**本次课教学组织与设计**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 课 次 | 第4次课 | 授课时间 | 第 周  |
| 章 节名 称 | 创业机会识别与评估 |
| 授 课方 式 | 面授 | 教学时数 | 2学时 |
| 教学目标与要求 | 知识目标：创业机会识别与评价的内容能力目标：掌握识别创业机会、评价创业机会的方法态度目标：理性寻找与分析适合自己的创业行业与项目 |
| 教 学重 点难 点 | 教学重点：创业机会的识别与评价 |
| 教学难点：创业机会的识别与评价 |
| 教 学方 法手 段 | 1.讲授法：对课程知识点进行讲授和强调，帮助学生理解，启发学生思维。2.课堂活动法：各种形式的课堂活动，可以活跃课堂气氛，调动学生积极性，在互动与实践中，掌握和提升技能。3.举例讲授：结合案例进行讲授，真实具体的展现，使学生对知识点有直接的感受。4.小组讨论法：通过同学之间的交流，对开放性的问题进行思考，延展思路，深刻领悟知识。5.归纳（总结）法：对重要知识点进行归纳、总结，强化学生的认知。 |
| 讨 论练 习作 业 | 创业想法及初步评估 |
| 主要参考书目、资料 | 1.徐俊祥.创未来——大学生创业基础知能训练教程.现代教育出版社，2017.2.李家华.创业有道——大学生创业指导.高等教育出版社，2011.3.当年国家有关大学生创业、就业相关文件 |
| 教 学后 记 |  |

**教 案 讲 稿**

**教学时间:**

90分钟

**时间安排:**

1.课程导入 10分钟

2.创业机会识别与开发的内容 10分钟

3.创业机会识别的影响因素 5分钟

4.创业机会识别的四大环节 5分钟

5.有价值创业机会的特征 5分钟

6.创业机会的评价标准 5分钟

7.创业机会价值的评估方法 20分钟

8.课堂活动——创业想法及初步评估 20分钟

9.总结课程，课程答疑 5-10分钟

**主要内容：**

**一、****课程导入**

同学们，上节课，我们学习了创业机会的一些来源，本次课，我们主要是就我们发现的创业机会进行识别与评估。

首先，我们来进行一个活动，我们上次也提到了，请同学们仔细观察并思考大学校园内有哪些创业机会，现在请大家记录下来，通过头脑风暴的方式进行小组讨论，分享彼此的思考成果。然后在大家的创业想法中，选一个最可能成功的一个想法，并且思考：为什么这个想法最可能成功？

学生讨论，分享……

好，其实同学们在思考这个想法能不能成功的过程，就是在对机会进行识别和评估的过程，因为你们在判断这个想法的商业价值，它的风险、市场等等，这其实就是在判断它是否值得我们耗资开发，然后获得收益。

接下来，我们就来系统地学习一下，如何识别和评估一个创业机会。

**二、创业机会识别与开发的内容**

创业开始于我们对创业机会的识别和把握。而对创业机会的识别，主要包括信息的收集和研究、创业机会识别的内容、创业机会的开发等三个过程，我们来依次看一下。

首先，信息的收集和研究。在创业初期，信息对创业者非常重要。创业者要充分了解和把握市场，就必须对信息进行仔细收集和认真研究。通过信息的收集和研究了解谁是顾客、潜在市场规模、竞争对手有哪些及实力情况、供应商和分销商的情况、进入和退出壁垒、行业特征、行业结构、定价策略、分销策略等情况的信息，以便做出科学的决策。市场信息的收集包括确定信息收集和研究的目的、收集第二手资料、收集原始资料、资料的处理与分析等步骤。

其次，对某个创业机会进行识别，通常需要对4方面的内容做出分析：**创业机会的原始市场规模**，原始市场规模决定了创业企业在创业初期可能销售的规模，也决定了利润的多少。因此，分析创业机会的原始市场规模十分重要。一般而言，原始市场规模越大越好，因为创业企业只要占有极少的市场份额就会拥有较大的销售规模。**创业机会存在的时间跨度**，任何创业机会都有时限，超过这个时限，创业机会也将不存在。时间跨度越长，创业企业用于抓住机会、调整自身发展的时间就越长；相反，时间跨度越短，创业企业抓住机会的可能性就越小。**创业机会的市场规模随时间增长的速度，**一般情况下，这两者之间成正比，也就是市场规模增长得越大、速度越快，相应的创业企业的销售量和销售量增长的速度也越快，需要注意的是，创业机会带来的市场规模总是随时间变化而变化的，而随之带来的风险和利润也会随时间变化而变化。**创业机会具有可实现性，**创业机会必须对创业者来说是可实现的，否则对该创业者来说，只是可望而不可及的事。创业者是否能利用这一创业机会，要看创业者是否具备以下条件：拥有利用该创业机会所需要的关键资源；遇到较大的竞争力量，能与之对抗；能够创造新市场并占领大部分新市场；可以承担创业机会带来的风险等等。

最后，创业机会的开发。创业机会开发是创业者决定选择创业机会、构建创业所需的资源平台以及创造价值的过程。创业者在发现创业机会后，必须决定是否开发机会。创业机会能否成功开发取决于机会特性和个人特点之间的相互作用：机会的特性影响会创业者对其开发的意愿，因为创业者必须相信创业机会带来的创业利润足够弥补其他选择的机会成本；开发创业机会的决定还受个人感知能力不同的影响，也受个人乐观程度差异的影响；创业者决定开发创业机会后，还需要建立一个资源平台来实现创业机会。在这个阶段成功之后，创业者拥有的不再是一个商业概念，而是一种现实的可销售的产品或服务。

**三、创业机会识别的影响因素**

创业机会的识别过程是一个不断调整反复权衡的过程。不同的创业者可能愿意关注不同的创业机会，即使是同一个创业机会，不同的人，对其评价也往往不同。

在影响机会识别和开发的各项因素中，主要可以分为两个方面：

一个是，机会的自然属性。创业机会的自然属性，能否产生足够的价值来弥补投入的成本，很大程度上决定了创业者对其未来价值的预期，因而对创业者的机会评价产生重大影响。

另一个是，创业者的个人特征。对于机会识别来说，更重要的因素应当来自创业者的个人因素，这是因为从本质上说，机会识别是一种主观色彩相当浓厚的行为。创业者与机会识别相关的个人特征包括：

1.警觉性，因为创业者比一般的经理人更加渴望信息，更倾向于在信息搜索上花更多的时间，搜索方式也有所不同。

2.风险感知，机会评价与创业者的风险感知显著相关，而创业者的风险感知又取决于创业者的自信心、不依赖计划、渴求控制等因素。

3.自信，成功的创业者需要有执著的信念，并且能够坚持他们的事业直至最后成功。创业者的自信能够增强他们对机会的感知。

4.已有的知识，创业者更加关注与他们已经拥有的信息、知识相关的机会，并且创业者拥有的知识将在技术开发、机会识别、机会开发三个方面影响机会的发现。

5.社会网络，创业者的网络对机会识别相当重要，拥有大量社会网络的创业者与单独行动的创业者在机会识别上有显著的差异。

但要注意，这些个人因素并非彼此独立存在，在某种程度上，它们彼此之间也存在一定的相关性。

**四、创业机会识别的四大环节**

无论是商机诱发性创业，还是创意推动型创业，创业机会的识别都需要经历4个环节：

环节一，价值性分析，也就是分析创业机会的商业价值，分析特定创业机会所对应的市场需求规模与结构，特别是该创业机会刚刚形成时的需求规模与结构、可能的客户群、客户群的人文特征，以及哪些客户有可能成为新创企业的“目标客户”、哪些客户有可能成为目标客户中的“领先客户”。大凡成长性行业中的商机，未来会有较大的商业价值。而萎缩性行业中的商机，不管该行业是“相对萎缩”，还是“绝对萎缩”，对创业者而言，这样的行业中的创业机会多数不是可取的商机。因为既然行业在萎缩，具体商机对应的市场需求也不会有多大的价值。

环节二，时效性分析，分析机会的持续时间与市场成长性。创业机会的持续时间，就是特定创业机会所对应的市场需求有可能持续多长时间。无疑，相应的市场需求持续越久，新创企业越是值得去追逐这样的商机。创业机会的成长性，是指特定创业机会所对应的市场需求的成长性。仅当创业者所面对的市场需求从长期趋势上看，会持续成长的情况下，市场上才可能容纳较多的企业，从而新创企业也才会有较大的成长空间。

环节三：机会要素的匹配性分析，分析商机、创意、资源、能力的匹配程度。前面我们提到，创业机会是适当的商机、有价值的创意、可得的资源、团队的能力四者的有机组合。所以，创业机会的识别，也需要进行四类要素的匹配性分析。在这里，创业机会与创意之间的匹配是最基本的，如果二者不匹配，此时的创业机会自然不能被视为创业机会，且那其他要素之间的匹配性就不用再分析。如果创业机会与创意之间是匹配的，接下来就需要分析创业者的能力是否与自己的创意相匹配，以及创业者是否能掌握实施该创意而所需的资源。

环节四：机会的风险收益性分析。机会与风险是并存的，如果前述三个环节的考察、分析，觉得这是个适合本团队的创业机会，这时就需要进行机会的风险收益分析，当且仅当机会的风险收益大到某种程度，诸如创业者“满意”的程度，创业者才值得放心地冒险起步、启动创业。否则，就得回到第一个环节，以寻找、发现更具价值、更为恰当的创业机会。

通过这四个环节我们可以看出来，要识别商业机会,不能光记着我们能做什么,更重要的是市场需要什么?像一些实现不了的、赚不到钱的、伪需求的，也就是你看到的不是客户的真需求这类的机会，就不是创业机会！比如，可能有想做生活服务类创业的同学会说，做个跑腿服务app，让闲的人帮助有钱但没有时间的人去买东西，做手工啥的。但其实我们仔细想一想，对于跑腿者而言，帮忙买一趟东西的隐性时间成本至少5块，而对于跑腿服务的需求方而言，购买的产品如果只是几十元的日常用品的话，并不会愿意支付5块钱这么贵的服务费，这也是一种心理效应。如果你的产品无法真正的提高某一群体的收入，那么你对于他们就是可有可无的。所以这个机会就不能成为创业机会。但是换个思路，提高参与者收入，比如在这方面做得比较好的上门推拿类APP，他们就较好的实现了用户与服务方的对接，提高了交易效率，同时也增加了推拿师的收入。

当然，不是每个创业机会都会给创业者带来益处，每个创业机会都存在一定的风险，因此，我们还要对创业机会进行科学的评估。

**五、有价值创业机会的特征**

那么，创业机会是否有价值呢？

一般来说，有价值的创业机会首先会具有四个主要特征：

一，有吸引力。商业机会总会带来市场需求，使创业产生盈利，因而受到创业者与投资者的追寻与青睐。

二，持久性。商业机会取决于市场变化，市场的环境变化是持久的，而商业机会客观存在于一定的市场环境之中，也是持久的。

三，及时性。商业机会产生于一定条件下，随着环境的变化，消费者需求的转移，商业机会也会随之改变。为此，创业者必须及时地捕捉机会，科学地加以利用，以取得良好的经济效益。

四，客观性。无论经营者是否意识到，市场机会总是客观存在于一定的市场环境之中。一个企业未能发现的机会，会被另一个企业捕捉和利用。因此，创业者应积极从市场环境变化的规律中寻找机会。

**六、创业机会的评价标准**

另外，如何对一个创业机会进行评价呢？可以参照这些标准：

一，盈利时间。有价值的创业机会可能是项目在两年内盈亏平衡或者取得正现金流。如果取得盈亏平衡和正现金流的时间超过3年，那对于创业者的要求就高了，因为大多数创业者支撑不了这么长的时间，其他的投资者和合作伙伴也没有这么长时间的耐心，这种创业机会的吸引力就大大降低了。

二，市场规模和结构。如果市场规模和价值小，是不足以支撑企业长期发展的。创业者如果进入一个市场规模巨大而且还在不断发展的市场，即使只占有很小的一个份额，也能够生存下来度过发展期。一般来说，市场规模和价值越大，创业机会越有价值。

三，资金需要量。大多数有较大潜力的创业机会需要相当大数量的资金来启动，只需少量或者不需要资金的创业机会是极其罕见的。如果需要过多的资金，这样的创业机会就缺乏吸引力。

四，投资收益。创业的目标就是要获得收益，这要求创业机会能够有合理的盈利能力，包括较高的毛利率和市场增长率。毛利率高说明创业项目的获利能力强，市场增长率表明了市场的发展潜力，使得投资的回报增加。

五，成本结构。较低的成本会给创业企业带来较大的竞争优势，使得该创业机会的价值较高。创业企业靠规模来达到低成本是比较可行的，低成本的优势大多来自于技术和工艺的改进以及管理的优化，创业机会如果有这方面的特质，对于创业者来说是非常有利的。

六，进入障碍。如果创业机会面临着进入市场的障碍，那么就不是一个好的创业机会。比如存在资源的限制、政策的限制、市场的准入控制等，都可能成为市场进入的障碍，削弱了创业机会。

七，退出机制。有吸引力的创业机会应该有比较理想的获利和退出机制，便于创业者和投资者获取资金及实现收益。没有任何退出机制的创业企业和创业机会是没有太大吸引力的。

八，控制程度。如果能够对渠道、成本或者价格有较强的控制，这样的创业机会比较有价值。如果市场上不存在强有力的竞争对手，控制的程度就比较大。如果竞争对手已有较强的控制能力，例如把握了原材料来源、独占了销售渠道、取得了较大的市场份额等等，在这种情况下，新创企业的发展空间就很小。

九，致命缺陷。创业机会不应该有致命的缺陷，如果有一个或者多个致命的缺陷，将使得创业机会变得没有价值。

**七、****创业机会价值的评估方法**

根据前面所说的这些标准，同学们可以参照蒂蒙斯创业机会价值评价体系，对创业机会进行具体的评估。

蒂蒙斯评价体系以量化的方式将影响创业机会价值的诸多因素分解为53项具体指标，这些指标涵盖了创业机会所在的行业与市场状况、机会价值的经济量化、创业机会价值的收获条件、拥有创业机会的创业者所具备的竞争优势、创业机会价值开发的创业团队状况、是否存在致命缺陷与问题、创业者开发创业机会的个人标准、理想与现实的战略性差异等八个维度的内容。

通过定性或量化的方式，创业者可以利用这个体系模型对行业和市场问题、竞争优势、财务指标、管理团队和致命缺陷等做出判断，来评价一个创业项目或创业企业的投资价值和机会。我们可以看一下具体指标：

行业和市场：1.市场容易识别,可以带来持续收入。2.顾客可以接受产品或服务,愿意为此付费。3.产品的附加价值高。4.产品对市场的影响力高。5.将要开发的产品生命长久。6.项目所在的行业是新兴行业,竞争不完善。7.市场规模大,销售潜力达到1千万到10亿。8.市场成长率在30%~50%甚至更高。9.现有厂商的生产能力几乎完全饱和。10.在五年内能占据市场的领导地位，达到20%以上。11.拥有低成本的供货商，具有成本优势。

经济因素：1.达到盈亏平衡点所需要的时间在1.5~2年以下。2.盈亏平衡点不会逐渐提高。3.投资回报率在 25 %以上。4.项目对资金的要求不是很大，能够获得融资。5.销售额的年增长率高于15%。6.有良好的现金流量，能占到销售额的20%~30%以上。7.能获得持久的毛利，毛利率要达到40%以上。8.能获得持久的税后利润,税后利润率要超过10%。9.资产集中程度低。10.运营资金不多，需求量是逐渐增加的。11.研究开发工作对资金的要求不高。

收获条件：1.项目带来附加价值的具有较高的战略意义。2.存在现有的或可预料的退出方式。3.资本市场环境有利，可以实现资本的流动。

竞争优势：1.固定成本和可变成本低。2.对成本、价格和销售的控制较高。3.已经获得或可以获得对专利所有权的保护。4.竞争对手尚未觉醒，竞争较弱。5.拥有专利或具有某种独占性。6.拥有发展良好的网络关系，容易获得合同。7.拥有杰出的关键人员和管理团队。

管理团队：1.创业者团队是一个优秀管理者的组合。2.行业和技术经验达到了本行业内的最高水平。3.管理团队的正直廉洁程度能达到最高水准。4.管理团队知道自己缺乏哪方面的知识。

致命缺陷问题：1.不存在任何致命缺陷问题。

个人标准：1.个人目标与创业活动相符合。2.创业家可以做到在有限的风险下实现成功。3.创业家能接受薪水减少等损失。4.创业家渴望进行创业这种生活方式，而不只是为了赚大钱。5.创业家可以承受适当的风险。6.创业家在压力下状态依然良好。

理想与现实的战略差异：1.理想与现实情况相吻合。2.管理团队已经是最好的。3.在客户服务管理方面有很好的服务理念。4.所创办的事业顺应时代潮流。5.所采取的技术具有突破性，不存在许多替代品或竞争对手。6.具备灵活的适应能力，能快速地进行取舍。7.始终在寻找新的机会。8.定价与市场领先者几乎持平。9.能够获得销售渠道，或已经拥有现成的网络。10.能够允许失败。

蒂蒙斯创业机会评价框架为我们提供的是一套评价标准，同学们可以尝试应用该评价体系，对创业机会进行系统、深入、科学、严谨的评估分析，进而就某个创业机会的投资价值和可行性，作出理性客观的分析与判断。运用这套体系常用的评价方法有两种：

一是，标准矩阵打分法，这种方法对于同学们来说，实施起来可能比较困难，需要专家来进行。它是评价者对创业机会评价指标体系的每个指标进行极好（3分）、好（2分）、一般（1分）三个等级的打分，形成打分矩阵表，然后，求出每个指标在各个创业机会下的加权平均分，即评价结果。由于每个创业机会的评价指标不一样，所以这种评价方法可以用于对不同创业机会进行对比评价，其量化结果可直接用于机会的优劣排序。当该方法只用于一个创业机会的评价时，则可采用多人打分后进行加权平均。如果其加权平均分越高，说明该创业机会越可能成功。就蒂蒙斯创业机会评价框架而言，一般来说，高于100分的创业机会可进一步规划，低于100分的创业机会，则需要考虑淘汰。

二是，Baty 选择因素法。这个方法可以看作是标准矩阵打分法的简化版，比较适合于创业者进行自评。评价者凭借个人对创业机会的认知与理解，直接按照蒂蒙斯创业机会评价框架中的各项评价指标，判断自己的创业机会是否符合这些指标要求。如果创业机会符合指标要求的数量低于30个，则说明该创业机会很可能不可行；如果符合要求数量高于30个，则说明该创业机会大有希望，值得探索与尝试。这种方法运用过程中，需要特别注意其中的某些关键因素的“破坏力”，例如你的创业机会一旦存在“致命缺陷问题”，再多的合格指标数量也是无济于事，只能是对你的创业机会进行“一票否决”。

另外还有一些评价创业机会价值的方法：

定性方法，主要考虑：确定该市场机会所需具备的成功条件；分析本企业在该市场机会上所拥有的优势；公司所拥有的竞争优势；与本公司的发展方向和目标是否一致。

定量方法，进行商业分析中的经济效益分析，其任务是在初步拟定营销规划的基础上，从财务上进一步判断选定机会是否符合创业目标，一般是通过市场需求量、成本、利润三方面分析进行。市场需求量的预测，可以了解该机会所面临的市场状况及市场潜量，成本分析主要研究利用该机会所需付出的代价，随后在市场需求量、成本预测的基础上，进行利润测算。

阶段性决策方法，这一方法明确要求创业者在机会开发的每个阶段都要进行机会评价。一个机会是否能够通过每个阶段预先设置的“通过门槛”，在很大程度上取决于创业者经常面对的约束或限制，如创业者的目标回报率、风险偏好、金融资源、个人责任心和个人目标等。虽然某个创业者可能会因为某个准则而放弃某机会，但它又会引起其他个人或团队的注意。

一项不能成功通过某一阶段的评价门槛进入下一阶段的机会，将被修订甚至被放弃。因此，通过循环反复的“识别-评价-开发”步骤，一个最初的商业概念或创意就会逐步完善起来。同时，评价过程使创业者在开发过程中的每一阶段都要放弃一些机会。

**八、课堂活动****——创业想法及初步评估**

好，同学们，还记得我们刚开始做的活动吗？我们每个小组产生了一个最有可能实现的想法，现在，请各个小组用咱们本节课学习的知识，对这个想法进行识别，并运用蒂蒙斯评价体系对这个想法进行评估，评估你这个想法是否是好的商业机会。

学生小组讨论，分享……

好，谢谢同学们的分享，通过刚才的评估，同学们对自己小组的创业想法也有了一个底，如果有小组觉得自己小组的想法开发价值低的话，可以重新想一个，然后用蒂蒙斯评价体系再进行一下评估，得出一个有价值的创业机会！

此次课程就讲到这里，本节课我们主要讲到了：创业机会识别与开发的内容，创业机会识别的影响因素，创业机会识别的四大环节，有价值创业机会的特征，创业机会的评价标准，创业机会价值的评估方法等等内容，希望同学们通过本次课程的学习，能够理性寻找与分析适合自己的创业行业与项目。

同学们在今天的课程中有什么疑问吗？或者对于创业机会有自己的感悟想说一下……

学生提问题或分享感悟，老师回答、总结……

下次课，我们将一起学习创业风险的防范，谢谢大家。