

## 第 3 章

# 创业机会的辨识与评估

我极少能看到机会，往往在我看到机会的时候，它已经不再是机会了。

——马克·吐温

### 学习目标

- ✓ 了解创意、创业机会的概念
- ✓ 理解创业机会的来源
- ✓ 掌握创业机会辨识的目的和内容
- ✓ 了解影响创业机会辨识的主要因素
- ✓ 了解创业中存在的风险

### 引导案例

#### 有米科技：广告主与流量主之间的“价值连接器”

陈第，国内移动广告商有米传媒创始人、CEO、“85 后”，华工计算机专业 2010 届毕业生。2010 年 4 月 1 日，陈第带领学生团队，推出国内首个移动广告平台——有米广告平台，并于 4 月下旬成立了广州有米信息科技有限公司。2013 年，在《福布斯》中文版三月刊第二次推出的“中国 30 位 30 岁以下创业者”名单中，陈第上榜。截至 2013 年 11 月，有米传媒累计创收突破一个亿，并于 2013 年获得了一亿元人民币融资。

几年前，电视、报纸、杂志、PC 互联网还是广告的绝对主要战场，大众对移动广告的概念相对模糊。但最近几年随着移动互联网智能移动终端的广泛普及、移动流量资费下调、移动网络服务体验的极大改善等带来了移动营销市场的快速增长。短短几年，智能手机越来越成为大众接受和传播资讯的窗口，移动广告也渐渐被人熟知和接受。移动端，无论是广告创意、数据应用还是营销玩法都得到了极大的丰富。数字营销市场已经成为广告主第一营销渠道，而移动端也已经成为广告主最重要的营销阵地。“有米”正是在这一市场背景下诞生的。

“有米是一家智能手机广告平台，当时是为了解决广大开发者的盈利问题而创办的”，陈第提到，“后来智能手机广告平台逐渐变成产业链的一个重要环节，承担着为广告主提供推广服务、为开发者创造收益、让用户能够免费使用软件游戏的作用，应该说未来移

动广告会持续存在,发挥其更多、更广的作用。”他也表示,目前的移动互联网是有“危”有“机”的,“危”是竞争激烈,互联网巨头纷纷进来布局;“机”是用户规模仍在继续扩大,商业模式更加清晰,如手机游戏、移动电商、O2O等开始被验证是能够盈利的。

由于移动广告行业整体的盈利模式仍不清晰,不少投资人都非常谨慎地抱着观望的态度,不少移动广告公司都遭遇了融资遇冷的情况,缺少资金的运转,也是移动广告发展趋缓的一个原因。问及有米此次融资是否也遭遇波折,陈第则表示过程还是相对顺利的,前后用了半年左右的时间,之所以能得到投资者的青睐,陈第认为,“主要是因为有米是一家稳健发展、能够盈利的公司,团队比较务实,在技术、产品和运营上有较强的综合实力。”

互联网巨头已经逐渐嗅到移动广告商机,纷纷布局移动互联网。有米作为一家创业公司,未来的竞争形势会更严峻,对此陈第笑称,“竞争是无处不在的,有竞争证明有市场,有竞争企业才会更有危机感。”互联网创业成功要借力手游市场爆发,随着手游呈现上升趋势,大中城市的生活节奏越来越快,对于工薪阶层来说,工作之余每天的消遣也许就是存在手机里的一些小游戏了,手游的游戏时间的碎片化,下载方便,选择多样等优点,都促进了这个新生行业的快速发展。而得益于这一形势,因此有米传媒的广告业务的整体发展速度和盈利能力获得了提升。陈第认为:“客观讲也是因为多数手游客户赚到钱了,敢拿出资金来投放更多的广告,这个形势对于有米来说当然是好事,现在很多客户是自己主动找有米要量、加量的,有米的广告一下子变得供不应求。”

如今,有米科技已发展成为一个最具效果穿透力的全球化移动广告与效果营销平台,专注移动广告、效果营销、新媒体内容等新营销业务,是广告主与流量主之间的“价值连接器”,目前已成功连接了超过 10 000 家广告主与 60 万个流量主(App及社交KOL等媒介资源)。形成了国内效果广告、海外效果广告、社媒与整合营销、自媒体与内容服务等完整业务矩阵,能够实现移动端全媒体覆盖,打造移动营销闭环,帮助广告主实现品牌营销与效果营销的“品效共振”,帮助流量主实现变现与媒介格调的“品位相符”。



【注】:此图为根据公开资料总结绘制而得

资料来源:根据“创业邦·有米 CEO 陈第:26岁创业者豪取亿元融资背后. <http://www.cyzone.cn/a/20130901/244832.html>, 2013年9月1日”改编。

互联网本身蕴含有很多商机，但是要想比别人预先识别商机，不仅要拥有相关的市场行业经验，还要有善于发现商机的灵敏嗅觉。创业起初，陈第判断智能手机未来是一个趋势，但是做智能手机开发 APP 的收入却很可怜，辛苦数月开发的软件放到市场售卖，愿意付费下载的人少之又少。整个团队平均月收入仅有 380 元，实在难以维持团队的生存及运营发展。有米初创团队在思索公司出路时，发现国外兴起的一种商业模式：依靠应用中的广告投放获取收入。这样一来，既能够让用户免费使用 APP，还能够让做 APP 的人赚到钱。于是，基于这样的商机，陈第及其创业团队开创了属于他们自己的新事业。

## 3.1 创业机会的内涵

创业是具有创业精神的创业者与机会的结合，创业机会与创业者之间存在互动关系，甚至可能是“鸡与蛋”的关系。创业的商机往往来源于潜在用户日常生活中的实际需求，而且值得注意的是商业机会稍纵即逝。

### 3.1.1 机会与创意

养成习惯，时常注意成功者采用的新奇、有趣的构思是什么，然后你就可以根据你问题，改编成适合自己的构思，发掘创意、识别创业机会是一种学习的过程，进行创意思考是成功创业者的必备技能之一，人们都在不断地寻找各种各样的创业机会，关键就在于能否发现新关系，从新的角度去看待事物。精明的创业者常会搜集信息，超越眼前的模式，留意新趋势。因此，当创业者寻找市场，寻求能够成功地经营一个企业的契机时，无论他们是否意识到，他们实际上已是潜在的企业家了。

——托马斯·阿尔瓦·爱迪生

#### 1. 创意及其来源

任何重要的行动都来自某种想法，创业活动也不例外。创意是创业的开端，创业者对机会的识别源自创意的产生。创意是具有创业指向同时具有创新性甚至原创性的想法，是将问题或需求转化成逻辑性的框架，让概念物像化或程序化，而不是单纯的奇思妙想。

现代社会，创意的来源多种多样，尤其是互联网的产生更是大大拓展了创意的寻找空间，使创意的寻找更加快捷，也使人们容易查询到某个创意是否已经被别人想到并付诸商业实践。一般来说，企业的创意常常来源于顾客，竞争企业、分销商、政府机构以及企业的研究与开发活动。

(1) 顾客。有潜力的创业者应该密切关注有关新产品或服务的创意的最终焦点——潜在顾客。创业者可以采取非正规的方式去追踪顾客的潜在需求，也可以采取正规的方式安排与顾客座谈，使顾客有机会表达他们的意见。

(2) 竞争企业。运用正规的方法对市场上竞争者的产品和服务进行追踪、分析和评价是获取有效创意的重要手段之一，例如，通过分析，能够发现现有产品存在的缺陷，从而有针对性地提出改进产品的方法，并以此开发出有巨大市场潜力的新产品。竞争者

之间的产品通常具有很强的替代性，因此，从产品功能的分析与替代出发来寻找新的产品与新的市场，也是创意的一个重要来源。

(3) 分销商也是新产品创意的最佳来源之一，因为他们直接面向市场，对市场的需求了如指掌。分销商不仅能经常对全新的产品提出建议，而且也能帮助创业者推广新产品。例如，有一个创业者就从他的销售代理人那里了解到，他们的针织品销得不好的原因主要在于颜色不合消费者的口味。在充分考虑了这个建议之后，他们对产品的颜色进行了适当的调整，这家公司最终成为美国地区非品牌针织品供应商中的领先者。

(4) 研发活动。新创企业的创意大多来源于企业本身的研究与开发活动，无论这种研究与开发是通过员工的正规努力还是通过不正规的地下实验室实现。一个非常正规的研究与开发部门通常设备精良，有能力为企业成功地开发新产品。有一位科学家受雇于一家世界 500 强企业，并开发出一种新型塑料松香，可以作为一种新产品塑料模具杯模的基本制作材料，但这家企业却对这项产品创意不感兴趣，因此促进了一家新企业——Arnolite Pallet 公司的诞生。

## 2. 创意≠机会

一个好的创意就像一颗优质的种子，是创业成功的前提条件。但是，创意并不等于创业机会，只有具有商业价值的创意才能带来好的机会。

成功的创业者能够迅速地把那些潜力不大的创意抛开，聚焦于少数应予以改进和研究的创意，这需要创业者对该领域有深入地了解并能够准确判断创意的真正价值。在这一过程中，往往还会出现一些意想不到的情况，由于环境和技术的变化等各种因素，很多企业最终生产的产品完全不同于其最初所设想的。例如，大多数人可能并不知道，以一次成像技术而闻名于世的宝丽来公司成立的时候销售的是汽车前灯。然而，宝丽来公司发展到目前数亿美元的规模与汽车前灯已经是完全不相干了。

此外，即使第一个获得最好的创意也并不能保证成功，率先拥有好的创意并付诸实践当然是一件好事，但除非能够迅速占有很大的市场份额，或是建立起进入该市场领域的不可逾越的障碍，从而抢先于竞争对手获得创意带来的丰厚利润，否则只能算是开拓了一个人竞争对手谋取利润的新市场。例如，第一台便携式个人计算机是由亚当·奥斯本推出的，丹·布利克林是第一个使用电子数据表软件的人，但他们都没有成为该领域成功的创业者。

因此，在有了创意之后，创业者首先要思考：这个创意是否过分、夸张？这个创意有先例可以参考吗？这个创意以往的实践成绩很差吗？是否其他人早已考虑过它？简而言之，就是问一句这个创意实践起来究竟是个死胡同、有一线生机，还是一个现存的机会或者是一个商机无限的处女地呢？

## 3. 有价值潜力的创意的特征

独特、新颖，难以模仿。创业的本质是创新，创意的新颖性可以是新的技术和新的解决方案，可以是差异化的解决办法，也可以是更好的措施。另外，新颖性还意味着一定程度的领先性。不少创业者在选择创业机会时，关注国家政策优先支持的领域就是在

寻找领先性的项目。不具有新颖性的想法不仅不会吸引投资者和消费者，对创业者本人也不会有激励作用。新颖性还可以加大模仿的难度。

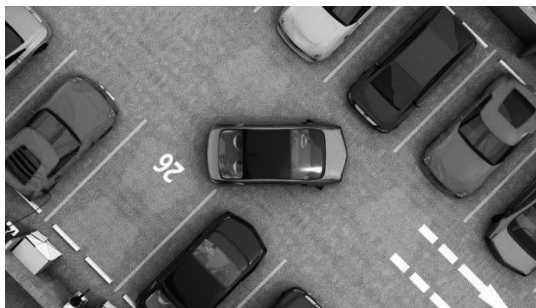
客观、真实，可以操作。有价值的创意绝对不会是空想，而要有现实意义，具有实用价值，简单的判断标准是能够开发出可以把握机会的产品或服务，而且市场上存在对产品或服务的真实需求，或可以找到让潜在消费者接受产品或服务的方法。

具备对用户价值与对创业者的价值。创意的价值特征是根本，好的创意要能给消费者带来真正的价值。创意的价值要靠市场检验。好的创意需要进行市场测试。同时，好的创意必须要给创业者带来价值，这是创业动机产生的前提<sup>[1]</sup>。

需要注意的是，创意与点子不同，区别在于创意具有创业指向，进行创业的人在产生创意后，会很快甚至同时就会把创意发展为可以在市场上进行检验的商业概念。商业概念既体现了顾客正在经历的也是创业者试图解决的种种问题，还体现了解决问题所带来的顾客利益和获取利益所采取的手段。

### 共享停车“好车位”：半年从0到1盈利，靠的什么？

共享经济沸沸扬扬一年多了。但“共享车位”你听说过吗？



根据《中国城市停车政策发展报告2017》统计显示，2017年我国机动车保有量超3亿，汽车保有量突破2亿，城市停车位缺口达50%以上。以北京市为例，市民用车达600万辆，而停车位总量只有382万个。一方面，随着车多位少，供不应求的现象严重。另一方面，北上广深等城市停车场泊位空置率达44.6%，地下停车场空置严重。值得庆幸的是随着科技的发展，共享经济模式能够迅速的适用在停车应用场景中，也能够很好的解决上述矛盾。“共享车位”（盘活“闲置”价值）是一个完全≠共享单车（有偿租赁）的全新共享经济模式，从本质上讲，它做到盘活闲置车位资源，分时错峰停车，做的是“真”共享经济。

黄昇，出身于业内被誉为“黄埔军校”的中海系，作为一名互联网行业连续创业者，虽然早在2011年就与微软亚洲工程院的互联网团队在房产O2O领域创业3年多，但最终失败而告终，2016年年底，在业内蛰伏2年多的时间、作为国家住建部《城市开发》的专家作者，同时兼任腾讯财经首席社区经济分析师等职务的他，敏锐地意识到随着5G通信的快速发展，物联网时代的创业和竞争即将拉开序幕。

黄昇曾多次提到“社区金融”这个概念，这一概念源于西方，并被美国的富国银行发挥到了极致。富国银行通过其社区网点为全美超过三分之一的家庭提供服务，吸引了

大量议价能力较低的个人和小企业客户。有专家指出,“中国存量房 100 万亿,只要一年占领 1% 的金融线,就是将近 1 万亿。提供社区金融服务的利润空间巨大。”黄昇清晰地认知到社区金融升级到社区经济的价值,这是“好车位”项目的商业模式和价值体现。

在“好车位”创始人团队看来,停车位长久以来困扰的不仅仅只是车主和司机们,而且对相关关联的四大主体来说都存在着巨大痛点。

(1) 开发商。剩余车位销售困难,停车场智能化程度低。

(2) 物业企业。人力成本居高不下,停车费被中饱私囊。

(3) 停车用户。停车难找车位更难,时间和机会成本高。

(4) 车位业主。个人车位常被占用,闲置时间无法变现。

而现在“好车位”项目的目的,就是将这些痛点一一解决掉,并且没有产生新的痛点。

(1) 对开发商,能够快速回笼剩余车位资金,增加闲置车位的分享利润。

(2) 对物业企业,能够节约人力资源和成本,获得共享车位的分成。

(3) 对停车用户,能够通过小程序/APP 预约停车位,节约时间和金钱。

(4) 对车位业主,首先通过智能车锁有效管理车位,充分变现闲置资源。

同时“好车位”在住宅物业闲置车位资源的基础上,将逐步渗透到商业物业、特种物业、公用事业物业等闲置车位资源。“共享车位”项目能否成功则取决于这三大因素,一是领先的商业模式,二是与地产、物业的关系和公共资源,三是资金体量,尤其是第二点不是任何一个团队都能够轻易掌握的,它需要内行人在圈内摸爬滚打,日积月累才能够具备。目前“好车位”项目寻求 500 万天使融资,出让 10% 左右的股份,融资用途为公司运营和硬件,其次是产品研发和供应链。

资料来源:节选自“浅夏.《共享停车“好车位”:半年从 0 到 1 盈利,靠的什么?》.创业邦. <http://www.cyzone.cn/a/20171220/320362.html>, 2017 年 12 月 20 日。

### 3.1.2 创业机会的概念

创业活动离不开机会,识别机会是创业者启动创业活动并创造价值的前提。那么,什么是创业机会?机会作为创业的一个核心概念,目前关于机会的定义、性质及度量尚未达成一致。在这些争议中有两个问题比较突出<sup>[2]</sup>:创业机会是否包含利润机会?创业机会是主观的还是客观的?

#### 1. 创业机会与利润机会

有些学者认为创业机会与利润机会是不同的,他们强调创业机会需要发现新的目的手段关系(重组资源的方式),而利润机会只是在现有目的手段关系中进行优化,是充分利用手段去达到目的。例如,纽约大学柯兹纳教授认为,“创业机会是未明确的市场需求或未充分使用的资源或能力。其特点是,发现甚至创造新的‘目的—手段’关系的平衡”。英国雷丁大学卡森(Casson, 1982)教授认为“创业机会是可以引入新产品、新服务、新原材料和新组织方式,并能以高于成本价出售的情况。”Eckhardt 和 Shane (2003)指出“创业机会是一种形势,在这种形势中新产品、新服务、新原料、新市场以及新的组织方法可以通过新的手段、目的或‘目的—手段’关系被介绍”<sup>[3]</sup>。我国学者张玉利等

(2008)认为来自不同变化的创业机会所对应“手段—目的”关系的创新程度不尽相同,创业机会本质上是位于复制型机会和创新型机会两种极端类型之间的连续体,特定创业机会在连续体中的位置取决于其所蕴涵“手段—目的”关系的本质及其较现有“手段—目的”关系的新颖程度<sup>[4]</sup>。

与上述学者相区别,另一些学者则认为创业机会包括利润机会。如 Singh (2001)认为“创业机会是一个可行的、追逐利润的、潜在的事业,或向市场提供一个创新的新产品或新服务,或改善一个现存的产品或服务,或在一个不饱和市场上模仿一个有利可图的产品或服务”<sup>[5]</sup>。Smith 等(2009)认为“创业机会是对市场的无效性进行开发的可行的追逐利润的情形,这种情形在非饱和市场上提供了创新的、改善的或模仿的产品、服务、原材料或组织方法”<sup>[6]</sup>。

## 2. 创业机会的主观与客观

一些学者认为机会是主观的或者是社会建构的,而另一些学者则认为机会是客观的,对机会的感知是主观的。他们强调创业机会(entrepreneurial opportunities)和商业创意(business ideas)不同,创业机会是客观的,商业创意是主观的。“创业机会是一种形式,在这种形式中可能以一种产生利润的方式重组资源。而商业创意是创业者关于怎样以一种允许追求这种机会的方式重组资源的一种解释”<sup>[7]</sup>。类似地,Smith 等(2009)认为,“创业机会是与可行的、追逐利润的市场无效性相关的一条信息或信息集”,由于信息是一个情境概念,外生于创业者但是可以被创业者所接近,所以这个概念强调了机会的客观性<sup>[6]</sup>。我国学者张红和葛宝山(2014)认为只有机会是客观的,才能将机会和个体相分离,才会有机会存在后续的机会识别与开发等创业行为,否则将出现机会识别和开发的自变量和因变量相混淆的情形。但应该指出的是,创业机会的开发过程离不开主观性的商业创意活动<sup>[2]</sup>。

### 3.1.3 创业机会的来源

好的机会通常是隐藏起来的,所以很多人都看不到它。那么,机会通常隐藏在哪里呢?

好的机会往往隐藏在让人头疼的困难里。由于客户需求的变化和新科技的产生等问题,引出解决问题的新方法,所以新的机会出现了。因此,美国通用集团前主席查尔斯·凯特琳曾说:“能够很好地描述困难,就相当于解决了这个困难的一半。”Birds Eye 公司创始人克拉伦斯·伯兹艾(Clarence Birdseys)通过潜心研究“速冻”的方法,在经历了无数次失败甚至公司倒闭之后,终于解决了冷冻食品口感差这一难题,并成立一家新公司,将该技术推广到了冷冻肉类、鱼类、蔬菜和水果上。这家新公司就是: Birdseye 公司。

#### 伯兹艾发明速冻食品的小故事

几千年来,由于没有食物保鲜技术,人们只能吃到当地当季的食物,就算是杨贵妃,想吃个南方的荔枝也还是挺不容易的。这样的情况持续了很久,直到 1927 年才有了改善——按理来说不应该啊,人们早就开发出了成熟的降温技术,冰箱也已经进入寻常百

姓家了，但是只能用于冷藏，因为冷冻出来的东西实在是难以下咽。“劣质”是冷冻食品的代名词，它们甚至达不到犯人的伙食标准，而被纽约监狱拒之门外。没有人知道原因，也没有人有解决办法，直到一位名叫克拉伦斯·伯兹艾（Clarence Birdseye）的生物学家发现了冷冻食物的要诀：关键是快。

1886年12月9日，伯兹艾出生在美国纽约市北部一个普通的工人家庭里，是家中九个小孩中的老六。1908年，由于家境窘迫，在大学学习生物的伯兹艾被迫辍学挣钱糊口。他陆陆续续干过很多与生物有关的工作，包括做过一段时间的动物标本制作师，天天和动物尸体打交道、去草原里研究丛林狼等。1912年至1916年，他被政府部门雇佣，派往北美洲北部、大西洋西侧的纽芬兰自治领做公务员。这个地方有一个特点：非常的冷。

正是纽芬兰自治领的寒冷气候带给了伯兹艾关于冷冻食物的灵感。伯兹艾有时候会去钓鱼，当地的朋友教过他冷冻鲜鱼的方法。伯兹艾发现，在纽芬兰自治领零下40摄氏度的天气里，钓上来的鱼立即就会被冻住，解冻过后还特别好吃，特别新鲜。这样一对比，他突然觉得以前自己在纽约老家吃到的冻鱼简直就是垃圾。头脑灵活的伯兹艾很快便嗅到了其中的商机，他继续试验着，试图找出纽芬兰冻鱼好吃的秘密。冬天过去了，天气变得越来越暖和，钓上来的鱼被冻住所需要的时间越来越长，口感也越来越差，伯兹艾很自然地领悟到了：“慢冻”是不行的，只有“速冻”才行。

伯兹艾在实验室里开始了相关的研究。在显微镜下，他发现，缓慢的冷冻让液体有时间攀附着生长成较大的冰晶，这些冰晶会刺破鱼肉细胞的细胞膜，令细胞液流出来，最终形成了黏糊糊的一摊。这也是为什么冷冻食物中唯独冰淇淋好吃的原因：冰淇淋没有细胞。如果缩短冷冻的时间，产生的冰晶要微小得多，食物能够保持原有的风味。伯兹艾进一步研究发现，冰晶只在某一个温度范围内形成，如果在冷冻过程中以极快的速度经过这个温度范围，冰晶问题就能够得到解决。1922年，伯兹艾开始试验自己发明的“速冻”法，将海产品投入被降温至零下43摄氏度的空气里冷冻，同时创建了自己的公司：伯兹艾海鲜公司（Birdseye Seafood）。不过很遗憾，冷冻食品多年来的名声太差了，他的速冻法效果也不怎么好，冻出来的鱼并不是特别好吃，没有人对他的公司感兴趣。1924年，伯兹艾海鲜公司因亏损而倒闭了。

就在同一年，伯兹艾突然又发现了一个更好的、完全创新性的冷冻技术：他利用两块温度极低的金属板挤压活鱼，这可以令鱼瞬间冻住，在保持鲜美的风味之余，冷冻的效率也很高。他再接再厉，又创建了一家公司，名为大众海鲜公司（General Seafood），开始推广自己的新方法，并销售袋装的冻鱼和冻兔。1927年，他又将技术推广到了冷冻肉类、蔬菜、水果上。



1929年黑色星期五的股灾爆发前几个月，大众海鲜公司以2200万美元的价格被大众食物公司收购，公司之后组建了一个名为“伯兹艾”的子公司，还雇佣了伯兹艾继续研究速冻技术，后来甚至还开发了超市用的冷藏展柜、完善以全国为范围的冷配链等，保证了冷冻食品的展示与供应。

今天的伯兹艾公司，已经成为美国乃至世界冷冻食物的龙头企业，速冻食品令食物的力量在时间和空间上得到延伸。夏季收货的农产品，在冬天可以被享用；我们可以轻



易地吃到北大西洋捕获的海鱼、澳大利亚产的奇异果。

资料来源：节选自“北京晨报网.《速冻食品的发明：关键是快！》. <http://www.morning-post.com.cn/2015/0901/978137.shtml>, 2015年9月1日”。

一旦遇到了难题,我们先要看看在无约束条件下如何解决它,然后再推导解决方案。因为通过去如价格、物理等除约束条件,能够开拓我们的思路,进而相处更多潜在的解决方案。在无约束条件下,如果觉得某个方案很吸引人,我们再添加合理的约束条件,重新组织该方案<sup>[8]</sup>。

**突发事件——偶然中发现的有用事物,可能带来好机会。**当代奥地利学派掌门人伊斯雷尔·柯兹纳(Israel M. Kirzner)提出发现机会是创业的核心问题。创业者利用经济波动,靠其对事物的了解和识别能力(他人不具备的)发现并开发机会,而且大多数机会是被偶然发现的。微波炉的诞生,就是一个偶然发现机会的典型例子。第二次世界大战期间(1945年),美国的雷达工程师斯本赛(Percy Spencer)在做雷达实验时,偶然发现口袋里的巧克力块融化了。最初,他怀疑是自己的体温引起的,后来在连续多次的试验中发现了微波的热效应。利用这种热效应,1945年美国发布了利用微波的第1个专利,1947年美国的雷声公司研制出世界上第1个微波炉——雷达炉。在40年代,微波炉大多用于工商业。此外,经过不断的改进,1955年家用微波炉才在西欧诞生,60年代开始进入家庭,70年代,由于辐射安全性、操作方便性即多功能等问题的解决,使得微波炉造价不断下降,它才进一步得到推广使用,并形成了一个重要的家庭产业,同时在品种和技术上不断提高。进入八九十年代,控制技术、传感技术不断得到应用使得微波炉得以普及。

**“变化”是创业机会的重要来源。**哥伦比亚大学创业学教授毕海德发现,Inc.500企业中的半数创业者创建新企业是为了应对技术、管理和制度等机会来源的某个具体变化。实践表明,科技领域中的趋势能够产生巨大的机会。在医学、农业、材料、能量、运输、教育等领域也蕴涵了大量的机会,其中很多已经得到了实际应用,一大批优秀的新企业应运而生,引领新产业的发展,如中粮集团、NatureWorks、特斯拉、阿里巴巴等。随着互联网和24小时快递的发展,全球化商业中的趋势不再受时间和距离的限制。亚洲新兴资本家的数量已经超过10亿,全球化是巨大的发展态势,也决定了各个领域的发展趋势。信息时代,任何信息都可以在全世界传播,很多机会都源于某一区域生活方式的改变<sup>[8]</sup>。例如,随着互联网技术和智能终端市场的快速发展,移动支付正逐渐成为现在最主流的支付方式,改变着我们的生活方式:“当我们早上离开家,却不小心把钱包丢在了家里,不过你完全不用担心,因为只要使用手机就可以顺顺利利地度过一整天。我们可以使用手机购买食物、乘坐公共交通工具(或是私人交通工具)、购买商品等,整个过程完全不需要接触纸币和信用卡”。工信部部长苗圩披露,2017年我国移动支付交易规模近150万亿元,居全球首位。因而,创业者要能够识别非稳定的趋势,从中发觉创业机会,通常这些非稳定趋势来自科技创新。然而,流行趋势的改变能够打造创业者,也能摧毁创业者。例如,技术创新引发的数字化浪潮对图书出版行业带来了巨大的影响,随着网络书店和电子读物的流行,更多的消费者选择在网上购买图书或者通过资讯阅读类APP进行阅读,大批传统实体书店纷纷倒闭关门。类似地,随着电子商务的迅速发展,许多传统商铺,甚至包括经营十几年的大型商场也不得不关门大吉。

对于利基机会的创造，也应该予以重视。著名广告专家里斯和屈特在《市场定位：广告攻心战略》一书中提到，“要找出市场间隙，必须要不随波逐流，而要逆向思考，如果大家朝西，你就试试看朝东是否走得通”。发掘利基机会，首先要善于捕捉消费者的烦恼点，其实消费者的烦恼点正是竞争对手尚未染指的潜在需求市场。另外，还要瞄准竞争对手的弱点。美国著名的企业战略学家波特说过：“最好的战场是那些竞争对手尚未准备充分，尚未适应，竞争力较弱的细分市场。”

## 【Tips】

### 德鲁克提出的机会的七种来源

#### 1. 意外之事

没有哪一种来源比意外的成功提供更多的成功创新的机遇。而且，它所提供的创新机遇风险最小，求索的过程也最不艰辛。但是，意外的成功几乎完全受到忽视，更糟的是，管理人员往往积极地将其拒之门外。还有就是意外的失败，与成功不同的是，失败不能够被拒绝，而且几乎不可能不受注意，但是它们很少被看作是机遇的征兆，当然，许多失败都是失误，是贪婪、愚昧、盲目速求或是设计或执行不得力的结果。但是，如果经过精心设计、规划及小心执行后仍然失败，那么这种失败常常反映了隐藏的变化，以及随变化而来的机遇。

#### 2. 不协调

所谓“不协调”(incongruity)，是指事物的状态与事物“应该”的状态之间，或者事物的状态与人们假想的状态之间的不一致、不合拍。也许我们并不了解其中的原因，事实上，我们经常说不出个所以然来。但是，不协调是创新机遇的一个征兆，引用地质学的术语来说，它表示下面有一个“断层”，这样的断层提供了创新的机遇，它产生了一种不稳定性，四两可拨千斤，稍作努力即可促成经济或社会形态的重构。

#### 3. 程序需要

与意外事件或不协调一样，它也存在于一个企业、一个产业或一个服务领域的程序之中。程序需要与其他创新来源不同，它并不始于环境中（无论内部还是外部）的某一件事，而是始于需要完成的某项工作。它是以任务为中心，而不是以状况为中心。它是完善一个已存在的程序，替换薄弱的环节，用新知识重新设计一个旧程序等。

#### 4. 产业和市场结构

产业和市场结构有时可持续很多年，从表面上看非常稳定。实际上，市场和产业结构相当脆弱，受到一点点冲击，它们就会瓦解，而且瓦解速度很快。市场和产业的变化同样也是一个重要的创新机遇。

#### 5. 人口变化

在所有外部变化中，人口变化被定义为人口、人口规模、年龄结构、人口组合、就