

# 第 1 篇

# 创 业 篇



## 第 1 章

# 做好创业准备——磨刀不误砍柴功

现代社会为创业提供了前所未有的良好环境。风险投资的迅速发展与会计师事务所、律师事务所、银行、猎头公司等中介机构的普及，为创业公司开展业务提供了各种便利。微软等一批著名的软件公司也愿意为使用它们平台的（客户）创业者免费提供开发工具。技术创新的步伐不断加快，好的创意层出不穷，人们创业的热情达到了从没有过的高潮。凭借一个好的创意一夜之间成为千万富翁、亿万富翁的例子并不少见。然而，好的创意人人都会有，但并不是每一个人都能成为像比尔·盖茨这样的创业者。创业者需要具备一定的素质和能力。因此，在创业之前，创业者需要认真思考自己是否具备这些素质和能力，以减少因蛮干而带来的时间浪费和资源损失。

### § 1.1 成功创业者必备的素质

一个创业者要获得成功，除了要在创业上花费大量的时间之外，还需要具备一定的素质和能力。归纳起来，主要有以下几个方面：

1. 要有充沛的精力。创业者往往比一般人工作更长的时间，他们每天比一般人少睡三四个小时。微软公司总裁比尔·盖茨曾经说过：“如果你正在考虑成立一家新公司，你应该首先明确地知道：创办公司需要巨大的精力投入，要冒巨大的风险。”一项

成功的创业大约需要 5 年 ~7 年的时间。因此，与那些冲动型的人相比，创业者更能够持之以恒地为实行他的目标而努力。

2. 有明确的目标且充满自信。西方有句谚语，只有知道明天干什么，今天活着才有意义。同样，创业也需要有明确的目标。有了目标，创业者才能找到奋斗的方向，并动用全部的资源（满腔的热情、知识、时间、资本）以实现目标。美国著名企业家卡耐基曾经对世界上一万个不同种族、性别和年龄的人就人生目标问题进行过一次调查，结果发现，只有 3% 的人有明确的目标，并知道怎样去实现；而 97% 的人要么没有目标，要么目标不确定，要么不知道如何去实现目标。10 年后，他又对同样的人群进行调查，结果让人很受启发：那些属于 97% 的人群，除了年龄增大了 10 岁以外，在事业上几乎没有太大的起色，仍然过着普通和平庸的生活；而那些有明确目标的 3% 的人群，都在各自的行业取得了卓越的成就，他们 10 年前制定的目标，都不同程度得以实现。

当然，除了有明确的目标，创业者还需要自信，相信自己有能力实现设定的目标。不过，自己设定的目标应该是具有挑战性的，而且是现实可行的。目标设定过高固然不切实际，但是目标过低则不能充分发挥自己的潜力。

3. 以创造性态度对待问题。创业者要有解决问题的强烈欲望，这样才能实现他心中的目标。当遇到问题时，创业者一般会努力寻找新办法去解决问题。而一般人则采取相对保守的解决方法，因为他们已经养成安于现状、不愿冒险的惰性。创业者的目标是创造一个新的企业，这就不可避免会与大部分安于现状的人发生冲突。有些人会给创业者的前进道路设置障碍。因此，能够找到铲除这些障碍的创造性方法，并持之以恒地坚持下去，是对一个创业者最基本的要求。创业者与一般人的最大区别是，一般人总是不断重复老的方法，结果成绩平平；而创业者喜欢用创新

的方法解决问题并因此经常获得超凡的成绩。

4. 敢于冒险的精神。创业者以敢于冒险而著称。其实，与赌博者和投机商相比，一个成功的创业者并不算是一个真正的冒险家。创业者的经营是建立在他们对风险的客观估计和资源可行的基础之上，他们总是努力把业务控制在收益最大但风险最小的状态。或者说，创业者非常重视风险—收益比，而赌博者只会考虑回报。

5. 能够从失败中总结经验。创业者能够从失败中总结经验，以避免类似错误再次发生，面对失败有一颗永不妥协的心。

以上五点是创业者必备的个人素质。除了这些个人素质，创业者还需要具备一定的能力和管理经验。

最近两年来，有一些大学生停学搞创业，结果是所办企业的大多数不是失败就是半死不活，真正成功的只是少数。主要原因之一是这些大学生缺乏管理经验，尤其是销售经验。一个拥有三四年的销售或销售管理经验的创业者，对创业成功至关重要。销售经验可以培养一个人的语言和社交能力。经营一个公司同样需要这种能力，因为创业者必须学会与客户打交道，招聘和激励雇员，以及说服金融机构（银行、非银行金融公司、风险投资公司）对他的公司给予资金支持等。从许多成功创业者的创业之路，我们可以看到：他们大部分人要么拥有销售天才，要么拥有几年的销售或管理经验。一个成功的创业者往往也是一个能够很好利用语言进行交流的人。大多数风险投资商之所以希望他们所收到的商业计划书是由创业者本人而非金融顾问写出来的，是因为通过商业计划书可以初步了解创业者的交流能力。对于一个想创业而又没有经验的人，取得经验的最好的途径是加盟其他公司，并在这家公司中学习创业的方法和经验。

作为商人，创业者需要知道财务报表的基本知识。这些报表主要包括资产负债表、收支平衡表和现金流量表。有不少创业者

以为可以把这项工作交给会计去做，其实，这种想法是不对的，因为能够看懂财务报表可以帮助创业者尽早发现问题并及时想出办法给予解决。此外，创业者还需要具有财务及公司组织结构方面的知识。创业者应该清楚地了解权益资本与债务之间的差别、董事会的权力与责任和有关涉及公司及股东的法律（公司法、合同法、专利法、税法等）。

创业者可以通过自学或参加夜校等形式学习这些知识。另一个获得创业知识与经验比较便捷的途径是参加创业者论坛。我所知道的一个比较有名的创业者论坛是在北京新大都饭店举办的“中国现代企业家论坛”，该论坛每周一次。创业者可以从那里学到如何编制商业计划书和经营公司等知识。当然，参加这样的论坛，学到的只是别人的经验。获得直接创业经验最有效的途径只有一条，即到一个大公司去应聘某一个职位。这种经验对创业者来说将是无价之宝。

## § 1.2 评价创意

一个好的创意，是企业能否成功的先决因素，但并非所有的创意都能转化为商业化生产和现实市场需求。因此，作出创业决定前，创业者应以一种客观、冷静甚至挑剔的态度分析自己的创意。风险投资商根据多年与创业者交往的经验，总结出一系列问题，对创意进行评价。通过回答这些问题，创业者可以推断自己的创意是否可行。这些问题包括：

1. 本创意被复制的可能性有多大？难易程度如何？一个创意越直观明了，它就越容易被别人仿制。一个创意不可能永远对外界隐瞒，为了开发新市场，创业者需要借助媒体做宣传。这无疑把公司业务暴露于众，从而引导那些正苦于找不着方向的中小公司把业务转到创业者的领域上。同时，那些邻近行业的大公司

也从创业者的产品 / 服务受到市场追捧的程度中看到了创业者所在行业的发展前景，因而不惜动用巨额资金，调整产品结构，甚至转移业务方向。这样，创业者可能在其公司建立不久就会看到很多新竞争对手的出现。甚至当创业者的产品还处于测试阶段，但别人的产品却可能已经上市了。举个例子，有一个美国人想出一个开发“企业采购自动化”软件的创意。这种软件可以帮助企业利用互联网技术实现公司日常用品（如办公设备）采购自动化与管理。这是一个很好的创意，但缺点是比较直观明了。结果当这个美国人向外界透露他这一雄心勃勃的计划时，马上有 10 家初创公司跟着开发这种软件，同时另外几个大公司（如 SAP, PeopleSoft 和 Trilogy 等）也宣布投资开发类似的软件。这个最早想出该创意的美国人为他过早宣布自己创意的行为而后悔。当然，过早地向外界透露自己的创意是引来竞争对手的直接原因，但是创意过于直观明了也是另一个主要因素。因此，一个真正的好创意，应该是那些不怎么直观明了的创意，这样才能够拥有进入壁垒和真正的竞争优势。

2. 生产什么样的产品 / 服务？卖给谁？这是每一个企业都会遇到的老掉牙的问题。产品 / 服务是创业者通向成功的载体。创业者欲开发的产品 / 服务应该能够满足人们某项（些）要求，并且要比同类产品有竞争优势，这样才会得到市场的认可。为回答好这个问题，创业者应该问自己：1) 用户从这种产品 / 服务中获得的收益是什么？2) 是什么使这种产品 / 服务与众不同？

开发一项产品 / 服务的最终目的是将其卖给客户，但有的客户并不好确认。例如，虽然男士是男性袜子的最终用户，但购买男性袜子的客户大多数却是这些男士的妻子。因此，了解谁是产品 / 服务的真正客户对创业者很重要。

3. 为什么客户会购买这种产品 / 服务？客户之所以购买某种产品 / 服务，除了这种产品 / 服务能够满足他们某项（些）需求

外，另外的原因可能是该产品 / 服务拥有某种（些）超常性能或者价格优势。

4. 竞争对手是谁？它们现在是否盈利？为什么你能够成功地与它们竞争？创业者需要分析竞争对手的情况。他们是单业经营还是多业经营？财务状况如何？他们的产品 / 服务的优势和劣势是什么？如何才能与他们竞争？对竞争对手了解越多，创业者成功的希望就越大。

5. 你的市场有多大？增长潜力如何？它能够给你的公司带来数百万元的销售量吗？市场容量和增长潜力对创业的成败有重要影响。如果市场容量过小，一项创意转化为商业化生产的可能性就很小。有时即使一项产品 / 服务的市场容量很大，但如果这个市场增长缓慢，甚至基本停滞，那么创业者成功的概率也会受到影响。因为在一个停滞的市场中，一个新公司的产品 / 服务要进入这个市场，就必须从市场上现有的竞争者手中夺取一部分市场份额。

6. 最多需要多少资金和时间才能把产品 / 服务推向市场？初步估算把自己的创意变为商业化生产所需要的资金和时间，是创业者创业前必须解决的问题。当然，一项创意变为商业性生产所需要的资金和时间越少越好：资金需要过多，一方面不好融资，另一方面也增加创业风险；开发时间越长，竞争者进入的概率就越大，创业者的市场机会也就越小。

7. 你能否组建一个强有力的管理团队？管理团队是现代企业成功的最重要的决定因素。现代企业的运作更多的是通过有效的管理体制和管理团队来实现，而不是仅仅依赖一两位天才的灵感，尽管后者确实起着不可低估的推动作用。创业者需要考虑能否通过他的创意召集一个优秀的管理团队。这个管理团队应该在市场销售、财务管理、业务运行的知识和能力方面相互补充。

8. 生产产品 / 服务的技术和制造方法是否已经证实可行？

有在技术和制造方法已经被证实可行的情况下，一项创意才有现实的意义，否则就是梦想。

9. 你的公司有哪些优势和劣势？主要风险是什么？一个公司要有自己的特色，才能在竞争中立于不败并出类拔萃。你的公司具有什么特色？是在管理团队上，还是在产品/服务上？公司的风险有哪些？主要风险是什么？

认真思考这些问题，可以使创业者对自己的创意有一个理性的认识，有助于正确估计一项创意的前景与风险。如果创业者觉得自己对大部分问题的回答是比较满意的，那么说明这个创意基本可行；相反，如果创业者对自己的回答不是很满意，那么需要再检查原因在哪里，是缺乏数据？或是创意有什么大的漏洞？当然，要对这些问题作出客观、科学的回答，要求创业者掌握市场与产品分析的基本方法。

### § 1.3 初步市场分析

一个成功的创业者随时都应注意对市场的变化进行跟踪和调查，善于从中发现商机并抓住时机开发满足客户需要的新产品。本节主要谈论一些常用的和简单的市场与产品分析方法。

需求与供给分析法是最为常用的和最简单的市场分析方法。虽然这种方法并不是很全面，但它可以帮助创业者了解其产品/服务在市场中的地位。

#### 1.3.1 需求分析

产品/服务的需求分析包括四个步骤：确定需求类型，估计市场份额，分析市场增长率和了解购买者动态变化。

1. 确定需求类型。经济学家一般把市场需求分为消费者需求、流通商需求、生产商需求。消费者需求是我们最熟悉的，它

指消费者对某种产品的最终需求。有关消费者的数据可以从一些统计资料和刊物中查询得到。这些数据包括人口、居民、消费等情况，通过这些数据可以确定消费者对某一项产品 / 服务的需求情况。下面举个简单的例子说明如何估算消费者需求。

假设你打算在某一个社区开一家女士服装店。该社区有 1 900 个家庭。统计表明，平均每个家庭每月在社区女士服装店的消费为 47 元。那么每年该社区女士服装的总市场容量为 107 (1 900 × 47 × 12) 万元。假如该社区已有两家女士服装店，加上你的服装店，一共有三家。如果三家服装店平分这个市场，那么你可以得到的年销售收入为 36 万元。当然，这种多家商店平分市场的现象在现实中并不多见。后面的章节将介绍如何在市场不平衡情况下预测企业的销售收入。

流通商需求是指流通商作为中间人从厂家那里购买产品 / 服务，然后再卖给最终消费者。面对数千种可选择的商品，流通商有权决定哪些商品能够上他们的货架。为了让自己的产品出现在货架上，创业者要千方百计让流通商相信：他的产品能够给流通商带来良好的销售利润。

最后是生产商需求，即生产性公司需要购买某种产品 / 服务作为投入品，并利用它来生产新产品以满足市场的需求。原材料、商用计算机都属于这类产品，它们的需求取决于生产商的业务发展状况。

2. 估计市场份额。在确定市场需求类型之后，接下来是估计公司产品 / 服务市场份额的大小。一部分创业者之所以失败，一个共同的原因是对自己产品 / 服务市场容量过高的估计，或者说把那些永远都不会购买本公司产品的消费群体也计算在内。为了准确判断公司产品的市场容量，创业者需要知道什么样的人最有可能成为他们产品的真正买主。

举个例子，假设你拥有一种新型高级浴液的进口代理权，该

浴液的国内零售价定为 30 元。一瓶浴液可供一个家庭使用半年。你的潜在市场是城市家庭。根据目前中国城市家庭的数量（假设为 9 000 万户），你可以算出你的产品在国内的年销售量约为 54 亿元。

接下来，你要分析哪些家庭会购买你的产品。进口浴液对一般家庭来说是一种奢侈品，只有中高收入家庭才会购买。假设中高收入家庭占城市家庭比例的 10%，那么，你的潜在市场就减少到 5.4 亿元。

一般来说，你不会把产品直接卖到用户手里而是通过各种流通商。这些流通商要求你让出一半的价格给他们。这时你的销售收入又收缩到 2.7 亿元。另外，经过仔细分析，你认为只有那些经营高档商品的流通商才会购买你的产品，这个比例大约为 10%~20%。于是你的销售前景又进一步下降到 2 700 万元~5 400 万元。

然而，仅仅知道这种高级浴液的市场前景是不够的，你还必须与其他对手进行竞争，以保证自己的产品在这个市场上占有一定的份额。创业者总是倾向于高估自己产品的市场占有率，这样做很危险。对产品市场占有率进行估计，要记住一条原则：任何一个公司的产品在市场占有超过 1/3 份额的可能性是微乎其微的；同样，市场占有率的年增长率超过 2%~3% 的现象也非常少见。按照这一原则，你可预计你的公司最乐观的年销售量为 900 万元~1 800 万元，而刚开始时销售量则可能只有 180 万元~360 万元。在分析市场容量时，创业者可以同时使用以下两个公式进行计算和比较：

市场容量（金额）= 平均购买价格 × 产品总购买量

市场容量（金额）= 人均购买金额 × 顾客数量

用这两个公式同时计算的好处是可以找出顾客数量、总购买单位和平均购买成本之间的差距，增加创业者对市场估计的准确

程度。

3. 分析市场增长率。市场增长率反映了创业者的产品 / 服务所在市场的发展潜力。有关市场增长率的信息可以从国家统计局或者相关行业主管部门以及它们出版的刊物中查询得到。如果没有直接的数据，可以根据该行业的就业和进口增长情况推断。例如，就业增长说明市场对该产品或服务的需求是增加的。产品进口增长也能说明同样的问题。不过，有一点值得注意的是，进口的增长有时可能是由汇率变动引起的。当然，也不能过分依赖就业和进口的数据，因为它们并不能提供一个准确的市场估计。

除政府部门外，还可以通过一些其他途径收集到关于市场增长率的信息。例如，大部分行业都有行业协会组织，这些协会负责本行业的监管、自律工作，并经常进行行业发展前景的调查。它们掌握一些与本行业发展有关的信息。另外一些信息来源是行业性报纸，几乎每个行业都有一份或一份以上的报纸，介绍本行业的信息与动态。有时，花半个小时向报社的编辑或记者进行咨询也可以得到自己所需要的东西。最后，别忘了还有互联网，这是一个汇集产品、市场、行业和竞争者等大量信息的宝库。

4. 了解购买者动态变化。最后一个方面是了解顾客购买行为的动态变化，即这些潜在的需求者会不会重复购买本公司产品，将来会不会出现新的购买群体。当然，要一一列出这些动态变化是不可能的。这里指出在未来 10 年内一些值得重视的消费动态变化趋势：一是人口老龄化趋势及生育高峰期的人群正在迈入中年期；二是财富两极分化日趋严重；三是信息技术的使用日益增加；四是人们环保意识的增强；五是经济全球化的步伐加快。

任何对人们需求偏好和预期的分析都带有一定的主观性。不过，对需求类型、市场容量、增长率和购买者动态变化进行预测与记录，并把它们与将来的业务进行比较，是创业者的一项重要任务。

### 1.3.2 供给分析

供给分析与需求分析的不同之处在于，分析的重点从顾客转到产业。供给分析首先是确定行业所处的发展阶段，其次是界定行业的市场竞争结构，最后是建立产业模型。

1. 确定行业发展阶段。每个行业都会经历不同的发展阶段，每个阶段对创业者来说机会也不一样。第一个阶段是起步阶段。其特点是：市场上只有一种产品且款式有限，公司的规模一般都比较小。当一个行业处于起步阶段时，创业者面临的商业机会比较多。新行业的诞生一般是因为技术创新而引发的，如互联网、通信行业等；有时政府的政策变化也会给创业者提供一些机会，如政府加强对环境保护的政策催生了环保产业。另外，还有一些机会可能来自社会变革。

第二个阶段是成长阶段。其特点是：多种款式的产品被开发并投放市场；公司的市场营销方式有很大的改进；众多的公司进入该行业，尽管它们的效率不同，但都出现较高的增长。这个阶段为创业者提供了巨大的商业机会。旅游和移动电话行业目前在中国就处于成长阶段。

第三个阶段是成熟阶段。其特点是：公众对产品的需求趋于稳定，而且市场销售开始进入更新换代时期。在这个阶段，各个公司对市场的争夺越来越激烈，不少利润不高或亏损的中小公司面临被收购的危险。一些有实力的大公司则通过并购小公司提高其市场占有率。这个阶段给创业者提供的机会是非常有限的。不过，新的融资技术（如杠杆收购），也给创业者找到一条创业新途径。家用电器、商品流通等行业都是成熟产业的典型例子。

第四个阶段是衰退阶段。其特点是：整个行业市场需求下降，并且旧产品逐渐被新产品所代替，越来越多的公司倒闭或改变经营方向。在这个阶段，对旧产品进行一些小改进或者提高替代产品价格可能会救活整个行业。一个典型的例子是煤炭工业在

20 世纪 70 年代因石油价格大幅上涨而出现复苏。

可以看出，在行业发展的各个阶段都有创业的机会，但成长阶段机会最多，风险最小。

2. 界定行业的市场竞争结构。经济学家喜欢根据供应商的数量界定行业的市场竞争结构。有的行业只有一个公司，如中国邮政总公司；有的行业有几家公司，如现在的移动通信行业；有的则有大量的公司同台竞争，如宾馆、餐饮业等。行业的竞争结构决定着一个公司的定价能力，因而了解公司所在行业的竞争结构显得很重要。如果某一产品的市场有众多公司同台竞争，那么，这样的市场称为完全竞争市场（如食品、服装市场等）。在这个市场中每个公司都是市场价格的接受者，没有一个公司有力量左右产品的市场价格。当然，一些公司的产品在质量上可能会比它的竞争对手略胜一筹，因此它们的价格也许会定得高一些，但这些价格之间的差距是极有限的。与完全竞争市场相反的情况是垄断市场，即一个行业由一家公司垄断。垄断的出现通常是由政府严格控制批准营业许可证引起的（如铁路运输业）。具有垄断地位的公司可以根据自己的意愿制定价格。在完全竞争与垄断竞争之间，是普遍存在的不完全竞争，即一个行业有多家供应商竞争，但没有任何一家能够占据主导地位。

了解公司所在行业的竞争结构对创业者来说很有必要，因为：1) 如果创业公司所处的是一个完全竞争市场（即公司之间的竞争不是价格竞争），那么创业者可以通过开发差别产品，找到创业的突破口；2) 如果创业公司所处的是一个不完全竞争市场（即公司之间的竞争很大程度集中在价格上），那么只要创业者找到一种比本行业平均成本更低的生产工艺或方法，他就可以借此成功地打入市场，并迅速占据一席之地。

3. 建立行业的波特“五要素”模型。迈克尔·波特的“五要素”模型是最近 20 年来被证实的最有效的分析一个行业或市场

是否具有长远盈利前景的工具。创业者可以用它来分析公司所在行业的市场前景（见图 1—1）。

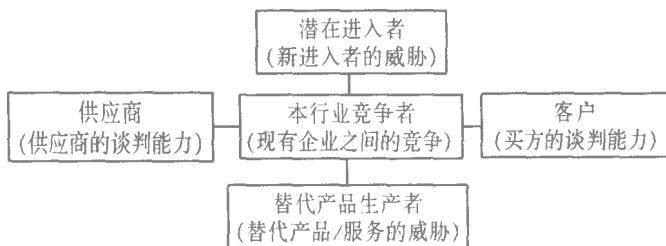


图 1—1 波特“五要素”模型图

从图 1—1 中，我们知道，本行业竞争者、潜在进入者、替代产品生产者、供应商和客户这五大要素决定了一个行业或市场的盈利前景。

(1) 本行业竞争者的威胁。如果创业者欲进入的市场已有众多实力强大的激进型竞争者，那么留给创业者的市场前景并不乐观。如果这个市场已趋于饱和或正在缩小，或者产品的固定成本大，退出壁垒高，那么，更不值得进入。因为这些因素会导致频繁的价格战和广告战，从而增加创业者的竞争成本。

(2) 潜在进入者的威胁。如果创业者所处的市场进入壁垒高而退出壁垒低，这样的市场无疑是理想的，因为只有少数厂商能够进入这个市场，哪怕是经营不善的公司也可以生存下去。当进入壁垒和退出壁垒都很高时，盈利的前景也很好。不过，因为那些业绩比创业公司更差的公司也可以留在这个市场，创业公司不得不与它们展开较量，因而面临更多的风险。当进入壁垒和退出壁垒都比较低时，厂商很容易进入和退出这一行业，大部分公司的利润尽管不高但都比较稳定。最糟糕的情况是进入壁垒低而退出壁垒高，因为很多厂商都选择在行业处于顶峰期时进入而在行业处于低谷时退出，从而使该行业逐步出现过剩，并使所有的公

司利润下降。

(3) 替代产品生产者的威胁。当一种产品面临现实或潜在替代产品的竞争时，这种产品的市场前景就会打折扣。替代产品的存在给这种产品的价格和利润水平都设下了限制，创业者必须密切注意替代产品的价格走势。如果替代产品的技术出现飞跃，竞争能力得到提高，那么，创业者自身产品的价格和利润水平就有可能下降。

(4) 客户谈判能力提高造成的威胁。如果客户拥有强大而且日益增强的谈判能力，这个市场就不会那么乐观。由于客户掌握了谈判的主动权，他们就会要求创业公司降低产品价格、提高质量和提供更优质服务，这样就会牺牲创业者的利益。客户的集中和组织程度越高，他们的谈判能力就越强。

(5) 供应商谈判能力提高造成的威胁。如果创业者的供应商掌握提高供货价格或降低质量的主动权，那么，这个市场就不是很有吸引力的。当供应商能够轻易组织起来，当替代产品非常有限，同时更换供应商的成本又很高时，他们的谈判能力就很强。对于这种情况，创业者应该采取的最好策略是，与供应商建立一种双赢的关系或者与多个供应商合作。

要建立行业的波特模型，第一步是确定供应商和消费者相对讨价还价的能力。影响双方谈判能力的因素有：

- 买卖双方相对分散的程度；
- 购买该产品的支出占消费者总支出的比例；
- 产品的差异程度；
- 更换供应商必须付出的代价；
- 产品质量在买方眼里的重要程度；
- 买方对供应商的了解程度。

第二步是正确估计潜在进入者和替代产品的威胁。即使是垄断行业，也存在潜在替代产品的压力，如铁路运输受到航空运输

和汽车运输的威胁。不过，潜在进入者的威胁比替代产品的威胁大得多，因为新公司的进入会减少本公司的市场份额和打破原来的价格结构。在寡头竞争市场中，现有公司为了阻止新公司进入，设置了种种障碍，如控制生产要素和销售渠道，提高进入门槛等。供给分析要求把这些潜在的因素都考虑在内。

第三步是判断竞争对手之间的竞争激烈程度。主要从以下几个方面考察：

- 竞争者数量；
- 行业增长速度；
- 固定成本和储存成本的高低；
- 成本差异程度；
- 竞争者分散程度；
- 战略风险；
- 退出障碍。

竞争越激烈，行业的平均利润率就越低。当然，一般的行业竞争者都会向创业者夸大该行业竞争的激烈程度。不过，有些行业因政府管制和竞争者较少，利润比其他行业要高。例如，通信业、金融业等。

## § 1.4 产品竞争优势分析

在 1.3 中，我们介绍了如何分析市场容量。市场容量对创业能否成功有很大影响。市场容量过小常常是企业失败的原因。如果创业者通过分析，发现产品的市场容量过小，就应该放弃这个商业计划，避免浪费时间和资源。另外，通过市场分析，创业者也可以清楚地了解其产品是否具有可持续竞争优势。

可持续竞争优势，来源于广告界所说的独特推销条件（*unique selling propositions, USPs*）。独特推销条件是指产品特有的