



第三讲：创业机会识别与项目前景评估

主讲教师：江勇

2020-02-11

一、什么是创业机会？

案例分享：我们身边的创业机会

• 扣贝网

- 复旦大学，李军：校园消费：提供线下餐饮、美发、休闲、娱乐等实体店铺的电子优惠券

• 同际建筑翻译

- 同济大学，揭峰山：建筑翻译公司（号称：全国乃至全球第一家，业内最专业的建筑翻译服务供应商）

• 上海泛游

- 上海大学，傅兴：校园户外俱乐部

• 世纪佳缘

- 上海交大，龚海燕：帮助高学历人士解决婚恋问题

• 饿了吗

- 上海交大，校园市场（交大闵行校区），解决餐饮配送问题

• 节水龙头

- 同济大学，张维勇：水龙头富有科技含量、设计感。

• 智能棋盘

- 同济大学，程龙：可以复盘的智能围棋盘。

创业机会：认识和理解

• 创意（Idea）

- 创意是一种思想、概念或想法。
- 创意来源：趋势的把握；既有的优势（技术/资源）；尚未解决的问题；闲置的资源。
- 创意与点子的区别：创意具有创业指向，创业者很快甚至同时就会把创意发展成为可以在市场上进行检验的商业概念与行动。

• 创业

- 创业是一种思考、推理和行为方式，是被机会所驱动。
- 创业的本质更在于把握机会、创造性地整合资源、创新和快速行动。
- 创业是具有企业家精神的个体与有价值的商业机会的结合，是开创新的事业。

• 创业机会（Business Opportunity）。

- 创业机会/商业机会，是指营造出对新产品、新服务或新业务需求的有利环境。
- 创业机会是指通过对资源进行创造性的组合来满足市场需求（或兴趣或短缺），从而带来超额价值的可能性。

讨论：新冠病毒突发事件，引致的可能产业机会

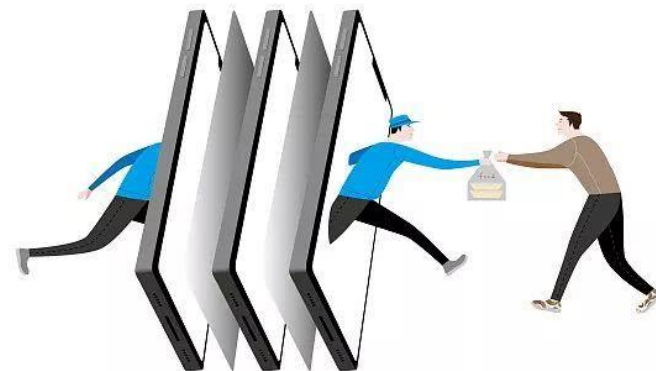
• 社会、产业领域

- 医药研发
- 卫生保健
- 食品安全
- 防护用品
- 个人信息、校核追溯
- 社区治理
- 食品配送
- 出行方面
- 劳动用工
- 金融服务
- 政府管理与服务社会
- 应急救援体系
- 健身娱乐
- 快递
- 餐饮
- 外卖



• 技术方面

- 人工智能
- 大数据
- 软件和信息服务
- 物流网
- 智能制造
- 远程办公系统/平台
- 视频会议
- 在线教育
- 生产智能化
- 网络游戏



课堂讨论：身边的创业机会会有哪些？

- 1. 什么是点子、创意？具体举例
- 2. 举例自己所知的案例：发现创业机会→（转化）→创业（成功、失败案例各一）

二、创业机会的来源、特征与分类

创业机会（创新机会）来源

- **德鲁克的机会来源理论（《创新与企业家精神》）。**
 - 该七个创新来源之间，界线有时很模糊。企业要进行系统化的创新（每半年审视公司内部和外部的情况，新机会？）
- **(1) 出乎意料的情况/意外事件**
 - 这是最容易利用、成本最低的创新机会。 ※ 案例：万豪酒店
- **(2) 不一致性**
 - 这事明明从逻辑上、道理上应该行，但实际结果就是不行。这时候，就可能产生创新。 ※ 案例：集装箱
- **(3) 过程或这程序的需要**
 - 寻找现有流程中的薄弱环节，发现创新。 ※ 案例：巴西的阿苏尔航空公司
- **(4) 产业与市场结构**
 - 行业和市场变化，往往会带来创新的机会。 ※ 案例：柯达胶卷
- **(5) 人口统计数据**
 - 人口数量、年龄结构、性别组合、就业、受教育、收入情况等方面变化，都会带来新机会。 ※ 案例：老龄化社会
- **(6) 认知的变化**
 - 意料之外的成功和失败能产生创新，就是因为它能引起认知上的变化。 ※ 案例：福特汽车
- **(7) 新知识**
 - 在所有创新来源中，这个创新的利用时间最长。 ※ 案例：民航飞机

创业机会特征

- **(1) 有吸引力。**
 - 创业者确认这个机会存在且有较大价值，能够获得商业利润回报时，才会产生创业行为。
- **(2) 持久性。**
 - 创业机会是长期可得回报。
- **(3) 适时性。**
 - 创业机会产生于一个特定时间；同时，在该特定时间才有效用。若创业机会过于遥远，则很难创造商业价值。
- **(4) 机会依附于产品/服务之中。**
 - 创业机会应在顾客和产品（服务）之中。
- **(5) 可识别。**
 - 创业者对创业机会会有完整的识别、认识、判断过程。

创业机会类型1

- **创业机会类型：从表现上分**

- (1) 隐性的机会。
 - 现有的产品种类未能满足或尚未安全为人们意识到的隐而未见的需求，就是潜在的市场机会。
- (2) 显性的机会。
 - 显性的市场机会是指目前的市场上存在的明显地没有被满足的现实需求，一般都是人所共知的机会。
- (3) 突发的机会。
 - 偶发的事件或突发的变化所造成的一种不平衡，由此带来一个新机会。

创业机会类型2

- **创业机会类型：从技术变革视角分**

- 问题型机会
 - 指由现实存在的未被解决的问题所产生的一类机会。
- 趋势型机会
 - 在变化中看到未来的发展方向，预测将来的市场潜力和业务机会。
- 组合型机会
 - 将现有的两项以上的技术、产品、服务等因素组合起来，以实现新的用途和价值，从而获得创业机会。

小结

- **创业机会都可以归为**
 - 技术机会
 - 市场机会
 - 政策机会

课堂讨论：身边的创业机会会有哪些？

- 创业机会在哪些来源最有可能出现？为什么？
- 依据德鲁克的机会来源理论，逐一寻找自己熟悉的案例
- 上述案例所带来的启发与思考有哪些？

创业机会识别

影响创业机会识别的创业者个性特征四要素

- **(1) 既有经验**
 - “做熟不做生”
 - 做自己擅长的
- **(2) 认知因素**
 - 创业者较之他人，在某一领域或机会面前，更敏感、更警觉、更专业。
- **(3) 创造性**
 - 机会识别是一个创造过程，不断反复的创造性思维过程。
 - 创造过程五阶段：准备、孵化、洞察、评价和阐述。
- **(4) 社会关系网络。**
 - 社会关系网络：家庭、同学、朋友、兴趣圈子等
 - 社会关系网络的深度和广度：能带来承载创业机会的有价值信息，影响着机会识别。
- **强调**
 - 创业机会识别的前提：创业意愿
 - 创业意愿，创业者期望改变现行生活方式/现状，对个人、社会的抱负、诉求期望通过创业实现。

影响创业机会识别的环境四因素

- (1) 产业领域技术变革
- (2) 政治环境变化
- (3) 管理变革
- (4) 人口与社会变化

创业机会识别方法

- 市场调研发现机会
- 系统分析发现机会
- 问题导向发现机会
- 创新变革获得机会

课堂讨论：身边的创业机会会有哪些？

- **列举自己身边的创业机会，思考哪些机会适合你**
 - 生活中：便捷、方便、省钱、.....
 - 学习中：助力学习成绩提高，.....
 - 社会中：新冠病毒事件所引发的机会

创业机会评价

创业机会评价原则

- (1) 系统性原则
- (2) 科学性与实用性原
- (3) 互斥性与有机结合原
- (4) 动态与稳定性原
- (5) 可比性原则

创业机会评价基本框架

• 蒂蒙斯创业机会评价框架的构成要素

- 1) 充分的资源（Resources）。
 - 资源。即创业资源，包括：财务资源，[客户资源](#)，技术资源，人力资源，管理资源等。创业者要具备充分的经验、学历、流动资金、时间、精神和毅力。
- (2) 可行的概念（Ideas）。
 - 生意概念不怕旧，最重要的可行，有长久性、可以继续开发、扩展；
- (3) 适当的基本技能（Skills）。
 - 不是行业中的一般技能，而是通常性的管理技能；
- (4) 有关行业的知识（Knowledge）。
 - 熟悉了解创业所在的行业知识、资讯、动态等。

蒂蒙斯创业机会评价指标体系

- 蒂蒙斯提出的评价指标体系：8个一级指标、55个二级指标（《New Venture Creation: entrepreneurship for the 21th century》）

| | | | |
|-------|--|------------|---|
| 行业与市场 | <ol style="list-style-type: none"> 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. 产品的附加价值高 4. 产品对市场的影响力高 5. 将要开发的产品生命长久 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 1 千万~10 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 | 竞争优势 | <ol style="list-style-type: none"> 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 |
| 经济价值 | <ol style="list-style-type: none"> 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% | 管理团队 | <ol style="list-style-type: none"> 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内的最高水平 3. 管理团队的正直廉洁程度能达到最高水平 4. 管理团队知道自己缺乏哪方面的知识 |
| | <ol style="list-style-type: none"> 6. 有良好的现金流量，能占到销售额的 20%~30% 以上 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 | 致命缺陷 | 不存在任何致命缺陷 |
| 收获条件 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 项目带来附加价值的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 | 创业家的个人标准 | <ol style="list-style-type: none"> 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 |
| | | 理想与现实的战略差异 | <ol style="list-style-type: none"> 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 |

创业机会评价：四维度法

- **(1) 财务：“股东如何看待我们”**
 - 描述预期的投资回报及财务风险。包括预期内部报酬率、预期投资回报率、投资回收周期等。
- **(2) 顾客：“顾客如何看待我们”**
 - 价格、质量、服务和成本几个方面
 - 关注市场份额以及顾客的需求和满意程度
- **(3) 内部因素：“我们擅长什么”（核心竞争力）**
 - 人的因素
 - 创业者（创业者须做自我评价：个人个性、个人能力、社会关系网络、经济状况等）
 - 创业团队
 - 物的因素
 - 创业资源、创业者的社会关系网络等。
- **(4) 创新与成长：“我们是在进步吗？”**
 - 创业团队是否有持续进步的潜力
 - 创业机会是否有增长的潜力
 - 创业机会对环境的适应能力
 - 创业者抗风险的能力

思考与训练

思考和训练

- 1、创业机会从哪里寻找？
- 2、如何找到自己的创业机会？
- 3. 如何评价创业机会？
- 4. 针对自己选择的创业机会，做评价