

网络创业 >>

陈丽娜 主编



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

山东省技能型人才培养特色名校建设教材

网 络 创 业

主 编：陈丽娜

副主编：蔡占华 王红红 许万润 赵瑞旺

编 者：郝小斌 张海峰 徐亚锋 张 磊



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

网络创业 / 陈丽娜主编. — 北京: 科学技术文献出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-5189-0589-8

I. ①网… II. ①陈… III. ①电子商务—基本知识 IV. ① F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 189617 号

网络创业

策划编辑: 崔灵菲 责任编辑: 王瑞瑞 安子莹 责任校对: 赵 媛 责任出版: 张志平

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路15号 邮编 100038
编 务 部 (010) 58882938, 58882087 (传真)
发 行 部 (010) 58882868, 58882874 (传真)
邮 购 部 (010) 58882873
官 方 网 址 www.stdp.com.cn
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 人民日报印刷厂
版 次 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷
开 本 787×1092 1/16
字 数 193千
印 张 10.25
书 号 ISBN 978-7-5189-0589-8
定 价 26.00元



版权所有 违法必究

购买本社图书, 凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换

前言

在互联网+的背景与推动下，国家也在经济转型，推动并扶持创新型企业与第三产业的发展。互联网从一种渠道与工具变成了一种集体追随的文化，导致国内互联网创业的爆发。

人们见证了BAT的崛起，见证了90后超级课程表的余佳文和卖情趣用品的马佳佳；也见证了微博与微信的风光及小米等企业的快速成长。人们也看到现象级移动互联网产品迅速爆红，理发、家政、按摩、代驾、到店消费等各种O2O创业的成功案例不胜枚举，颠覆似乎无处不在，而且越来越多的网络成功创业项目涌现出来，这些正激发着每个人创业的激情。

本书运用了“项目引领，任务驱动”的教学方式完成了从网上创业思维架构到全方位创业运营等相关知识与技能的学习。课程内容涵盖了网上创业概述、利用第三方平台网络创业、自建网站创业和其他网络创业项目，并且对创业店铺的推广、网络创业资金流与物流管理等创业实践体系进行了详细阐述。

本书的编者团队长期从事互联网、电子商务、物流管理等教学研究，多次指导和带领在校学生参加全国网络创业大赛，积累了大量成功创业项目案例。本书在编写过程中还邀请了北京博导前程信息技术有限公司创新中心总监郝小斌、农享网CEO徐亚锋、C实习网CEO张磊等长期从事互联网、电子商务行业的专家参与编写并提供宝贵意见，从而增强了内容的实用性和前瞻性。

本书适合网上创业的初学者，包括在校学生、寻求兼职的人员、自由职业者等希望在网络中寻找商机的各类人群。本书在内容选择上以深邃的眼光、独到的视角、理性的思索，直述创业的方法并引用大量鲜活的网络创业案例给创业者以励志和鼓舞。此外本书引用了大量的网络素材，在此也向网络创业的拓荒者、经验的积累者们致敬。本教材编写时间仓促，作者水平有限，难免有疏漏之处，欢迎广大读者及同行专家批评指正，在此一并表示感谢。

编者

2015年7月

目录 Contents

项目一 网络创业概述	1
项目目标	1
项目导入	1
项目实施	2
任务一 网络创业机会评估	2
任务二 网络创业机会选择	16
项目总结	29
项目二 利用第三方平台网络创业	30
项目目标	30
项目导入	30
项目实施	32
任务一 第三方平台网络创业的前期准备	32
任务二 选择第三方网络创业平台	38
任务三 利用第三方平台网络创业工作流程	44
项目总结	60
项目三 自建网站创业	61
项目目标	61
项目导入	61
项目实施	64
任务一 网站注册	64
任务二 网络服务提供商的选择	76
任务三 网站建设规划及整体设计	80
项目总结	84



项目四 其他网络创业项目	85
项目目标.....	85
项目导入.....	85
项目实施.....	86
任务一 网络代理缴费创业	86
任务二 网络数字产品创业	96
任务三 移动互联网创业	103
项目总结.....	108
 项目五 网上店铺的推广	109
项目目标.....	109
项目导入.....	109
项目实施.....	110
任务一 网上店铺的装饰与美化	110
任务二 网上店铺初期的信誉积累	116
任务三 网上店铺的几种推广途径	125
项目总结.....	135
 项目六 网络创业的资金流管理与物流管理	136
项目目标.....	136
项目导入.....	136
项目实施.....	138
任务一 网络创业资金的获取	138
任务二 网络创业可选的支付方式	145
任务三 网络创业者的物流选择	152
项目总结.....	157
 参考文献	158

项目一

网络创业概述

► 项目目标

能力目标

- 能够分析市场进入机会及市场机会的可行性
- 能够分析网络市场竞争者和网络市场的竞争优势
- 能够定位网络创业市场

知识目标

- 了解创业机会及其分类
- 掌握网络创业机会的评估标准
- 熟悉网络创业机会的选择方法

► 项目导入

典型案例——梁伯强：要为世界剪指甲

梁伯强，广东中山圣雅伦有限公司董事长，2006 广东十大经济风云人物“营销创意”获奖者，起草、制定“中国指甲钳行业新标准”的核心人物。梁伯强还是中国“隐形冠军”形象代言人，被媒体称为“鬼才”、“每根头发都是竖起的天线”的“指甲钳大王”。

曾经两次从报纸上找到工作的梁伯强再次从一张过期的报纸上找到第二次创业的灵感。一篇《话说指甲钳》的文章触动了梁伯强多年做小五金行业的职业敏感。文章提到朱镕基总理对小轻工企业的要求和期望，梁伯强勇敢地揭下了总理的“皇榜”，从此专一做指甲钳。

梁伯强先调查国内指甲钳行业发展情况，并用近一年的时间跑遍 20 多个国家搜寻指甲钳。在考察的征途上曾出了一次车祸，从此腿部落下残疾，梁伯强就这样一脚深一脚浅坚持着走完这漫长的考察之路，找到自己生活的使命——做世界指甲



钳大王!

1999年6月5日,一个神秘电话为梁伯强及刚成立不久的非常小器圣雅伦公司带来了一个改变命运的契机。几经周折,历时三个月,圣雅伦公司打败了包括韩国777公司在内的如云对手,拿下了价值2000万元的全球最大一笔指甲钳订单,打赢了非常小器圣雅伦公司在指甲钳行业的关键一役。

2008年,梁伯强已经拥有了全球最大美甲用品生产基地,将大企业不愿做,小企业做不来,让老百姓烦恼的“小不点”产品——指甲钳做成了中国第一、世界第三的“巨无霸”,年销售额超过3亿元。

案例问题:

- (1) 怎样才能发现创业机会?
- (2) 如何评估创业机会的价值?

► 项目实施

任务一 网络创业机会评估

任务描述

任务一首先介绍创业机会及对创业机会的分类,在此基础上通过对较好商业机会的特征、特定商业机会对创业者自身的现实性、特定商业机会的原始市场规模、特定商业机会的时间跨度的分析来理性辨识创业机会,提出了创业机会评估的标准。任务实施主要包括分析市场进入机会的吸引力、利用SWOT分析法分析市场进入机会的可行性。

本任务的目的是在创业前期做好创业机会评估工作,以发掘适合自身的创业机会。

相关知识

一、创业机会及其分类

“创业”由“创”和“业”两个字组成。“创”表示“创办”、“创立”、“创设”、“创新”、“创造”之意;而“业”可以是“行业”、“职业”、“产业”、“事业”、“家业”、“企业”等意思。创业的概念有狭义和广义之分。

狭义创业的概念为:创建一个新企业的过程。创建一个新企业需要符合以下几个方面的条件:第一,企业创办必须符合法定程序;第二,创业要求企业提供能够

满足市场需要的产品和服务；第三，新创企业需要确立适于产品或服务的营销模式；第四，新创企业需要一个创业团队，并能根据企业发展的需要有效的管理。

广义创业的概念为：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。创建新企业也就是狭义创业，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，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。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。只要把握了引发创业机会的原始动力，随时关注这类原始动力的变化，就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；政府政策及国家法律的调整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

所谓技术机会，就是技术变化带来的创业机会。这是最为常见的创业机会，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。当在某一领域出现了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，也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，即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。即随着一国经济的发展、经济建设和人民生活水平的提高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，一些是企业的中间性消费需求。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”价售出，也总有一些需求不能真正得到满足，需求者只能以其他相近商品来“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结构性缺陷，同样可以找到创业机会。

(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（或地区）的经济发展进程快一些，而发展中国家（或地区）的发展进程相对慢一些。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”。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。当这类“势差”大到一定程度，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，从中即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，而政府政策的这些变化，即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的政策变化上。

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于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透露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丰厚利润满怀信心。

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,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,对其进行客观的评估,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。

二、创业机会的理性辨识

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

什么是机会辨识?具体说来,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、可以利用的创业的商业机会。机会之中蕴含着利润,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,前五年的市场需求稳步且快速增长。不难设想,如果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，无论是因为主观的原因，还是因为客观的原因，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，获取额外的企业利润。历史经验告诉我们，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，无法弄清风险的具体来源及其结构，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，前景市场中前五年的市场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、获取额外的企业利润，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，他还需要进一步分析、判断这一机会是自己可以利用的机会吗？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、

竞争者相竞争的能力。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，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，他必须具备良好的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。

一般来说，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，他也可能获取较大的商业利润。

然而，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较少、较小、较弱的竞争者，并且可以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长，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，就可能在市场中大展宏图。

三、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支付多高的价格？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去，被虚幻的市场前景冲昏头脑。同时，还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？在整个市场容量中还有可能获得的部分是多少？

创业机会的评估一般有几条衡量标准：产业和市场、资本和获利能力、竞争优势、管理班子等方面。这些可以作为创业者从第三人角度看自己，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，同时具备可为顾客带来增值的效果。因此评估创业机会的时候，从以下几个方面着手：第一，市场定位是否明确，有没有做到：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，有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，顾客接触通道是否流畅，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等。从以上几个方面可以来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。如果回报时间超过三年，而且又是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都会使得创业机会的潜力降低。

(2) 市场结构。针对创业机会的市场结构可以进行如下几项分析：

第一，进入障碍。潜在竞争者进入细分市场，就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，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、降低产品和服务的质量或者减少数量，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，导致销售商的利润受到损失，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，那么用户的价格敏感性和强替代性产品生产者对本行业的压力就大，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。

通过以上的市场结构分析,创业者可以获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,将要进入的市场的市场结构如何,市场竞争是否过于激烈,对于创业的成功具有重要影响。

(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,进入障碍相对较低,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,纵然市场规模很大,由于已经不再成长,利润空间必然很小,因此新创企业就不值得再投入。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,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,占有很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%到50%的市场为新的市场进入者创造新的位置。

(5) 市场占有率。在创业机会中预期可取得的市场占有率,可以显示新创公司未来的市场竞争力。一般而言,成为市场的领导者最少需要拥有20%以上的市场占有率。如果低于5%的市场占有率,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,新创企业必须拥有成为市场前几名的能力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,而产品单位成本又很高,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广阔。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及未来可能的获利空间。

2. 资本和获利能力

产品和市场机会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。相比之下,收益评估则是更为全面的价值评估,它需要对未来企业的收益情况有量化的评估,无论对创业者还是投资者而言,这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,获取高而持久毛利的潜力是十分重要的。

毛利率高的创业机会,相对风险较低,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比较低。

(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，至少需要能够创造 15% 以上税后利润。如果创业预期的税后利润是在 5% 以下，那么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，且如果三年还达不到，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，通过前期投入，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会适用于第一次创业者。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，15% 以下的投资回报率，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一般比较受投资者欢迎。事实上，许多个案显示，资本额过高其实并不利于创业成功，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满足资金投入需要。

(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。所有投资的目的最终都在于更大的回收。从某种意义上看，投入就是为了退出。因此退出机制与策略就成为一项评估创业机会的重要指标。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。投资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，成本又可分为生产成本、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，而一个新创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。如果能够对价格、成本、销售渠道等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，它也仍能够取得较大的市场优势。占领市场份额 40%、50% 甚至 60% 的一个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，从而能够对一个新创企业构成重大的障碍，在这样一个市场上创办的一家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，新创企业的欢乐就可能迅速消逝，这样的例子可以在硬盘驱动器制造业中发现。在 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，如果一家企业不能阻止其他公司进入，建立起较高的进入市场的障碍，它就没有吸引力。

4. 管理班子

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管理班子，这种机会就没有吸引力。

任务实施

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初创者尤为重要。

经过创业机会的识别过程后，创业企业者找出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。

一、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出对创业企业最有价值的市场机会，所以需要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。