

第2章 创业机会识别与创意产生

导读案例：乔布斯与苹果公司¹

他，出生在美国加州硅谷，17岁高中毕业，19岁迷上佛学，21岁在自家车库里成立苹果电脑公司，30岁离开苹果，42岁重返苹果并任CEO，52岁苹果推出iPhone，55岁推出iPad。他手中的那个苹果几乎改变了全世界，iPhone4风靡中国，更是改变了很多中国人的生活。这都是因为他——史蒂夫·乔布斯，他是一个美国式的英雄，几经起伏，但依然屹立不倒，就像海明威在《老人与海》中说的，一个人可以被毁灭，但不能被打倒。

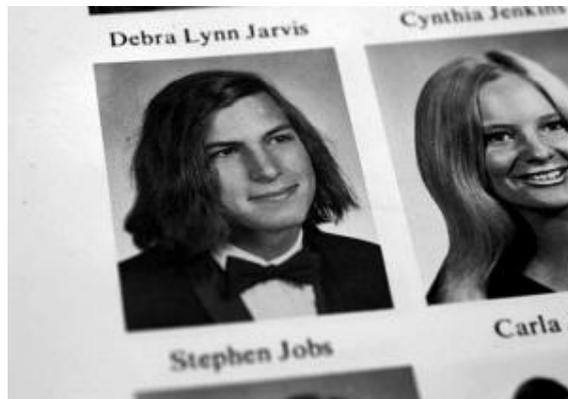


图1 高中时代的乔布斯

1. 初露锋芒

斯蒂夫·乔布斯10岁时，搬到洛斯阿尔托斯市，在这个城市中，他随时都能在各处的箱子翻到一两只废弃不用的电子元件，拆开来看个究竟，玩上好几个小时。他也结识了对他后来成功最重要的人——斯蒂夫·沃兹尼亚克。

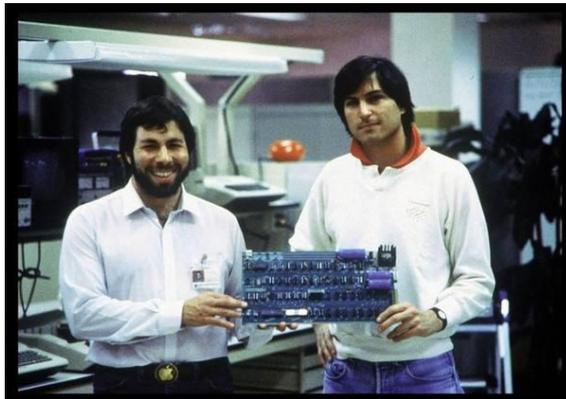


图2 乔布斯与沃兹尼亚克

¹ 资料来源：根据百度百科“史蒂夫·乔布斯”词条相关内容编写 <https://baike.baidu.com/item/史蒂夫·乔布斯/>。

比乔布斯大5岁的沃兹是远近闻名的电子学小专家，当时已是科罗拉多州立大学一年级学生，曾经因为恶搞学校管理部门的计算机而被赶出学校。

当在沃兹家车库里看到他设计的计算机时，一直为自己电子学知识自豪的乔布斯清醒了，“在电子学方面沃兹是我遇见的第一个水平比我高的人。”

两个斯蒂夫有很多相似之处：他们做事都很专心，生性孤僻，不那么合群，对自己喜欢的事情抱着极大的热情，一碰到兴趣范围内的话题就滔滔不绝。两个人又截然不同：沃兹单纯快乐，总是沉浸在计算机和电子学的世界里；而乔布斯活在他自己的世界。

两个天才少年很快有了一次以恶作剧开始的合作。

在一个老牌黑客那里，乔布斯和沃兹见识了一种盗打长途电话的做法。两人决定设计出自己的装置。经过几次试验后，沃兹设计了一个性能非常好的被称为“蓝匣子”的电子装置。当他们向身边朋友卖弄时，竟然人人都想问他们要上一只。



图3 可以盗打电话的“蓝匣子”

乔布斯说服了沃兹，在校园里兜售“蓝匣子”。他凭借买电子元件时讨价还价的本事做起生意，第一批每只卖40美元，由于非常走俏，逐渐提价到150元并同时提供售后服务，最后卖到300美元。他们通过这个方式赚了不少钱。

2. 自由主义者

上个世纪70年代，个人主义的思潮在美国西海岸兴起。乔布斯很快就吸收了这种反文化传统的价值观。到上大学年龄的乔布斯决定去读俄州一所崇尚自由思想但是收费昂贵的私立大学。他告诉养父母，说那是他唯一想去的大学。夫妇俩再一次满足了养子的任性要求，穷其所有，把他送进了里德学院。然而，一个学期后，乔布斯退学，并设法讨回了所交的学费。

退学后的乔布斯依旧住在学校，无所事事。他的兴趣转移到东方哲学上。他跑到印度，光着脚、穿着破烂衣服开始精神之旅。回来后，穿着橘黄色的长袍，剃光头发。显然，他内心的某种欲望仍旧没有得到满足。因此，他决定以一种与

从前不同的方式重新开始他的人生。

乔布斯开始重新思考他和沃兹的关系：他缺乏沃兹在技术上的卓越天赋，但是，他知道如何把一个产品转化为利润。既然少年时的恶作剧——“蓝匣子”这么成功，他们一定还能设计出别的东西，然后拿出来卖。但那是什么呢？

当时，乔布斯打工的一家叫阿尔塔的游戏公司委托他开发一款叫“突破”的游戏。48小时后，乔布斯拿出了使用非常少电脑芯片的设计方案。

事实上，它全是沃兹的功劳，乔布斯只是在沃兹研发的时候买些糖果和可乐。阿尔塔公司最后支付了1000美金设计费。乔布斯告诉沃兹，阿尔塔公司只给了600美金。就这样，他只给了沃兹一半。负责了所有研发工作的沃兹赚了300美金，而乔布斯拿到了700美元。这种奇特的合作关系还将持续很多年。

3. 伟大起航

乔布斯要向世人证明，苹果公司不仅仅有沃兹一个计算机天才，还有一个乔布斯。

1975年1月，一篇名为《大众电子学》的文章介绍了一台阿尔泰计算机的详细情况，这标志着人们一直争论的“个人”计算机诞生了。乔布斯开始考虑他和沃兹如何在这个新的领域获得商业利润。

此时，沃兹已经一头扎到个人计算机的世界，设计出了电路板。乔布斯知道后很高兴，他告诉沃兹，他要把这项技术变成电子企业。新公司有一个文雅而生动的名字——苹果。沃兹卖掉了心爱的惠普65可编程计算机，乔布斯卖了自己的大众汽车，凑了1000美金作为启动资金。两人在新公司占相等的股份，剩下的10%归答应帮助他们的罗恩·韦恩。苹果公司的产业模式非常简单：由沃兹设计电路模型，然后生产出电路板投放市场。3个人都没有意识到一个宏伟的明天即将到来。

一个经营计算机的店主以每台500美元的价格向他们订购了50台计算机。令他生气的是，两个年轻人拿出来第一代苹果计算机是一块光秃秃的电路板，既没有机箱、电源、键盘，也没有显示器。乔布斯此时对设计和产品还毫无认识。

但是，很快沃兹设计的苹果 II 计算机获得了重要的突破。1976年，他和乔布斯赶往亚特兰大的个人电脑节，随后又去了费城，急着向世界展示他们的成果。这是次颇为丢脸的经历，展示会上，人们对这两个邋遢的年轻人和丑陋的“箱子”都视而不见。

从展示会回来，乔布斯意识到：要让沃兹设计的计算机取得成功，必须开拓出一条商业经营的通道，要有雄厚的资金，同时还得有维护客户关系和进行广告宣传的专业人士的帮助。

从那时起，许多硅谷公司的老板都被一个头发胡子拉渣、穿着破牛仔服的年轻人骚扰着，或者是电话或者是被他堵在办公室里。在乔布斯的死缠烂打下，广告创意公司麦金纳、投资人麦克马库拉加盟到这家新公司，苹果正式转变为一家股份公司。在随后的计算机展销会上，他有力地助推苹果 II 取得商业成功。



图4 苹果II电脑

半年之后，苹果II在西海岸出尽风头。在花了5000美元设计费的展位，人们第一次看到这么漂亮、专业的电脑，乔布斯要求每个接口都必须做得巧妙，完全采用流线型设计；沃兹使出浑身解术向观众展示苹果的产品。事实上，开幕之前，乔布斯还对运来的难看机箱非常恼火，立马命令几个员工对机箱进行打磨、刮擦和喷漆。他们的努力几乎立刻就得到了回报。数月之内，他们接到了300份苹果II订单。到1979年，苹果II已成为商圈必备的计算机设备。

4. 商业奇才

1979年，24岁的乔布斯已成为百万富翁，他买了一辆梅塞德斯-奔驰。

随着新型苹果电脑的陆续开发，苹果成为真正的个人计算机市场“龙头老大”。1980年，苹果公司公开上市。交易当天，460万美元公开股在1小时内就被抢购一空。这是自20世纪50年代中期福特汽车公开上市以来，超额认购数量最大的一次。一夜之间，斯蒂夫·乔布斯的资产达到2.175亿美元。他成为了公众的偶像——一个正在改写历史的相貌英俊、带着胜利微笑的年轻单身汉。

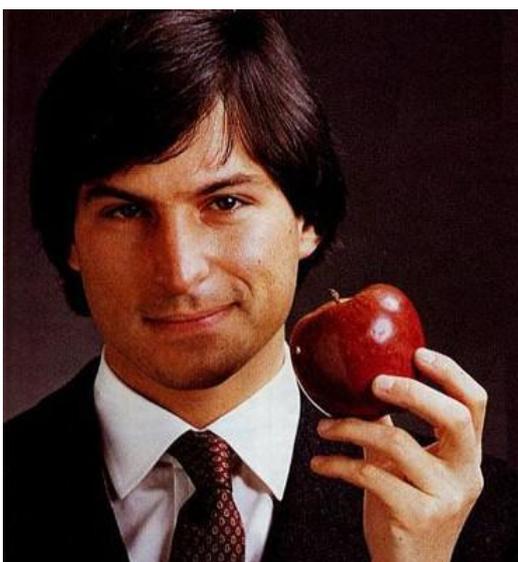


图5 20世纪80年代，踌躇满志的乔布斯与苹果

为乔布斯工作好像是在攀登一座难以到达山顶的山。他的命令有时听上去是很不合理，但他总有能力把成员挑战到一个极限。一次，他把电话簿扔在会议桌子上，要求设计出来的机器只能这么大，所有的人面面相觑。这能实现吗？

5. 改变世界

乔布斯是幸运的，苹果是幸运的，世界是幸运的，因为，1997年——乔布斯在离开了苹果公司12年之后他又回来了。从这一刻起，他的“电话簿”大小的“机器”——iPod 及 iPhone 们真的开始改变世界了。



图6 改变世界的 iPhone1

iPod 之所以能够流行，首先在于它一流的设计，跟其他 MP3 相比，它是鹤立鸡群。再就是一个个微创新，其里面的东芝小硬盘，号称可以存储一万首歌，一辈子都听不完。从 iPod 开始，每一个微小的创新，持续改变，就成就了一个伟大的产品。在 iPod 中加入一个小屏幕，就有了 iPod Touch 的雏形。有了 iPod Touch，任何一个人都会想到，如果加上一个通话模块打电话怎么样呢？于是，就有了 iPhone。有了 iPhone，把它的屏幕一下子拉大，不就变成了 iPad 了吗？

就是这样，乔布斯为苹果带来了100倍股价涨幅，给世界带来了1000万台 iPad，1亿部 iPhone，2.7亿台 iPod，带动全球超过万亿的产值。iPad、iPod、iTunes Store、iPhone 等数字产品，每一样都极大地推动并改变了人类的生活，或许这种推动没有爱迪生发明电灯所带来的巨大变化来的“直接”，但是，正如一位网友写到：“无论你用的是什么电脑、设备或操作系统，你都要感谢乔布斯。没有他，这个世界会不同。”

思考题：

1. 乔布斯是如何从生活中产生创业的创意？
2. 从技术创新角度看，乔布斯与苹果的成功是如何取得的？

3. 面对市场竞争与变化，你认为后乔布斯时代的苹果未来还有优势吗？

2.1 创新思维

思维是意识的高级阶段，是人脑对客观现实的概括和间接的反映，高水平的创新思维可以反映事物的本质和事物间的规律性的联系。因此，创新思维是人类思维的高级形式，是人类智慧的结晶。创新思维是人类社会发展进步的内在动力，也是人类区别于其他动物的根本特性之一。

1. 创新思维的概念

正如爱因斯坦所说：“创新思维是一种新颖而有价值的、非传统的，具有高度机动性和坚持性，而且能清楚地勾画和解决问题的思维能力。”我们将“创新思维”概述为：人们以独创的、新颖的方法、方式来指导实践、解决问题的思维过程与结果。我们这样表述是因为：其一，表明了“创新思维”的思维过程本身就具有“独创性”与“新颖性”，因为这种思维能突破常规思维的界限，以超常规甚至反常规的方法、视角去思考问题。其二，说明了“创新思维”的结果，往往是出现了原创性的、与众不同的解决方式、方法，从而产生新颖的、独到的、有社会意义的相关成果。

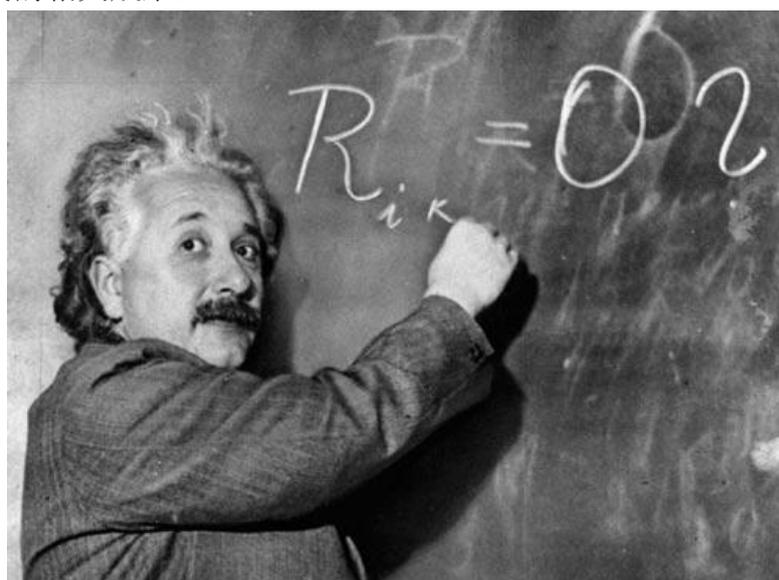


图 2.1 爱因斯坦说过：“人类因梦想而伟大。”

2. 创新思维的起源

人类脱离普通动物经历了漫长的岁月，在这一过程中人类在自然界的面前是非常脆弱的，但是这并没有妨碍人类成为地球的主宰者，根本原因就在于人类在自身的对于自然界的劳动实践与改造中逐渐拥有了一件日益强大的武器——思维，特别是不断创新的思维，不断突破人类对于自然界的原有认知，不断地促进人类更加深入、全面地利用与改造自然界。可以说，人类的文明史有多久远，创新思维就有多久远。

3. 创新思维的过程

创新思维的客观对象是物质世界，物质的多样性、联系的复杂性和事物变化的绝对性，这决定了人们可以有无穷多的视角、无穷多的组合，以及无穷多的方法来观察与思考客观世界。因此，创新思维过程的关键就在于人类怎样具体地去进行创新性的思考，其诀窍在于多角度、多侧面、多方向地看待和处理事物和问题。具体而言：

第一，从纯粹的思维发生过程来看，尽管没有哪两个人的脑力活动完全一样，但科学研究表明创新思维过程一般包括：“浸润”（对一问题由表及里的全面了解）、“审思”（仔细考虑这一问题）、“潜化”（放松和停止有意识的研究，让下意识来起作用）、“突现”（突现绝妙的，也许有点古怪的答案）、“调节”（澄清、组织和再修正这一答案）。¹

第二，从创新思维的实践过程来看，其包含以下三个阶段：① 寻找目标——发现并界定问题；② 构想创意——获得思维产品；③ 论证实施——证明并付诸实践。

4. 创新思维的重要意义

创新思维是指人们在认识世界的过程中，以及创造具有独创性成果的过程中，表现出来的特殊的认识事物的方式，是人们运用已有知识和经验增长开拓新领域的思维能力，即人们在思维领域中追求最佳、最新知识独创的思维。因此，创新思维是人类的基本思维活动之一，是人类一切创新活动的基础，创新的核心就在于创新思维，创新思维指导并决定着创新实践的成与败。

2.2 创意与机会

理解创新思维与创新的关系，必须先理解机会与创意的关系与区别。因为，创新思维可以产生创意，能够把握住合适机会的创意才能实现创新。

2.2.1 创意与机会

机会（opportunity）是营造对新产品、新服务或新业务需求的一组有利条件所形成的环境。创业者利用机会时，**机会窗口**（window of opportunity）必须是敞开的。“机会窗口”描述企业实际进入新市场的时间期限。**创意**（idea）是一种思想、概念或想法。创意可能满足也可能不满足机会的标准。了解创意是否填补了某种需要，是否满足了机会的标准是至关重要的（见图 2.2）。因此，创意显然也不等于机会，但真正有商业价值的创意则一定是好的机会。同时，一项创意其是否具有真正的商业价值则存在不确定性。

¹ 资料来源：【美】WH 纽曼，E 萨默 著，《管理过程：概念、行为和实践》，李柱流等 译，中国社会科学出版社，1995 年 P318-324.

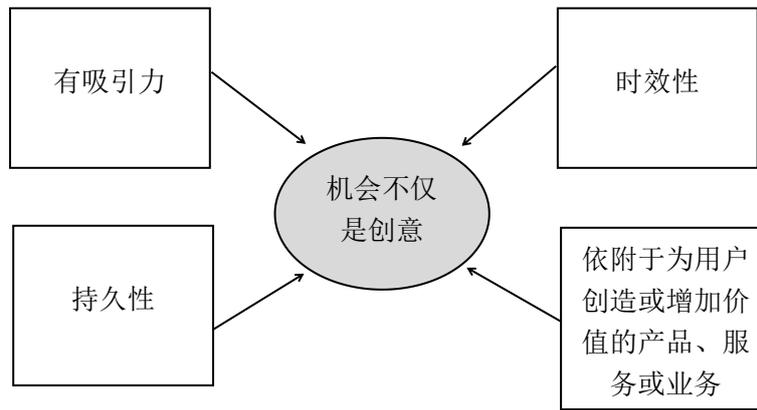


图 2.2 机会的四个组成要素

例如：1922 年，明尼苏达矿业制造公司（3M）的弗兰西斯·G. 欧奇，作为当时公司最顶级的销售人员，他就梦想着把砂纸作为剃须刀片的替代品卖给男士。这的确是一项创意，但幸运的是它从来未曾流行过。

另外，我们需要注意的是，创意与点子不同，其区别在于创意具有创业指向，进行创业的人在产生创意后，会很快甚至同时就会把创意发展为可以在市场上进行检验的商业概念。商业概念既体现了顾客正在经历的也是创业者试图解决的种种问题，还体现了解决问题所带来的顾客利益和获取利益所采取的手段。例如，帮助球手把打丢的球找回来是一个创意，容易把球打丢是实际存在的问题。而有人试图要解决这个问题，在高尔夫球内安置一个电子小标签，开发手持装置搜索打丢的球则是解决问题的手段。

1. 如何才能产生有意义的创意？

我们认为每一个创意的提出者如果希望其创意将付诸商业实施，或是新创企业都应该注意以下两项要求：

第一，消费者是真正的上帝。一切立志于商业成功的创意，都应该建立在消费者的需求与信念的基础上。脱离消费者需要的任何创意，都将成为“无源之水”。这一点必须贯穿创新过程的始末。只有与目标消费群在适当场所，采用合适的方法进行沟通，才能得到准确的需求结果，最终成功激发灵感。

第二，成功的创意必然是创新和规范的结合。很多公司往往在营销部门丰富的创造力和研究部门严谨的科学态度之间痛苦地徘徊。最好的办法是在创新过程中的每一步都积极平衡好创造力和规范性。因此在创新之旅的初始阶段，也就是在生成创意时，企业就需要采用一些专业规范保证最好的创意生成，并使之转化成革新的产品。

基于以上两点，创意的产生过程应该包括以下几个环节：

- 第一，了解消费者的观察；
- 第二，把观察转换为洞察；
- 第三，最终产生创意——产品或服务概念。

案例：联想“玩乐王” i909 游戏手机

任天堂的“红白机”曾经令上世纪 80—90 年代的中国少年为之着迷。红白

机的经典游戏,与红白机相处的那段年月是80后甚至90后的人们无法忘怀的美好岁月。联想的市场与研发人员(大多本身就是80后)显然意识到了市场中的这一需求,从而迅速推出专门配备了与红白机类似的手柄的i909游戏手机,i909凭借其鲜明的功能特色与低廉的价格迅速在市场上取得了不错的反响。



图 2.3 联想“玩乐王” i909 游戏手机很好地抓住了 80 后的心理

综上所述,我们应该时刻不忘将消费者放在第一位,通过消费者的真实需要来驱动产品创意的发展。通过消费者参与和共同走过的创新之旅,发现消费者的观察,在一个激发创意的环境下把这些观察提到洞察的高度,从而挖掘出消费者的真正需求。然后,针对这些需求抽象出一个产品概念,将概念进一步精化和优化,使之具体化现实化。最终一款不同凡响、充满喜悦的新产品由此诞生。

2. 如何鼓励和保护好创意?

对于这个问题,我们应该从社会、企业和个人这三个层面来进行思考。

首先,从国家与社会的层面上看。

国家与社会要通过广泛的宣传,在全社会进一步营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的浓厚氛围,营造崇尚创新创业、宽容挫折失败的浓厚氛围,营造创业求致富、创新求发展的浓厚氛围,引导广大群众求上进,想致富,积极创新创业。正因为这样,2015年国务院总理李克强同志在政府工作报告中正式提出:“大众创业,万众创新”。政府工作报告中如此表述:推动大众创业、万众创新,“既可以扩大就业、增加居民收入,又有利于促进社会纵向流动和公平正义”。在论及创业创新文化时,强调“让人们在创造财富的过程中,更好地实现精神追求和自身价值”。“大众创业、万众创新”的实质就是,以简政放权的改革为市场主体释放更大空间,让国人在创造物质财富的过程中同时实现精神追求。¹

为贯彻落实《国务院关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》有关精神,共同推进大众创业万众创新蓬勃发展,国务院同意建立由发展改革委牵头的推进大众创业万众创新部际联席会议制度。

¹ 资料来源:政府工作报告起草组成员解读“大众创业万众创新”,中国经济网,2015.3.6。

2016年，国务院办公厅印发《关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》（以下简称《意见》），系统部署双创示范基地建设工作。《意见》指出，为在更大范围、更高层次、更深程度上推进大众创业万众创新，加快发展新经济、培育发展新动能、打造发展新引擎，按照政府引导、市场主导、问题导向、创新模式的原则，加快建设一批高水平的双创示范基地，扶持一批双创支撑平台，突破一批阻碍双创发展的政策障碍，形成一批可复制可推广的双创模式和典型经验。《意见》强调，要支持双创示范基地探索创新、先行先试，在拓宽市场主体发展空间、强化知识产权保护、加速科技成果转化、加大财税支持力度、促进创新创业人才流动、加强协同创新和开放共享等方面加大改革力度，激发体制活力和内生动力，营造良好的创业创新生态和政策环境。¹

创新 2.0 时代的“大众创业、万众创新”，本质上是知识社会条件下创新民主化的展现。随着新一代信息技术所带来的知识获取、知识交互的便易性，众创空间的主体也由原来的企业、科学家变为普通大众。作为开放众创空间参与主体的普通大众，他们既是需求者也是创新者，他们既是追求卓越的技术创新者，也是具有创新潜力解决社会问题的草根创新者，是拥有社会情怀的社会创新者。麻省理工学院的 Fab Lab（微观装配实验室网络）、欧盟的 Living Lab（生活实验室）以及中国的 AIP（“三验”应用创新园区）作为典型的早期众创模式探索，揭示了面向创新 2.0 的协同创新在创新生态构建与发展中的重要作用。

创新 2.0 时代的用户创新推动了创客运动，用户创新的涌现及其协同创新、开放创新发展，进一步推动了大众创新，为大众创业、万众创新提供了丰厚的土壤。没有社会创新提供的动力源泉、众创文化的土壤和开放众创空间创新生态的培育，大众创业、万众创新以及众创空间的发展只能成为无源之水、无本之木，这是国际化经验给我国的启示。中国“双创”的蓬勃发展以及体验、试验、检验“三验”众创机制与众创平台的探索和完善是持续推进众创的关键，是以城域开放众创空间推进创新 2.0 时代智慧城市建设的新探索，是国际化经验中我国本土化实践的新发展。把握创新 2.0 时代的协同创新发展机遇，通过“三验”众创机制建设，培育众创文化和创新生态，可以促进从创客到众创的发展，推动创客运动及大众创业、万众创新的可持续发展，这是中国经验的国际化贡献。²

其次，从企业层面看。

企业应该建立对于创新活动的内部激励制度，创造创新环境。也就是要对员工的创新行为实行“鼓励实验、容忍失败、肯定成功、利益共享”的政策。像明尼苏达矿业制造公司（Minnesota Mining and Manufacturing，简称 3M）、惠普、通用电器这样的大公司都鼓励员工的创新创业行为。

¹ 资料来源：国务院办公厅印发《关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》 www.gov.cn，2016.05.12。

² 资料来源：宋刚等，创新 2.0 视野下的协同创新研究：从创客到众创的案例分析及经验借鉴，<http://www.mgov.cn/complexity/complexity33.htm>

案例：3M 公司的创意之举

明尼苏达矿业及制造业公司（简称“3M 公司”）就以鼓励研究人员发展新构想的“15%规则”闻名于世。该规则规定公司员工每周必须拿出 15%的工作时间来进行创新思维。

该公司创建于 1902 年，总部设在美国明尼苏达州的圣保罗市，是世界著名的产品多元化跨国企业。3M 公司素以勇于创新、产品繁多著称于世，在其百多年历史中开发了 6 万多种高品质产品。走进它总部的创新中心，最吸引人的是橱窗里陈列的各式 3M 产品。从医药用品、电子零件、电脑配件，到胶布、粘贴纸等日常用品，逾 6 万种的产品表明该公司在产品创新方面的强大优势。该公司起初是个名不见经传的小公司，依靠创新精神，成为令人尊敬的“创新之王”。



图 2.4 3M 公司总部大楼

再次，从创业者层面看。创业者必须敏捷、谨慎地行事。“敏捷”就是说要对生活中的每一处潜在创新点保持敏锐，一个 3M 公司中的简单例子是，一位刚刚进入公司不久的小姑娘，看到快递公司下单的同时，会给一个追踪号码，以此来追踪邮件到达的位置，她便建议将此应用于 3M 产品到达供应商的位置追踪上，后来，这个建议被采用并广泛运用于物流追踪。在 3M 公司看来，这种移植也是一种创新。

“谨慎”是指任何创意都应该在付诸实施时保持警惕，要科学理性地执行创业计划。人们常说，创意不值钱，而执行才值钱。这不是说创意没有价值。而是由于全世界会有上千万人和你想到同一个点子上，所以，要创立什么事业，其实没有什么惊人的，但是把他付诸行动，实现出来，才是有价值的。

假如你想要开一家珠宝店。首先你会去找一些珠宝供应商，然后选一个店面，投入资金，聘请几名店员。在很多时候，你会发现没有几个客人上门。于是，你会开始去找原因。也许是因为你的店面附近刚好有一个品牌比你响亮的对手，客人对它比较信任，都到它那里去了。也许是你的店员未经过良好训练，导购技巧不佳。也许是你销售的商品特色不足，定价不对。

总之，你会开始逐步地调整。也就是说，你会开始注重一些细节，一步步地完善，那么你的点子就逐步有价值了。到此，你的创意在进入执行、优化的过程后，才会成了一个 Good Idea。

2.2.2 创业机会与商业机会

创业机会是具有商业价值的创意，而“创意”则是指具有一定创造性的想法或概念。两者表现为特定的组合关系，只有具有商业价值的创意才能称为创业机会，才能转化为创业事业。

创业机会的几层内涵：

第一，创业机会是可以为购买者或使用者的创造或增加价值的产品或服务，它具有吸引力、持久性和适时性；

第二，创业机会是可以引入新产品、新服务、新原材料和新组织方式，并能以高于成本价出售的情况；

第三，创业机会是一种新的“目的—手段（Means-End）”关系，它能为经济活动引入新产品、新服务、新原材料、新市场或新组织方式。

同时，创业机会并不等于商业机会。商业机会客观存在于市场过程之中，是一种有利于企业发展的机会或偶然事件，是还没有实现的必然性。它通常体现为市场上尚未满足和尚未完全满足的有购买力的消费需要，也称为市场机会。凡是有利于促进企业生产，有利于企业产品开发和市场开拓，能促进企业经济效益的提高，有利于企业摆脱困境等方面的信息、条件、事件等，都可称之为商业机会。

我们认为：创业机会是商业机会的一种，主要是指具有较强吸引力的、较为持久的有利于创业的商业机会，创业者据此可以为客户提供有价值的产品或服务，并同时使创业者自身获益。

2.2.3 创业机会的来源

我们认为创业机会会有五大来源：问题、变化、创造发明、竞争、新知识、新技术的产生。但是，归根到底创业机会来自于一定的市场需求和变化。变化就是机会。环境的变化，会给各行各业带来良机，人们透过这些变化，就会发现新的前景。

1. 问题

创业的根本目的是满足顾客需求。而顾客需求在没有满足前就是问题。寻找创业机会的一个重要途径是善于去发现和体会自己和他人需求方面的问题或生活中的难处。比如，上海有一位大学毕业生发现远在本校郊区往返市区交通十分不便，创办了一家客运公司，就是把问题转化为创业机会的成功案例。

例如，金融机构提供的服务与产品大多只针对专业投资大户，但占有市场七成资金的一般投资大众未受到应有的重视。这样的矛盾，显示提供一般大众投资服务的市场必将极具潜力。

2. 创造发明

创造发明提供了新产品、新服务，更好地满足顾客需求，同时也带来了创业机会。比如随着电脑的诞生，电脑维修、软件开发、电脑操作的培训、图文制作、信息服务、网上开店等等创业机会随之而来，即使你不发明新的东西，你也能成为销售和推广新产品的人，从而给你带来商机。

3. 竞争

如果你能弥补竞争对手的缺陷和不足，这也将成为你的创业机会。看看你周围的公司，你能比他们更快、更可靠、更便宜地提供产品或服务吗？你能做得更好吗？若能，你也许就找到了机会。

4. 新知识、新技术的产生

例如随着健康知识的普及和技术的进步，围绕“水”就带来了许多创业机会，上海就有不少创业者加盟“都市清泉”而走上了创业之路。

5. 变化

创业的机会大都产生于不断变化的市场环境，环境变化了，市场需求、市场结构必然发生变化。著名管理大师彼得·德鲁克将创业者定义为那些能“寻找变化，并积极反应，把它当作机会充分利用起来的人”。这种变化主要来自于产业结构的变动、消费结构升级、城市化加速、人口思想观念的变化、政府决策的变化、人口结构的变化、居民收入水平提高、全球化趋势等诸方面。具体而言变化可以包括：

第一，产业结构的变化。例如，美国一家高炉炼钢厂因为资金不足，不得不购置一座迷你型钢炉，而后竟然发现后者的获利率要高于前者的意外结果。再经分析，才发现美国钢品市场结构已产生变化，因此，这家钢厂就将往后的投资重点放在能快速反应市场需求的迷你炼钢技术上。

例如，在国营事业民营化与公共部门产业开放市场自由竞争的趋势中，我们可以在交通、电信、能源产业中发掘极多的创业机会。在政府刚推出的知识经济方案中，也可以寻得许多新的创业机会。

第二，科技进步。例如：从“低科技”中把握机会。随着科技的发展，开发高科技领域是时下热门的课题，例如美国近年来设立的风险性公司中电脑占25%、医疗和遗传基因占16%，半导体、电子零件占13%、通信占9%。但是，公司机会并不只属于“高科技领域”。在运输、金融、保健、饮食、流通这些所谓的“低科技领域”也有机会，关键在于开发。

例如，当人类基因图像获得完全解决，可以预期必然在生物科技与医疗服务等领域带来极多的新事业机会。虽然大量的创业机会可以经由有系统的研究来发掘，不过，最好的点子还是来自创业者长期观察与生活体验。

第三，通信革新；

第四，政府放松管制；

第五，经济信息化、服务化。例如，在全球生产与运筹体系流程中，就可以发掘极多的信息服务与软件开发的创业机会。

案例：克里斯·迪克逊谈创业需要把握时机¹



图 2.5 Hunch 创始人 Chris Dixon

Chris Dixon 身兼创业者（Hunch 联合创始人、Founder Collective 联合创始人）和投资人（多家科技企业，包括 Skype、Foursquare、Kickstarter 等的早期个人投资者）双重角色，对初创企业投资有丰富的实战经验。

Chris Dixon 表示：“我从未有过投资 YouTube 的机会，但我不得不承认，如果我当年遇到这个机会，肯定会错过（当然这将是一个巨大的错误）。在 YouTube 出现前，我很久以来一直在网上留意并记住了数十家公司，这些公司试图建立众包视频网站但都失败了。所以依此类推，我担心 Youtube 也会失败。

我当时没有看到的是，之前的众包视频网站创立时间都太早。YouTube 开发了伟大的产品，但更重要的是，成立时机正合适。到 2005 年，众包视频的所有条件都已具备——家庭宽带、数码摄像机的普及、视频‘刚好可以用’的 Flash 版，以及为 YouTube 提供的受版权保护的网路内容和想嵌入视频博客的出现。

几乎所有你在网上开发的东西都以这种或那种形式尝试。你不被此吓住。先行者包括谷歌、Facebook、Groupon 都存在下来，几乎所有网络泡沫后出现的其它科技公司都已成功。

企业家都应该问自己‘为什么在其他人失败的地方我将成功？’，答案如果是简单的，‘我做的对’或‘我更聪明’，那你很可能低估了你的前辈，他们可能比你更聪明、更有才能甚至是伟大的企业家。

相反，你应该解释为什么你在最恰当的时机进行创业——解释时代发生了巨大的变化，为你的成功创造了条件。如果视频网站的生存环境晚一些成熟——YouTube 的成立也还赶得上，但如果他们动作慢一些，就会被其它公司取代。

常常是，成功的必要条件总是先出现，但要知道条件什么时候完全成熟，却很难预测。大家都知道互联网将完全社交化、个性化、移动化、位置化、互动化等，大量新的、成功的新创公司将因此出现。但很难知道这些公司什么时候大规模出现。

¹ 资料来源：Hunch 创始人：学会把握创业时机是成功关键，腾讯科技，2012. 02. 15，<http://tech.qq.com/a/20120215/000300.ht>

一种降低时机风险的方法是，相应管理好你的现金。如果你想利用现有的趋势，你应该更积极行动。如果你将希望寄托在新趋势上，最好降低烧钱速度并长期投资。这需要自我约束和耐心，但也是你获得真正成功的途径。”

第六，价值观与生活形态化。例如：追求“负面”就会找到机会。所谓追求“负面”就是着眼于那些大家“苦恼的事”和“困扰的事”。人们总是迫切希望解决，如果能提供解决的办法，实际上就是找到机会。例如双职工家庭，没有时间照顾小孩，于是有了家庭托儿所，没有时间买菜，就产生了送菜公司。这些都是从“负面”寻找机会的例子。例如，人们对于饮食需求认知的改变，造就美食市场、健康食品市场等的新兴行业。

第七，人口结构变化。以人口因素变化为例，可以举出以下一些机会：为老年人提供健康保障用品；为独生子女服务的业务项目；为年轻女性和上班女性提供的用品；为家庭提供文化娱乐用品。也就是说，我们应该集中盯住某些顾客的需要就会有办法。机会不能从全部顾客身上去找，因为共同需要容易认识，基本上已很难再找到突破口。而实际上每个人的需求都是有差异的，如果我们时常关注某些人的日常生活和工作，就会从中发现某些机会。因此，在寻找机会时，应该习惯把顾客分类，如政府职员、菜农、大学讲师、杂志编辑、小学生、单身女性、退休职工等，认真研究各类人员的需求特点，机会自见。

例如，单亲家庭快速增加、妇女就业的风潮、老年化社会的现象、教育程度的变化、青少年国际观的扩展……必然提供许多新的市场机会。

2.2.4 影响机会识别的关键因素

机会识别是创业的开端，也是创业的前提。围绕创业机会，有些基本的问题是所有想创业的人都关心的，比如：为什么是他而不是别人看到了机会？未经系统论证调查的（甚至可以说偶然发现的）机会，为什么可以成为创业机会的？实际上，我们认为能否识别创业机会其实受到历史经验等多种因素的影响。

在这些影响机会识别和开发的各项因素中，我们认为主要可以分为两个方面，即机会本身的属性和创业者的个人特性。

1. 创业机会的自然属性

机会的特征是影响人们是否对之进行评价的基本因素，创业者选择这项机会是因为相信其能够产生足够的价值来弥补投入的成本。就创业而言，创业的核心产品和所面对的市场，这两者就属于创业机会的自然属性，它们显然是不依赖于创业者自身或者创业机会的其他特征而客观存在，并对创业活动的实施与开展起到巨大的影响。

例如：在信息时代的今天，创业者开设一家网店与开设一家传统的餐厅，这两个创业机会的自然属性显然是大不一样的。互联网作为一个创业的平台，已经给无数人带来了商机，从创业机会的自然属性来看，开设一家成功的网店与开设一家传统餐厅的要求是不同的。创业者对于创业机会自然属性的把握，体现在做

好以下几点¹：

第一，投入自己最熟悉的行业。

赚第一笔钱要从自己最熟悉的行业开始，这样，就不用在一个陌生的领域从头学起。没有雄厚财务支撑的小本买卖更是经不起外行的折腾，这是一笔交不起的学费。著名的奔驰汽车公司是由两家公司合并而成的，这两家的老板分别是本茨和戴姆勒，他们俩分别制造出了世界上最早的一批汽车，然后在汽车这一领域大显身手，成就了奔驰今天的辉煌。世界首富比尔·盖茨更是在自己熟悉的行业中成功的杰出例证。在车库里办公的微软公司已是世界信息业的巨无霸，而比尔·盖茨迄今为止也只拥有这一家公司，他从未做过与电脑无关的生意。

第二，找出自身的优势，选择好货源。

有了爱好，选好了最熟悉的行业，结合一下自己的特长，就可以选择货源了。总体而言，开设网店的货源最好是选择一些小的冷门行业会好做一点，譬如有人在网上专门卖宝马车的车标，等等这样细微的小的行业。当然，前提是兴趣，还有你在那个行业中的优势，比如拿货时的人脉，这才能保证你能拿到很具竞争力的货源。

第三，永葆高昂情绪和自信心。

据调查，最初的几个月不成功，几乎能令一半的卖家放弃努力。48%的卖家努力1个月后没有成功就不干了；25%的卖家努力2个月后没有成功就不干了；15%的卖家努力3个月后没有成功就不干了；12%的卖家努力3个月后继续干下去，而80%的大卖家是从这些人中产生的。网店卖家应具有良好的心理环境的心理状态，有利于影响和激发顾客采取购买行为，因此成功的卖家大多善于首先把自己推销给顾客，以赢得顾客的理解：喜爱和信任。赢得顾客的喜爱和信任，自然会产生购买行为。

第四，勤奋是所有企业家成功的法宝。

资金短缺，规模过小，没有知名度，大卖家排挤等会困扰小生意。艰苦创业在此时显得尤为重要。台湾的经营之神王永庆是在世界上华人中数一数二的人物，勤奋也是他的成功秘诀，王永庆最早的生意是开米店。他的米店在社区中有口皆碑，因为王永庆可以做到对社区居民了如指掌。当某一户居民即将吃完家中的米时，王永庆就会送上门，而且当时并不收钱，只是到了居民发薪的日子，王永庆才登门上访。就这样艰苦细致的工作，才成就了大企业家王永庆。

第五，宣传和促销不可少。

开网店促销技巧如下：

① 多发精华帖和认真回帖，看帖后认真回帖，既能得到LZ的感谢又能宣传自己的店铺，何乐而不为呢？

② 多到其它购物网站发帖作广告。

③ 选择适当的时候给朋友们免费送一些小礼品，淘宝专卖的人气就是这样

¹ 资料来源：开网店卖什么最赚钱？新手怎么开网店？搜狐科技，
http://www.sohu.com/a/208364894_100057863，2017.12.04

上来的哦，回帖免费送礼品，不要买家们出邮资，还怕没人来领吗，领的时候自然会看看您的店铺了。

④ 选择适当的时机降低价格，既可吸引更多的消费者，又可打击竞争者。

⑤ 每周拿出一些热销的产品来低价促销，虽然此款产品的利润低，但可以带旺店铺人气，增加其它产品的销量，业绩自然就会上来了，我们就要专门设一个特价区。

总的来说，我们认为创业机会的自然属性很大程度上将决定创业者对未来创业进程的预期，因而对创业进程产生重大影响。

2. 创业者的个人特征

机会青睐于特定创业者，理论界与实践界都一直试图回答：为什么是这些人而不是另外的人看到一个机会？这些看到了机会的创业者有什么独特之处呢？

许多好的商业机会并不是突然出现的，而是对于“一个有准备的头脑”的一种“回报”。对于机会识别来说，更重要的因素应当来自创业者的个人因素，这是因为从本质上说，机会识别是一种主观色彩相当浓厚的行为。事实上，即使某一机会已经表现出较好的预期价值，但是并非每个人都能从事这一机会的开发，并且坚持到最后的成功，因此创业者的个人特征对于机会识别来说更为重要。普遍而言，下面的几类因素，被认为是那些机会青睐的特定创业者具备的特征：

第一是先前经验。在特定产业中的先前经验有助于创业者识别机会。有调查发现，70%左右的创业机会，其实是在复制或修改以前的想法或创意，而不是全新创业机会的发现。

第二是个人性格特性。如“（对信息的）警觉性”，创业者比一般的经理人更加渴望信息，更倾向于在信息搜索上花更多的时间，搜索方式也有所不同。又如“自信”，成功的创业者需要有执著的信念，并且能够坚持他们的事业直至最后成功。研究显示创业者的自信能够增强他们对机会的感知。

第二是专业知识。拥有在某个领域更多专业知识的人，会比其他人对该领域内的机会更具警觉性与敏感性。例如：一位计算机工程师，就比一位律师对计算机产业内的机会和需求更为警觉与敏感。

第三是社会关系网络。个人社会关系网络的深度和广度影响着机会识别，这已是不争的事实。通常情况下，建立了大量社会与专家联系网络的人，会比那些拥有少量网络的人更容易得到机会。

第四是创造性。从某种程度上讲，机会识别实际上是一个创造过程，是不断反复的创造性思维过程。在许多产品、服务和业务的形成过程中，甚至在许多有趣的商业传奇故事中，我们都能看到有关创造性思维的影子。

心理学家德雷夫达尔指出，创造力是个体产生任何一种形式思维结果的能力。这些结果在本质上是新颖的，产生它们的人事先所不知道的，它有可能是一种想象力或是一种不只局限于概括的思维综合。创造性是指创造者根据一定目的，运用一切已知信息，产生出某种新颖、独特、有社会或个人价值的产品的智力品质或思维成果，是人类创新意识与创新能力综合作用的结果。创新意识和创

新能力是人的综合能力的外在表现，以深厚文化底蕴、综合化知识、个性化思想和崇高精神境界为基础。

值得注意的是，这些个人因素并非彼此独立存在，在某种程度上，它们彼此之间也存在一定的相关性。

2.2.5 识别创业机会的一般过程

创业机会识别是创业领域的关键问题之一。从创业过程角度来说，它是创业的起点。创业机会识别过程是一个不断调整反复均衡的过程。不同的创业者可能愿意关注不同的创业机会，即使是同一个创业机会，不同的人，对其评价也往往不同。

创业过程开始于创业者对创业机会的把握。创业者从成千上万繁杂的创意中选择了心目中的创业机会，随之不断持续开发这一机会，使之成为真正的企业，直至最终收获成功。这一过程中，机会的潜在预期价值以及创业者的自身能力得到反复的权衡，创业者对创业机会的战略定位也越来越明确，这一过程被称为机会的识别（Opportunity Identification、Opportunity Recognition）过程。这一机会识别过程实际上是一种广义的识别过程，因为它事实上囊括了大部分研究中提到的机会发现、机会鉴别、机会评价等活动。我们给出了一个简单的分析框架，如图 2.6 所示。

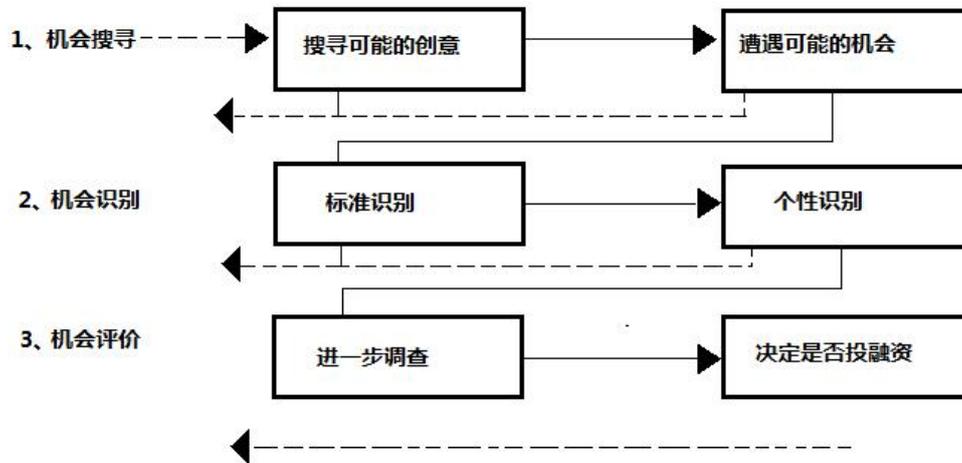


图 2.6 机会识别过程的三个阶段¹

1. 阶段一“机会的搜寻”（Opportunity Searching）

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。

首先，根据创意，明确研究的目的或目标。例如，创业者可能会认为他们的产品或服务存在一个市场，但他们不能确信：产品或服务如果以某种形式出现，

¹ 资料来源：Lindsay, N. J, Craig, J, A Framework for Understanding Opportunity Recognition: Entrepreneurs versus Private Equity Financiers [J]. Journal of Private Equity, 2002(6):13-24.

谁将是顾客。这样，一个目标便是向人们询问他们如何看待该产品或服务，是否愿意购买，并了解有关人口统计的背景资料和消费者个人的态度。当然，还有其他目标，如了解有多少潜在顾客愿意购买该产品或服务，潜在的顾客愿意在哪里购买，以及预期会在哪里听说或了解该产品或服务。

其次，从已有数据或第二手资料中收集信息。这些信息主要来自于商贸杂志、图书馆、政府机构、大学或专门的咨询机构以及因特网等。一般可以找到一些关于行业、竞争者、顾客偏好趋向、产品创新等方面的信息。该种信息的获得一般是免费的，或者成本较低，创业者应尽可能利用这些信息。最后，从第一手资料中收集信息。收集第一手资料包括一个数据收集过程，如观察、上网、访谈、集中小组试验以及问卷等。该种信息的获得一般来说成本都比较高，但却能够获得更有意义的信息，可以更好地识别创业机会。

如果创业者希望主动搜索机会，他们还可以将一些经过特别筛选和培训的有创意的消费者、非行业内专家、客户，以及创意专家集合在一起，以产生最新、最激动人心的创意。所有的创意产生都植根于真正消费者的洞察，以保证这些创意和商业需求息息相关。这些相关的商业目的可能会是：便于实施、适用于大部分消费者、能紧跟或反映公司的技术水平、盈利、和品牌价值相符。在产生创意和选择最好创意的时候，所有上述商业目的都会给予考虑。应该鼓励任何发散式创想，当然创意也必须具备有可操作性，并便于实施的。

2. 阶段二“机会的识别”（Opportunity Recognition）

识别创业机会是思考和探索互动反复，并将创意进行转变的过程。

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：首先是通过对整个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；第二步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。

一般来说，有关市场特征、竞争者等的可获数据，常常反过来与一个创业机会中真正的潜力相联系，也就是说，如果市场数据已经可以获得，如果数据清晰显示出重要的潜力，那么大量的竞争者就会进入该市场，该市场中的创业机会就会随之减少。因此，对收集的信息进行结果评价和分析，识别真正的创业机会是重要的一步。一般而言，单纯地对问题答案的总结，可以给出一些初步印象；接着对这些数据信息交叉制表进行分析，则可以获得更加有意义的结果。也就是说，对创业者来说，搜集必要的信息，发现可能性，将别人看来仅仅是一片混乱的事物联系起来以发现真正的创业机会，这是非常重要的。

案例：垃圾邮件中的商机¹

当被垃圾邮件骚扰得不胜其烦时，有多少人能够敏锐地意识到其中蕴藏着创业商机？

上海亿业网络科技发展有限公司总经理刘东昇就是这么一位有心人。他亲身

¹ 资料来源：他从垃圾邮件中发现商机，搜狐理财，<http://money.sohu.com/20101130/n277989452.shtml>

经历了国内互联网业的沉浮，从枯燥的技术研发岗位上转型到精彩的市场拓展领域中，最终看准机会把握住电子邮件营销的发展浪潮，在浦东软件园实现了自己创业的目标。

刘东昇在就读同济大学与德克萨斯大学合办的EMBA班时，一位外籍教授在闲聊中抱怨自己的电子邮箱经常收到信息庞杂的垃圾邮件。正所谓说者无意但听者有心，这句抱怨使刘东昇茅塞顿开：“电子邮件营销在整个互联网业中虽然并不起眼，但其实可能蕴藏着一个很大的市场，而且大多数人还未意识到其中的商机，岂不是很合适的创业方向？”

“其实互联网产品没有很好和很差之分，关键是能不能找到一个有上升趋势的市场，另外就是有没有一个很好的团队，以及勇气也是创业者必须具备的素质之一。”刘东昇谈到自己在2007年成立上海亿业网络科技发展有限公司时有感而发。电子邮件营销(EDM)市场当时在国内基本是一片空白，但刘东昇仍鼓足勇气做第一个吃螃蟹的人，因为他坚定看好电子邮件营销在国内会有很好的上升趋势。为了尽快打开市场，他采取了“洋为中用，中西合璧”的策略，将美国电子邮件营销市场的成熟发展经验加以本土化，寻找国内实行会员制的公司客户商讨合作，这一策略果然在市场上灵验。

“不要小看电子邮件营销，其实里面大有文章可做。”刘东昇介绍，电子邮件营销追踪用户在收到B2C电子商务网站的商品推广邮件后，点击邮件中的链接登陆到B2C网站，选中商品放到购物车后结账购买的全过程，从中统计用户网上购物的特点，这可以对B2C网站的下一次营销产生影响。

正如刘东昇所料，随着电子商务在国内快速发展，电子邮件营销也越来越能够吸引市场眼球，不少网民已经习惯了打开EDM看看是否有新鲜的产品和新闻，电子邮件营销正在被广大用户所接受。

“现在EDM的发展还仅仅是序曲，过了三到五年后，也会像电子商务迎来一个爆发的阶段。”刘东昇充满信心地展望电子邮件营销市场的未来，预计国内EDM市场应该约有十几亿的份额，但目前所有EDM公司的市场份额加在一起也只有这一规模的两到三成而已，所以未来还有很大的发展空间。

3. 阶段三“机会的评价”(Opportunity Evaluation)

实际上这里的机会评价已经带有部分“专业调查”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。在下一节里，我们将详细探讨这一问题。

2.2.6 识别创业机会的行为技巧

实际上，创业过程就是围绕着机会进行识别、开发、利用的过程。识别正确创业机会的行为技巧是创业者应当具备的重要技能。

关于创意，约翰·斯坦贝克(John Steinbeck)有一句名言：“创意，就像兔子。假使你手头有一对兔子，如果学会对它们细心呵护，很快就会养出一窝来。”但是人们如何才能精准地掌控这些创意呢？这就需要在灵感闪现时，借助一些工具和经验，你可以确保它带来好的结果。对此，创意领域的众多专家进行了多年的

深入探讨，从诸多公司的大事件年表中总结智慧，挖掘出了一些能够让创意变现的“法宝”。

不要让手头的好主意悄悄溜走，因为只有那些善于将抽象的理念转化为具体解决方案的人，才能够被称为真正的创业者。在前人的基础上，我们认为识别创业机会会有以下多种行为技巧方法：

(1) 根据经验分析。对创业者而言，创意是创建企业的工具，在创建成功企业的过程中少不了它。就这方面而言，经验在审视创意时显得至关重要。有经验的创业者往往在模式和机会还在形成的过程中，就表现出了快速识别它们和形成创意的能力。

(2) 创造性思维。创造性思维在形成创意的过程中是很有价值的，而且在创业的其他方面也是如此。创造性思维可以通过学习和培训等来提升。

(3) 激发创造力。激发创造力的方法有很多，如头脑风暴法、自由联想法、灵感激励法等，可以通过这些方法来激发创造力。

以“头脑风暴法”为例，所谓头脑风暴(Brain-storming) 最早是精神病理学上的用语，指精神病患者的精神错乱状态而言的，现在转而为无限制的自由联想和讨论，其目的在于产生新观念或激发创新设想。

在群体决策中，由于群体成员心理相互作用影响，易屈于权威或大多数人意见，形成所谓的“群体思维”。群体思维削弱了群体的批判精神和创造力，损害了决策的质量。为了保证群体决策的创造性，提高决策质量，管理上发展了一系列改善群体决策的方法，头脑风暴法是较为典型的一个。

采用头脑风暴法组织群体决策时，要集中有关专家召开专题会议，主持者以明确的方式向所有参与者阐明问题，说明会议的规则，尽力创造融洽轻松的会议气氛。一般不发表意见，以免影响会议的自由气氛。由专家们“自由”提出尽可能多的方案（具体流程见图 2.7）。

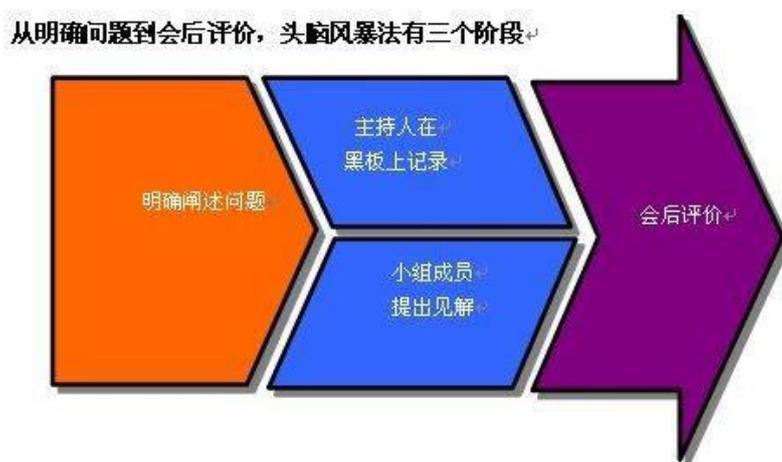


图 2.7 头脑风暴法的流程

(4) 依靠团队创造力。当人们组成团队时，往往可以产生单个人不会出现的创造力。而且，通过小组成员集体交换意见所产生的问题解决方案和其他方式相比，或者更好，或者相当。据统计，约 47% 的创意来源于工作团队的活动。

(5) 良好的生活及工作安排。

大多数创意最后无疾而终。我们需要对此负大部分责任。因为我们常常会因为生活中一件接一件看似紧急的琐事而将这些创意延误；或受累于消极的项目管理计划而未能将创意执行到底；抑或因为一些更容易实现的、更新的、更能令人获得满足的其他点子，不知不觉地跑偏了轨道，放弃了原来的创意。

创业者需要摒弃一切其他杂念，全力以赴，推进创意一路前行。这意味着你需要运用新的方法，或者对先前的一些理念进行微调，比如，如何分配时间，如何革新旧的回报考量机制(新的创意充满乐趣，旧的创意需要额外的努力)等。

第一，制定具体的时间表。随着各类通讯工具的涌现，我们的生活方式也变得有些违背工作流程。经常被各种信息包围——电子邮件、短信、Twitter 信息、Facebook 上的最新帖子，电话以及各种即时通讯信息——我们并非投入精力，以一种积极的方式处理这些信息，而是受制于信息焦虑症，我们迫切地需要知道最新的信息，否则就会陷入不安之中。

我所接触的最有工作效率的那些人则反其道而行之，在生活中尽量排除外界信息的刺激。他们达到这个境界的途径很简单，以 2—3 小时为时间段，在此期间减少查收及回复电子邮件和其他信息的次数，专注于那些需要深入研究及思考的长期项目，而不是处理一些琐碎的事情。

第二，对资料进行分类安排。每一个创意的最终落实，都有三个层面的内容：行动步骤，可以稍后处理的材料，仅供参考的材料。

首先是制定行动步骤。这些步骤一定是以动词开头的句子，是需要实际行动的。你需要将这些行动计划与其他规划及笔记等区分开。

其次是稍后处理的材料。这些通常是在头脑风暴中产生的创意，你目前尚无法或无需立刻驾驭但将在后续的工作中发挥作用的信息。把它们放在比较醒目的位置，并定期浏览判断其能否派上用场。我认识的一位企业领导者就有一个很好的习惯，他把这些信息汇总到一个 Word 文档中，并随时补充，在每月首个周日早晨打印后仔细研究，从中剔除已经与当下项目缺少关联度的信息，将其中的一些列入行动步骤，剩余的部分则遗留在待筛选清单中，留待未来做进一步判断。

最后是参考文献。这类辅助性文件是支撑你的创意的文章、笔记或者其他材料。你无需花费大量时间组织这些材料。相反地，只需按照时间顺序排列出这些文件，借助计算机软件的查找功能即可快速完成文件的调用工作。

第三，根据项目进展调整会议计划。如果你的时间十分宝贵，某些例会将会成为一种羁绊。如果会议当中没有更新的行动部署需要传达的话，不妨试试用声讯电话或者电子邮件代替。

在会议即将结束前，需要和每一位团队成员或者客户分享下一阶段的具体任务，让他们明白在为目标奋斗的过程中各自的职责所在。通过不断的演练，在前

进的过程中，错失了哪些东西，错误地理解了哪些东西，以及哪些东西是多余的，都能够迅速辨别出来。大声地说出行动部署，能够营造一种各司其职和各尽其责的氛围。

第四，保持前进。不要让任何惰性扼杀你的创意灵感，努力奋进吧，这也是你尊重自己及自身创意的最好方式。

2.3 创业机会评价

创业机会很多，但不是每一项都具备实施条件与发展潜力，即不是每一项都是有价值的创业机会。如果幸运地发现了一项具备商业价值的创业机会，这时也不能轻举妄动，因为创业者还要仔细识别该项目是否与自身的创业条件与优势高度匹配。正如一句谚语所说“一个人的美食，可能是另一个人的毒药”，对于他而言十分理想的创业机会，可能对于你而言就是一场人生的陷阱。

如何从这些“美丽的陷阱”中，识别真正理想的创业机会，就需要我们对创业机会进行深入的评价，因为机会评价有利于应对并化解环境不确定性。但是，由于创业机会评价具有特殊性，其特殊性在于——创业机会不同于一般的商业机会，其往往提出的是一些革命性的创新概念，而人们往往对于革命性的创意在初始期一般呈负评价，所以创业者很容易对自己的项目产生疑惑。因此，学习了解科学的创业机会评价的技巧和策略就显得十分的重要和必须。

2.3.1 有价值创业机会的基本特征

创业机会很多，但不是每一项都具备实施条件与发展潜力。昆仑万维的周亚辉谈到：“经过这么多事，我明白了一些特别深刻的道理，有些东西看起来很美，但最多只是个美丽的诱惑而已。你真去做就会发现，做不到一年合伙人就得散伙，很多创业机会只是看起来很美而已，实际上并不美。”

1. 识别有价值创业机会的意义

即使在世界上最富创业精神的美国，所有新创企业中也有 40% 存活不到一年，2/3 以上在其第五个生日之前死亡，仅有 25% 的新企业生存了 8 年。更令人震惊的是，大多数创业者几乎没有盈利，一般来说，即使让企业存续 10 年的创业者，也只获得了在他们以往的受雇生涯中所获得真实收入价值的 65%。

机会识别是创业的开端，也是创业的前提。百森商学院亚洲研究中心总监伍健民谈到：是的，在中国真正成功抓住机会的人非常少。这其中有两个最主要的原因：首先，只有很少数的企业家知道组成一个真正机会的要素是什么；其次，即使一些企业家在众多机会中识别出了真正的机会，他们中的很多人也不能掌控那些能够将机会转变为利润的特性。

2. 有价值创业机会的三大基本特征

正如上文所述，不是每一个创意都是机会的。有的创业者认为自己有很好的想法和点子，对创业充满信心。有想法有点子固然重要，但是并不是每个大胆的想法和新异的点子都能转化为创业机会的。许多创业者因为仅仅凭想法去创业而

失败了。那么，到底什么样的创业机会才是真正的、有价值的机会呢？或者说有价值的机会应该具有什么样的特征呢？我们认为：有价值的创业机会具有价值性、时效性等基本特征。

第一，有价值的创业机会具有价值性。

对机会的识别源自创意的产生，而创意是具有创业指向、同时具有创新性的想法。在创意没有产生之前，机会的存在与否意义并不大。有价值潜力的创意一般会具有以下基本特征：

独特、新颖，难于模仿。创业的本质是创新，创意的新颖性可以是新的技术和新的解决方案，可以是差异化的解决办法，也可以是更好的措施。另外，新颖性还意味着一定程度的领先性。不少创业者在选择创业机会时，关注国家政策优先支持的领域就是在寻找领先性的项目。不具有新颖性的想法不仅将来不会吸引投资者和消费者，对创业者本人都不会有激励作用。新颖性还可以加大模仿的难度。

客观、真实，可以操作。有价值的创意绝对不会是空想，而要有现实意义，具有实用价值，简单的判断标准是能够开发出可以把握机会的产品或服务，而且市场上存在对产品或服务的真实需求，或可以找到让潜在消费者接受产品或服务的方法。

有潜力的创意还必须具备对用户的价值与对创业者的价值。创意的价值特征是根本，好的创意要能给消费者带来真正的价值。创意的价值要靠市场检验。好的创意需要进行市场测试。同时，好的创意必须给创业者带来价值，这是创业动机产生的前提。

第二，有价值的创业机会具有时效性。

“创业”因“机会”而存在，而机会是具有时间性的有利情况。创业机会存在于一定的时空范围之内，随着产生创业机会的客观条件的变化，创业机会就会相应的消逝和流失。纽约大学柯兹纳教授认为机会就是未明确的市场需求或未充分使用的资源或能力。机会具有很强的时效性，甚至瞬间即逝，一旦被别人把握住也就不存在了。而机会又总是存在的，一种需求被得到满足，另一种需求又会产生；一类机会消失了，另一类机会又会产生。大多数机会都不是显而易见的，需要去发现和挖掘。如果显而易见，总会有人开发，有利因素很快就不存在了。

创业者对机会的评价来自于他们的初始判断，而初始判断通常就是假设加简单计算。牛根生在谈到牛奶的市场潜力时说：民以食为天，食以奶为先，而我国人均喝奶的水平只是美国的几十分之一。也许这就是他对乳制品机会价值的直观判断。这样的判断看起来绝对不可信，甚至会觉得有些幼稚，但却是有效的。机会瞬间即逝，如果都要进行周密的市场调查，经常会难以把握机会。假设加上简单计算只是创业者对机会的初始判断，进一步的创业行动还需依靠调查研究，对机会价值做进一步的评价。

第三，有价值的创业机会具有可行性。

创业者还必须了解已有的创业机会是否具有可行性。首先，它能在你的商业环境中行得通。比如，你打算开一家肯德基加盟店，但是在印度的许多邦中，由于宗教的原因，你是开不了的。其次，你必须要有资源（人、财、物、信息、时间）和技能才能创立业务。

那么创业者应该怎么办呢？我们认为确定顾客的偏好，通常可以采用市场测试的方法，将产品或服务拿到真实的市场中进行检验。市场测试可以说是一种比较特殊的市场调查，是创业者必须读的必修课程。市场测试与市场调查不完全相同，询问一个消费者是否想购买和这位消费者实际是否购买很多时候是两回事。雀巢咖啡为打开中国市场，选择一些城市向住户投递小袋包装咖啡就是一种市场测试。

总之，创业机会是指那些适合创业的机会（特别是创意）。看到机会、产生创意并发展成清晰的商业概念意味着创业者识别到机会，至于发展出的商业概念是否值得投入资源开发，是否能成为有价值的创业机会，则还需要认真的论证。

2.3.2 个人与创业机会的匹配

如果幸运地发现了一项具备商业价值的创业机会，这时也不能轻举妄动，因为创业者还要仔细识别该项目是否与自身的创业条件与优势高度匹配。正如一句谚语所说“一个人的美食，可能是另一个人的毒药”，对于他而言十分理想的创业机会，可能对于你而言就是一场人生的陷阱。我们认为：判断创业机会是否适合自己的主要依据在于机会特征与个人特质的匹配。

根据“成员—组织”匹配理论和认知领域的结构匹配理论，我们认为机会识别过程分为：第一人机会识别和第三人机会识别。第三人机会是指对某些市场主体而言的潜在机会（对于创业者而言，外界客观存在、尚未开发的创业机会），而第一人机会则指对于创业机会识别者或创业者本人而言的潜在机会（创业者自身所具备的、尚未发现的创业机会）。这里我们关注第三人机会的识别过程，其中个人因素与机会因素匹配包括增补型匹配、互补型匹配和结构性匹配三种。

1. 增补型匹配

“增补型匹配”是指有关顾客的信息与创业者所掌握的顾客知识相同或相似，或者有关技术的信息与创业者所掌握的技术知识相同或相似，从而能产生类似于“成员—组织”匹配中的增补型匹配的效果。这种增补型匹配会增强创业者的创业意图。

2. 互补型匹配

“互补型匹配”是指个人因素或机会因素能在一定程度上改善创业环境或者补充创业环境所缺少的东西，从而产生类似于“成员—组织”匹配中互补型匹配的效果，因此，互补型匹配有利于识别创业机会。例如，创业者掌握了有关顾客问题的先前知识，外部环境提供了相关新技术的信息，如果这种新技术信息能用来解决创业者认知的顾客问题，那么，创业者先前掌握的关于顾客问题的知识与外部环境提供关于新技术的信息就属于互补型匹配。或者创业者先前掌握了技术

知识，外部环境提供了有关顾客的信息，如果创业者先前掌握的技术知识恰好能用来解决新的顾客问题，那么两者也产生了互补型匹配。

3. 结构性匹配

“结构性匹配”是指已知某种知识关系(如某种技术或服务适合应用于某类顾客)，通过直接推理、类比推理、相似性比较、模式匹配等方式把这种知识关系应用于改进新的潜在或实际顾客需求与创业者所拥有的知识、技术和服务方法或新技术之间的匹配上。这与认知领域的结构匹配理论中的结构性匹配相类似。

在第一人机会的识别过程中，创业者首先应该评估第三人机会能否成为第一人机会，即能否成为对创业机会识别者本人而言有价值的机会。创业者应该识别第三人机会在创新性、盈利性和不确定性等方面的特点。之所以要重点考察机会的创新性、盈利性和不确定性三个指标，是因为识别第一人机会的过程实际上是创业意图不断增强或减弱的过程，而根据有关的创业意图理论，创业者在考察创业机会时会重点考察机会的盈利性和不确定性，而机会的创新性与机会的盈利性和不确定性密切相关。

同时，创业者也存在个体差异，如在认知风格上，有的创业者偏好创新性认知风格，有的则偏好调适性认知风格。早在 1976 年，Comegys 就认为认知不和谐与创业之间存在一定的联系。在成就需要上，有的创业者倾向于开发盈利较高的机会，而有的创业者认为能够维持生计即可。在自我效能感方面，有的创业者对自己处理不确定性的能力充满自信，而有的则信心不足。因此，在这个阶段，创业者所感知到的第三人机会的创新性、盈利性和不确定性程度，又能与其个人的认知风格、成就需要、自我效能感匹配，那么就能识别第一人机会；如果两者不能匹配，那么，创业者就会放弃第三人机会。

2.3.3 创业机会评价的特殊性

由于创业机会评价具有特殊性，其特殊性在于，创业机会不同于一般的商业机会，其往往提出的是一些革命性的创新概念，而人们往往对于革命性的创意在初始期一般呈负评价，所以创业者很容易对自己的项目产生疑惑；另一方面，也有可能创业者自己对创新的创意十分满意与肯定，但是市场对其却并不感冒，如果不尽快改进创意，以迎合消费者的需求，那么贸然创业的前景将是十分危险的。

第一，创业者经常容易犯的错误的是，自己认为好的，则一厢情愿地断定顾客也应该认为好。“己所不欲勿施于人”，然而“己所欲施于人”也不一定能奏效。

案例：老徐兵败网店¹

“徐静蕾的网店开张一年，只有 60 笔生意成交”成就了一时的重大新闻。其实徐静蕾已很懂得运用互联网，开博客点击 2.4 亿成为第一博；做网络电子杂志首期号称赚了 100 万。一个号称很懂得运用互联网的明星人物，前后反差如此之大，的确有点让人大跌眼镜。

¹ 资料来源：徐静蕾开网店失败 开店一年仅卖出 60 件衣服，<http://www.sina.com.cn>，2009.06.25，新浪女性。

实际上，徐静蕾运用互联网的确不赖，博客和电子杂志的超高人气有力地证明着她的实力，但毋庸置疑的是，点击量和访问量的绝大部分来源应该是慕明星之名而去，窥探明星的私秘生活以满足各自的猎奇心理，来也匆匆，去也匆匆，就是有个别忠实的粉丝，最多也是用寥寥数字表达下仰慕之情，毕竟网上传情，成本是近似为零的，这是鼠标用户的共同特征之一，这也就是为什么短时间内徐静蕾的博客能赚那么多吆喝的原因吧。

然而，徐静蕾的网店从事网络营销，不可能只是希望别人到此一游，更重要的还要别人从口袋中掏出人民币。当粉丝的身份转换成顾客上帝，上帝的眼光和要求就会大不相同了，一方面对产品的需求是“物美价廉”，何况是网络营销的最大优势都快变成了低价的今天，“许多买家都抱怨衣服价格偏贵”自然少人问津，另外也有人指出了：徐静蕾并没有有效地利用她的名气为产品增加附加值，也是影响因素之一。促使键盘用户作为的是利益和价值，有利可图才是键盘用户判断是否作为的动因，只有引导键盘用户实际参与网络营销的全程，才能最终完成网络营销的目标。从徐静蕾网店的界面和陈设产品的单一类别来看，能吸引键盘用户的元素可谓寥寥无几，也就怪不得最后落得个“兵败”的尴尬结果了。

第二，创新创意刚刚产生时往往被人们的疑虑所包围。

从哲学的角度讲，创新创意往往属于新事物。新事物是指符合事物发展的客观规律和前进趋势、具有强大生命力和远大前途的事物。

然而，新事物产生之初，总是不完善的、弱小的，但它在与暂时强大的旧事物的斗争中，最终会取得胜利。新生事物不可战胜，这是由事物发展的本质和新生事物的本性决定的。因为新事物符合历史发展的必然趋势，它萌芽、产生于旧事物之中，是对旧事物的“扬弃”，即抛弃了旧事物中的消极的、过时的、腐朽的因素，吸取了旧事物中的积极的、合理的因素，并且形成了它自身的特点。与旧事物相比较，新事物更完善、更高级、更优越，具有更强的适应力，因此新生事物必然取代旧事物，这是不可避免的。

案例：诺基亚对新生的苹果手机反应迟钝¹



图 2.8 苹果颠覆诺基亚的“王座”

¹ 资料来源：雪曼，诺基亚曾认定 iPhone 必败：不够经摔，http://tech.ifeng.com/telecom/detail_2012_07/20/16181679_0.shtml?_from_related, 2012. 07. 20, 凤凰科技。

在 iPhone 刚刚推出的时候，诺基亚的工程师们就做了一个全面的研究。研究表明，当时的 iPhone 制造成本过高；并且只支持 2G 网络，比诺基亚的 3G 技术要逊色不少。更为有趣的是，iPhone 没有通过诺基亚严格的“坠落实验”——诺基亚工作人员把 iPhone 在五英尺的高度，从不同的角度摔到混凝土地面进行抗摔测试，结果显示 iPhone 不如诺基亚手机扛摔。最后诺基亚得出结论，iPhone 不会带来威胁。

然而事情并没有诺基亚想像的那么美好。苹果 CEO 蒂姆·库克（Tim Cook），已经向世界展示了如何能够减少制造成本。而苹果在 iPhone 面世后第二年，就解决了 3G 的技术问题。而之后的几年，全世界的果粉们更是让诺基亚看到了一个残酷的现实，消费者居然宁愿多花钱去购买时髦的智能手机，尽管这个手机可能不如那些笨重的手机那么扛摔。

然而直到 2008 年，诺基亚高管们才真的意识到 iPhone 是他们身边的一个重磅炸弹。但是诺基亚的努力却被自身组织问题阻碍——诺基亚的研发团队被迫互相竞争，而又有太多人进入了企业决策，最终导致该公司发展缓慢。

2.3.4 创业机会评价的技巧和策略

创业机会评价有利于创业者应对并化解环境不确定性，但是由于创业机会评价具有特殊性，常规的市场研究方法不一定完全适用于创业机会评价，尤其是对于原创性创业机会的评价。因此，学习了解科学的创业机会评价的技巧和策略就显得十分的重要和必须。

1. 创业机会评价的分析技巧

如上文所述，就创业而言创业的核心产品和所面对的行业市场，这两者就属于创业机会的自然属性，它们显然不依赖于创业者自身或者创业机会的其他特征而客观存在。因此，我们认为对于创业者所选择的创业机会来说，主要存在两个客观的考察维度：

（1）行业市场维度：主要指创业者所面临的市场环境的特征，包括市场的成长性、市场的规模、市场的竞争程度，是否拥有良好的市场网络关系等。

无论你的公司经营什么，都必须了解行业及其市场竞争状况。行业及市场竞争分析是对公司商业生态环境的重要层面做战略性的评估。

行业之间在以下几个方面有着重大的区别：经济特点、竞争环境、未来的利润前景。行业经济特性的变化取决于下列各个因素：行业总需求量和市场成长率、技术变革的速度、该市场的地理边界（区域性或者全国范围的）、买方和卖方的数量及规模、卖方的产品或服务是统一的还是具有高度差别化的？规模经济对成本的影响程度、到达购买者的分销渠道类型；行业之间的差别还体现在对下列各因素的竞争重视程度：价格、产品质量、性能特色、服务、广告和促销、新产品的革新，在某些行业中，价格竞争占统治地位；而在其它行业中，竞争的核心却可能集中在质量上，或集中在产品的性能上，或集中在品牌形象与声誉上。

一个行业市场的经济特性和竞争环境以及它们的变化趋势往往决定了该行

业未来的利润前景，对于那些毫无吸引力的行业，最好的公司也难获得满意的利润；相反，颇有吸引力的行业中，弱小的公司也可以取得良好的经营业绩。

(2) 产品维度：主要指产品本身的技术优势，包括产品的技术是否存在进入壁垒、产品技术是否有成本优势、技术优势能否持久等。根据这两个维度，可以建立一个坐标轴，纵向为市场特征，横向为产品本身的技术先进性。为了方便对问题的分析，将市场优势和产品的技术优势分为强弱两种，如图 2.9 所示。这样，我对创业机会的评价可以大致分为四类，对应图中的四个象限。

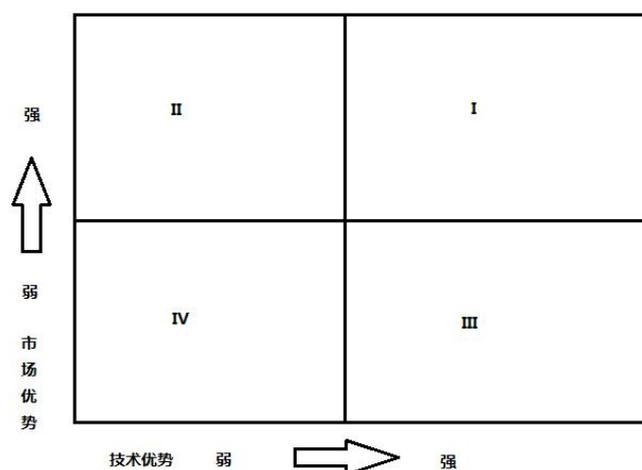


图 2.9 创业机会的四种评价类别

创业机会不同维度的建立，可以直观地分析和比较不同创业机会的实际开发成长过程，这一过程，实际上也正是创业者制定创业战略，促进新企业良性成长的过程。因此，在创业战略的制定过程中，需要对于创业机会的深入分析，不同的创业机会需要不同的创业战略来支持，才能获得较好的成功。因此，创业机会的特征对于创业战略的制定具有重要的导向作用。

尽管这里直观地将机会分为四种类型。然而，在实践中，它们的应用程度各不相同。I型的创业机会市场特征和产品特征俱佳，然而，这样的机会常常转瞬即逝，大量的市场追随者使得市场优势不再，或者是技术的飞速发展使得原有的技术优势很快成为过去，即从I型变成II、III型甚至是IV型的创业机会。IV型的机会在市场和产品两个维度上都不具备优势，创业者最好暂缓创业，等待市场进化或者技术发展到一定程度再开发创业机会。

因此，在实践中真正用于创业的机会主要集中于II、III型的创业机会，对于这两种类型的机会的研究最具借鉴意义，下文也主要集中考察II、III型的创业机会。为直观地说明创业机会与创业战略之间的关系，这里提出一个机会导向的创业战略制定模式。根据这一分析模式，我们认为，在分析创业者的可行战略规划时，首先要考虑的是创业者拥有的创业机会的特征。

2. 创业机会的评价策略

第一，行业市场优势较强，产品优势不佳的创业机会。

这一类型(II型)创业机会的代表如“小霸王学习机”。

八十年代末也正是学习机出现的年代，最早一批“家用”学习机应该是从台湾销进来的一批 LASER-310 型计算机。计算机内嵌操作系统，可编写简单的 basic 程序，并能使用普通录音机作为磁带记录仪。进入九十年代，计算机很快发展到 286-386，个人电脑开始快速在国内普及。

小霸王公司看准这一时机，也学着台湾企业做起了学习机，在游戏机的基础上增加了键盘、鼠标，还加了摇杆和游戏磁带，内嵌了 Logo 等图线制作为主的语言，以及词霸学习卡等配件，自主研发出了电脑学习工具——小霸王学习机（见图 2.10）。在电脑尚不普及的 80 年代末和 90 年代初，“你拍一，我拍一，小霸王出了学习机”——那种机器其实也就是个电脑启蒙用的玩具，演变到后来甚至能直接兼容红白机游戏卡，几乎所有孩子都把它当成游戏机了，小霸王学习机最终成为中国孩子的理想玩具。

尽管小霸王公司的学习机产品本身并不具备较高的技术壁垒，然而，通过有效的市场战略规划，在电脑尚未全面普及，而人们已经开始渴望拥有电脑的市场机遇期中，依然能获得极大成功。



图 2.10 小霸王学习机

第二，产品存在优势，市场优势不强的创业机会。

这种创业机会(III型)尽管技术本身拥有较强的优势，然而创业初期往往难以进行清晰的市场定位，为了生存，创业者需要重新审视市场，适时调整经营战略，这种创业机会多见于高科技新创企业。

案例：鼠标的发明与应用¹

1968 年 12 月 9 日在美国加州旧金山，加州斯坦福研究所的道格·恩格勒巴特（Douglas Englebart）和同事们当年致力于研究一种能更加简捷操作电脑的方法，鼠标在这一研究过程中诞生（见图 2.11）。

¹ 资料来源：鼠标要过 40 岁生日 未给发明者带来大笔财富，凤凰资讯，http://news.ifeng.com/society/4/200812/1203_346_3。



图 2.11 世界第一个鼠标

鼠标面世前，人们使用光笔操纵计算机。首次面世的鼠标外面有一层木质雕刻木板，拖着一条连接线或者说是“尾巴”，下面装有轮子能滚动，这是因为拖着长长的连线，整个外形像老鼠，这个新产品得到“鼠标”这个名字。

上世纪 70 年代，美国施乐公司将鼠标进一步升级，并在 1981 年“施乐之星”电脑操作系统诞生之际推出第一只商业化鼠标。但直到苹果公司以 4 万美元从斯坦福研究所买下鼠标生产许可证后，鼠标技术才算真正起飞。

苹果公司 1984 年推出“麦金托什”电脑被认为是开创个人电脑时代的重要里程碑，这一机型充分发挥了鼠标的功能。此后至今，鼠标已经成为绝大多数电脑的必备部件。

总之，对于创业投资者而言，创业机会的甄别类似于投资项目的评价，这对投资者取得收益十分重要。另一方面，这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，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这些评价准则。以成功的企业家、私人投资者以及风险资本家们多年所运用的良好的企业经营和市场竞争意识为基础，一组经过挑选并得到广泛认可的创业机会的评价准则已经形成，它包括六个大方面：

① 行业和市场(市场基本情况、市场结构、市场规模、市场增长率、可达到的市场份额、5 年内成本结构)；

② 资本与获利能力(毛利、税后利润、所需要的时间、投资回报潜力、价值、资本需求、退出机制)；

③ 竞争优势(固定和可变成本、对成本和价格与分销渠道的控制力、进入壁垒)；

④ 管理团队(创业团队、行业和技术经验、整体性、知识上的诚实度、致命缺陷)；

⑤ 个人标准(目标适合度、上限/下限问题、机会成本、愿望、风险/收益承受力、压力承受力)；

⑥ 战略性差别(适合程度、团队等级、服务管理、时机、技术、柔性、商机导向、定价、分销渠道、错误容忍空间)。

一般来说，具有好的创业机会的企业将在所列准则的大部分中表现出其巨大

的潜力，或者将在一个或几个准则中拥有其竞争者望尘莫及的压倒优势。

3. 机会评价有利于应对并化解环境不确定性

创业机会评价必然包含创业环境分析。创业环境在创业过程中扮演着非常重要的角色，因此，创业者准备创业计划之前，首先有必要对其进行研究分析，主要包括技术环境分析、市场环境分析和政策环境分析。

(1) 技术环境分析。技术的进步难以预测，从某种意义上说，技术是变化最为剧烈的环境因素。因为技术的进步可以极大地影响到企业的产品、服务、市场、供应商、分销商、竞争者、用户、制造工艺、营销方法及竞争地位等。技术进步可以创造新的市场，产生大量新型的和改进的产品，改变创业企业在产业中的相对成本及竞争位置，也可以使现有产品及服务过时。技术的变革可以减少或消除企业间的成本壁垒，缩短产品的生命周期，并改变雇员、管理者和用户的价值观与预期，还可以带来比现有竞争优势更为强大的新的竞争优势。因此，创业者应对所涉及行业的技术变化趋势有所了解 and 把握，应考虑或因政府投入可能带来的技术发展。

案例：诺基亚 N8¹

诺基亚于 2010 年推出了寄予厚望的第一款全触屏智能手机——N8（见图 2.12），但是，该机型还没上市就已经被业内认定过时。



图 2.12 被诺基亚一度寄予厚望的 N8

2010 年，诺基亚在智能手机领域面临的竞争前所未有的严峻，想要快速挽回败局，诺基亚需要一款具有竞争力的产品。

这个时候 N8 的出场被赋予了很大的期望。首款 Symbian 3 系统手机、首款多点触屏手机，相对高端的配置，首次尝试微博营销，多位明星助阵宣传，一系列的动作体现了诺基亚打造明星产品的决心。

¹ 资料来源：N8 难再续诺基亚辉煌，慧聪电子网，
<http://info.ec.hc360.com/2010/09/130954332031.shtml>，2010.9.13。

软件方面，N8 采用诺基亚最新的 Symbian 3 系统，该系统针对之前的 S60 略有改进，但要跟苹果的 iOS 或者谷歌的 Android 相比，还是有相当差距。苹果的 APP Store 和谷歌的 Android Market 应用商店都已经有十万级数量的应用软件，而 Symbian 3 由于是新系统，支持它的应用软件并不多，更遗憾的是，有些 S60 5.0 的软件在 Symbian 3 上并不兼容。所以如果用户想在 N8 上享受丰富的应用，除非 N8 有足够的铺货量，才能带动软件开发者们为之开发更多的应用程序。

综合来看，N8 手机的配置虽然说得上豪华，甚至可以称为“奢华”，但是并没有让人眼前一亮的功能。所有的功能不过是在目前智能手机的主流配置上的加配而已，摄像头从 500 万升到 1200 万，屏幕分辨率高一点，加一些音视频输出功能，这些只能构成 N8 价格高昂的理由，却并不足以支撑它登上“智能机皇”宝座。实际上，智能手机领域所拼杀的更多的是创新应用，而简单的加配恰恰是低端机比拼方式，要是仅仅提高一下参数值也算创新的话，那这个创新也太简单了。无情的市场现实，很快告诉诺基亚 N8 尚未上市就已经埋没在一堆安卓和苹果手机的夹击之中了。

(2) 市场环境分析。市场环境分析可以从宏观、中观和微观三个层次来进行。

在宏观上，主要是对经济因素、文化因素的分析。一方面，一个新创企业成功与否，在很大程度上取决于整个经济运行情况，如整个国民经济的发展状况、产业结构的构成与发展、消费和积累基金的构成及其变化、失业状况、以及消费者可支配收入，等等，具体体现在 GDP、人均 GDP、可支配收入等指标上，这些因素都会影响市场的需求状况，从而对创业企业有一定的影响。另一方面，文化环境，如人们生活态度的变化、价值观念的变化、道德观的变化等，也会对创业的市场需求产生影响，特别是那些与健康或环境质量等有密切关系的产品或服务更是如此。

在中观上，主要是对行业需求的分析。如市场是增长的还是衰退的、新的竞争者的数量、以及消费者需求可能的变化等重要问题，创业者必须加以认真考虑，以便确定创建企业所能获得的潜在市场的规模。

在微观上，根据波特的竞争模型，潜在的进入者、行业内现有竞争者、代用品的生产者、供应者和购买者是主要的竞争力量。

① 新进入者的威胁。新进入者是行业的重要竞争力量，虽然创业者本身往往是一个行业的新进入者，但它同时也会面临着其它意识到同样创业机会的创业者或模仿者新进入的威胁，它们会对创业的成功与收益带来很大威胁，其大小主要取决于进入障碍和本企业的可反击力度。其影响因素主要包括规模经济、产品差别优势、资金需求、转换成本、销售渠道等。

② 现有竞争者的抗衡。创业者在进入某一个行业时，会遇到行业内现有企业的压力与竞争，其程度是由一些结构性因素决定的。由于每个行业的进入和退出障碍不同，便形成不同的组合。

③ 替代品的竞争压力。看见的发展将导致替代品的不断增多，因此，创业者在制定战略时，必须识别替代品的威胁及程度。对于顺应时代潮流，采用最新技术、最新材料的产品，或对于从能获得高额利润部门生产出来的替代品，尤应注意。

④ 购买者和供应者的讨价还价能力。任何行业的购买者和供应者，都会在各种交易条件上尽力迫使交易对方让步，使自己获得更多的收益，其中讨价还价能力起着重要作用。

⑤ 其他利益相关者。主要包括股东、员工、政府、社区、借贷人等，它们各自对各个企业的影响大小不同。创业者从创业初始就应适当考虑与利益相关者的价值均衡问题及它们对创业的影响。

(3) 政策环境分析。政府的政策规定，法律法规等都可能直接或间接影响创业的活动。例如取消价格控制法规、对媒体广告的约束法规(如禁止香烟广告)、影响产品及其包装的安全条例等，这些法规都将对创业企业的产品开发和市场营销等产生影响。另外，政府对市场的规制也是一个值得重视的方面。如美国政府在20世纪80年代对电信和航空业进入限制的放松，就导致了大量新公司的组建。

本章小结

思维是意识的高级阶段，是人脑对客观现实的概括和间接的反映，高水平的创新思维可以反映事物的本质和事物间的规律性联系。

无论何种创业都需要通过创新性的思维来抓住好的创业机会。在这里，我们认为“创业机会”是指的创业者可以利用的商业机会。这样的创业机会往往又来源于好的创意，可以说“好的创意是成功的一半”，把握住了任何一个稍纵即逝的、真正的好创意，创业就等于成功了一半，创意是创业机会的来源。

“机会”是指具有时间性的有利情况；而“创意”则是指具有一定创造性的想法或概念。创意显然也不等于机会，但真正有商业价值的创意则一定是好的机会。同时，一项创意是否具有真正的商业价值则存在不确定性。

创业机会是具有商业价值的创意，而“创意”则是指具有一定创造性的想法或概念。两者表现为特定的组合关系，只有具有商业价值的创意才能称为创业机会，才能转化为创业事业。我们认为归根到底创业机会来自于一定的市场需求和变化。变化就是机会。环境的变化，会给各行各业带来良机，人们透过这些变化，就会发现新的前景。

创业机会很多，但不是每一项都具备实施条件与发展潜力，即不是每一项都是有价值的创业机会。如果幸运地发现了一项具备商业价值的创业机会，这时也不能轻举妄动，因为创业者还要仔细识别该项目是否与自身的创业条件与优势高度匹配。正如一句谚语所说“一个人的美食，可能是另一个人的毒药”，对于他人而言是十分理想的创业机会，可能对于你却是一场人生的陷阱。

复习题

1. 什么是创业机会？创业机会的内涵有哪些？
2. 如何鼓励和保护好的创意呢？
3. 创业机会的来源有哪些？
4. 识别创业机会的行为技巧有哪些？
5. 有价值创业机会的三大基本特征是什么？
6. 创业机会评价的特殊性指的是什么？