



“十二五”职业教育
国家规划教材
经全国职业教育教材
审定委员会审定

网络创业

沈凤池 主编

高等教育出版社



“十二五”职业教育国家规划教材

经全国职业教育教材审定委员会审定

高等职业教育电子商务专业理实一体化创新系列教材

网络创业

沈凤池 主编

高等教育出版社·北京

内容简介

本书是“十二五”职业教育国家规划教材,主要介绍了网络创业的基本知识与技能,共分为9个项目,具体内容包括:网络创业机会评估与选择、网络创业商业模式选择、网络创业计划书规划与编写、网络企业注册、网络创业平台建设与推广、网络营销、方案设计与实施、网上开店、网上店铺经营管理、企业理财。每章配有一定量的案例与实训项目。本书从案例分析入手,使读者容易理解;同时突出实用技能的培养,便于学以致用。

本书可作为高职高专院校各类专业的创业教育教材、电子商务专业相关课程教材,也可作为电子商务工作人员的参考用书。

本书配套开发有相关数字化教学资源,具体获取方式请见书后“郑重声明”页的资源服务提示。

图书在版编目(CIP)数据

网络创业 / 沈凤池主编. --北京:高等教育出版社,2015.9

ISBN 978-7-04-042813-1

I. ①网… II. ①沈… III. ①电子商务-高等职业教育-教材 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 117145 号

策划编辑 谷轶波
版式设计 马敬茹

责任编辑 谷轶波
责任校对 陈旭颖

特约编辑 吕培勋
责任印制 张泽业

封面设计 王 洋

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 北京市大天乐投资管理有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.5
字 数 390 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2015 年 9 月第 1 版
印 次 2015 年 9 月第 1 次印刷
定 价 34.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 42813-00

出版说明

教材是教学过程的重要载体,加强教材建设是深化职业教育教学改革的有效途径、推进人才培养模式改革的重要条件,也是推动中高职协调发展的基础性工程,对促进现代职业教育体系建设,切实提高职业教育人才培养质量具有十分重要的作用。

为了认真贯彻《教育部关于“十二五”职业教育教材建设的若干意见》(教职成[2012]9号),2012年12月,教育部职业教育与成人教育司启动了“十二五”职业教育国家规划教材(高等职业教育部分)的选题立项工作。作为全国最大的职业教育教材出版基地,我社按照“统筹规划,优化结构,锤炼精品,鼓励创新”的原则,完成了立项选题的论证遴选与申报工作。在教育部职业教育与成人教育司随后组织的选题评审中,由我社申报的1338种选题被确定为“十二五”职业教育国家规划教材立项选题。现在,这批选题相继完成了编写工作,并由全国职业教育教材审定委员会审定通过后,陆续出版。

这批规划教材中,部分为修订版,其前身多为普通高等教育“十一五”国家级规划教材(高职高专)或普通高等教育“十五”国家级规划教材(高职高专),在高等职业教育教学改革进程中不断吐故纳新,在长期的教学实践中接受检验并修改完善,是“锤炼精品”的基础与传承创新的硕果;部分为新编教材,反映了近年来高职院校教学内容与课程体系改革的成果,并对接新的职业标准和新的产业需求,反映新知识、新技术、新工艺和新方法,具有鲜明的时代特色和职教特色。无论是修订版,还是新编版,我社都将发挥自身在数字化教学资源建设方面的优势,为规划教材开发配备数字化教学资源,实现教材的一体化服务。

这批规划教材立项之时,也是国家职业教育专业教学资源库建设项目及国家精品资源共享课建设项目深入开展之际,而专业、课程、教材之间的紧密联系,无疑为融通教改项目、整合优质资源、打造精品力作奠定了基础。我社作为国家专业教学资源库平台建设和资源运营机构及国家精品开放课程项目实施单位,将建设成果以系列教材的形式成功申报立项,并在审定通过后陆续推出。这两个系列的规划教材,具有作者队伍强大、教改基础深厚、示范效应显著、配套资源丰富、纸质教材与在线资源一体化设计的鲜明特点,将是职业教育信息化条件下,扩展教学手段和范围,推动教学方式方法变革的重要媒介与典型代表。

教学改革无止境,精品教材永追求。我社将在今后一到两年内,集中优势力量,全力以赴,出版好、推广好这批规划教材,力促优质教材进校园、精品资源进课堂,从而更好地服务于高等职业教育教学改革,更好地服务于现代职教体系建设,更好地服务于青年成才。

高等教育出版社

2014年5月31日

前言

作为一种全新创业模式,网络创业对传统创业模式产生了重大的影响和冲击。网络创业具有一般意义上创业的共同性,同时具有其独特性。创业场合的虚拟化、创业过程的高技术性、创业成本的低廉化、创业过程的互动化,都与一般意义上的创业有所不同。网络创业已经成为我国民众自主创业的一种重要形式。在当今“大众创业,万众创新”的时代背景下,网络创业对促进大学生就业具有极其重要的作用,它是企业基于互联网上的电子商务活动中最基本的商业活动。因此,为了满足学生对网络创业知识与技能的需要,我们编写了这本教材。

本书是“十二五”职业教育国家规划教材,在内容上力求体现“以职业活动为导向,以职业技能为核心”的指导思想,突出高职高专教育特色,为读者简要介绍最新网络创业机会选择、模式选择、网上开店流程、网上推广技巧、财务管理等知识与技能,每章配有一定量的案例与实训项目。

本书共分为9个项目。项目一是网络创业机会评估与选择,主要介绍如何发现网络创业机会与选择合适的机会。项目二是网络创业商业模式选择,主要介绍面对常见的网络创业模式,结合自身优势,选择合适的盈利模式。项目三是网络创业计划书规划与编写,主要介绍网络创业如何规划,做到创业有预定的目标与努力方向。项目四是网络企业注册,主要介绍电子商务企业如何注册,域名注册流程、网站备案登记的作用与方法。项目五是网络创业平台建设与推广,主要介绍网站推广的基本知识、电子商务网站建设的基本流程和注意事项。项目六是网络营销方案设计与实施,主要介绍电子商务条件下企业开展网络营销的方法、手段与策略。项目七是网上开店,主要介绍在淘宝、京东平台上如何开设网店;项目八是网上店铺经营管理,主要介绍网店从规划、设计、制作到管理的方法与技术。项目九是企业理财,主要介绍企业纳税申报的方法以及如何如何进行财务报表分析。

本书内容较为务实,理论以够用为度;实用性较强,重视操作技能的培养;文字简洁,力求内容丰富而形式简练。本书在编写过程中得到了高等教育出版社高职高专事业部领导和诸多编辑的大力支持与精心指导,在此一并表示感谢。

本书由浙江商业职业技术学院信息技术学院院长沈凤池老师编写并总纂,厦门东海职业技术学院黄国忠老师校稿。

电子商务的发展非常迅速,电子商务职业技能培训又是一个新的领域。大量的新观念、新技术不断出现,使得本书编写有一定的难度。同时,由于编者水平有限,加之时间仓促,难免有诸多不足之处,敬请读者批评指正。

编者

2015年5月

目 录

项目一 网络创业机会评估与选择	1	4.1.1 知识准备	70
任务 1.1 网络创业机会评估	3	4.1.2 注册企业	73
1.1.1 知识准备	3	任务 4.2 网站域名注册	74
1.1.2 机会评估	10	4.2.1 知识准备	74
任务 1.2 网络创业机会选择	16	4.2.2 网站域名注册的具体内容	77
1.2.1 知识准备	16	任务 4.3 经营性网站备案登记	79
1.2.2 机会选择	22	4.3.1 知识准备	79
项目二 网络创业商业模式选择	29	4.3.2 网站备案登记的具体内容	80
任务 2.1 网络商贸模式的选择	34	项目五 网络创业平台建设与推广	85
2.1.1 知识准备	34	任务 5.1 网络创业平台规划	86
2.1.2 网络商贸模式选择的具体 内容	37	5.1.1 知识准备	86
任务 2.2 经纪与中介模式的选择	39	5.1.2 平台规划的具体内容	88
2.2.1 知识准备	39	任务 5.2 网络创业平台设计	90
2.2.2 经纪与中介模式选择的具体 内容	41	5.2.1 知识准备	90
任务 2.3 广告模式的选择	43	5.2.2 平台设计的具体内容	93
2.3.1 知识准备	43	任务 5.3 网络创业平台推广	96
2.3.2 广告模式选择的具体内容	45	5.3.1 知识准备	96
项目三 网络创业计划书规划与编写	50	5.3.2 平台推广的具体内容	97
任务 3.1 网络创业计划书规划	51	任务 5.4 网络创业平台管理	100
3.1.1 知识准备	51	5.4.1 知识准备	100
3.1.2 创业计划书的推介	53	5.4.2 平台管理的具体内容	105
任务 3.2 网络创业计划书编写	57	项目六 网络营销方案设计与实施	113
3.2.1 知识准备	57	任务 6.1 网络营销方案设计	115
3.2.2 创业计划书的编写步骤	61	6.1.1 知识准备	115
项目四 网络企业注册	68	6.1.2 方案设计的具体内容	118
任务 4.1 工商注册登记	70	任务 6.2 网络营销方案实施	125
		6.2.1 知识准备	125
		6.2.2 营销方案实施的具体内容	128

项目七 网上开店	142
任务 7.1 网上开店申请	144
7.1.1 知识准备	144
7.1.2 网上开店申请的具体内容	145
任务 7.2 网上店铺装饰	152
7.2.1 知识准备	152
7.2.2 网上店铺装饰的具体内容	154
任务 7.3 网店支付与物流	159
7.3.1 知识准备	159
7.3.2 网店支付与物流的具体内容	160
项目八 网上店铺经营管理	174
任务 8.1 网上店铺推广	175
8.1.1 知识准备	175
8.1.2 网上店铺推广的具体内容	176

任务 8.2 网店客户管理	181
8.2.1 知识准备	181
8.2.2 网店客户管理的具体内容	182
任务 8.3 网店销售管理	187
8.3.1 知识准备	187
8.3.2 网店销售管理的具体内容	189

项目九 企业理财	203
任务 9.1 企业纳税申报	204
9.1.1 知识准备	204
9.1.2 企业纳税申报的具体内容	210
任务 9.2 财务报表分析	223
9.2.1 知识准备	223
9.2.2 财务报表分析的具体内容	239

参考文献	252
------------	-----

项目一 网络创业机会评估与选择

学习目标：通过本项目的学习与实训，学生应能了解市场创业机会的调查与分析方法；掌握网络商务信息的常见收集渠道；了解调查与机会识别、评估之间的关系；掌握 SWOT 分析方法；学会准确评估创业机会，并作出合理的选择。

教学重点：网络商务信息收集、网上调查的实施、创业机会评估与选择。

教学难点：网络创业机会选择、竞争策略与市场定位。



小狗电器借互联网华丽蜕变

2008 年小狗电器刚入网时全年销售额只有十几万元，2009 年也仅有 300 万元，但仅仅几年，小狗电器就突破了每年数亿元的销售额。如今，小狗电器在电商圈家喻户晓，在生活电器吸尘器细分领域已经连续六年全网销量第一，令海尔、美的这些世界 500 强的企业望尘莫及。最近，他们推出的一项中央维修服务政策更是颠覆了整个小家电行业。

究竟是什么原因让一个名不见经传的企业获得飞速发展并一鸣惊人呢？

一朝电商转型，从此凤凰涅槃

从严格意义上讲，小狗电器（“小狗”）并不是纯正意义上的互联网品牌，而是半路出家。1999 年，小狗电器承载着创始人檀冲怀着在北京有一个家的梦想初创，主营吸尘器业务的线下销售。20 世纪末中国经济迎来了飞速发展的春天，加之檀冲广告人的从业背景，“小狗”依靠传统营销模式，创立伊始便以业界黑马身份闯入西单、燕莎等百货商场，随后更是以佼佼者的姿态纷纷进入国美、苏宁电器销售系统，风云线下卖场。

随着销量的增长，“小狗”在线下卖场的摊位网点越铺越大，广告也越打越响。正当其在线下卖场一路高歌猛进时，小狗电器遭遇了有史以来最严峻的寒冬。2007 年年初，线下卖场市场环境日益恶劣，昔日黑马开始面临资金链断裂的窘境。檀冲关掉了所有线下店铺，只留下几个人负责售后维修。

这匹昔日的业界黑马，至此在线下卖场折戟沉沙。



但问题是,以前在线下卖场的库存怎么办?维修工人的工资如何发放?“小狗”的未来又将何去何从?

2007年,檀冲偶然认识了淘宝,并在淘宝上开了一家网店,开始清理当初在线下卖场的6 000多台库存。由于产品品质好、服务真诚,“小狗”和用户之间建立了充分的信任,吸尘器卖的出奇的好。此后,小狗电器开始不断加大线上投入,逐步走上了电商转型之路。

自2007年转型电商以来,弹指一挥,已过八年。八年来,小狗电器创造了一个又一个的销售神话。2012年5月,小狗吸尘器新品D-968万人团期间售出吸尘器29 416台,创品牌纪录新高;2013年3月,上市新品智能扫地机器人V-M600,26小时售罄10 000台;小狗吸尘器D-928全网累计销量超过673 681件,人气积聚,火爆异常。每年,“小狗”的销售业绩都在以2的N次方的速度快速增长。

除销量火爆外,“小狗”所获得的荣誉也纷至沓来。2010年8月6日“小狗”获得淘宝电器行业“淘品牌”荣誉称号,成为第一家电器类淘品牌网商;2012年,小狗D-968央视广告片获广告界最高奖项——中国国际广告节银奖;2014年,小狗D16卧式吸尘器和D-602除螨吸尘器因为设计新颖获得了具有中国设计界奥斯卡之称的“红星”设计大奖。

如此跃式增长,魅力究竟何在?

小狗电器成功秘诀无外乎10个字:“产品即服务,服务即体验”。

纵观世界市场,但凡一流的品牌基本都是因为其产品一流。无论是乔布斯的苹果手机,还是飞利浦的剃须刀,这些品牌之所以大受欢迎就是因为其产品给用户带来了一流的产品体验。多年来,“小狗”之所以能够获得成功,首先是因为其在互联网大潮下产品体验做得好,满足了用户需求,甚至超出了用户预期。

2008年,当用户为在装修完房屋后无法清理建筑粉尘而苦恼时,“小狗”推出了国内第一款能吸建筑粉尘的吸尘器D-907。该产品改变了过去单靠过滤材质过滤灰尘的方法,首次采用多锥旋风过滤技术,利用离心力原理达到尘气分离,改写了家用吸尘器严禁吸建筑粉尘的历史,满足了用户需求,对“小狗”和行业来说都具有划时代意义。

2012年,当广大中国家庭用户为家庭面积狭小、普通吸尘器体积大占空间、操作不方便而苦恼时,小狗电器推出了一款型号为D-968的吸尘器,在保障功能的前提下主打mini概念,机身占地面积仅为iPad般大小,重量也只有2.23公斤,可以用手掌轻松托起。由于这款产品的新颖设计,产品一经问世便吸引了业界同行的大量目光,包括中国台湾、美国、日本等地的同行也纷纷效仿。

有了好产品,“小狗”又是通过什么样的互联网思维将产品卖给用户的呢?

“小狗”在意识形态上转型,从服务上关注与用户接触的每一个环节,把服务贯穿于品牌建设的每个毛孔,为用户创造极致体验。

互联网社会,线上销售与线下销售有很大不同,电商几乎没有机会面对面与每个用户进行沟通,通过督导促销员的模式赢得用户,但其和用户的距离并不遥远,也就80厘米(眼睛距离计算机显示器的距离)。如何利用好这80厘米,小狗电器资深饲养员(内部特殊称呼)曾这样表示,要注重每一个字、每一张图片、每一段视频、每一句对话、每一个电话的沟通。字里行间要让用户感受到来自品牌的真诚,让用户透过文字看到你的微笑。就像你微笑着打电话,对方一定能够感

觉到。当你的文字开始微笑的时候,当你的页面开始微笑的时候,用户的距离就开始拉近,品牌就开始走进这个用户的心里。用户的体验之旅就此拉开,你就赢得了这个用户。

颠覆! 颠覆! 永不止步!

如果说“小狗”以上做法还比较中规中矩的话,那么他们 2014 年推出的“中央维修”服务则是运用互联网思维在电商转型之路上的颠覆之作。

2013 年 10 月 15 日,小狗召开发布会向外界正式宣布推出小狗“中央维修”服务政策。此项服务政策规定,凡是小狗的产品在保修期内出现问题,不管是机器本身原因还是人为损坏甚至是故意损坏,只要导致无法使用,小狗都将免费为用户维修。期间一切费用,包括来往快递费用、检测费用、人工维修服务费用、更换零部件费用等一切无条件全免,而且一切解释权归用户所有,不界定责任。

与此同时,其采用互联网思维,将维修完全搬到了线上。不设线下网点,只在总部设立一个大中心化的中央维修仓,依靠快递网络,用户只需一个电话、一个微信就能实现足不出户免费维修。此项服务彻底颠覆了传统售后服务模式,破除了线下传统时代的维修暴利和灰色地带,彻底解决了小家电维修点难找、维修费用高、零部件不全、维修耗时耗力等顽疾。由于采用了中央集中维修服务模式,也彻底解决了家电维修标准不一和反复维修的问题。

案例来源:《阿里商业评论》

分析:

有人说,互联网时代,企业就像风口上的猪,只要风足够大,猪也能飞起来。的确,互联网的来临成就了一个又一个企业。韩都衣舍、阿芙精油这样的电商借势互联网强势崛起,制造了一个又一个的热点,也创造了一个又一个的销售奇迹。互联网的来临创造了大量的机会,不仅让一些新兴电商获得了发展机遇,也让一些曾经在线下的企业成功逆袭,小狗电器就是抓住了互联网带来的商业机会,才能成为吸尘器领域的行业翘楚。

任务 1.1 网络创业机会评估

1.1.1 知识准备

1.1.1.1 创业机会及其分类

“创业”一词由“创”和“业”两个字组成。“创”有“开创”“开始做”“初次做”之意,从字面上理解有“创办”“创造”“创立”“创设”“创新”之意;而“业”可以是“行业”“职业”“产业”“事业”“家业”“企业”等意思。所以,创业的概念有狭义的创业和广义的创业。

狭义的创业概念为:创建一个新企业的过程。而新创建一个企业需要符合以下几个方面的条件:第一,必须符合法定程序。第二,能够提供满足市场需要的产品和服务。第三,确立适于产品或服务的营销模式。第四,拥有一支创业团队,并能根据企业发展的需要对其进行有效的管理。

广义的创业概念为:企业创造事业的过程,即企业经营事业。这包括两个层次的内容:创建

新企业和企业内创业。创建新企业说的是狭义的创业;而企业内创业又称为“公司创业”,是指在现有企业的框架内,通过在观念、技术、市场、制度、管理等方面的创新,创造新的价值,使企业产生更大活力的过程。

创业是从发现、把握、利用某个或某些商业机会开始的。所谓创业机会,指的是创业者可资利用的商业机会。创业者要发现创业机会,首先需要了解形成特定创业机会的原始动力。只有把握了引发创业机会的原始动力,并随时关注这类原始动力的变化,才能够及时发现创业机会,及时辨识潜在的、利己的创业机会,及时预期未来的创业机会。

一般来讲,引发特定创业机会的原始动力主要有:新的科技突破和进步;消费者偏好的变化;市场需求及其结构的变化;政府政策、国家法律的调整以及发展经济的国际环境。

在创业机会原始动力的驱动下,通常可能产生三类创业的商业机会:技术机会、市场机会和政策机会。

1. 创业的技术机会

所谓创业的技术机会,就是技术变化带来的创业机会。这是最常见的创业机会,它主要源自于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商业机会。

一般而言,技术机会的具体表现形式主要有以下几种:

(1) 新技术替代旧技术。当在某一领域出现新的科技突破和技术,足以替代某些旧技术时,创业的机会就来了。

(2) 实现新功能、创造新产品的新技术的出现。当一种能够实现新功能、创造新产品的新技术出现之时,无疑会给创业者带来新的商机。

(3) 新技术带来的新问题。多数新技术都有两面性,即在给人类带来新的利益的同时,会给人类带来某些新的“灾难”。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。而开发这些新技术并使其商业化,可能成为新的创业机会。

2. 创业的市场机会

所谓创业的市场机会,不外乎是市场变化产生的创业机会。一般来讲,主要有以下四类:

(1) 市场上出现了与经济发展阶段有关的新需求。随着一国经济的发展、经济建设和人民生活水平的提高,以及个人消费意识和企业经营意识的变化,必然会产生一些新的需要。其中,一些是新的最终消费需求,一些是企业的中间消费需求。相应地,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商业机会。

(2) 当期市场供给缺陷产生的新的商业机会。市场是不可能真正达到供求平衡的,总有一些供给不能实现其价值,而只能以“伪均衡价格”售出,也总有一些需求不能真正得到满足,需求者只能以其他商品来近似地满足自己的消费欲望。由此可见,创业者如果能发现这些供给的结构性缺陷,同样可以找到可资利用的创业的商业机会。

(3) 先进国家或地区产业转移带来的市场机会。一般而言,发达国家、发达地区的经济发展进程快一些,发展中国家或地区的发展进程慢一些。即便在同一个国家,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”。当这类势差达到一定规模,由于国家或地区之间存在的成本差异,为制造同一产品,先进国家或地区的成本(特别是人力成本)无疑会大于落后国家或地区的成本。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商业机会。

(4) 从中外比较中寻找差距,差距中往往隐含着某种商机。改革开放以来,存在这样一种现象,即沿海学国外,内地学沿海。为什么会有这样的学习模式?从创新经济学和发展经济学的角度看,沿海与国外、内地与沿海,其差距不外乎是产品上的、技术上的、产业上的、商品经济发达程度上的,或者是市场经济制度完善程度上的。只要经常将本地区、本企业与先进地区或国家及其企业相比较,看看别人已有的哪些东西还没有,这“没有的”就是差距,从中可以发现某种商业机会。

3. 创业的政策机会

所谓创业的政策机会,实际上是政府政策变化所赐予创业者的商业机会。简言之,是政府给的创业机会。

(1) 政策变化可能带来新的商业机会。我国正处于改革开放的关键时期,整个经济体制处于转轨时期,经济结构处于调整时期,经济环境处于变化时期。特别是我国加入了世贸组织,在这些变革之中,政府必然不断调整自己的政策,而政府政策的变化,可能给创业者带来某些新的商业机会。

(2) 政府可能的政策变化。要从政府政策变化中发现适当的创业机会,这就需要研究政府目前的政策及其可能的变化。通常,有可能产生创业机会的政府政策变化主要表现在有关产业技术、产业发展、区域发展、环境保护、资本市场、经济制度甚至社会公平等方面。

显然,创业的关键是要把握政府政策的变化,充分利用政府政策变革带来的盈利机会和创业空间。

所有的创业行为都来自某一个特别的创业机会。创业团队与投资者均对于创业机会所展现的前景寄予极高的期待,创业者更是对创业机会在未来可能带来的丰厚利润满怀信心。本项目主要介绍大学生创业机会的选择原则、评估准则,目的是在创业开始前期做好充分的评估工作,以提高创业成功的概率。

对于具有敏锐目光的创业者来说,创业机会每时每刻都在出现。但是,并非所有的创业机会都是通向成功与财富的康庄大道;相反,一个看似前景远大的创业机会背后,往往隐藏着危险的陷阱。毫无经验的创业者,如果仅凭激情行事。匆忙做出决定,就很容易误入歧途,掉进失败的泥沼中无法自拔。因此,首先要选择合适的创业机会,并在发现创业机会后对其进行客观评估,以理性的方式来决定下一步的行动。这是一名优秀的创业者所必须具备的能力。

1.1.1.2 创业机会的理性辨识

面对众多可能的创业机会,创业者应做的一项重要工作就是进行创业机会的理性辨识。

什么是机会辨识?具体来说,就是要了解某个机会的方方面面,发现其吸引人和不吸引人的方面;判断某个创业者利用某个特定机会的商业前景是什么。

进行创业机会辨识,目的是在众多的机会中,通过分析、判断和筛选,发现利己的、可以利用的创业机会。机会之中蕴含着商业利润,发现具有吸引力的商业机会是创业成功的基石。

对某一创业机会进行辨识,通常需要就如下内容进行分析和判断。

1. 较好商业机会的特征

(1) 在前景市场中,前5年的市场需求稳步且快速增长。不难设想,若某个商业机会的市场

需求不能稳步而快速增长,新创企业将不可能在足够大的盈利空间之中立住脚,也就不可能迅速成长起来。在激烈的市场竞争中,新创企业无疑会纷纷落马。这对创业者是极为不利的。

(2) 创业者能够获得利用特定商业机会所需的关键资源。这里所称的资源,涵盖利用特定商业机会所需的技术资源、资本资源、财力资源、资讯资源,甚至包括公共关系资源。理性地看,某个商业机会即便存在巨大的盈利空间,如果创业者缺少利用该机会所需的关键资源,那么他也无法利用这一机会。

(3) 创业者不会被锁定在刚性的创业路径上,而是可以中途校正自己的创业路径。原因在于,市场千变万化,科技日新月异,政府政策不断调整,创业者需要根据这些变化不断调整自己的创业路径。这里所谓的创业路径,即创业的战略思路、组织结构、运营策略、市场技巧、技术路线等。如果创业者利用特定商业机会的创业路径是不可调整的,无论是主观的原因,还是客观的原因,创业者都不可能真正抓住和利用相应的商业机会。

(4) 创业者可以通过创造市场需求来创造新的利润空间,牟取额外的企业利润。历史经验表明,市场是可以创造的;企业要占领市场、获取利润,往往需要自己去创造新的市场需求。

(5) 特定商业机会的风险是明朗的,至少有部分创业者能够承受该机会的风险。在风险面前无所作为,是企业经营的大忌之一。显然,如果某一商业机会的风险是不明朗的,即风险的具体来源及结构不清晰,创业者就无法把握风险、规避风险或抑制风险,就无法降低风险损失、提高风险收益。因此,一个好的商业机会,其风险必须是明朗的。同时,至少应有部分创业者能够承受该机会的风险。因为如果没有一定数量的创业者能够承受相应的风险,在该商业机会面前,创业者就可能“壮志未酬身先死”。

2. 特定商业机会对某个创业者自身的现实性

一般而论,即便某个商业机会是较好的机会,前景市场中前5年的需求会稳步且快速增长,创业者能够获得利用该机会所需的关键资源,创业者不会被锁定在刚性的创业路径上,创业者可以通过创造市场需求来创造新的利润空间、牟取额外的企业利润,机会的风险是明朗的,至少有部分创业者能够承受该机会的风险,但对于特定的创业者而言,他也需要进一步分析、判断这一机会是否为自己可以利用的机会,是否值得利用这一机会。

对特定的创业者而言,为了做出理性的判断,他必须注意以下问题:

(1) 自己是否拥有利用该机会所需的关键资源,诸如相应的企业运作能力、技术设计与制造能力、营销渠道、公共关系等?

(2) 自己是否能够架桥跨越资源缺口?在特定的商业机会面前,企图利用该机会的创业者不一定必须自有所需的全部资源,多数情况下也不可能自有所需的全部资源,但他必须有能力在资源的拥有者与自身之间架起桥梁,以弥补相应的资源缺口。

(3) 尽管会遇到竞争力量,但自己有能力与之抗衡。现实中,一旦某商业机会逐渐显露,就会有不少的创业者、竞争者蜂拥而上,这是十分平常的现象。但是,假如某个创业者想利用特定机会并获得创业的成功,他就必须具备与其他创业者、竞争者相抗衡的能力。否则,他就可能在利用机会的竞争中败北。

(4) 存在可以创造的新增市场以及可以占有的远景市场。理性地看,机会是否值得创业者利用,除了要有足够大的原始市场规模之外,新增市场也应是可创造、可扩展的,具有足够的成长性,存在远景市场。

(5) 利用特定机会的风险应该是可以承受的。创业者要想利用商业机会,他就必须具备利用该机会的风险承受能力,包括承受相应技术风险、财务风险、市场风险、政策风险、法律风险和宏观环境风险的能力。

总体上看,就特定的商业机会而言,创业者只有拥有利用该机会所需的关键资源,能够架桥跨越资源缺口,有能力与可能遇到的竞争力量抗衡,可以创造新的市场并有能力占有前景市场份额,可以承受利用该机会的风险,这一机会才是该创业者可资利用的商业机会。

3. 特定商业机会的原始市场规模

所谓特定商业机会的原始市场规模,即特定商业机会形成之初的市场规模。

(1) 一般地看,原始市场规模越大越好。因为某个新创企业即便占领了很小的市场份额,只要原始市场规模足够大,它也可能获取较大的商业利润。

(2) 对于那些资本能力弱、技术能力差、运营能力低的新创企业来讲,原始市场规模较小的创业机会可能是更为可取的。因为在这种商业机会下,新创企业可能只面对数量较少、能力较弱的竞争者,并且可根据市场的成长性和成长进程不断地调整自己,使自己适应市场的成长。

4. 特定商业机会的时间跨度

一切商业机会都只存在于一段有限的时间之内,这是由特定行业的商业性质决定的。在不同行业,这一时间的长度差别很大。一般而言,特定商业机会存在的时间跨度越大,新创企业调整自己、整合市场、与他人竞争的操作空间就越大。对于某个新创企业来说,只要操作得恰到好处,就可能在市场中一展宏图。

1.1.1.3 网络创业机会评估标准

创业机会评估,其实就是要回答目标市场是否存在、有多大规模,以及作为主体的企业或创业者是否适合这个市场的问题。一般来说,创业机会评估的第一步是对市场的了解与把握:目标顾客是哪些人?这些人为什么会有需求?他们会为了这种需求付多高的价格?市场需求的分析与明确可以确保创业者不陷入盲目的乐观情绪中,被虚幻的市场前景冲昏头脑。同时,需要对市场的容量和增长速度做出评估。例如:这个市场有多大?最近几年的销售总额分别是多少?增长速度是否让人满意?在整个市场容量中自己有可能获得的部分是多少?

创业机会的评估一般有以下几条衡量标准:产业和市场、资本和获利能力、竞争优势、管理班子等。这些可以作为创业者从第三方角度看自己,进行自我剖析的重要参考。

1. 产业和市场

(1) 市场定位。一个好的创业机会,或一个具有较大潜力的企业必然具有特定的市场定位、特定顾客的需求,同时能为顾客带来增值的效果。因此评估创业机会应从以下几个方面着手:第一,市场定位是否明确,能没有做到:别人不做的,我做;别人没有的,我有;别人做不到的,我做不到;第二,顾客需求分析是否清晰,能否从顾客需求或需求变化趋势着手,发现市场产品问题、缺陷,寻找市场进入机会。第三,顾客沟通渠道是否流畅,是否有效地建立与顾客沟通的途径和方法,能及时寻找和发现有价值的营销机会。第四,产品是否可持续延伸,也就是说,产品能否从深度和广度上不断拓展,产品是否能有效地进行各类组合。从以上几个方面可以判断创业机会可能创造的市场价值。创业带给顾客的价值越高,创业成功的机会也会越大。对用户来说,回报时间超过3年,而且低附加值和低增值的产品或服务是缺乏吸引力的。一个企业如果无力在单一产品之外扩展业务,也会导致机会的低潜力。

(2) 市场结构。针对创业机会的市场结构可以进行以下几项分析:第一,进入障碍。潜在竞争者进入细分市场,会给行业增加新的生产能力,并且从中争取一定的重要资源和市场份额,形成新的竞争力量,降低市场吸引力。如果潜在竞争者进入行业的障碍较大,潜在竞争者进入市场就比较困难。第二,供应商。如果企业的供应商能够提价或者降低产品和服务的质量,或减少数量,那么该企业所在的细分市场就没有吸引力,因此,与供应商建立良好关系和开拓进货渠道才是防御上策。第三,用户。如果某个细分市场中用户的讨价还价能力很强,他们便会设法压低价格,对产品或服务提出更多要求,并且使竞争者互相斗争,导致销售商的利润降低,所以要提供用户无法拒绝的优质产品和服务。第四,替代性竞争产品的威胁。如果替代品数量多、质量好,或者用户的转换成本低,用户“价格的敏感性”和强替代性产品生产者对本企业的压力就大,行业吸引力就会降低。第五,市场内部竞争的激烈程度。如果某个细分市场已经有了众多强大的竞争者,行业增长缓慢,或该市场处于稳定或衰退期,撤出市场的壁垒过高,转换成本高,产品差异性不大,竞争者投资很大,则创业企业要参与竞争就必须付出高昂的代价。

由以上的市场结构分析可以预知新创企业未来在市场中的地位,以及可能遭遇竞争对手反击的程度。对新创企业来说,将要进入的市场具有怎样的市场结构,市场竞争是否激烈,对于创业的成功具有重要意义。一个分裂的、不完善的市场或正在形成的市场常常产生未满足的市场空缺,这对于市场机会的潜力大小也就具有重大影响。例如,在可以获得资源所有权、成本优势这些好处的市场上即使存在竞争,企业盈利的可能性也是相当大的。

(3) 市场规模。市场规模大小与成长速度,也是影响新创企业成败的重要因素。一般而言,市场规模大者,进入障碍较低,市场竞争激烈程度也会略为下降。如果要进入的是一个成熟的市场,那么纵然市场规模很大,由于已经不再成长,利润空间必然很小,因此新创企业就不宜再投入。反之,一个正在成长中的市场,通常也会是一个充满商机的市场,所谓水涨船高,只要进入时机正确,企业必然会有获利的空间。一般地说,一个总销售额超过1亿美元的市场是有吸引力的,在这样一个市场上,占有大约5%的份额甚至更少的份额就可以取得很大的销售额,并且对竞争对手并不构成威胁,这样可以避免高度竞争下的低毛利风险。

(4) 市场渗透力。市场渗透力也就是增长率,对于一个具有巨大市场潜力的创业机会,市场渗透力(市场机会实现的过程)评估将会是一项非常重要的影响因素。聪明的创业者知道选择在最佳时机进入市场,也就是市场需求正要大幅增长之际,做好准备等着接单。一个年增长率达到30%~50%的市场可为新的市场进入者创造新的空间。

(5) 市场占有率。在创业机会中预期可取得的市场占有率,可以显示新创企业未来的市场竞争力。一般而言,成为市场的领导者,最少需要拥有20%的市场占有率。如果市场占有率低于5%,则这个新创企业的市场竞争力不高,自然也会影响未来企业上市的价值。尤其处在具有赢家通吃特点的高科技产业,新企业必须拥有成为市场前几名的能力,这样才比较具有投资价值。

(6) 产品的成本结构。对于风险投资者来说,如果创业计划显示市场中只有少量产品出售而产品单位成本都很高时,那么销售成本较低的公司就可能面临有吸引力的市场机会。产品的成本结构,也可以反映新创企业的前景是否光明。例如,从物料与人工成本所占比重之高低、变动成本与固定成本的比重,以及经济规模产量大小,可以判断新创企业创造附加价值的幅度以及未来可能的获利空间。

2. 资本和获利能力

资本评估只是创业机会评估工作的一个方面,并且很多因素难以量化,所以效益评估就是更全面的价值评估。它需要对未来企业的收益情况有量化的评估,不论对创业者还是投资者都是非常有益的参考依据。

(1) 毛利。单位产品的毛利是指单位销售价格减去所有直接的、可变的单位成本。对于创业机会来说,高额和持久获取毛利的潜力是十分重要的。

毛利率高的创业机会,风险较低,也比较容易取得损益平衡。反之,毛利率低的创业机会,风险则较高,遇到决策失误或市场产生较大变化的时候,企业很容易就遭受损失。一般而言,理想的毛利率是 40%。当毛利率低于 20% 的时候,这个创业机会就不值得考虑。例如,软件业的毛利率通常都很高,所以只要能找到足够的业务量,从事软件创业在财务上遭受严重损失的风险相对会低。

(2) 税后利润。高而持久的毛利通常转化为持久的税后利润。一般而言,具有吸引力的创业机会,至少需要税后利润率达到 15% 以上。如果创业预期的税后利润率是在 5% 以下,那就不是一个好的投资机会。

(3) 损益平衡所需的时间。损益平衡所需的时间也就是取得盈亏相抵和正现金流量的时间。合理的损益平衡时间应该能在两年以内达到,但如果三年还达不到,恐怕就不是一个值得投入的创业机会。不过,有的创业机会确实需要经过比较长的耕耘时间,通过这些前期投入,创造进入障碍,保证后期的持续获利。比如保险行业,前期仅注册资金就需要数亿元,而一般投资回报周期为 7~8 年,这样的行业一般来说不适合第一次创业者。在这种情况下,可以将前期投入视为一种投资,才能容忍较长的损益平衡时间。

(4) 投资回报率。考虑到创业可能面临的各项风险,合理的投资回报率应该在 25% 以上。一般而言,投资回报率在 15% 以下的,是不值得考虑的创业机会。

(5) 资金需求量。资金需求量较低的创业机会,投资者一般会比较欢迎。事实上,资本额过高并不利于创业成功,有时还会带来稀释投资回报率的负面效果。通常,知识越密集的创业机会,对资金的需求量越低,投资回报反而会越高。因此在创业开始的时候,不要募集太多资金,最好通过盈余积累的方式来创造资金。而比较低的资本额,将有利于提高每股盈余,并且可以进一步提高未来上市的价格。

(6) 策略性价值。能否创造新创企业在市场上的策略性价值,也是一项重要的评价指标。一般而言,策略性价值与产业网络规模、利益机制、竞争程度密切相关,而创业机会对于产业价值链所能创造的价值效果,也与它所采取的经营策略与经营模式密切相关。

(7) 退出机制。退出机制与策略是评估创业机会的一项重要指标。企业的价值一般也要由具有客观鉴价能力的交易市场来决定,而这种交易机制的完善程度也会影响新企业退出机制的弹性。退出的难度普遍要高于进入,所以一个具有吸引力的创业机会,应该要为所有投资者考虑退出机制,以及退出的策略规划。

3. 竞争优势

(1) 可变成本和固定成本。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,从另一个角度,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。

(2) 控制程度。如果能够在价格、成本、销售渠道等方面实施较强的或强有力的控制,这样的机会就比较有吸引力。这种控制的可能性与市场势力有关。例如,一个对其产品的原材料来源或者销售渠道拥有独占性控制的企业,即使在其他领域较为薄弱,它也能够取得较大的市场优势。市场份额为40%、50%甚至60%的主要竞争者通常对供应商、客户和价格的制定都拥有足够的控制力,从而能够对一个新企业形成较大的障碍,在这样一个市场上创办的企业将几乎没有自由。

(3) 进入障碍。如果不能把其他竞争者阻挡在市场之外,新创企业的优势就可能迅速消逝。这样的例子可以在硬盘驱动器制造业中发现。20世纪80年代早期到中期的美国,该行业未能建立起进入市场的障碍,到了1983年年底,就有约90家硬盘驱动器公司成立,激烈的价格竞争导致该行业出现剧烈震荡。因此,如果一家企业不能建立起阻止其他公司进入市场的障碍,它就没有吸引力。

4. 管理队伍

企业管理队伍的强大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的专业技能,以及在同样的技术、市场和服务领域有赚钱和赔钱的经验。如果没有一个称职的管理班子或者根本就没有管理班子,这种创业机会就没有吸引力。

1.1.2 机会评估

创业是一个系统工程,它要求创业者在上述准则下全面识别和评估创业机会。其中,对市场机会的分析与评估对于初创者尤为重要。

经过创业机会的识别过程后,创业企业找到了有可能进入某个细分市场的机会。但是,这并不表示所有这些可能的市场机会都是创业企业应该进入的机会,创业企业还必须有一个对进入机会进行评估和选择的阶段,检验市场机会要素是否与创业企业能力和资源相匹配,是否真的值得创业企业把其作为目标市场。

1.1.2.1 市场进入机会的吸引力分析

创业机会评估与选择的目的是找到对创业企业最有价值的市场机会,所以需要对市场进入机会吸引力进行评估。市场营销机会对创业企业的吸引力即是创业企业利用该机会可能创造的最大效益,所以评估市场机会吸引力也就是评估市场需求规模和机会的发展潜力等方面。

1. 市场需求规模评估

市场需求规模评估主要是分析市场机会当前市场需求总容量的大小,即分析市场机会产生的目标市场是否拥有足够的消费者,形成的市场规模有多大,创业企业进入此目标市场后可能达到的最大市场份额。一种产品或一项服务,如果没有足够的市场容量,对创业企业来讲肯定是不构成市场机会的。

在预测市场需求时,主要考虑两个变量:一是愿意并有能力购买的潜在消费者数量;二是愿意并有能力购买的潜在消费者的购买次数。

市场规模等于这两个变量的乘积。通过市场容量的预测,如果确定市场容量足够大,创业企业进入后能获取较高的盈利,对创业企业来说是个机会;反之,则只能放弃。

2. 机会的发展潜力评估

了解市场机会需求的发展趋势及增长速度情况,主要看是否有比较大的潜在增长空间。如