



创

中小企业网络创业

◎ 沈凤池 刘德华 编著

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

中小企业网络创业

沈凤池 刘德华 编著

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业网络创业/沈凤池, 刘德华编著. —北京: 北京理工大学出版社, 2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5682 - 0035 - 6

I. ①中… II. ①沈… ②刘… III. ①中小企业 - 电子商务 - 研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 197778 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 23

字 数 / 540 千字

版 次 / 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 49.80 元

责任编辑 / 施胜娟

文案编辑 / 施胜娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前 言

网络创业作为一种全新创业模式，对传统的创业有着重大的影响和冲击。网络创业具有一般意义上创业的共性，同时又具有它独有的特性。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。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、最重要的商业活动。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，每章都配有一定量的案例与实训项目。

本书共分为9个项目。项目一是互联网创业机会的选择，主要介绍发现网络创业机会与选择合适的机会。项目二是互联网创业商业模式选择，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。项目三是互联网创业规划，主要介绍网络创业如何规划，做到创业有预定目标与努力方向。项目四是互联网企业注册，主要介绍电子商务企业如何注册、域名注册流程、网上备案登记的作用与方法。项目五是互联网创业平台建设和推广，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。项目七是网络店铺开设，主要介绍在淘宝、京东平台上如何开设网店。项目八是网络店铺的经营管理，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。

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；文字叙述简洁，力求内容丰富而形式简练。因此，本书既是高等院校学生的专业用书，也可作为相关领域的培训用书。本书在编写过程中得到了北京理工大学出版社的领导和诸多员工的大力支持与精心指导，在此一并表示感谢。

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，使得本书的编写有一定的难度。同时也由于作者水平有限，加之时间仓促，难免有诸多不足之处，敬请读者批评指正。

编著者

目 录

项目一 互联网创业机会的选择	(001)
任务 1.1 互联网创业机会评估.....	(002)
1.1.1 知识准备	(002)
1.1.2 机会评估	(010)
1.1.3 案例分析	(013)
任务 1.2 互联网创业机会选择.....	(015)
1.2.1 知识准备	(015)
1.2.2 机会选择	(022)
任务 1.3 案例阅读.....	(025)
1.3.1 案例一	(025)
1.3.2 案例二	(026)
1.3.3 案例三	(032)
项目二 互联网创业商业模式选择	(035)
任务 2.1 网络商贸模式的选择.....	(036)
2.1.1 知识准备	(036)
2.1.2 商贸模式选择	(038)
任务 2.2 经纪与中介模式的选择.....	(040)
2.2.1 知识准备	(040)
2.2.2 经纪与中介模式选择	(043)
任务 2.3 广告模式的选择.....	(045)
2.3.1 知识准备	(045)
2.3.2 广告模式选择	(046)
任务 2.4 案例阅读.....	(048)
2.4.1 案例一	(048)
2.4.2 案例二	(049)
2.4.3 案例三	(054)

项目三 互联网创业规划	(057)
任务 3.1 互联网创业计划书规划.....	(057)
3.1.1 知识准备	(057)
3.1.2 计划书规划	(060)
任务 3.2 互联网创业计划书编写.....	(062)
3.2.1 知识准备	(062)
3.2.2 计划书编写	(065)
任务 3.3 案例阅读.....	(069)
案例	(069)
项目四 互联网企业注册	(117)
任务 4.1 工商注册登记.....	(119)
4.1.1 知识准备	(119)
4.1.2 注册企业	(122)
任务 4.2 网站域名注册.....	(124)
4.2.1 知识准备	(124)
4.2.2 网站域名注册	(128)
任务 4.3 经营性网站备案登记.....	(130)
4.3.1 知识准备	(130)
4.3.2 网站备案	(131)
任务 4.4 案例阅读.....	(137)
4.4.1 案例一	(137)
4.4.2 案例二	(138)
4.4.3 案例三	(140)
项目五 互联网创业平台建设与推广	(142)
任务 5.1 互联网创业平台规划.....	(149)
5.1.1 知识准备	(149)
5.1.2 平台规划	(154)
任务 5.2 互联网创业平台设计.....	(156)
5.2.1 知识准备	(156)
5.2.2 平台设计	(158)
任务 5.3 互联网创业平台推广.....	(161)
5.3.1 知识准备	(161)
5.3.2 平台推广	(163)
任务 5.4 互联网创业平台管理.....	(168)

5.4.1	知识准备	(168)
5.4.2	平台管理	(173)
任务 5.5	案例阅读.....	(178)
5.5.1	案例一	(178)
5.5.2	案例二	(179)
5.5.3	案例三	(180)
项目六	网络营销方案设计与实施	(182)
任务 6.1	网络营销方案设计.....	(184)
6.1.1	知识准备	(184)
6.1.2	方案设计	(187)
任务 6.2	网络营销方案实施.....	(194)
6.2.1	知识准备	(194)
6.2.2	营销方案实施	(198)
任务 6.3	案例阅读.....	(211)
6.3.1	案例一	(211)
6.3.2	案例二	(213)
6.3.3	案例三	(215)
项目七	网络店铺开设	(218)
任务 7.1	网上店铺的开通与设置.....	(222)
7.1.1	知识准备	(222)
7.1.2	淘宝网开通与设置	(225)
任务 7.2	网上店铺装修.....	(247)
7.2.1	知识准备	(247)
7.2.2	网上店铺装饰	(248)
任务 7.3	网店支付与物流.....	(253)
7.3.1	知识准备	(253)
7.3.2	网店支付与物流	(255)
任务 7.4	案例阅读.....	(263)
7.4.1	案例一	(263)
7.4.2	案例二	(264)
项目八	网络店铺的经营管理	(268)
任务 8.1	网络店铺推广.....	(270)
8.1.1	知识准备	(270)
8.1.2	网络店铺推广	(271)

任务 8.2 网店客户管理.....	(275)
8.2.1 知识准备	(275)
8.2.2 网店客户管理	(277)
任务 8.3 网上销售管理.....	(284)
8.3.1 知识准备	(284)
8.3.2 网店经营管理	(286)
任务 8.4 案例阅读.....	(297)
8.4.1 案例一	(297)
8.4.2 案例二	(301)
8.4.3 案例三	(304)
项目九 企业理财	(306)
任务 9.1 企业纳税申报.....	(307)
9.1.1 知识准备	(307)
9.1.2 企业纳税申报	(313)
任务 9.2 财务报表分析.....	(327)
9.2.1 知识准备	(327)
9.2.2 财务报表分析	(344)
任务 9.3 案例阅读.....	(355)

项目一

互联网创业机会的选择

引导案例

“新裁缝时代”撞上跨境电商，拼的是3D技术和大数据

量体裁衣，这个成语用在浙江孤品品牌管理有限公司 CEO 倪卫清的身上似乎不合适，作为新时代的裁缝，倪卫清可以“拍照裁衣”——只要消费者用手机拍两张正面和侧面全身照，倪卫清就能根据这个数据定制一套合身的西装。因此，这家位于杭州市下城区中国（杭州）跨境贸易电子商务产业园的杭州企业，服务半径就顺理成章地扩展至全球。



3D技术和大数据是核心竞争力

真的这么神奇吗？倪卫清详细地讲解了“拍照裁衣”背后的技术量。首先是3D可视化技术，该技术不仅能够为客户提供款式的选择，而且可以细致到纽扣的样子，甚至是衣服上的细痕。其次是版型大数据库和体型大数据库。那么系统又是如何进行尺码修正的呢？原来这家公司建起了一个大数据库，数据库里有20多万个人的体型数据。“只要客户报上身高、体重就可以找到属于自己的人体模型，定制满意度达到95%。”倪卫清说：“结合客户传来的照片，系统会自动纠偏，再加上经验丰富的版师最终把关，能确保每套西服最大限度地合身。”

这真的是独一无二的“私人定制”！就如这家公司网站上所说的，“西装只有一个尺码，那就是您的尺码”。

如果你想在衣服上绣上名字，还可以选择用什么样的字体，具体绣在衣服的哪个位置……倪卫清还透露，公司男装产品所用主材料都是全天然的，面料选用的是上等棉、麻、丝、毛等，连纽扣都是贝壳扣、牛角扣、果实扣。根据客户的需求，这些全天然材料制作出来的服装合体而环保，而这些材料也是面向全球采购的，成衣后则面向全球销售。

全程手机上完成，满意度极高

最近，有人在现场体验了一次，满意度极高。

打开一个“拍照量体”软件，先在“定制勾选”栏目中选择你要定制西服的颜色、面

料、衣领造型、衣扣种类等。然后对着身体正面和侧面各拍一张照，再输入身高和体重，量体数据自动生成。经过系统修正后，数据就如同裁缝店里的师傅拿着卷尺量出来的一样精确。最后，只要单击“在线支付”按钮即可。整个过程全在手机上完成。

如此方便快捷的“私人定制”西服，吸引了海内外客户的眼球。这家年轻的公司，去年的营业额是800万元，今年时间过半，销售额已超过去年全年的营业额。倪卫清透露，公司今年的销售目标是冲到5000万元。

这家公司的英文品牌叫作OWNONLY，正切合定制“专属，独一无二”的个性化诉求。“男人大多讨厌逛街，我们做的就是让他们足不出户完成私人定制。接下来，我们除了继续做跨境贸易外，还会在线下开出更多的体验店，包括杭州生活馆。目前我们已经开设的有北美及法国、日本等国家和地区的体验店，这是为了弥补部分客户网购体验不足的缺憾。此外，我们今后还将在国内为客户提供服装搭配的上门服务。”倪卫清说。

更重要的是，通过公司网站定制的西服价格要比实体店便宜很多。奥秘就在OWNONLY团队掌握的先进互联网定制技术及创新的C2B2O的商业运作模式，大量的渠道成本被剔除，客户付的钱都用在高品质的产品和周到的体验服务上。

倪卫清坦言，自己早年在广东从事传统外贸，普通外贸加工厂毛利有6%已经不错了，后来从事一般低进高出的跨境电商贸易，但利润也是逐年降低。没有品牌，不掌握渠道，这个死循环将永远存在，而这也正是促使他们转型，创建“OWNONLY”品牌定制男装的直接原因。目前，公司的成员都非常年轻，总共40位员工，大多是“85后”，数位“90后”员工已经是公司的管理层；公司在美国纽约、法国图卢兹设有分公司。

“我们按照‘工业4.0’和‘移动互联网+’的理念，创立着自己的品牌，一手掌握除生产外的包括设计、打样、营销、推广等所有业务。2013年事业开创不久，公司就拿到了1000万元的天使投资，2015年又将完成新一轮融资。”

（案例来源：每日商报，2015-07-17）

任务 1.1 互联网创业机会评估

1.1.1 知识准备

1. 创业的概念及其分类

“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”、“创造”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之分。

狭义的创业。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，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。

广义的创业。企业创造事业的过程，即企业经营事业。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。

2. 创业机会及其分类

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，是指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、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机会：技术机会、市场机会和政策机会。

1) 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，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) 市场机会

所谓市场机会，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，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结构性缺陷，同样可以找到可利用的创业的商业机会。

(3) 先进国家（地区）产业转移带来的市场机会。一般而言，发达国家（地区）的经济发展进程快一些，发展中国家（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（地区）与落后国家（地区）之间，就有一个发展的“势差”。当这类“势差”大到一定程度，由于国家（地区）之间存在的“成本

差异”，为制造同一产品，先进国家（地区）的成本（特别是人力成本）无疑会大于落后国家（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（地区）率先提到议事日程上。这时，先进国家（地区）就会将某产业向外转移，这就可能为落后国家（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是我们“没有的”，这就是差距，从中即可发现某种商业机会。

3) 政策机会

所谓政策机会，实际上是政府政策变化提供给创业者的商业机会。简言之，是政府给予的创业机会。

（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。特别是我国加入世贸组织之后，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预示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。

对于具有敏锐眼光的创业者来说，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。

3. 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，通常需要对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，那么其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，牟取额外的企业利润。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。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) 特定商业机会对某个创业者自身的现实性

一般而言，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、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，其还需要进一步分析、判断这一机会是不是自己可以利用的机会，这一机会是否值得利用。

对特定的创业者而言，为了做出理性的判断，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，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，希望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，但其必须有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，一旦某个商业机会逐渐显露，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，其市场也应是可创造、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，包括承受相应的技术风险、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。

从总体上看，就特定的商业机会而言，创业者只要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有了很小的市场份额，只要原始市场规模足够大，其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，就可能在市场中一展宏图。

4. 互联网创业机会评估标准

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：目标客户是哪些人？这些人为什么会有需求？他们会为了这种需求付出多高的价格？对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，你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、特定的客户需求，同时也能为客户带来增值的效果。因此评估创业机会时，应从以下几个方面着手：第一，市场定位是否明确，即别人不做的，我做；别人没有的，我有；别人做不到的，我做得到。第二，客户需求分析是否清晰，是否从客户需求或需求变化趋

势着手，发现市场产品的问题、缺陷，寻找进入市场的机会。第三，客户接触通道是否流畅，是否有效地建立起与客户沟通的途径和方法，能及时寻找和发现有价值的营销机会。第四，产品是否持续衍生，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，创业带给客户的价值越大，创业成功的机会也就越大。对用户来说，回报时间如果超过3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，具体包括：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，那么竞争者进入市场就比较困难。第二，供应商。如果企业的供应商提价或者降低产品或服务的质量，或减少提供产品的数量，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，用户“价格的敏感性”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，或该市场处于稳定的衰退期，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得知，新企业未来在市场中的地位，以及可能遭遇竞争对手打击的程度。对新创企业来说，将要进入的市场具有一个怎样的市场结构，市场竞争是否十分激烈，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企业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，在可以获取资源所有权、成本优势这些好处的市场上，即使存在竞争，其盈利的可能性也是相当大的。

(3) 市场规模。

市场规模的大小与成长速度，也是影响新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，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。一般来说，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获得很大的销售额，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，也就是在市场需求正要大幅增长之际，做好准备等待接单。一个年增长率达到30%、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强，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，才比较具有投资价值。

(6) 产品的成本结构。

对于创业者来说，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及未来可能的获利空间。

2) 资本和获利能力

产品与市场评估只是创业机会评估工作的一个方面，并且很多时候难以量化，资本与获利能力评估就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，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，高额和持久的获取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% 以上的税后利润。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创业机会。

(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，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初次创业者。在这种情况下，可以将前期投入视为一种投资，才能接受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，创业者一般会比较欢迎，资金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创造资金。而比较低的资金额，将有利于提高每股盈余，并且还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加值效果，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。企业的价值一般要由具有客观鉴价能力大的交易市场来决定，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。由于退出的难度普遍要高于进入的难度，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，从另一个角度来看，又可分为生产成本、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。

如果创业者能够对价格、成本、销售渠道等实施较强的或强有力的控制，那么这样的创业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，它仍能够取得较大的市场优势。占市场份额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，从而能够对一个新企业形成重大的进入障碍，在这样一个市场上创办的一家新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”就可能迅速消失。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，首先研制成功的企业通过专利技术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，如果一家企业不能有效地构建起其他企业进入市场的障碍，那么这个创业机会就没有吸引力。

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有管理班子，这种创业机会就没有吸引力。