

第二讲 创业模型与创业过程



一、创业的概念

• 创业定义为创业者在不确定的环境中，通过发现、识别和捕捉创业机会并有效整合资源，获取商业利润，创造个人价值与社会价值的活动或过程。



创业类别

- **按创业动机划分：生存型创业与机会型创业**
 - 为了自尊的生存，为了自我的证明

案例导读：下岗老人的创业之路





按照创业动机可以划分为

☒ A 生存型创业

☒ B 机会型创业

☐ C 自主创业

☐ D 被迫创业



提交

- **按创业主体的性质划分：自主创业、公司创业和社会创业**

- 自主创业是创业者个人或团队白手起家进行创业，这是一个充满挑战和刺激的选择。
- 公司创业指已有组织通过创新、更新及风险投资等活动追逐创新发展机会，实现企业获利能力和竞争地位提升或组织更新的过程。
- 社会创业是指把商业机制和市场竞争引入非营利性组织，从而让这些组织以更高的效率为社会提供服务。



二、创业模型



蒂蒙斯（Timmons）创业模型

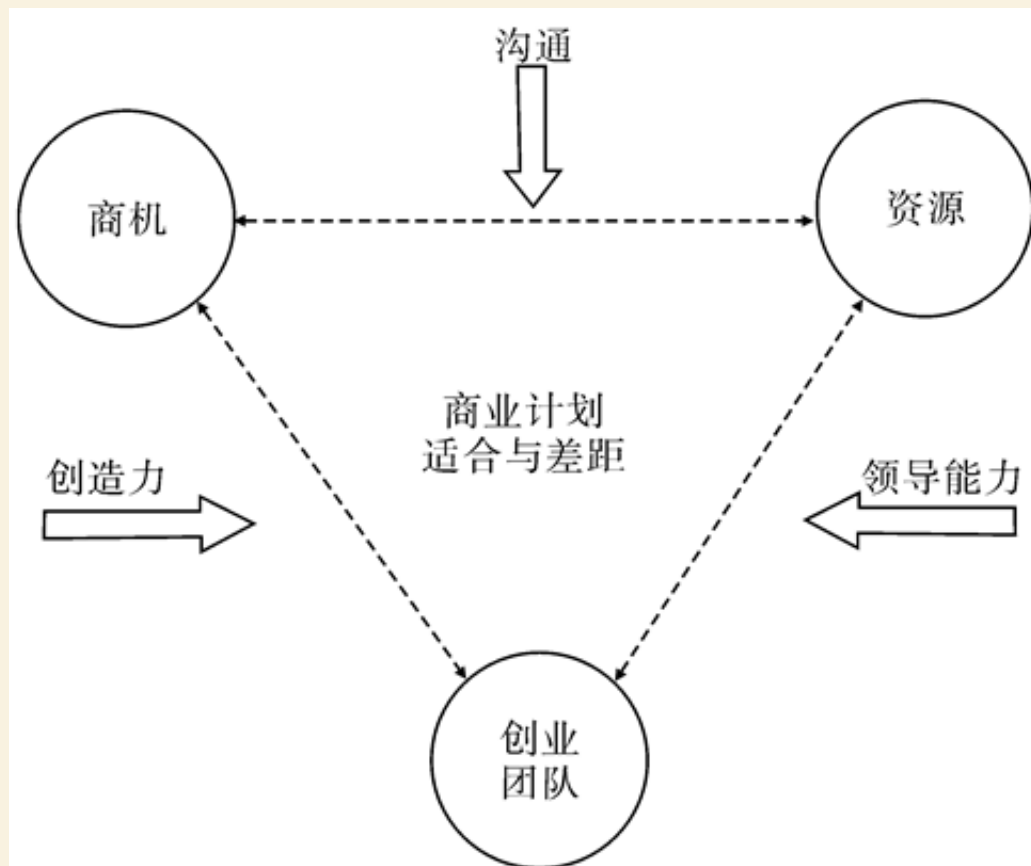


图 1-2 Timmons 创业模型^①

- 成功的创业活动必须要能将商机、创业团队和资源三者作出最适当的搭配，并且能够随着事业的发展作出动态的调整。



蒂蒙斯模型包含哪几个基本要素

☐ A 资本

☒ B 商机

☒ C 资源

☒ D 团队

提交



创业过程与阶段

SYB十步创业

第一步	将你作为创业者进行评估
第二步	产生创业想法（企业构思）
第三步	评估你的市场
第四步	企业的人员组织
第五步	企业的法律形态
第六步	法律环境和你的责任
第七步	预测资金需求
第八步	制定利润计划
第九步	判断你的企业能否生存（创业计划书）
第十步	开办企业





- 按照时间顺序可创业企业的发展过程划分为机会识别、新企业创立、初创期、成长期和收获期五个阶段。不同的新创企业在不同的创业时期，活动的侧重点和外部市场的情况都会有所不同，所需要的创业管理经验和技能也有区别，需要创业者制定不同的战略，实施不同的行动。

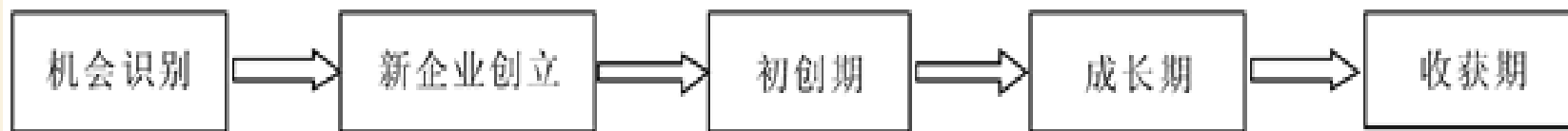
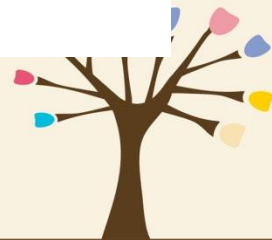


图 1-8 创业企业发展的五个阶段



三、创业机会及其识别



机会识别与其重要性

- 什么是创业机会

- **创业机会：**商业机会（Business Opportunity）是营造出对新产品、新服务或新业务需求的有利环境。

好的商业机会应有以下特征：

- （1）有吸引力。这是指一个业务可以创造较大的价值，并获得回报。
- （2）持久性。商业机会不是指一次性的或短暂的回报，它是长期可得的回报。
- （3）及时性。机会不在遥远的未来，它是较快可以见效的。过于遥远的机会很难创造商业价值。
- （4）机会依附于产品/服务之中。商业机会一定要从顾客出发，在顾客和产品之间常会有差异产生，而差异中往往就存在商业机会。



好的商业机会包含哪些特点

- ☒ A 有吸引力
- ☒ B 持久性
- ☒ C 及时性
- ☒ D 机会依附在产品/服务中



提交

机会识别的重要性

- 机会永远有，只不识别
 - 人们只会后悔，没有抓住那个机会，却不知道，有智 进会识别那个机会，还有极少人，能够创造机会，比如100多年前的爱迪生
- 机会识别对于创业的重要性在于：
 - 创业机会识别是创业成功的基石和方向。
 - 创业机会识别可以大大降低创业成本。
 - 创业机会识别是成功大小的决定因素。



远见与机会

- 是什么让一些人物成功？
- 不是显然的机会，而是即将到来的机会，那需要远见
- 缺乏远见将导致创业方向的立意不高，未来处处被动；
- 缺乏冒险精神将导致机会错失与被动挨打；
- 缺乏行动的空谈一样误事。有了远见、冒险精神却没有一套行之有效的控制成本以及强力的执行方法，也没有事业可言。



创业机会的类型

- 从表现上划分：

创业机会在表现上，可以分为显性机会、隐性机会和突发机会

- （1）显性机会。显性机会是指在目前的市场上存在明显的没有被满足的现实需求，这是表面的市场机会。
- （2）隐性机会。现有的产品种类未能满足的或尚未完全为人们意识到的隐而未见的需求，就是隐性机会。
- （3）突发机会。有一种突发的变化造成一种不平衡，由此而带来一个新的机会，我们把它叫作突发机会。



从表现上划分，创业机会可以分为

- ☒ A 显性机会
- ☐ B 临时机会
- ☒ C 隐性机会
- ☒ D 突发机会



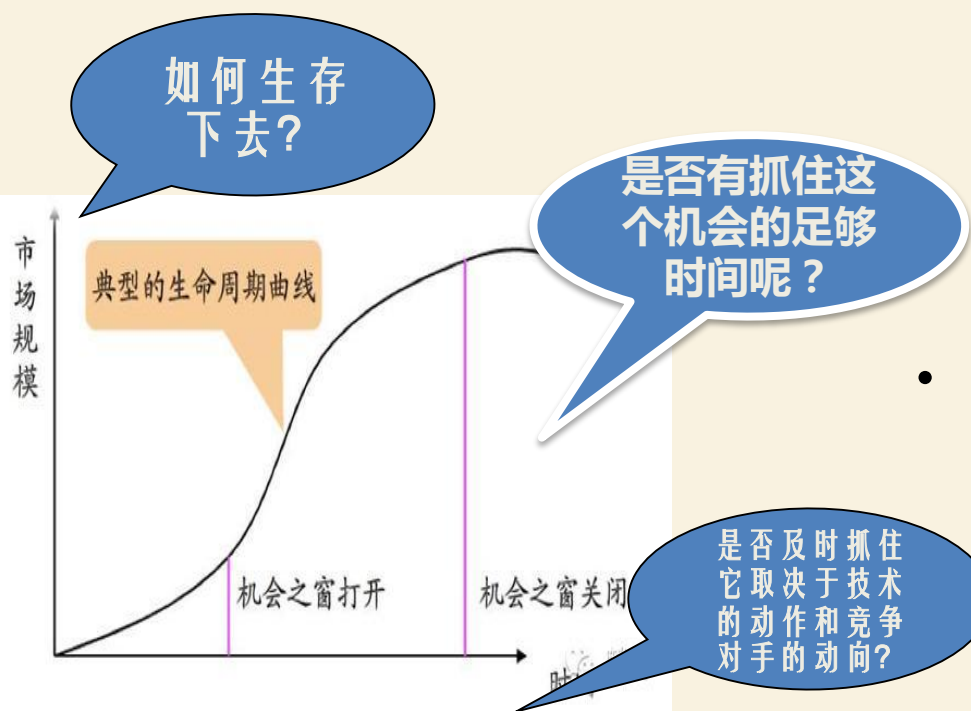
提交

• 从来源上划分：

- （1）顾客。顾客是我们最应关注的，在这方面，几乎所有风行市场的产品的掌舵者都充分了解顾客。
- （2）企业。业内人士对于其产品更为了解，所以对业内企业的跟踪可以让你事半功倍。
- （3）渠道。对于顾客的把握，其实是分销商是最了解的，因为他们整天与顾客打交道。
- （4）政府机构。与政府机构的交流常常被创业者忽视，其实这也是发现创业机会的重要来源。
- （5）研发活动。对新技术的了解就是从其研发中获得的，主要应对业内企业目前的研发活动有所了解，当然还不局限于此，包括所有目标产品的基础研究也应重视，因为科学家所研究的项目往往与基础性研究有关，而企业则与应用有关。
- （6）国外市场。要经常关注国外市场的动向。



按时间划分：机会之窗



德鲁克根据产业的发展，提出机会之窗理论：产业的发展有一个生命周期，在产业刚刚产生时，人们并不了解该产业，所以在市场上规模很小或者几乎没有顾客群，而到了大家开始认识其价值时，该产业会出现暴发式的增长，这时产品和行业都进入了高速增长期。

- 根据机会之窗理论，创业者在识别机会时，需要对产业进行一些深入的研究，要能从产业的生命周期上来理解机会，这样你才能找到一个产业的适当进入时机，在进入之后要知道成长期有多长，在机会之窗关闭时免遭淘汰。

机会之窗与时机

- 1.一般地，市场随着时间的变化以不同的速度增长，并且随着市场的迅速扩大往往会出现越来越多的机会。但是当市场变得更大并稳定下来时，市场条件就不那么有利了。因而，当一个市场开始变得足够大，并显示出强劲的增长势头时，机会窗口就打开了；而当市场趋于成熟时，机会窗口就开始关闭了。
- 2.由于机会窗口的存在，创业时机的把握就变得非常重要。
- 3.机会窗口敞开的时间长短对于创业是否成功是十分重要的。一般而言，确定一个新创企业是成功还是失败需要相当长的时间，这不是在一夜之间就可以作出判断的。



2、识别机会的方法

机会识别的方法有多种，重要的思路有三个：

- 一是识别趋势，可称为趋势观察法；
- 二是研究问题解决方案，可称为问题发现法；
- 三是收集与研究市场信息，可称为市场研究法。

(1) 趋势观察法

识别趋势：从外部环境的众多因素中，找到其不平衡的因素，因为这里隐藏着重要的机会。

首先是观察外部环境的变化，在变化中发现其机会的征兆。
其次是对征兆进行分析和分类。



(1) 趋势观察法

起因研究，有原因的趋势更加可靠，更可以判断提前

1 经济因素

对于创业者来说，寻找创业机会，考察外部的经济因素就非常重要。

2 政治和制度因素

政治因素对于创业环境也有重大影响，在一些行业内创业需特别注意政治带来的机会和风险。

3 社会文化因素

社会文化因素是指一定时期内整个社会发展的一般状况，其与一个社会的态度和价值有关。

4 技术因素

技术因素是指在目前社会技术总水平下引起革命性变化的发明，与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现、发展趋势及应用前景。



(2) 问题发现法

从问题中找到方向

1. 大多数创业成功者成功解决的问题都是真正有价值的问题，也是创业者所亲历的具体问题。只有感同身受，才会有有一种创造性的解决问题的冲动。
2. 创业者也可能只是注意到别人存在的问题，并认为解决问题的方法会表现出某种机会，但最后，结果可能是完全没有料想到的。发现问题造成的结果是，也许你的解决方案完全不对路，也许你会得来全不费工夫，这就是我们所说的碰巧的发现。



给下面的工具找找问题



(3) 市场研究法

- 创业者必须要做市场研究。按照宽泛的理解，市场研究的含义是比较广泛的，它包括市场信息的收集，定价策略的考虑，最合适的分销渠道的考虑，以及最有效的促销策略的设想等。
 - 发现市场漏洞：卧室空调
1. 定义研究的目的或目标
 2. 从第二手资料中收集信息
 3. 从第一手资料中收集信息
 4. 结果的分析和解释



四、机会发现者的个性特征

•1 先前经验

能锐地识别出机会的人，往往具有行业的经验，新手往往无法判断是否有机会。

创业者如果决定将一个机会进行实践，创立公司，那么这个机会变得越来越清晰，这也叫作走廊原理（Corridor Principle）。

因为当创业者开始一项业务后，他就要不断地了解外部和内部环境，并不断地用不同策略进行尝试，在尝试的过程中，就会积累起更多的经验，并且对这个业务有越来越清晰的认识。



2 认知因素

创业者的“第六感”，他们能看到别人错过的机会，或者是别人并不认为存在的机会，一般也把它叫作**创业警觉**（Entrepreneurial Alertness），创业警觉的一般性定义是不必周密调查便可觉察事物的能力。

- **创业警觉**具有先天经验的基础，加上更多的商业意识，这就形成了创业者在潜意识中会思想跨跃，将一个新的事物与商业相联系，从而形成的一种判断力，天份
- **创业警觉也**可以通过训练或者说习得而成的一种习惯性行为，努力



3 社会网络

创业者的第三个条件是个人的社会网络，社会网络决定了创业者对机会的判断力。

- **由社会网络构成的社会联系不仅对机会的识别有重要影响，也对创业决策产生影响。分为强关系与弱关系。**
- **弱关系更重要**

创业者通过弱关系比通过强关系更可能获得新的商业创意，因为强关系主要形成于具有相似意识倾向的个人之间，从而倾向于强化个人已有的见识与观念；而弱关系形成于没有相似意识的个人之间，因此某个人可能会对其他人说一些能激发全新创意的**事情**。



4 创造性

创造性（Creativity）是产生新奇的有用创意的过程。

创造新的，创造性理解旧的或已有的。

所有创造过程均由五个阶段组成：

准备：准备是指创业者带入机会识别过程中的背景、经验和知识。正如运动员必须练习才能变得优秀一样，创业者需要经验以识别机会。

孵化：孵化是个人仔细考虑创意或思考问题的阶段，也是对事情进行深思熟虑的时期。

洞察：洞察是识别闪现，此时问题的解决办法被发现或创意得以产生。

评价：评价是创造过程中仔细审查创意并分析其可行性的阶段。

阐述：阐述是创意变为最终形式的过程。



讨论：

1. 在海底捞创业之初，其产品有什么缺陷？他们是如何改进的？
2. 海底捞是如何发现机会并形成其竞争优势的？
3. 依你的经验，你对海底捞的成本和收益有怎样的评估？



【实践与训练】

4. 参加小组的商业机会头脑风暴讨论，每位同学提出1—2个对机会所设计的项目，假定你是投资人，你如何来判断哪一个项目是可行的，值得你为他们投资？
5. 选择附近商店里的一种产品，采访至少5位购买这种产品的顾客，了解他们使用产品的主要问题（或他们不喜欢的方面），然后让他们描述他们认为理想的产品。访问5家生产这种产品的企业方代表，了解这些企业认为消费者在使用中会遇到的问题。根据以上了解提出解决方案。



【思考题】

1. 列举你身边的变化或你所遇到的问题，你觉得还有哪些地方不尽如人意，你能否从建设性角度来思考，并把你的思考变为商业机会？
2. 尽管外部环境是不可控的，创业者可以通过环境分析来面对。假如有一个制造商要进入婴儿一次性用品市场（例如尿布、衣服、围涎），请说明如何进行环境分析。
3. 市场研究数据可能从第一手资料获得，也可以从第二手资料获得。请运用案例解释这两个资料来源有什么不同。
4. 提出一个创意，并对其进行市场机会的评估。
5. 收集一些失败的创业案例，并用机会识别和选择中的框架分析这些创业者失败的主要原因，分析是否存在致命缺陷，并提出改进方法。



谢谢！

