

创业投资管理

李饥辉 康海燕 主编



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

创业投资管理

李饥辉 康海燕 主编



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

创业投资管理 / 李仇辉, 康海燕主编. —上海: 立信会计出版社, 2016. 8

ISBN 978-7-5429-5096-3

I. ①创… II. ①李…②康… III. ①创业投资—投资管理—教材 IV. ①F830.593

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 208171 号

创业投资管理

策划编辑 洪梅春
责任编辑 陈 旻
封面设计 南房间

创业投资管理

Chuangye Touzi Guanli

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021)64411389	传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	上海天地海设计印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	14.25
字 数	329 千字
版 次	2016 年 8 月第 1 版
印 次	2016 年 8 月第 1 次
印 数	1—2100
书 号	ISBN 978-7-5429-5096-3/F
定 价	30.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

创业投资管理

创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。

在“万众创业、大众创新”的时代背景下,创业的浪潮在我国兴起。大学教育在培养大学生创业意识和创新精神的同时,也应该传授创业管理的知识,为他们在校创业以及毕业后创业奠定一定的理论基础。这便是我们编写本书的初衷。

目前,国内翻译或者编写的有关创业管理方面的书籍不少,各有自己的特色。我们编写《创业投资管理》,是在学习和借鉴这些书籍精华基础上,从投资的角度来构架的。本书不是从风险投资公司的角度编写的有关风险投资管理的书,而是从创业者的角度来编写的创业投资管理的书。

创业离不开投资。创业,一方面是创业者把自己拥有的创业资源,比如资金、技术、人脉关系、时间等,投入新创企业之中;另一方面也需筹集一部分外部资源投入新创企业。所以,本书从创业者投资的角度来构建理论体系,这既是一种探索,也是一种创新。全书共分七章,其实就是根据创业者所关注的投资过程中的四个关键环节的问题来组织编写的。第一,怎么创业的问题。当创业者拥有一定的资源并准备创业时,首先考虑的是“做什么”和“怎么做”。本书第一章的创业投资机会回答了“做什么”的问题;第二章的创业商业模式回答了“怎么做”的问题。第二,当创业者自有资金不足时,需要去筹集资金。第四章的创业项目融资就是解决创业的资金筹集问题;而第三章的创业计划书也主要是为筹集资金服务的。第三,投资效果和效益问题。第五章探讨的是对投资项目的经济评价;第六章则是对投资项目的财务评价。第四,创业风险管理问题。众所周知,创业的风险极高。所以,创业者从创业之初就应该关注风险,并且把创业过程中的风险降到最低。本书的最后一章分析了创业投资的风险问题。

本书由上海商学院管理学院的李仇辉、康海燕担任主编,负责本书的整体策划和最后的统稿及修改工作。东华理工大学长江学院的晏波担任副主编,负责本书创业案例的整理工作。同时,李仇辉执笔第一章、第二章和第四章,康海燕执笔第五章、第六章和第七章,晏波执笔第三章。

在本书的编写过程中,参考和引用了大量的中外专著、教材和论文,也在互联网上搜集了大量的资料,按照编写体例的要求,已在参考文献中列举。我们对上述作者、单位和网站深表感谢。由于编者才疏学浅,书中难免有疏漏和不足之处,恳请专家与读者批评指正。

本书为“2015年度上海商学院创新创业类课程”建设项目的成果之一。

编 者

2016年4月

第一章 创业投资机会	001
第一节 一般环境分析	001
第二节 市场竞争分析	005
第三节 市场需求分析	008
第四节 创业机会	013
第二章 创业商业模式	025
第一节 创业基本模式	025
第二节 创业资源整合	031
第三节 创业商业模式	038
第三章 创业计划书	051
第一节 创业计划书概述	051
第二节 制定创业计划书	056
第三节 创业计划书范文	069
第四章 创业项目融资	096
第一节 创业融资概述	096
第二节 创业融资方式	100
第三节 债权融资方式	106
第四节 股权融资方式	112
第五节 政府的创业扶持资金	119
第五章 项目经济评价	125
第一节 资金时间价值	125
第二节 投资、收入、费用与利润	134
第三节 项目经济评价方法	148
第六章 财务报表分析	159
第一节 财务报表基础	159
第二节 企业主要的财务报表	163



第三节 财务报表分析	176
第七章 创业风险管理	187
第一节 创业风险管理概述	187
第二节 创业风险分析	194
第三节 经济风险的数量分析	207
参考文献	219

第一章 创业投资机会

俗话说的“盛世买古董，乱世买黄金”，就是告诉我们不可以盲目投资。投资者一定要分析环境，把握机会。沃伦·巴菲特告诫股民从事股票买卖要顺势而为，也是强调投资要认清形势。创业投资，更要分析和研究环境。创业投资一定要在对一般环境、市场竞争以及消费者需求认真分析的基础上，结合自己拥有的资源，包括兴趣和专长，寻找并选择合适的创业投资机会。

第一节 一般环境分析

所谓一般环境，是指间接影响创业投资的环境，又称宏观环境，主要包括人口因素、经济因素、自然因素、科学技术因素、政治法律因素和社会文化因素六大组成因素。

一、人口因素

人口是构成市场的基本要素之一，市场是由那些想购买商品同时又具有购买力的人构成的。因此，人口的数量直接决定市场的潜在容量，人口的年龄结构、地理分布、婚姻状况、出生率、死亡率、人口密度、人口流动性及其文化教育等人口特性，又直接决定市场需求的特征。创业者必须重视对人口因素的研究，密切注视人口特性及其发展动向，不失时机地抓住市场机会创业。目前，人口因素呈现出的以下几点特征，是创业者要重点关注的。

（一）人口数量快速增长

当今世界面临最主要的人口问题是人口的快速增长。据统计，2014年年末中国大陆总人口达136 782万人，目前我国已经放开了“二胎”政策，人口增长的速度将会更快。全世界每秒钟大约出生4.3人，每分钟大约出生259人，每小时大约出生15 540人，每天大约出生37万人，每年增长约8 296万人。截至2013年1月4日，全世界有71亿人，到2050年时世界人口将超过90亿人。

人口爆炸式增长是世界各国政府及各种团体极为关切的问题之一。美国学者德内拉·梅多斯、乔根·兰德斯、丹尼斯·梅多斯在《增长的极限》一书中所列举的许多发人深省的事实证明，人口无节制地增长和消耗必将导致食品供应的短缺、重要矿产的枯竭、珍稀物种的灭绝、人口过度拥挤、环境污染及生活质量的全面恶化。

对于创业者来说，人口增长意味着人类需要的增长，就需要有更多的产品和服务去满足人类需要的增长，这就意味着创业机会的增加。

（二）人口年龄趋于老化

由于人们空前地渴望提高自己的生活水平，妇女离家外出工作的人数增多及节育知识的普及和节育技术的改善，使人口出生率下降。同时，科学技术的发展和生活环境的改善



使人口平均寿命延长,死亡率大大下降。以上两方面的因素共同导致了人口趋于老龄化。由于不同年龄的人口需求结构不同,老年人口比例的增加势必会带来整个市场需求结构的变化,老年人吃的、穿的、用的、行的、玩的、乐的,甚至住的,都存在巨大的市场空间。

(三) 家庭规模越来越小

第二次世界大战后,西方国家的家庭结构模式为“两个孩子、两辆汽车、郊区家庭”,而随着晚婚晚育少育的流行,甚至不要孩子以及离婚率的上升,家庭结构发生很大变化,市场需求也相应地在变。我国目前“三口之家”的家庭模式已很普遍,并逐渐由城市向乡镇发展,“四世同堂”的现象日渐稀少。家庭小型化使得家庭数量激增,这必然刺激家具、住房、家用电器、炊具等需求的快速增长,为这些行业提供了巨大的商机。

(四) 人口快速迁徙

人口流动的历史几乎就是人类文明的发展史。在发达国家,除了国家之间、地区之间、城市之间的人口流动外,还有一个突出的现象就是城市人口向农村流动。在我国,人口的流动主要表现在农村人口向城市或工矿企业流动;内地人口向沿海经济开放地区流动。另外,打工、经商、观光旅游、学习等使人口流动加速。由于人口快速迁徙,打破了原有市场的供给与需求的关系,这就是人口迁徙所带来的创业机会。

(五) 家庭观念在发生变化

晚婚、少子女或不要子女、独身、高离婚率和更多的已婚妇女就业,对传统家庭观念产生了巨大的冲击,非家庭住户(包括单身成年人住户、两人同居者住户、集体住户)迅速增加。家庭观念的巨变和非家庭住户的迅速增长,直接影响到人们的生活和消费习惯,从而为创业者带来市场机会。

二、经济因素

经济因素一般是指影响企业经营的经济环境。一个国家或地区的经济形势、经济发展水平、产业经济规模、消费者收入、价格水平、储蓄、信贷等经济因素,对创业机会都有很大的影响。近30年来我国经济的转型和高速增长,造就了大量的创业机会,不仅吸引了亿万国人来创业,也吸引了万亿境外资本投到中国大陆。

(一) 宏观经济总体状况

对宏观经济的总体状况的分析,首先是看其发展水平。根据罗斯托的经济成长阶段论,人类社会的发展共分为6个经济成长阶段:传统社会、起飞前夕、起飞阶段、成熟阶段、高额群众消费阶段和追求生活质量阶段。经济发展水平过低或者过高,其创业的机会都不多;起飞阶段的创业机会最多。在西方国家中,英国在18世纪的最后20年里实现了起飞,法国和美国在1860年以前的几十年里实现了起飞,德国是在1850—1875年,日本在19世纪最后25年,中国在20世纪的80年代末至90年代初。其次是看经济发展速度。它是属于高速发展还是属于低速发展,或者处于停滞或倒退状态,其创业机会是不一样的。一般说来,在宏观经济大发展的情况下,市场扩大,需求增加,创业机会就多。反之,在宏观经济低速发展、停滞或倒退的情况下,市场需求增长放缓甚至负增长,这样,创业的机会也就少。

(二) 消费者收入

消费者收入包括消费者个人工资、红利、租金、退休金、馈赠等。消费者的购买力来自消费者收入,所以,消费者收入是影响社会购买力、市场规模大小以及消费者支出多少和支



出模式的一个重要的因素。20 世纪 80 年代以来,由于我国经济的高速发展,消费者收入的增加,产生巨大的商机,依次带动了家电行业、通讯行业、零售行业、汽车行业,以及今天的旅游行业的大发展。

(三) 消费者的支出模式

消费者支出模式主要受消费者收入的影响。随着消费者收入的变化,其支出模式也会发生相应变化,继而使一个国家或地区的消费结构也发生变化。德国统计学家恩斯特·恩格尔于 1857 年发现了家庭收入变化与各方面支出变化之间的规律性。并且,一个家庭收入越少,家庭收入中(或总支出中)用来购买食物的支出所占的比例就越大,随着家庭收入的增加,家庭收入中(或总支出中)用来购买食物的支出比例则会下降。它通常用恩格尔系数来表示,即:

$$\text{恩格尔系数} = \frac{\text{食物支出金额}}{\text{家庭消费支出总金额}}$$

此式通常又称为食物支出的收入弹性。它反映了人们收入增加时支出变化趋势的一般规律,即在一定条件下,当家庭个人收入增加时,收入中用于食物开支部分的增长速度要小于用于教育、医疗、享受等方面的开支增长速度。食物开支占总消费数量的比重越大,恩格尔系数越高,生活水平就越低;反之,食物开支所占比重越小,恩格尔系数越小,生活水平越高。按照联合国教科文组织划定的标准,恩格尔系数达 59% 以上为贫困,50%~59% 为温饱,40%~50% 为小康,30%~40% 为富裕,低于 30% 为最富裕。2014 年,我国城镇居民家庭恩格尔系数为 36%,农村居民家庭恩格尔系数为 40%,说明我国城镇居民生活已经达到富裕程度,农村居民生活也已达小康水平。

消费者支出模式的转变,意味着一大批传统的产业要被淘汰,一些新兴的产业将诞生和成长,这种新旧产业更替的过程也是创业的最佳时机。

(四) 消费者储蓄和信贷情况

社会购买力、消费者支出不仅直接受消费者收入的影响,而且直接受消费者储蓄和信贷情况的影响。大多数家庭都有一些“流动资产”,即货币及其他能迅速变成现款的资产,包括银行储蓄存款、债券、股票等。储蓄来源于消费者的货币收入,其最终目的还是为了消费。但是在一定时期,储蓄多少将影响消费者的购买力和消费支出。在一定时期货币收入不变的情况下,如果储蓄增加,购买力和消费支出便减少;反之,如果储蓄减少,购买力和消费支出便增加。

西方国家广泛存在的消费信贷,对购买力的影响也很大。消费信贷是指消费者凭信用获得贷款并且购买商品,提前取得商品的使用权,然后按期归还贷款。这种方式的主要特点是,消费者不仅以其货币收入购买他们需要的商品,而且可以通过借款即赊账来购买商品,从某一时点来看,这无异于变相增加了消费者收入,使其购买力加大。我国房地产市场的巨大需求,就得益于我国的住房政策改革以及房产的抵押贷款政策。房地产巨大需求的驱动,为房地产提供了巨大的商业机会,进而造就了一大批房地产开发商、投资商、建筑商和房地产交易代理商。

三、地理因素

首先是地理位置。有时候,地理位置决定了一切,比如深圳之所以发展得好,是因为邻



近香港;珠海发展得好,是因为邻近澳门;上海发展得好,是因为位于长江的出海口,有优越的地理位置。所以,做企业首先就要选位置,包括把总部放在哪里,销售部放在哪里,区域总部放在哪里。中国有所谓的“三沿”——“沿海”“沿江”“沿边”,经济发展得都比较好。从这些地方发展可以看出,地理位置基本上决定了一个企业在一个地方到底可以有多大作为。位置好的地区,创业机会就多。所以,近40年来,大量境外投资者和内地投资者来到东南沿海一带创业,收益颇丰。

其次是资源。一个地方有什么资源就有什么经济。王永庆选择投资地点只考虑两个因素——要么靠近市场,要么靠近原料产地,基本上也是基于资源的考虑。“靠山吃山,靠水吃水”其实就是中国人的一条创业思路,很多人利用本地的资源优势去创业,最后走上了致富之路。目前,由于人们的过度开发,导致资源短缺,节水、节电、节能等已成为经济社会生活的重要内容。建设资源节约型、环境友好型社会是我国社会的发展方向,也是创业的一个好方向。

当代社会的环境污染严重,已经成为一个备受人们关注的问题。西方发达国家自20世纪60年代以来在环境保护方面陆续采取了大量措施,已经收到一定的成效,但仍有大量问题亟待解决。在我国,环境污染问题也已成为影响社会经济发展和人们健康生活的重要因素,人们的环境保护意识越来越强,对治理环境的愿望越来越迫切。这对那些造成环境污染的企业来说,就是一种威胁;而对控制污染、研究和开发不致污染环境的产品的企业来说,就是提供了一种新的市场机会。

四、科学技术

科学技术是人类在长期实践活动中所积累的经验、知识和技能的总和。新技术革命,给企业的发展创造了机会,同时也可能形成威胁。科学技术的发展,改变了人们的思维方式、生活方式,甚至工作方式,使一些传统的产业面临淘汰,老的企业面临转产,而新的企业孕育着机会。从人类发展的历史上我们看到,蒸汽机的发明和应用,引发了西方的工业革命,机器代替了手工,现代工业代替工场手工业,那个时候是工业项目创业的极佳时机。计算机的出现,特别是通讯和网络的发展,又引发了信息革命,大批的IT企业应运而生。微软的比尔·盖茨,阿里巴巴的马云,都是利用IT技术创业成功的典范。

五、政治因素

政治因素主要是指一国的政治制度、政策方针、法令法规、政治形势、党派斗争和社会秩序等。政治因素对企业的影响特点:一是直接性,即国家政治环境直接影响着企业的经营状况;二是难以预测性,对于企业来说,很难预测国家政治环境的变化趋势;三是不可逆转性,政治因素一旦影响到企业,就会使企业发生十分迅速和明显的变化,而这一变化企业是驾驭不了的。

政局很重要,政局是否稳定直接影响企业的发展。比如,1997年亚洲金融风暴后,印度尼西亚的商人就很头痛,因为政局动乱,他们无法正常经营,更不敢扩大投资。而中国当时的政局非常好,这就为中国的企业发展提供了良好的政治环境,与外资合作也比较好谈,他们不会担心人身和资金的安全。稳定的政局、开明的政体以及连贯的政策,是创业的最佳环境。



六、法律因素

法律因素是指国家或地方政府颁布的各项法规、法令和条例等。为了维护本国的经济秩序,各国政府都颁布了相应的经济法规来规范企业的行为。与企业经营最为密切的经济立法,内容十分广泛,既包含保护企业间的公平竞争,保护消费者利益方面的,也包括防止环境污染,保护社会利益等方面的内容,如《反不正当竞争法》《合同法》《商标法》《专利法》《产品质量法》《广告法》《食品卫生法》《进出口商品检验条例》《消费者权益保护法》,《环境保护法》等。每一项新的法规的颁布,或者原有法令法规的修改,都会对市场产生影响。这种影响是因企业而异的,有的是积极的影响,带来了发展的机会;有的是消极的影响,限制了企业的发展。创业者就要善于捕捉由于这些环境的改变而带来的商业机会。

七、社会文化因素

社会文化主要是指一国家或地区的民族特征、价值观念、生活方式、风俗习惯、宗教信仰、伦理道德、教育水平和语言文字等的总和。人们在不同的社会文化背景下成长和生活,各有其不同的基本信念和信仰,这是在不知不觉中形成的,成为一种行为规范。一个社会的核心文化和价值观念具有高度的持续性,它是人们世代沿袭下来的,并且不断得到丰富和发展,影响和制约着人们的行为。

出门问路,入乡随俗。创业也必须注意到这一点。如果连一个地方的社会文化都不了解就盲目投资,那么风险是极大的。创业一定要对社会文化作深入的研究,研究社会文化对消费者的消费需求、消费方式、消费观念和消费行为的影响。特别是社会发展的变革时期,不同文化的融合,价值取向的改变,这些都会带来巨大的创业机会。

第二节 市场竞争分析

市场竞争分析包括三个层面的内容,即市场竞争结构分析,产业竞争结构分析,以及对于创业者来说未来主要的竞争对手分析。

一、市场竞争结构分析

分析产业竞争首先要看清市场竞争结构。市场竞争结构一般呈现四种状况:完全垄断市场、寡头垄断市场、垄断竞争市场和完全竞争市场。作为一个创业者,如果把资金投入一个完全竞争的市场,成功的几率极低;如果想把资金投入一个完全垄断的市场,或者寡头垄断市场,发现投入无门,几乎没有创业机会;如果把资金投入一个垄断竞争的市场,并且能形成自己的特色,那么创业投资成功的可能性会增大很多。

(一) 完全垄断市场

完全垄断市场是指某行业或某类产品在市场上只有一个制造者或供应者,也可能是只有一个消费者,因此没有竞争对手。在这种情况下,别的企业没有办法进入该市场。因此,造成了完全垄断局面。完全垄断市场可能以下列几种状态出现:

(1) 一个企业控制了某行业全部或绝大部分资源,它就会成为这个行业的垄断者。例如,马来西亚石油公司控制了马来西亚所有的石油和天然气资源,在马来西亚形成了垄断局面。



(2) 某个企业对某种商品具有独家专利权,使它可以在法律的保护下,在一定时间内独家生产该产品,从而成为该产品的完全垄断者。

(3) 政府特许某个企业经营某种产品,从而形成了市场垄断。

(二) 寡头垄断市场

寡头垄断市场又称寡头、寡占,是一种由少数卖方(寡头)主导市场的市场状态。寡头垄断是同时包含垄断因素和竞争因素而更接近于完全垄断的一种市场结构。它的显著特点是少数几家厂商垄断了某一行业的市场,这些厂商的产量占全行业总产量中很高的比例,从而控制着该行业的产品供给。

相互依存是寡头垄断市场的基本特征。由于厂商数目少而且占据市场份额大,不管怎样,每个厂商的行为都会影响对手的行为,最后影响整个市场。所以,每个寡头在决定自己的策略和政策时,都非常重视对手对自己这一策略和政策的态度和反应。作为厂商的寡头垄断者是独立自主的经营单位,具有独立的特点,但是它们的行为又互相影响、互相依存。这样,寡头厂商可以通过各种方式达成共谋或协作,形式多种多样,可以签订协议,可以暗中默契。

(三) 垄断竞争市场

垄断竞争市场是一个既有垄断因素又有竞争因素的市场,是一个有许多企业生产和销售有差别的同类产品的市场。不完全垄断市场有如下几个特点:

(1) 行业内的垄断企业数量比较多,竞争也相对激烈。少数企业由于规模较大,有可能部分垄断市场,有些企业技术上有特殊的优势(像英特尔和微软),也可能产生部分垄断的市场。

(2) 随着垄断因素的增加,市场的垄断程度也会不断增加。少数大规模的企业通过合并或者联盟的方式也可能做到完全垄断。

(3) 因为没有明显的限制因素,企业可以自由地进入该行业,进入的门槛因行业不同而有所不同。企业之间既有价格竞争也有非价格竞争。

(四) 完全竞争市场

完全竞争市场没有任何限制因素,企业可以自由地进出,它有以下几个特点:

(1) 这种市场上的产品同质性强,没有太大的差异性,容易形成所谓的价格竞争。

(2) 任何一家企业的市场占有率在行业中所占的比重都不大,因而,不可能控制市场的价格。

(3) 非价格竞争没有明显的成效。

(4) 技术上相对成熟,很难形成强大的差异性。

不同的产业在不同的国家有不同的竞争格局,如某种行业在马来西亚是个垄断行业,而在美国却是一个不完全垄断的行业。同一个国家的不同产业也可能处在不同的竞争格局,如中国的家电业和零售业是属于完全竞争的格局,而石油行业和航空业则是属于不完全垄断市场。

二、产业竞争结构分析

迈克尔·波特认为,一个行业中的竞争,远不止在原有竞争对手中进行,而是存在着五种基本的竞争力量,它们是新进入者的威胁、替代品的威胁、购买商讨价还价的能力、供应



商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争,如图 1-1 所示。

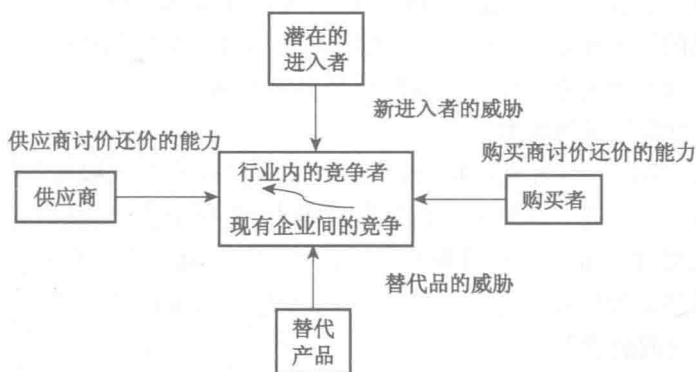


图 1-1 波特的五力竞争模型

这五种基本竞争力量的状况及其综合强度,决定着行业竞争的激烈程度,从而决定着行业中获利的最终潜力。在竞争激烈的行业中,企业很难能获得惊人的收益。在竞争相对缓和的行业中,各企业普遍可以获得较高的收益。行业中竞争激烈,会导致投资收益率下降,直至趋近于竞争的最低收益率。若投资收益率长期处于较低水平,投资者将会把资本转入其他行业,甚至还会引起现有企业停止经营;在相反情况下,就会刺激资本流入和现有竞争者增加投资。所以,行业竞争力量的综合强度还决定资本向本行业的流入程度。

(一) 新进入者的威胁

一方面,这种威胁主要是由于新进入者加入该行业,改变了过去的市场供求结构,随着整个行业生产能力的扩大,供给的增加,这必然引起与现有企业进行激烈竞争,使产品价格下跌。另一方面,新进入者要获得资源进行生产,从而可能使得行业生产成本升高。这两方面都会导致行业的获利能力下降。

新进入者威胁的状况取决于进入障碍和行业原有企业的反击程度。如果进入障碍大,行业原有企业激烈反击,潜在的进入者难以进入该行业,进入者的威胁就小。决定进入障碍大小的主要因素有规模经济、差异优势、资金需求、转换成本和销售渠道等。

(二) 替代品的威胁

替代品是指那些与本行业的产品有同样功能的其他产品。替代产品的价格如果比较低,它投入市场就会使本行业产品的价格上限只能处在较低的水平,这就限制了本行业的收益。替代品的价格越是有吸引力,这种限制作用也就越强大,对本行业构成的压力也就越大。正因为如此,本行业与生产替代品的其他行业进行的竞争,常常需要本行业所有企业采取共同措施和集体行动。替代品出现的方式有很多种,包括产品替代、品牌替代、更新换代和经营方式替代等。替代品威胁的大小主要取决于产品本身的被替代性、企业在服务方面的价值、产品对环境的友善性、替代品的价格与品质趋势、购买者的转换成本和替代品的技术先进性等方面。

(三) 购买商讨价还价的能力

购买商总是希望降低购买价格、提高产品质量和获得优质服务,但是这与销售者的利



益是相矛盾的。购买商与生产者之间的讨价还价,就是一种商业博弈。购买商的讨价还价能力主要取决于购买商的集中程度与购买数量、所购买的产品占购买商的费用或购买量的比重、所购买产品的标准化水平、购买商的行业转换成本、购买商的利润、购买商们采用后向一体化的倾向、购买商所掌握的供应商的信息量等方面。

(四) 供应商讨价还价的能力

供应商的威胁手段一是提高供应价格,二是降低供应产品或服务的质量,从而使下游行业利润降低,竞争力下降。供应商讨价还价的能力,主要取决于供应行业的集中化程度、供应商产品的可替代性、所供应的行业对供应商的重要程度、供应商的产品对购买者的重要性、供应商产品的差异性和供应商前向一体化的倾向等方面。

(五) 现有企业间的竞争

现有企业间采用的竞争手段主要有价格战、广告战、引进产品以及增加对消费者的服务等。竞争的产生是由于一个或多个竞争者感受到了竞争的压力,或看到了改善其地位的机会。如果一个企业的竞争行动对其对手有显著影响,就会招致报复或抵制。如果竞争行动和反击行动逐步升级,则该行业中的所有企业都可能遭受损失,使处境更糟。影响现有竞争者之间的竞争程度的因素是多方面的,主要包括竞争者的数量和规模、行业成长的速度、固定成本和储存成本的数量、产品和服务的差异水平、购买商转换成本的高低、产能扩张的程度、企业之间竞争战略差异和行业退出障碍的大小等方面。

三、竞争对手分析

对未来的竞争对手的分析既有助于创业者摸清对手情况,又能从中学习竞争对手的长处,从而提高创业者新创企业的竞争能力。

竞争对手分析并不是简单地了解现有竞争对手的数量,这些竞争对手提供什么样的同类产品,以及它们的销售额是多少等,因为仅仅有这些信息是不够的。创业者想立足市场并最终击败对手,必须确切地了解对手的产品,对手的研发能力和技术储备,对手的目标市场及其营销策略,对手目前的盈利状况和潜力,对手的核心竞争能力,对手的技术人员和管理人员,生产设备和生产能力,供货商情况,对手成功或失败的关键要素,对手采取的是何种战略,对手的销售渠道及销售系统,对手的主要客户有哪些,主要客户对对手的产品、服务如何评价,忠诚度如何等。

为此,必须对竞争对手进行深入调查,并且着重把握以下几个方面:一是竞争对手总体情况,如竞争对手企业的数量、分布、所属行业、生产规模、可供产品总量等;二是竞争对手的竞争能力,如其资金持有情况、企业规模、技术水平、技术装备情况、产品开发情况、服务工作情况、市场占有率等;三是竞争对手发展新产品的动向。有了竞争对手的这些信息,创业者就能有针对性地进行 SWOT 分析,寻找创业机会。

第三节 市场需求分析

市场需求分析,要从顾客的真实需求开始,并进一步推测市场需求量。仅仅知道目前的需求量还不够,创业者还必须对未来的市场需求进行预测,在此基础上作出创业决策。



一、了解顾客的真实需求

顾客的真实需求到底是什么？这听起来是显然的，但令人奇怪的是，只有很少的创业者开发出了能满足市场真实需求的产品，而大部分都因缺乏销路而失败。在现实生活中，大部分创业者陶醉于创建新企业的想法之中，而对于能否提供优于市场上现有产品的考虑不够。例如，创业想法是让人们在肥皂和洗发水快用完时通过因特网订购，理由是顾客去杂货店时总是忘记买这些东西，因此想到企业可以在因特网上销售此类产品来解决顾客这个问题。但是，现实中并不存在这样的需求。即便是最粗心的人也会在最后时刻跑到超市或杂货店购买，而不是花3天时间等待速递公司寄送网上订购的肥皂。因此，尽管创业者本人想到服务于顾客，但是这种创意其实并不能满足顾客的真实需求。

（一）真实需求的概念

什么是真实的需求？真实的需求指顾客存在未解决的问题，而现有的产品或服务又不能提供一种解决方案。例如，能够治愈肺癌的药物就具有真实的需求，至今没有一种治愈这种病的药，而得这种病的病人需要这种药。相对于现有产品或服务，如果新产品或服务能够更好地解决顾客的问题，也可以说存在真实的需求。再如，使电脑运行速度提高2倍的微型集成电路芯片存在真实的市场需求，而速度只能提高2%的电脑不会有市场。

（二）真实需求的判断

创业者如何判断是否存在顾客的真实需求呢？一般地，他们遵循四个步骤。

1. 寻找顾客问题

大概来说，成功的创业者都是在寻找顾客未被解决的问题。顾客的抱怨通常都是真实需求的信号。例如，有几个公司会计部门的员工都在抱怨他们使用的软件不能有效地同时管理好员工薪水和公司存货，他们需要一种能够整合不同记录的软件，而现有软件不能满足这种需要，那么，顾客就是确实需要一种综合性的软件。

2. 找出解决方案

创业者一旦识别出顾客的问题所在，紧接着就是拿出这个问题的解决方案。否则，从创业者的角度看，顾客问题毫无意义。例如，以会计软件为例，尽管顾客存在真实的需求，如果创业者不能开发出某种综合性的软件，或者开发出的软件并不优于现有的软件，那么创业者就没必要去创建新的企业。

3. 经济性评价

当创业者找到顾客问题的解决方案，然后就是解决满足顾客需求的经济性。例如，只有以顾客愿意承担并且创业者有盈利的价格向顾客提供所需要的综合性软件，创业才有意义。如果创业者有能力开发这种软件，但是产品所花成本大于顾客愿意承担的价格，那么创建企业来生产这种产品就不会盈利。

4. 综合评估

识别出可能替代已存在的或在不久很快就会出现的其他一些方案。由于人们倾向于认为自己的创意比别人的都好，所以这一点对创业者来说往往不容易做到。但是，成功的创业者知道如何批判性地将自己的方案与别人所提供的方案进行比较，尽力超越自负心理。为做到这一点，创业者通常会直接与潜在顾客或第三方进行交流，以便识别出与其他方案相比新方案的现实价值所在。例如，会计软件的创业者可以将他们的软件和



其他软件一起拿给会计软件专家,并请他们给予评价,只有当创业者的新产品或服务确实优于其他方案时,才有理由开办企业。

二、推算市场需求量

(一) 市场需求量

1. 市场需求量的概念

市场需求量是指一定的顾客,在一定的地区、一定的时间、一定的市场营销环境和一定的市场营销方案下,对某种商品或服务愿意而且能够购买的数量。市场需求量也就是消费者需求的总和,包括现实需求和潜在需求。

对市场需求量的理解,需要从以下八个方面考虑:①产品,要确定产品类别及范围;②总量,可用数量和金额的绝对数值表述,也可用相对数值表述;③购买,指订购量、装运量、收货量、付款数量或消费数量;④顾客群,明确是总市场的顾客群还是目标顾客群或是某一细分市场的顾客群;⑤地理区域,具有明确界限的区域;⑥时期,要明确市场需求预测的时期,是1年的、3年的或是5年的,时间越长,准确性越差;⑦营销环境,衡量市场需求必须确切了解宏观环境因素对需求的影响;⑧营销努力,市场需求会受到价格、产品改进、促销和分销的影响。其中,营销努力对市场需求会产生很大影响,企业投入的营销费用、所采取的营销组合、市场营销力量配置以及市场营销效率等方面都将影响市场需求以及企业所能获得的市场份额。

2. 市场需求量的估算

市场需求量的估算公式为:

$$\text{市场需求量} = \text{购买者数量} \times \text{每一购买者的平均购买量} \times \text{单位产品价格}$$

采用这一方法估算市场需求量,较难把握的一个因素是购买者数量。因此,实际操作中一般先从总人口入手,首先排除那些不可能购买的人,然后再进一步对余下的“可能的购买者”进行分析。由于人口影响因素多且复杂,分析时一般以某一两个因素为主,如消费者的文化特性或消费者收入水平等,再进一步剔除不符合这些特性因素的人,最后就剩下“最可能的购买者”了。

另一个估算市场需求量的方法是连锁比率法,是由上式推导出来的。该方法就是把与某产品的市场需求量相关的几个因素进行连锁相乘,即通过对几个相关因素的综合考虑,即相关因素要移向有关产品大类,再移向特定产品,层层推算进行预测。

假定某啤酒厂开发了一种新干啤,估计其市场需求量时就可借助如下算式:

$$\begin{aligned} \text{新干啤市场需求量} = & \text{人口} \times \frac{\text{人均可任意支配收入}}{\text{人均可支配收入}} \times \frac{\text{人均可任意支配收入中用于食品的平均百分比}}{\text{食品支出中用于饮料的平均百分比}} \times \\ & \frac{\text{饮料支出中用于含酒精饮料的平均百分比}}{\text{含酒精饮料的支出中用于啤酒的平均百分比}} \times \frac{\text{啤酒支出中用于干啤的百分比}}{\text{啤酒支出中用于干啤的百分比}} \end{aligned}$$

企业在计算出市场需求量后,还需要同现有市场规模进行比较。现有市场规模是目前实际购买的数量,显然,总市场需求量大于现有市场规模。

(二) 企业需求

在市场需求总量中,企业所能占有的市场份额构成了企业需求,其计算公式为:



$$\text{企业需求} = \text{企业市场占有率} \times \text{市场总需求}$$

市场占有率是指企业在特定时期、特定市场上某产品销售额占总销售额的百分比。这个关系式表明,企业需求不仅受市场总需求的影响,还受到企业市场占有率的影响。企业的营销努力越大,其市场占有率可能越大。由于不同企业所投入的营销努力不同,其市场需求效果也表现不同。

企业需求同时也表明了企业在一定营销努力下预计的企业销售额,企业的营销努力是企业营销计划确定的,换句话说,企业营销努力的大小决定了企业预计的销售额大小。因此,企业营销计划核心内容就是投入的营销努力及企业要得到的预计销售额。如果企业的营销努力相对于竞争者不断增加,直至达到最大,使市场占有率达到 100%,企业独占市场,企业需求也就是市场潜量。这是一种极端情况。在大多数情况下,企业都会有自己一定的市场份额。

市场潜量和企业潜量的预测是市场需求预测的重要内容。市场潜量是从行业的角度考虑某一产品的市场需求的极限值,企业潜量则是从企业的角度考虑某一产品在市场上所占的最大的市场份额。

三、预测未来市场需求量

为更好地把握市场需求动态,作出科学的创业决策,我们需要在市场调研的基础上,运用科学的理论和方法,对未来一定时期的市场需求量及影响需求的诸多因素进行分析研究,寻找市场需求发展变化的规律,通过科学的市场需求预测,为创业决策提供未来市场需求的预测性信息。市场需求预测的方法有很多,这里主要介绍购买者意向调查法、专家意见法、时间序列分析法和统计需求分析法。

(一) 购买者意向调查法

购买者意向调查法又称买主意向调查法,即直接向购买者了解其未来某一时期(即预测期)购买商品的意向的一种方法。当购买者购买意向明确清晰,并且有可能转化为购买行为,也愿意将信息告知调查者时,这种方法非常有效。如果一个企业经常关注新顾客、老顾客和潜在顾客未来的购买意向情况,特别是关注关键顾客(关键少数顾客其销售额可能占到企业的大部分销售额)的购买意向,在搜集资料的基础上分析市场变化,企业就能够对商品需求做出预测。

购买者意向调查法比较适用于耐用消费品和工业品的调查。对于耐用消费品的调查,可采用概率调查表进行,即把消费者的购买意向分为不同等级,用相应的概率来描述其购买可能性大小。进行调查时,要向被调查者说明所要调查的商品的性能、特点和价格,市场上同类商品的情况,便于消费者做出判断,并汇总调查资料,如表 1-1 所示。确定不同购买比例下的期望值,然后计算预测值。另外,还需要了解消费者目前和未来个人财力情况及他对未来经济发展趋势的判断。

表 1-1

购买意向概率调查表

购买意向	肯定购买	可能购买	未定	可能不买	肯定不买
概率 P_i	100%	80%	50%	20%	0
人数(户数) X_i	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5