全的一个体系。

一、蒂蒙斯创业机会的评估指标

1. 行业与市场

- (1) 市场容易识别，可以带来持续收入。
- (2) 顾客可以接受产品或服务，愿意为此付费。
- (3) 产品的附加值高。
- (4) 产品对市场的影响力高。
- (5) 将要开发的产品生命力长久。
- (6) 项目所在的行业是新兴行业，竞争不完善。
- (7) 市场规模大，销售潜力达到 1000 万~10 亿元。
- (8) 市场成长率在 30%~50% 甚至更高。
- (9) 现有厂商的生产能力几乎完全饱和。
- (10) 在五年内能占据市场的领导地位，达到 20% 以上。
- (11) 拥有低成本的供货商，具有成本优势。

2. 经济因素

- (1) 达到盈亏平衡点所需要的时间在 1.5~2 年以下。
- (2) 盈亏平衡点不会逐渐提高。
- (3) 投资回报率在 25% 以上。
- (4) 项目对资金的要求不是很大，能够获得融资。
- (5) 销售额的年增长率高于 15%。
- (6) 有良好的现金流量，能占到销售额的 20%~30%。
- (7) 能获得持久的毛利，毛利率要达到 40% 以上。
- (8) 能获得持久的税后利润，税后利润率要超过 10%。
- (9) 资产集中程度低。
- (10) 运营资金不多，需求量是逐渐增加的。
- (11) 研究开发工作对资金的要求不高。

3. 收获条件

- (1) 项目带来的附加价值具有较高的战略意义。
- (2) 存在现有的或可预料的退出方式。
- (3) 资本市场环境有利，可以实现资本的流动。

4. 竞争优势

- (1) 固定成本和可变成本低。
- (2) 对成本、价格和销售的控制较高。
- (3) 已经获得或可以获得对专利所有权的保护。
- (4) 竞争对手尚未觉醒，竞争较弱。

- (5) 拥有专利或具有某种独占性。
- (6) 拥有发展良好的网络关系，容易获得合同。
- (7) 拥有杰出的关键人员和管理团队。

5. 管理团队

- (1) 创业者团队是一个优秀管理者的组合。
- (2) 行业和技术经验达到了本行业的最高水平。
- (3) 管理团队的正直廉洁程度能达到最高水准。
- (4) 管理团队知道自己缺乏哪方面的知识。

6. 致命缺陷

是否存在致命缺陷。

7. 创业家的个人标准

- (1) 个人目标与创业活动相符合。
- (2) 创业家可以做到在有限的风险下实现成功。
- (3) 创业家能接受薪水减少等损失。
- (4) 创业家渴望进行创业这种生活方式，而不只是为了赚大钱。
- (5) 创业家可以承受适当的风险。
- (6) 创业家在压力下状态依然良好。

8. 理想与现实的战略性差异

- (1) 理想与现实情况相吻合。
- (2) 管理团队已经是最好的。
- (3) 在客户服务管理方面有很好的服务理念。
- (4) 所创办的事业顺应时代潮流。
- (5) 所采取的技术具有突破性，不存在许多替代品或竞争对手。
- (6) 具备灵活的适应能力，能快速地进行取舍。
- (7) 始终在寻找新的机会。
- (8) 定价与市场领先者几乎持平。
- (9) 能够获得销售渠道，或已经拥有现成的网络。
- (10) 能够允许失败。

蒂蒙斯的机会评估模型是基于美国的经验总结设计，主观性较强，相配套的法律法规，文化背景与我国也有很大差异；因此，对中国人来说还需进一步探讨比较客观的评估方法，不能将国外的一整套体系照搬照用。结合我国国情建立的评估标准，才是我国科学的评估体系。

姜彦福、邱琼采用对中国企业中高级管理者发放调查问卷的方法，将蒂蒙斯的机会评估模型进行了中国实证研究。在这个框架下提出了适合中国创业者进行非正式评估或投资人在进行尽职调查前，快速评估创业机会的关键指标序

列。该研究结果说明：从指标大类的评估结果看，资深创业者对这些指标的认识更为全面，蒂蒙斯的机会评估模型更适用于创业者。

在八类指标中，资深创业者凭借其创业活动的经验对“机会是否存在致命缺陷”更为重视，这反映出资深创业者与一般管理者的重要差异。在个人标准这一类指标上，两者表现出比较一致的认识，说明资深创业者与一般管理者都要求创业活动能与个人目标相吻合。

从单项指标序列的具体内容来看，资深创业者比管理者更重视创业团队的组成、经验和创业者个人承担压力的情况，更重视机会的经济价值（包括利润和成本情况）和战略意义，更重视机会不能存在任何致命的缺陷。尽管前者在行业与市场的大类因素上重视程度有差异，但对顾客的强调和重视程度还是比较一致的。

从研究分析的结果来看，中国创业者在进行机会评估时应该最重视人的因素。可以从五个方面去综合分析人的因素：创业者团队是否是一个优秀管理者的结合；是否拥有优秀的员工和管理团队；创业家在承担压力的状态下心态是否良好；行业和技术经验是否达到本行业内的最高水平；个人目标与创业活动是否符合。机会本身的市场因素（顾客是否愿意接受该产品或服务）和经济因素（机会带来的附加价值具有较高的战略意义；能获得持久的税后利润；税后利润率要超过 10%；固定成本和可变成本低）也很重要。而且，机会本身不能存在任何致命的缺陷。

二、米歇尔的创业机会评估法

米歇尔（Ronald K.Mitchell）认为创新、价值、持久性、稀缺性、专有化、灵活性六大要素是判断一个机会能否使创业成功的关键。前三项要素用于判断能否发展为一项事业，后三项用来判断可否长久发展。

下面用数量化的方法对创业机会进行评估，试图得到一个比较客观的判断，当然仅用几个问题是无法正确评估各种不同的机会的。

1. 创新

问题 1：评估一个组合是否为创新组合的方法如表 3-4 所示。

表 3-4 创新组合评分表

权重	评估标准
低（1~3分）	对创业者而言是新发现，但对其他公司不是
中（4~6分）	新发现明确改进了现有的供给或需求
高（7~9分）	前所未有的发现

问题 2：评估产品与市场关联度的方法如表 3-5 所示。

表 3-5 产品与市场的关联度评分表

权重	评估标准
低（1~3 分）	没有订单
中（4~6 分）	对已经存在的订单或销售提供附加特征
高（7~9 分）	存在大额订单

2. 价值

问题 3：评估是否有净顾客收益的方法如表 3-6 所示。

表 3-6 净顾客收益评分表

权重	评估标准
低（1~3 分）	有降价打折的压力
中（4~6 分）	价格稳定
高（7~9 分）	存货售完，价格上升

问题 4：评估毛利率多少的方法如表 3-7 所示。

表 3-7 毛利率评分表

权重	评估标准
低（1~3 分）	预计毛利率远低于行业平均水平或期望水平（一般行业低于 15%）
中（4~6 分）	预计毛利率接近行业平均水平或期望水平（一般行业为 16%~30%）
高（7~9 分）	预计毛利高于行业平均水平

问题 5：评价一个组织的销售量是否足够的方法如表 3-8 所示。

表 3-8 销量评分表

权重	评估标准
低（1~3 分）	预计销量不足以实现销售目标
中（4~6 分）	销量足以实现销售目标
高（7~9 分）	销量超过销售目标

3. 持久性

问题 6: 评价购买过程是否重复的方法如表 3-9 所示。

表 3-9 过程重复度评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	一次购买, 或极零散, 不可预计
中 (4~6 分)	常规购买
高 (7~9 分)	频繁购买, 较可预见

问题 7: 评价产品是否具有长期需求性的方法如表 3-10 所示。

表 3-10 长期需求度评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	产品为时尚, 发展前景有限
中 (4~6 分)	产品在短期内有发展前途
高 (7~9 分)	可预见的长期需求

问题 8: 评价组织是否具有充足的资源 (财务、管理、知识、时间) 的方法如表 3-11 所示。

表 3-11 资源充足度评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	资源不充足或很有限
中 (4~6 分)	资源略有余, 但超过增长计划后, 面临不足的危险
高 (7~9 分)	资源充足, 将来可预见能随时调用

4. 稀缺性

问题 9: 评价组织产品是否容易被模仿的方法如表 3-12 所示。

表 3-12 容易模仿度评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	容易被模仿, 没有阻隔机制
中 (4~6 分)	部分保护性阻隔机制, 不能量化
高 (7~9 分)	阻隔机制足够强, 只能被部分模仿或不能模仿

问题 10: 评价组织产品是否具有可替代性的方法如表 3-13 所示。

表 3-13 可替代性评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	存在替代品, 直接减少对该产品的需求
中 (4~6 分)	替代品间接减少对该产品的需求量
高 (7~9 分)	没有替代品

5. 所创价值的专有化

问题 11: 评价组织存在低效率和浪费环节的程度的方法如表 3-14 所示。

表 3-14 低效率和浪费程序评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	有许多低效率和浪费
中 (4~6 分)	有一些低效率和浪费
高 (7~9 分)	较少, 或没有

问题 12: 评价组织价值掠夺度的方法如表 3-15 所示。

表 3-15 组织价值掠夺度的评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	供应商和购买者有许多砍价的机会
中 (4~6 分)	有一些砍价的机会
高 (7~9 分)	几乎没有对公司砍价的机会

6. 保持灵活性

问题 13: 评估组织不确定程度是否最小的方法如表 3-16 所示。

表 3-16 不可确定度最小化的评分表

权重	评估标准
低 (1~3 分)	没有预算, 没有节税计划, 没有发展计划等
中 (4~6 分)	对公司将来有某种程度的间接风险管理
高 (7~9 分)	未来风险较低, 计划、保险、统计防范都有

问题 14: 评价组织运作模糊性是否减少的方法如表 3-17 所示。

表 3-17 模糊性减少评分表

权重	评估标准
低（1~3分）	缺乏长期计划与适应性过程指导下的异质成分
中（4~6分）	做了一些计划和适应性准备工作
高（7~9分）	有高级智囊团的直接运作

7. 你能做成吗

问题 15：评价组织的创业团队处于何等水平的方法如表 3-18 所示。

表 3-18 创业团队评分表

权重	评估标准
低（1~3分）	创业团队拥有一点或没有经验和专门商务知识
中（4~6分）	团队有一些经验，有独到的商务知识
高（7~9分）	团队熟悉该行业，有至少 5 年以上的工作经验，能执行对成功有关键作用的任务

创业类型评估结果如下：

根据 B 项（问题 1~8）得分与 K 项（9~14）得分的平均数，可以划分 14 种不同的企业和创业类型。B、K 各问题得分的平均数最低为 1 分，最高为 9 分，X（B、K）值如表 3-19 所示。

表 3-19 创业类型评估 X（B、K）值

企业的创业类型	B 值 （问题 1~8 得分的平均数）	K 值 （问题 9~14 得分的平均数）
研究项目	1	1
低能型企业	2	2
抵押型企业	5	2
时尚	9	2
提供工作型小企业	3	3
慈善机构	1	5
生活方式型小企业	5	5
技术成功型企业	9	5
高潜力型企业	7	7
能力成功型企业	9	7
爱好	1	9

续表

企业的创业类型	B 值 (问题 1~8 得分的平均数)	K 值 (问题 9~14 得分的平均数)
业主奋斗型	5	9
能力危机型	5	7
典型创业企业	9	9

第五节 创业机会评价

【阅读材料】

合办婚庆公司，一年赔 8 万元

毕业于沈阳化工学院的丁莹莹和崔英，感觉婚庆是个朝阳行业，于是向家人借款 12 万元，联手开了一家婚庆公司。然而她们的事业却一直步履维艰，一年下来赔了 8 万元。为了方便事业起步，他们选择以加盟的方式开店，光加盟费就花了 4 万元左右。2007 年 12 月，她们做成第一笔婚礼庆典，虽然收了 3000 多元，但扣除各种费用，最后还赔钱。以后，她们又陆续为 20 多对新人操办了婚礼庆典，每场价格在 5000 元至 2 万元不等。但利润极低。现在，扣除各种费用，俩人每月能剩三四千元，但是相对当初投资的高额成本，这点杯水车薪远远不能让她们安下心来。婚庆生意为什么不好做呢？丁莹莹说，最主要的是店铺选址太偏僻，“蜗居”在公寓里，宣传又没有做好，现在知名度不够。第二，店铺规模档次“高不成、低不就”，而目前沈阳市婚庆公司大大小小 2000 多家，大打价格战，她们没有价格优势。另外请司仪摄像师、租花车等，每次要支付一定的费用，再扣除场地费，盈利已经很少了。再加上公司推广宣传力度不够，使得婚庆公司生意淡薄。

创业仅有激情是不够的。面对创业机会要进行评估。所有的创业行为都来自于绝佳的创业机会，创业团队与投资者均对于创业前景寄予极高的期望，创业者更是对创业机会在未来所能带来的丰厚利润和似锦前程满怀信心。但是，时常有悲剧发生。为了尽可能避免这样的情况，创业者在应该成功地进行机会识别后，再以比较客观的方式对创业机会进行评估。对创业者来说，市场机会的评价类似于投资项目的评估，这对投资能否取得收益无疑是十分重要的。另一方面，也帮助创业者从另一角度来分析其创意是否具有继续发展成为一个企业的实际价值。事实上，大约有 60%~70%的创业计划在其最初阶段就被否决，

就是因为这些计划不能满足创业投资者的评价准则。

一、建立评价指标体系应遵循的原则

为了全面、真实地反映被评价机会的价值构成，并使评价指标体系便于操作运算，建立评价指标体系时，应遵循下列原则：

（一）系统性原则

机会评价的指标体系的关键是抓住主要因素，突出评价重点，但不要求面面俱到，但要做到尽可能完整、全面系统地反映创业机会的全貌。

（二）科学性与实用性原则

指标体系必须正确反映评价项目各价值构成要素的因果、主辅、隶属关系及客观机制，在满足完备性要求的前提下，指标的设置力求简练、含义明确和便于操作。

（三）互斥性与有机结合原则

指标体系有必要排除指标间的相容性，消除重复设置指标而造成评价结果失真的不合理现象。避免出现过多的信息包容、涵盖而使指标内涵重叠。但指标完全独立无关就构不成一个有机的整体，因此指标之间应有逻辑关系。

（四）动态与稳定性原则

为了进行综合的、动态的比较，指标设置应是静态和动态相结合，并具有相对稳定性，以便借助指标体系探索系统发展变化的规律。

（五）可比性原则

机会综合评价的目的是鉴别机会的优劣，选择最优机会。因此，机会比较要建立共同的比较基础和条件，符合可比性原则。

二、指标体系

机会评价指标体系简单的只有两三项指标，复杂的可达数百项指标。指标的多少视创业者性格和创业机会识别的复杂程度而异。同等条件下，细心、严谨的创业者在进行机会评价时，会考虑较多的评价指标；在对较难识别的创业机会进行评价时，多数创业者会选择较完备的评价指标体系，对其进行综合评价。

（一）行业与市场

一个具有较大潜力的企业应能够生产出满足客户需求的产品，这种产品应能令客户感到具有较大的价值。也就是说，对客户来说，他们能够从产品或服务的购买中得到利益，或可降低成本，或可获得较明显的、可衡量的和确定的价值。因此，有吸引力的市场机会应该容易识别，且预期能带来持续收入。其次，创业者应尽量避免进入竞争激烈的市场，一是风险太大，二是意味着较低的毛利和获利能力。

（二）经济因素

投资回报率在 15%。以上认为是必须的，那些投资回报率不到 5%、税后利润的企业是十分脆弱的。有着较少或中等程度的资本需要量的投资机会是有吸引力的，如果创业需要太多的资金，这样的机会就较为缺乏吸引力。考虑到初创企业的盈利能力，需要较多的研究开发资金显然不现实。

（三）收获条件

创业的目的主要有两种：一是作为一项事业经营下去，二是实现资本的保值增值。若有更好的机会，创业者一般会考虑将现有的企业出售。作为风险投资者，也要考虑在一定的時候将所投资金抽回。因此退出机制对于创业机会的评估也具有相当的重要性。资金的退出主要有企业被收购或出售、公开发行业股票等各种途径。有吸引力的机会应该能够拥有或者想象一种获利和退出的机制，没有一种退出机制的机会就没有太大的吸引力。

（四）竞争优势

成本优势是竞争优势的主要来源之一。成本可分为固定成本和可变成本，从另一角度，又可分为生产成本、营销成本和销售成本等。较低的成本给企业带来较大的竞争优势，从而使得相应的投资机会较有吸引力。一个新企业如果不能取得和维持一个低成本生产者的地位，它的预期寿命就会大大缩短。

若能对价格、成本和销售渠道等实施较强的或有力的控制，这样的机会就有吸引力。这种控制与市场实力有关，是一种相对力量。拥有专利或具有某种独占性（局部垄断），就能将竞争者阻挡在市场之外。

（五）管理团队

一支强大的、拥有一些行业“超级明星”的管理队伍，对于机会的吸引力是非常重要的。这支队伍一般应该具有互补性和一致性的技能，以及在同样的技术、市场和服务领域具有赚钱和赔钱的经验。如果没有一个称职的管理团队，这种机会就是无吸引力的。

（六）致命缺陷

有吸引力的机会不应该有致命缺陷，一个或更多的致命缺陷将使一个机会变得没有吸引力。通常，这些缺陷涉及上述种种指标中的一个或几个。在许多例子中，市场太小、市场竞争太激烈、进入市场的成本太高或竞争者不能以有竞争力的价格进行生产等，都可以是一种致命的缺陷。

（七）创业家的个人标准

创业机会的选择应该是创业家自愿的结果。这涉及创业家的性格特征、能力本位和期望目标。机会是否适合创业者想做的以及创业者能做什么，要想度过不可避免的失望和临近的灾难，需要对企业有热情，能力和愿望是密不可分的。

（八）战略性差异

在相对成熟的市场里，有吸引力的机会应避免产品或服务的同质化，需要有创新思维。另外，具有灵活的适应能力，能快速地调整生产和经营，也是有吸引力的机会特征之一。

三、机会评价方法

对创业机会的评价，目前尚无一种一致公认的方法，创业者在进行非正式评价时，往往不考虑评价指标体系和评价方法，仅凭直觉做出判断。综合考虑国内外的研究成果，创业机会的评价方法一般有定性分析和定量分析等。

（一）定性分析方法

定性评价创业机会的流程包括五大步骤：第一步，判断新产品或服务将如何使购买者创造价值，判断新产品或服务使用的潜在障碍，如何克服这些障碍，根据对产品和市场认可度的分析，得出新产品的潜在需求，早期使用者的行为特征，产品达到创造收益的预期时间；第二步，分析产品在目标市场投放的技术风险、财务风险和竞争风险，机会的分析；第三步，在产品的制造过程中是否能保证足够的生产批量和可以接受的产品质量；第四步，估算新产品项目的初始投资额，使用何种融资渠道；第五步，在更大的范围内考虑风险的程度，以及如何控制和管理那些风险因素。

（二）定量分析方法

1. 标准打分矩阵

通过选择对创业机会成功有重要影响的因素，再由专家小组对每一个因素进行最好（3分）、好（2分）、一般（1分）三个等级的打分，最后求出对于每个因素在各个创业机会下的加权平均分，从而可以对不同的创业机会进行比较。

2. 公式法

$$\text{技术成功概率} \times \text{商业成功概率} \times (\text{价格} - \text{成本}) \times \\ \text{投资生命周期} / \text{总成本} = \text{机会优先级}$$

在该公式中，技术和商业成功的概率是以百分比表示的，平均年销售数量以销售的产品数量计算，成本是以单位产品的成本计算，投资生命周期是指可以预期的年均销售数保持不变的年限，总成本指预期的所有投入，包括研究、设计、制造和营销费用。对于不同的创业机会，将具体数值带入计算，特定机会的优先级越高，该机会越有可能成功。

小结

创业机会是未明确市场需求或未充分使用的资源或能力，是可能给创业者

带来盈利的商业机会，发现、评估及利用创业机会是任何一项创业活动的开端，潜在企业家不论其原先拥有的知识多么渊博、经历多么丰富，其所直接掌握的信息和资源总是有限的，凭借其独自掌握的信息和资源，往往无法迅速有效地掌握创业机会。创业者需要更广泛地营造一个关系良好、信息流畅的社会关系网络。只有不断地积累社会资本，创业者才能在快速变迁的产业环境中立于不败之地。

创业机会来源于科技的进步、市场需求的变化、法律与政策的变化、社会和人口因素的变化等四个方面；识别创业机会会有四种常用的方法：通过“新眼光”调查甄别机会，通过系统分析发现机会，通过问题分析和顾客建议发现机会，通过创造获得机会；在现实经济生活中，适于创业的机会并不是很多的。创业者需要借助“机会选择漏斗”，在众多机会中筛选出真正适于自己的创业机会；蒂蒙斯提出了一个被广泛应用的机会筛选模型。这一模型包含的评估标准有市场和财务分析、风险评估以及管理团队的品质等。创业机会的评价必须建立评价指标体系，同时遵循系统性原则、科学性与实用性原则、互斥性与有机结合原则、动态与稳定性原则和可比性原则等五个原则；多数创业者会选择较完备的评价指标体系，对其进行综合评价设立这些评价指标体系时，必须考虑行业与市场、经济因素、收获条件、竞争优势、管理团队、致命缺陷、创业家的个人标准及战略性差异等八个方面的因素；定性分析与定量分析法是评价创业机会的主要方法。

机会稍纵即逝，创业者抓住创业机会的能力大小，决定了其创业起步的快慢与发展速度的缓急。创业成功者一定是善于识别、评价和抓住创业机会的人或团队。

【案例分析】

从泡沫里“打捞”的创业机遇

很多人都在寻找赚钱的门道，其实商机无处不在，关键看你有没有发现商机的眼光。

韩小逸和袁海骏，舜宇海逸公司的两位创始人，他俩的研发成果颇为奇特——从泡沫里“打捞”创业机遇。

本世纪初，美国硅谷的 Avonex 收购了另一家创业企业。他俩是两公司的技术骨干，当时正是光通讯的泡沫膨胀期。后来，泡沫破灭，光通讯元器件成了“没落贵族”，价格急跌而供应过剩，这是机会。

就像“硅谷传奇”的标准版本，车库成了袁海骏检验技术创意的实验室。身为世界级的光电专家，他搜肠刮肚，想在现成的光纤技术方案里选出一个，

嫁接出别样的可能。

他找到了。袁海骏的技术构思：电流产生磁场，磁场影响光传播。因此，光可以做“尺”，通过测光来测电。他将一种光通讯传感器嫁接到电网上，作为数十万伏骨干电网的“电流计”。电力行业管这种设备叫“电流互感器”，而光电互感器被普遍认为代表了新的技术方向。它是建设智能电网的核心器件。有分析师认为，到2020年，光电互感器在中国将拥有近千亿元的市场容量。

虽然他们的商业计划书只有三页，但中国最大的光学科技公司——舜宇集团很快同意投资1760万元。

“搞光的想不到电，搞电的不太懂光。”袁海骏解释他们的技术优势。当然，从理论设想到实际技术，有一大段路要走；再到产业化，还要走一大段路，需要时间，也需要钱。

【思考与讨论】

1. 袁海骏如何从自己熟悉的技术领域挖掘出创业机会？
2. 上述案例是说明技术创新一定带来技术型公司的创业之旅么？
3. 技术创新带来的创业过程必须具备什么条件？
4. 从上述创业案例中，讨论和分享创业者如何发现创业机会并识别创业机会和将创业机会转化成创业的成功起点。