

第四章 创业机会与创业风险



所有创业者要永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。我最困难的时候还没有到，但有一天一定会到。

——马云

学习目标

- 了解创业机会的概念和特征；
- 掌握创业机会的识别与评估；
- 能够对商业机会进行筛选和创造；
- 理解创业风险的内涵和分类；
- 能够识别创业风险，并采取合理策略规避创业风险。

案例引导

从泡沫里“打捞”的创业机遇^①

很多人都在寻找赚钱的门道，其实商机无处不在，关键看你有没有发现商机的眼光。

韩小逸和袁海骏是舜宇海逸公司的两位创始人，他俩的研发成果颇为奇特——从泡沫里“打捞”创业机遇。

21世纪初，美国硅谷的艾维思(AVanex)收购了一家创业企业，韩小逸和袁海骏分别是这两家公司的技术骨干，当时正是光通信的泡沫膨胀期。后来，泡沫破灭了，光通信元器件成了“没落贵族”，价格急跌而供应过剩，他们想这是创业的好机会。

“搞光的不懂电，搞电的不懂光”，身为世界级的光电专家，袁海骏想在现成的光纤技术方案里选出一个，嫁接出别样的可能，车库成了袁海骏检验技术创意的实验室。

^① 刘玲,姜晖.创业实训教程[M].西安:西安交通大学出版社,2014.(有修改)

他找到了。袁海骏的技术构思为:电流产生磁场,磁场影响光传播。因此,光可以做“尺”,通过测光来测电。他将一种光通信传感器嫁接到电网上,作为数十万伏骨干电网的“电流计”。这种设备叫光电互感器,而光电互感器被普遍认为代表了新的技术方向。它是建设智能电网的核心器件。有分析师认为,到2020年,光电互感器在中国将拥有近千亿元的市场容量。

随后,他们编写了创业计划书。虽然只有三页,但中国最大的光学科技公司——舜宇集团很快同意投资1760万元。

讨论:

- (1) 袁海骏是如何从自己熟悉的技术领域挖掘出创业机会的?
- (2) 技术创新带来的创业过程必须具备什么条件?
- (3) 从上述创业案例中,讨论和分享创业者是如何发现创业机会、识别创业机会并将创业机会转化成创业的成功起点的。

第一节 创业机会

一、创业机会的概念与特征

(一) 创业机会的概念

创业机会主要是指具有一定吸引力、长久利于创业的商业机会。创业者根据创业机会可以进行创业项目的选择、创业产品的开发、创业团队的建立等一系列和创业相关联的活动,同时通过创业机会的遴选,可以使创业者自身获得收益,使创业活动得以延续下去。创业机会存在于我们生活的各个方面,机会是留给有准备的人的,对于创业也是如此,创业者的潜伏期就是准备期,创业机会是创业者创业成功的主要因素,抓住这个主要因素,对于创业者和创业本身来讲就抓住了成功的开端。

案例

美女明星江一燕开网店^①

曾被评为2010年最具潜力新星的江一燕,因在《南京!南京!》中扮演舞女小江而震撼人心,因在《秋喜》里扮演秋喜而温暖人心。

^① 杨清平,大学生创业·就业案例教程[M].北京:国防科技大学出版社,2011.(有改动)

江一燕不仅会演戏,还特别会赚钱。身为“80后”的她,走的是网络经济路线,作为淘宝网的元老级卖家,她名下的小店日进斗金。

江一燕从14岁离开家乡绍兴到北京舞蹈学院附中读书,每次放假探亲之行,都是一次“打货”之旅,绍兴满大街都是精致饰品和丝绸手绢,这些东西被拿到北京后马上被抢购一空。高中毕业时,她除了存下4600元分文未动的生活费外,还赚到了16000元。

如果你想成功,一定要关注商业信息、看懂商机,并马上行动。江一燕高中毕业后考进了北京电影学院表演系,有了淘宝之后,江一燕在淘宝网上注册了属于自己的账号,然后到银行给自己的银行卡办理了支付宝业务,成了淘宝的元老级店主。在没有发掘新的经营品种前,她只能把自己以前用过的暂时不用的二手产品挂上去卖。她在淘宝网卖出去的第一件商品是她参加一次影展时穿过的礼服。一个女客户很喜欢这件礼服,但对价钱表示极大的怀疑:“2999元?比真品便宜了近2000元,那肯定是仿货,仿货你还卖这么贵干吗?”江一燕觉得特别冤枉,那时她并不出名,之所以才穿一次就打六折出售,是不想让它压箱底。女客户还在不停地絮絮叨叨,她毫不客气地回了一句:“这绝对是真品,你爱信不信!如果没有诚意,干脆就不要买了。”没想到这句话竟然让对方定了拍下来的决心。慢慢地,小店的经营稳定了下来。小店最开始只是闲置二手货处理店,因为货真价廉而聚集了很高的人气,圈里有几位好友知道了她的小店,就开始把她们只穿过一两次的服装放到小店中销售,如果成交,她们会给江一燕300~1000元的“辛苦费”。她无意间在秀水街逛街进了一家明星二手衣店,她才发现原来自己手里的那些货不仅不该打折,而且应该加价。那家店的老板说:“如果买家知道你卖的这些衣服是曾经走过著名电影节红地毯的明星穿过的,你就能以比原价还要高的价格卖出去,何必做赔本的买卖呢?”一语惊醒梦中人,一些明星二手衣店里不对路的二手货,会被江一燕以一个相对低廉的价钱接手过来,江一燕从各个角度拍下高清的照片,并用文字详细说明这件物品的来龙去脉,让买家明白这个标价四位数的东西其实是某个天王曾经拥有过的,物超所值。很快,走明星路线的淘宝小店的业绩就出现了狂飙突进式的飞跃。

小店刚刚走上发展之路,她开始参加《南京!南京!》的拍摄,这部电影用了4年时间,拍得很辛苦。她的戏份不算多,但因为剧组里明星云集,刘烨、范伟、高圆圆、秦岚……在她的游说下,他们都将闲置的二手物品转让给江一燕,并在这些物品上用签字笔签名以示货真价实。江一燕的网店销售收入迅速提高,很快江一燕有了自己的房产,事业也蒸蒸日上。

在淘宝众多的店主中,江一燕是最会演戏的;在中国诸多的明星中,江一燕是最会开网店的!

(二) 创业机会的特征

1. 隐蔽性

生活充满机会,机会每天都在撞击着我们的门。可惜大多数人都意识不到它的存在,

这就是机会的隐蔽性。创业机会更是如此。创业机会的隐蔽性特征使它在人们心目中是如此的神秘和可贵。

2. 偶然性

创业机会在大多数情况下是偶然造成的,尽管它普遍存在于人们身边的事物中,但人们并不容易捕捉到它。人们越是刻意地寻找创业机会,就越难见其踪影。

创业机会虽是偶然现象,却是客观事物内在的必然性的表现。如果人们没有平时知识的积累、辛勤持久的探索,那么即使创业机会来了,也不过是一种偶然现象而已。

3. 易逝性

创业机会最显著的特性是易逝性,“机不可失,时不再来”就是对创业机会的易逝性的最好说明。机会是一个非常态的、不确定的时间表现形式。虽然每天都可能会有创业机会出现,但同样的创业机会是不可能重新再来的。此外,由于创业机会往是社会所共有的,人们都在寻找,先下手为强,在激烈的竞争中,只要稍一迟疑,创业机会就会被别人抢走。

4. 时代性

创业机会的时代性是指一定时代对各种创业机会打上的烙印和赋予的社会的、时期的色彩。社会色彩是指不同制度的社会对创业机会产生的影响。政治制度比较宽松,能在更为广阔的领域里为个人奋斗提供各种创业机会;政治结构比较严密,有许多领域人们是不能涉足的,当然那些领域中的创业机会也几乎为零。

二、创业机会的来源与识别

(一) 创业机会的来源

随时变化的环境能给各行各业带来机遇,也能给各行各业造成威胁。创业者可通过对环境的分析,认清宏观的、微观的、行业的等各种环境因素及其发展趋势,从创造发明、新技术、新问题和竞争中寻找创业机会,努力抓住机遇成功创业。

1. 创造发明

创造发明提供了新产品、新服务,更好地满足了客户需求,同时也带来了创业机会。例如,随着计算机的诞生,计算机维修、软件开发、计算机操作的培训、图文制作、信息服务、网上开店等创业机会随之而来,即使你不发明新的东西,也能成为销售和推广新产品的人,从而获得商机。

2. 竞争

如果能弥补竞争对手的缺陷和不足,这也将成为你的创业机会。看看周围的公司,你能比他们更快、更可靠、更低价地提供产品或服务吗?你能做得更好吗?若能,你也许就找到了创业机会。

3. 技术、环境、结构变革

一项新技术的诞生可能影响甚至产生一个新的行业,从而为人类的发展创造机遇。围绕新技术、新知识去寻求创业机会会有广阔的前景。例如,随着健康知识的普及和技术的进步,围绕“水”就产生了许多创业机会,上海就有不少创业者通过加盟“都市清泉”而走上了创

业之路。

4. 机会源于问题

我们可以问消费者三个问题:是否愿意买这个产品或服务?这个产品或服务有什么问题?你觉得应该从哪些方面去改进?从这些问题去倾听客户的意见,可以帮助找到创业机会。例如,为了解决炒菜油烟熏人的问题,有人发明了无烟锅。

案例

外卖库:三个清华人的创业故事^①

三年前,三个创业的年轻人加班到很晚,突然想吃外卖,在网上找了半天也没找到满意的外卖信息,他们灵机一动:“为什么我们不自己做一个呢?”这个“灵机一动”变成了现在的“外卖库”——一个搜罗外卖信息的网站,这个网站还推出了外卖库 APP。到目前为止,外卖库收录了北京外卖近 8 000 家,提供了外卖菜单、电话、地址等详细信息,让想吃外卖的人随时随地都能下单。这三个年轻人就是外卖库的创始团队成员:孟超、赵珏映和罗晟。

外卖库的创始团队颇为惹眼,他们三个都是清华大学的毕业生,孟超是 2006 年清华土木工程系的硕士毕业生,赵珏映是 2006 年生物系的本科毕业生,罗晟则是 2009 年机械系的硕士毕业生。三个不同年龄、来自不同院系的年轻人结缘于清华大学对外交流协会(ASIC),孟超是 ASIC 的创始人及首任会长,而赵珏映是 ASIC 的首批会员及第二任会长,罗晟也曾任 ASIC 担任部长。

说到外卖订餐,外卖库并不缺少竞争对手,如美餐网、饿了么、外卖网等。但外卖库与它们有个最大的不同,其他网站的模式是在线查询、在线下单,外卖库则是在线查询、电话下单。为什么不支持在线下单?孟超有自己的考虑,他认为几家外卖网站如今的规模大小相差无几,但是谁能快速获得尽可能多的用户,谁就更有可能脱颖而出。“如果做在线下单,你没有跟某些商家打通订单系统,你就不能把它收录进来,用户来了一看,没有想要的那家,就可能走掉了。”另一方面,没有在线下单业务,则不需要在与商家的系统关联上投入,有利于轻装上阵,“先跑起来,回头再加。”在线下单仍在孟超的考虑之中,从支持一部分合作商户在线订餐开始,逐渐扩大到所有商户,但是目前这个并不是外卖库业务的重点,其重点在外卖信息的收集和整理上。外卖库创立之初,公司员工用扫街的方式,一家一家地找饭店的外卖菜单,再收录整理。这是个体力活,靠这种笨办法,在两年时间内他们将收录商家数从零开始做到 6 000 多户。后来,他们推出外卖库 APP,用户的手机安装了外卖库 APP 就可以自行拍照上传外卖菜单,再由工作人员审核通过。在短短的时间内,外卖库商家数量增长到将近 8 000 户。

^① 张睿. 外卖库:三个清华人的创业故事[EB/OL]. (2012-11-05)[2015-03-16]. <http://www.tech-web.com.cn/xinrui/2012-11-05/1252264.shtml>. (有改动)

5. 机会源于注意力

信息社会信息过剩,注意力是重要的稀缺资源。争夺眼球成为发现机会的核心,一个点击率高的网站蕴藏着巨大的机会,所以各网站、报刊都想方设法提高其被关注度。如百度指数就是一个评判某事的被关注度的统计工具,只要你将某事的关键词输入,就可知道其被关注的程度。

(二) 创业机会的识别

在成功创业的路上,如何识别创业机会是创业者首先要解决的问题。好的创业机会,必然具有特定的市场定位,专注于满足客户需求,同时能为客户带来增值的效果。创业需要机会,机会要靠发现,要想寻找到合适的创业机会,创业者应识别以下创业机会:

(1) 现有市场机会与潜在市场机会。现有市场机会是市场机会中那些明显的未被满足的市场需求,往往发现者多,进入者也多,竞争势必激烈。潜在市场机会是那些隐藏在现有需求背后的、未被满足的市场需求,其不易被发现,识别难度大,往往蕴藏着极大的商机。

(2) 行业市场机会与边缘市场机会。行业市场机会是指在某一个行业内的市场机会,发现和识别的难度系数较小,但竞争激烈、成功的概率低。边缘市场机会是在不同行业之间的交叉结合部分出现的市场机会,处于行业与行业之间出现“夹缝”的真空地带,其难以发现,需要有丰富的想象力和大胆的开拓精神;而一旦开发,成功的概率较高。

(3) 目前市场机会与未来市场机会。目前市场机会是那些在目前的环境变化中出现的市场机会。未来市场机会是通过市场研究和预测分析,认为它将在未来某一时期内实现的市场机会。若创业者提前预测到某种机会会出现,就可以在这种市场机会到来前早做准备,从而获得领先优势。

(4) 全面市场机会与局部市场机会。全面市场机会是指在大范围市场出现的未被满足的需求。局部市场机会则是在一个局部范围或细分市场出现的未被满足的需求。在大市场中寻找和发掘局部或细分市场机会,创业者就可以集中优势资源投入目标市场,有利于增强主动性,减少盲目性,增加成功的可能。

案例

室内无线电话大王梁理文

梁理文原是加拿大籍华裔。1967年,香港暴动,不少富人纷纷举家移民,他却带着9 000美元积蓄到香港闯天下。当时美国假发流行,他就从事假发生产,他买来美国假发进行研究并加以改进完善,然后在香港出售。他的“雅士发厂”很快发展到拥有2 000多名工人、2 000多台机器。28岁的梁理文也从假发行业中赚得700多万美元。

正当假发业全盛之际,梁理文决定停止生产假发。原因是他发现在美国人中已开始流行牛仔裤。他敏感地认识到:穿牛仔裤是崇尚自然、无拘无束的表现,而假发则是在盛大舞会或庄重的社交场合上与典雅的衣着配合之物,如果穿牛仔裤戴假发则很难看,并且当时黑人也开始戴假发,这些表明假发已到了盛极必衰的地步。于是他果断关闭了假发厂。

有一次他在美国逗留期间,无意看到一只会跳字的手表,这只手表深深吸引了他。可是这只手表当时售价昂贵,他忍痛买了下来,凭着一种敏锐的市场判断能力和思维习惯,他产生了生产一种超薄型电子手表的念头。当时虽已有电子手表问世,但不流行,以高科技闻名于世的日本生产的电子手表外形笨重而且生命周期短暂。梁理文试制了一只仅有4毫米的超薄型电子手表,并很快在美国找到了大买家。这种超薄型电子手表的成本只有3.5美元,可售价高达47美元,为此他赚了900多万港元。

经营电子手表不过2~3年,他又转向室内无线电话研究。当时这种电话已在美国流行,却是日本人的天下,他决心击败日本人夺取美国市场。他终于成功了,他的产品成功地挤入了美国市场并战胜了日本索尼和松下,代替了日本产品。

梁理文还从医生为他针灸治疗腰疼中发现了商机,由于他对一支支几英寸长的针刺入皮肤望而生畏,便利用针灸原理发明了一种以电流刺激神经的新产品。

梁理文从出现的新事物中发现机会,又从环境的改变中创造机会,对于像梁理文这样的人来说,到处蕴藏着创业机会。



拓展阅读

识别创业机会的方法

1. 新眼光调查

新眼光调查注重二级调查:阅读书籍、利用互联网搜索数据,浏览包含你所需信息的报纸文章等都是二级调查形式。

2. 通过市场调研发现机会

人们可以从企业的宏观环境(政治、法律、技术、人口等)和微观环境(客户、竞争对手、供应商等)的变化中发现机会。借助市场调研,从环境变化中发现机会,这是发现机会的一般规律。

3. 通过问题分析和客户建议发现问题

问题分析要从一开始就找出个人或组织的需求和他们面临的问题,这些需求和问题可能很明确,也可能很含蓄。这个分析需要全面了解客户的需求,以及可能用来满足这些需求的手段。一个新的机会可能会由客户识别出来,因为他们知道自己究竟需要什么。客户会提出一些诸如“如果那样的话不是会很棒吗”这样的非正式建议,留意客户的这些建议,有助于发现创业机会。

4. 通过创造获得机会

这种方法在新技术行业中最最为常见,它可能始于明确拟满足的市场需求,从而积极探索相应的新技术和新知识,也可能始于一项新技术发明,进而积极探索新技术的商业价值。通过创造获得机会比其他任何方式的难度都大,风险也更高。同时,如果能够成功,其回报也更大。

三、创业机会的评估

不是每个创业机会都会给创业者带来益处,而且每个创业机会都存在一定的风险,因此,创业者在利用创业机会之前要对创业机会进行科学分析与评价,然后做出选择。

(一) 创业机会的评估标准

对创业机会的评估主要基于以下几个标准:

1. 盈利时间

有价值的创业机会可能是项目在 2 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。除非有其他方面的重大利好,一般要求创业机会具有较短的获得盈利时间。

2. 市场规模和价值

如果市场规模和价值小,往往不足以支撑企业长期发展。而创业者若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。即使存在竞争对手也不用担心,因为市场足够大,竞争对手对自己构不成威胁。一般来说,市场规模和价值越大,创业机会越有价值。

3. 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;有着较少或者中等程度的资金需要量的创业机会是比较有价值的,创业者应根据自身的资金实力和可以动用的资源来评估创业机会,对超出自己能力范围的不应考虑。

4. 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能使投资的回报增加。如果每年的投资收益率能够维持在 25% 以上,这样的创业机会是很有价值的;而每年的投资收益率低于 15%,是不能对创业者和投资者产生很大的吸引力的。

5. 成本结构

竞争优势的来源之一就是成本,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。如果创业机会有这方面的特质,那么对于创业者来说是非常有利的。

6. 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。如存在资源的限制、政策的限制、市场的准入控制等,这些都可能成为市场进入的障碍,因而削弱了创业机会。

但是,对于进入障碍要进行辩证分析,进入障碍的大小是针对创业者自身情况而言的。如果创业者进入以后,不能够阻止其他企业进入市场,这也不是一个好的创业机会。

7. 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。

8. 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,自己的控制的程度就比较大;如果竞争对手已有较强的控制能力,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、对于价格有较大的决定权,那么新创企业的发展空间就很小。除非这个市场的容量足够大,而且主要竞争者在创新方面行动迟缓或者时常损害客户的利益。

9. 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。

(二) 评估创业机会价值的方法

1. 定性方法

定性分析侧重考虑:确定该市场机会所需的成功条件,分析自身在该市场机会上所拥有的优势,创业者所拥有的竞争优势,与期望的发展方向和目标是否一致。

2. 定量方法

定量分析主要是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,从财务方面进一步判断选定机会是否符合创业目标,一般是通过量、本、利分析法进行分析。

(1) 市场需求量的预测。市场需求量的预测是进行经济效益分析的基础。市场需求量的预测可以运用一定的数学方法来进行,主要方法有趋势预测法、因果预测分析法、市场调查分析法、判断分析法等。

(2) 成本分析。成本分析主要研究利用该机会所需付出的代价。应从投资成本、生产成本、营销成本三个方面分析,可采用专门的成本预测方法,如直线回归法、趋势预测法等。

(3) 利润分析。其是在市场需求量、成本预测的基础上进行利润预算。一般可采用损益平衡模型、现金流量模型、简单市场营销组合模型、投资收益率等分析方法。

3. 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。

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。

四、创业时间的选择

按照大学生的学习过程,选择的创业时间可分为四个阶段。

(1) 在校创业。在校创业是指边读书边创业。在校大学生创业会出现学习和创业活动时间上的冲突,而且会受到周围环境较多的舆论压力。在校大学生应以学业为主,培养创业技能,提高创业素质,在有条件的情况下进行创业实践活动的训练。对在校创业应持慎重的态度。目前,在许多高校中已经有部分大学生利用自己的专业特长从事创业活动,也有一部分大学生利用家族企业背景从事创业活动。这部分学生的首要任务是处理好学业与创业的关系。如果两者矛盾激化而创业活动不容搁置的话,需要申请休学创业。

(2) 休学创业。目前,我国多数高校都有最长学年的限制,在尚未完全采用学分制的情况下,休学创业是高校学籍管理中出现的新事物。教育部公布的《教育部关于贯彻和落实中共中央、国务院〈关于加强技术创新,发展高科技,实现产业化的决定〉的若干意见》中明确规定:大学生、研究生(包括硕士、博士)可以休学保留学籍创办高新技术企业。清华大学和北京大学等都建立了大学生休学创业的相关规章,为大学生在校期间创业铺平了道路。但这并不意味着政府的教育管理部门鼓励所有的大学生都去休学创业,而是对那些慎重做出休学创业选择的大学生进行创业活动的支持。

(3) 毕业后创业。毕业后创业实质上是大学生的一种就业选择,这也是政府有关教育主管部门积极倡导的。毕业后创业不影响学业,但由于刚毕业的大学生在资金和经营经验方面不足,使得许多有创业打算的学生望而却步。我国各地政府和著名企业对大学生创业都有相关的扶持政策。

(4) 毕业后一段时间创业。毕业后一段时间创业是大学生创业时机选择最普遍的形式。大学生毕业离开学校一段时间后,其积累了一定的资金、一定的社会阅历和一定的管理经验,这时完全可以把理想付诸实践。

五、创业条件的创造

(1) 积累创业资源。在初次创业的时候,一般会资源十分短缺,如果资源不足,创业成功的概率就会降低。在资源具备上,一般来说要符合两个条件:一是要有进入某个行业的起码的资源,二是要具备差异性资源。创业资源有很多,如资金、客户、技术、管理、人力及经营模式等,这些资源创业者也不需要完全具备,但至少应具备其中一些重要资源,其他资源可以通过市场化方式来获取。创业者如有足够的财力资源,其他资源的欠缺可以弥补;如有足够的客户资源,其他资源的欠缺也容易弥补。

(2) 选择正确的创业方向。很多创业者先把公司创建起来后再去找项目,这种创业很盲目,成功的概率低。创业者在创业之前一定要有明确的创业方向。假如创业者选择了某一个行业,创业前一定要积累一些该行业的经验,收集相关的资讯,如果有可能,可以先考虑进入该行业为别人打工,通过打工来积累经验与资源。等行业知识、客户资源渠道、盈利模式都有了再创业,成功就指日可待了。

(3) 提高经营能力。经营能力非常重要,有非常出色的经营能力,才比较容易找到投资者。很多年轻人在创业时,过多强调资金因素的影响力;其实不然,创业条件中资金虽然很

重要,但更重要的是创业者个人的经营能力,特别是业务能力。

(4) 选择成功的创业方式。在创业方式中,有几种成功的创业类型:自己从零开始独立创业、有技术与他人合作、在企业内部创业。一般来说,第三种创业方式最容易成功。

创业者比较好的选择就是有计划、有策略地进入一家成功公司,先取得老板的信任,再找准机会建议老板从公司发展角度投资新项目,这样创业的机会就有了,作为项目的提出者,自然会被老板委以重任。很多企业都会有发展新项目的需要,如果冒昧地找人投资,合作机会不会太大,这是因为企业用人时对忠诚度的重视甚至超过对能力的重视。

在企业内部创业有很多有利条件,如有资金的支持、管理的指导、综合资源的共享、业务资源的利用、品牌形象借助等,如果创业公司的业务与母体公司的业务有延续性或关联性,创业更容易成功。

六、创造商机

创业者要在创业实践中学会筛选把握机会,但当没有现成的商业机会时,要创造机会。创造商机的方法有以下几种:

1. 创造兴趣

创造兴趣即创造新型消费。这种方法的突出特点是不拘泥于消费者现在是否有此兴趣,而是自作主张地创造出某种产品或服务,主动引导消费。

这种商机创造技巧的基本原理在于,消费固然能引导生产,生产也能激励消费和创造消费。

案例

雪菲德裤袜公司的创意

美国雪菲德裤袜公司根据市场调查资料发现,有40%的美国妇女都因为太胖而有个“特大号的臀部”,对于天性爱美的女人来说,过大的臀部实在是头号敌人。很多妇女都为此苦恼甚至自卑。更令雪菲德公司惊奇的是,这些妇女都不穿裤袜,因为她们认为,裤袜对她们臃肿的身材并没有多少遮丑的效果。锐意创新的雪菲德公司决心创造胖姐们穿裤袜的“兴趣”。经过创造性思考,他们设计出一种名为“大姐大”的新式裤袜,推销这种新裤袜的广告是,由三位胖墩墩的胖女孩穿上裤袜排成一线,标题是“大姐大,你真漂亮”,广告上的胖女孩脸上充满笑容、昂首挺胸,从侧面看上去,不但没有肥胖的感觉,而且让人觉得她们很快乐,充满了信心。

广告登出后,该公司在一个月内收到7 000多封赞誉信,裤袜销售量直线上升。

2. 顺藤摸瓜

顺藤摸瓜即顺着事物相互关系之“藤”去摸商机之“瓜”。顺藤摸瓜运用了引申需求原理。所谓引申需求,是指由一种需求带动而产生的另一种需求。

案例

自行车引申出的消费需求

自行车是我国最为普及的代步工具,对自行车的需求必然会引申出新的需求,从而派生出许许多多的新产品。例如,人们雨天骑车需要挡雨,于是发明了各种自行车雨披;为了放置物品,有人开发出自行车前后篮筐;自行车内胎需要充气,自然应该生产各类实用的打气筒或电动充气机。

3. 吹毛求疵

世界上的任何事物总有缺点,善于“吹毛求疵”也可以创造出商机。

案例

吹毛求疵获商机

玩具是儿童的朋友,为孩子们设计制造多种多样的玩具是奉献爱心的体现,也是创业的广阔天地。市场上的玩具娃娃很多,当然总有缺点可找。香港有位年轻人对玩具娃娃的设计吹毛求疵,认为市场上的玩具娃娃最大的一个缺点是千人一面,缺乏个性。于是他便从这里出发,进行创造性思考,结果获得了“椰菜娃娃”的商业创意,并大获成功。

4. 品味经验

实践经验远比书本知识丰富。美国汽车大王亨利·福特说:“任何人只要做一点有用的事,总会有一点报酬,这种报酬就是经验,这是世界上最宝贵的东西!”这种被称为“最有价值”的经验能否帮助我们创造商机呢?事实表明,只要你拥有经验并善于品味是不愁没有商机的。

案例

非化学除氟技术的发明

日本某电镀厂排出的废水对环境造成了严重污染,导致河水中大量鱼群死亡。消息传出后,社会上要求该厂处理含氟废水的呼声越来越高。为此,电镀厂不得不组织科技人员研究解决的办法。如何从电镀废水中除去或回收氟呢?科技人员绞尽脑汁想了多种方案,但都因实施费用太高而举棋不定。后来,有人从喂金鱼的经验中得到启发,想到了类似用水龙头喷溅自来水以减少水中氟气的方案,即让电镀废水在冲击塔中反复地从上喷下。由于多次冲击作用,含氟废水中的氟浓度急剧下降,最终符合日本剧毒物质处理条例的要求。这一造价很低的非化学除氟技术很快便在日本取得专利,并获得向美国、加拿大、德国、法国、意大利等国许可转让的权利。

5. 带电思考

带电思考一般是从电动和电热方面去琢磨课题,用电动代替手动。其优越性是不言而喻的,利用电动机、蓄电池做动力的机械、器械及日常生活品比比皆是,各种电动产品也层出不穷。

6. 化整为零

化整为零、各个击破是军事家们惯用的制胜战术,用于商机创造则是指将历来视为整体的东西加以细分,然后进行求异思考以获得新的商机。

案例

男士化妆品同样蕴含商机

化妆品历来被人们看作女士们消费的“专利”,化妆品市场自然被认为是女士们的天下。精明的日本人敢于打破这种整体市场观念的定式,率先将化妆品市场一分为二,在生产女士化妆品的同时推出男士化妆品。当男士们使用了清香淡雅的化妆品后,感到容光焕发,在爱情或公关的天地里信心倍增。随着社会交际和公关活动的扩大,男士化妆品在市场上逐渐走俏。

7. 合二为一

将两种或两种以上的事物合二为一可以引起创新。创造商机也可以应用这种智慧,常用的有主体添加、同物自组和异类组合。

主体添加即在一种事物的基础上添加另一种事物而产生新的创意,并产生商业价值。如曾经风靡日用品市场的磁化杯,这种杯子能使水磁化,有益于人体健康。

8. 分解重组

任何事物都可被看作是由若干要素构成的整体,各组成要素之间的有序结合是确保事物整体功能或性能实现的必要条件。例如,有目的地改变事物内部结构要素的次序,并按照新的方式重新组合,以促使事物的功能或性能发生变革。

案例

款式百变的家具

一般的家具结构一成不变,而构件家具摒弃了整体家具结构一成不变的模式。其将家具结构要素归纳为若干类型,然后制作成多种基本板件,用户可以根据家庭起居要求,通过不同的组合拼装出数百种款式,充分体现用户的审美观念。

9. 更材易质

材料是物质产品的重要基础。但是,人们在创新思考时往往习惯于从功能、原理、结构方式或性能特征等方面去探索,却很少考虑去改变事物的材质。其实,从改变产品的材质方

面思考也不乏商机。例如,仿瓷器器皿、不沾油洗碗布等。

10. 避重就轻

避重就轻即追求轻型化,使产品质量上轻。轻型化不仅使物品移动方便,可以减少搬运消耗,而且有利于节省材料。运用此方法对开发非固定性的消费品具有积极的意义。

案例

“随身听”的问世

30多年前,日本索尼公司有位职员喜欢摆弄家用电器。有一天,他心血来潮,将当时生产的“记者”牌录音机的喇叭和录音线路部分拆掉,取而代之以立体声,换上立体放音磁头,并用密闭型立体声耳机听音乐,改造后的录音机的扩音板体积小、携带方便。这位职员带着这种新的录音机边走边听。当时,这位职员改造录音机只是满足一种消遣的需要。然而,有一天,这位青年职员的“玩具”被公司的名誉会长井深大发现了,他预感到青年人对轻型立体声录音机的追求将是新的消费潮流。于是他向盛田昭夫会长提出建议,开发能让青年人“随身听”的放声机。盛田昭夫不愧为创新企业家,他当即拍板,马上组织人员进行研制。

11. 拥抱艺术

在照明产品方面艺术化趋势明显,以电为光源,以金属、塑料、玻璃为主要原料的室内艺术灯已是千姿百态,这些灯用作照明的功能已降到次要地位,而用于室内装饰给人以艺术享受的美学功能则扶摇直上,成为设计者主要考虑的因素。如系列情趣灯,它们或如金花飞旋,或如玉蝶展翅,或如冰岩叠嶂,或如玉兔冲天。

第二节 创业风险

一、创业风险的内涵

一提起风险,很多人马上将其与失败、亏损联系在一起,这是不全面甚至是错误的看法。对于风险的理解,一般有两个角度:一个角度强调风险表现为结果的不确定性,另一个角度则强调损失的不确定性。前者属于广义上的风险,说明未来利润多寡的不确定性,可能是获利、损失或者无损失也无获利;后者属于狭义上的风险,只能表现为损失,没有获利的可能性。

创业风险是指创业过程中存在的各种风险,即指由于创业环境的不确定性,创业机会与创业企业的复杂性,创业者、创业团队与创业投资者的能力和实力的有限性而导致创业活动

结果的不确定性。

二、创业风险的来源与分类

(一) 创业风险的来源

创业环境的不确定性,创业机会与创业企业的复杂性,创业者、创业团队与创业投资者的能力与实力的有限性是创业风险的根本来源。

由于创业的过程往往是将某一构想或技术转化为具体的产品或服务的过程,在这一过程中,存在着几个基本的、相互联系的缺口,它们是上述不确定性、复杂性和有限性的主要来源,即在给定的宏观条件下,创业风险往往直接来源于这些缺口。

1. 融资缺口

融资缺口存在于学术支持和商业支持之间,是研究基金和投资基金之间存在的断层。其中,研究基金通常来自个人、政府机构或公司研究机构,它既支持概念的创建,又支持概念可行性的最初证实;投资基金则将概念转化为有市场的产品原型(这种产品原型有令人满意的性能,对其生产成本有足够的了解并且能够识别其是否有足够的市场)。创业者可以证明其构想的可行性,但往往没有足够的资金将其实现商品化,从而给创业带来一定的风险。通常,只有极少数基金愿意鼓励创业者跨越这个缺口,如富有的个人专门进行早期项目的风险投资,以及政府资助计划等。

2. 研究缺口

研究缺口主要存在于仅凭个人兴趣所做的研究判断和基于市场潜力的商业判断之间。当一个创业者最初证明一个特定的科学突破或技术突破可能成为商业产品时,他仅仅停留在自己满意的论证程度上。然而,这种程度的论证不适合后期要求。在将预想的产品真正转化为商业化产品(大量生产的产品)的过程,即生产具备有效的性能、低廉的成本和高质量的产品,并且产品能从市场竞争中生存下来,这个过程需要大量复杂而且可能耗资巨大的研究工作(有时需要几年时间)。如果不能实现这种研究工作,就会形成创业风险。

3. 信息和信任缺口

信息和信任缺口存在于技术专家和管理者(投资者)之间。在创业中,存在两种不同类型的人:一是技术专家,二是管理者(投资者)。这两种人接受不同的教育,对创业有不同的预期、信息来源和表达方式。技术专家知道哪些要求和技术层上是可行的,哪些要求是无法实现的。在失败类案例中,技术专家要承担的风险一般表现在学术上、声誉上受到影响,以及没有金钱上的回报。管理者(投资者)通常比较了解将新产品引进市场的程序,但当涉及具体项目的技术部分时,他们不得不相信技术专家,可以说管理者(投资者)是在拿钱冒险。如果技术专家和管理者(投资者)不能充分信任对方,或者不能够进行有效的交流,那么这一缺口将会变得更深,带来更大的风险。

4. 资源缺口

资源与创业者之间的关系就如颜料、画笔与艺术家之间的关系。没有了颜料和画笔,艺术家即使有了构思也无从实现。创业也是如此。没有所需的资源,创业者将一筹莫展,创业也就无从谈起。在大多数情况下,创业者不一定也不可能拥有所需的全部资源,这就形成了

资源缺口。如果创业者没有能力弥补相应的资源缺口,要么创业无法起步,要么在创业中受制于人。

5. 管理缺口

管理缺口是由于创业者并不是出色的企业家,不具备出色的管理才能造成的。管理缺口主要有两种:一是创业者利用某一新技术进行创业,他可能是技术方面的专业人才,却不具备专业的管理才能,从而形成管理缺口;二是创业者往往有某种“奇思妙想”,如新的商业点子,但在战略规划上不具备出色的才能,或不擅长管理具体的事务,从而形成管理缺口。

(二) 创业风险的分类

1. 按创业风险产生的原因划分

按产生的原因进行划分,创业风险可分为主观创业风险和客观创业风险。

(1) 主观创业风险。它是指在创业阶段,由于创业者的身体与心理素质等主观方面的因素导致创业失败的可能性。

(2) 客观创业风险。它是指在创业阶段,由于客观因素导致创业失败的可能性,如市场的变动、政策的变化、竞争对手的出现、创业资金缺乏等。

2. 按创业风险的内容划分

按内容划分,创业风险可分为技术风险、市场风险、政治风险、管理风险、生产风险和经营风险。

(1) 技术风险。它是指由于技术方面的因素及其变化的不确定性而导致创业失败的可能性。

(2) 市场风险。它是指由于市场情况的不确定性使创业者或创业企业遭受损失的可能性。

(3) 政治风险。它是指由于战争、国际关系变化或有关国家政权更迭、政策改变而导致创业者或创业企业遭受损失的可能性。

(4) 管理风险。它是指因创业企业管理不善产生的风险。

(5) 生产风险。它是指创业企业提供的产品或服务从小批试制到大批生产的风险。

(6) 经济风险。它是指由于宏观经济环境发生大幅度波动或调整而使创业者或创业投资者遭受损失的风险。

3. 按创业风险对资金的影响程度划分

创业投资的投资方包括专业投资者与投入自身财产的创业者。按创业风险对资金的影响程度划分,创业风险可分为安全性风险、收益性风险和流动性风险。

(1) 安全性风险。它是指从创业投资的安全性角度来看,不仅预期实际收益有损失的可能性,而且专业投资者与创业者自身投入的其他财产也可能遭受损失,即投资方财产的安全存在风险。

(2) 收益性风险。它是指创业投资的投资方的资本和其他财产不会遭受损失,但预期实际收益有损失的可能性。

(3) 流动性风险。它是指投资方的资本、其他财产以及预期实际收益不会遭受损失,但

资金有可能不能按期转移或支付,造成资金运营的停滞,使投资方遭受损失的可能性。

4. 按创业过程划分

创业活动须经历一定的过程,一般而言,可将创业过程分为四个阶段:识别与评估机会,准备与撰写创业计划书,确定并获取创业资源,新创企业管理。

按创业过程划分,创业风险可分为机会的识别与评估风险、准备与撰写创业计划书风险、确定并获取创业资源风险和新创企业管理风险。

(1) 机会的识别与评估风险。它是指在机会的识别与评估过程中,由于各种主客观因素,如信息获取量不足、把握不准确或推理偏误等使创业一开始就面临方向错误的风险。另外,由于创业而放弃了原有的职业所面临的机会成本风险也是该阶段存在的风险之一。

(2) 准备与撰写创业计划书风险。它是指创业计划书的准备与撰写过程带来的风险。创业计划书往往是创业投资者决定是否投资的依据,因此创业计划书将对具体的创业产生影响。此过程中各种不确定性因素与创业者自身能力的限制也会给创业活动带来风险。

(3) 确定并获取资源风险。它是指由于存在资源缺口,无法获得所需的关键资源;或即使可获得,但获得的成本较高,从而给创业活动带来一定的风险。

(4) 新创企业管理风险。它主要包括管理方式,企业文化的选取与创建,发展战略的制定,以及组织、技术、营销等各方面的管理中存在的风险。

5. 按创业与市场和技术的关系划分

按创业与市场和技术的关系划分,创业风险可分为改良型风险、杠杆型风险、跨越型风险和激进型风险。

(1) 改良型风险。它是指利用现有的市场、现有的技术进行创业所存在的风险。这种创业风险最低,经济回报有限,即风险虽低,但要想生存和发展,获取较高的经济回报也比较困难。其一方面会遭遇已有市场竞争者的排斥或进入壁垒的限制;另一方面即便进入,想要占有一定的市场份额也非常困难。

(2) 杠杆型风险。它是指利用新的市场、现有的技术进行创业存在的风险。该风险稍高,这种风险往往是地理上的,常见于挖掘未开辟的市场,如彩电行业利用原有技术进入农村市场。

(3) 跨越型风险。它是指利用现有市场、新的技术进行创业存在的风险。该风险稍高,主要体现在创新技术的应用方面,往往反映了技术的替代,是一种较常见的情况,常见于企业的二次创业。其领先者可获得一定的竞争优势,但模仿者很快就会跟上。

(4) 激进型风险。它是指利用新的市场、新的技术进行创业存在的风险。该风险最大,如果市场很大,可能会带来巨大的机会。对于第一个行动者而言,其优势在于竞争风险较低,但是知识产权保护力度很弱,市场需求不确定,确定产品性能有很大的风险。

6. 按技术因素、市场因素与管理因素的关系划分

按创业中技术因素、市场因素与管理因素的关系划分,创业风险可分为技术风险、市场风险和代理风险。

技术风险和市场风险见前文。

代理风险是指高级经营管理人才、组织结构及生产管理等能否适应创业的快速增长或战胜创业企业危机阶段的动态不确定性因素的风险。

这三类风险之间相互作用,使得创业企业运作的各个层面上的诸多因素的不确定性更加复杂。

三、创业风险的识别

既然创业风险是创业过程中不可避免的现象,那么直面风险并化解风险是创业过程中的重要任务。

风险识别是应对一切风险的基础,只有识别了风险才可能有化解的机会。同时风险也是一种机会,应该开拓、提高它积极的作用。

创业风险识别是创业者依据企业活动,对创业企业面临的现实以及潜在风险运用各种方法加以判断、归类并鉴定风险性质的过程。创业者都必须掌握风险识别的能力,并不断提高这种能力。

1. 树立风险识别的基本理念

作为创业者,应该正确树立识别企业风险的基本理念,具备以下意识:

(1) 有备无患的意识。创业风险的出现是正常的,带来一些损失也是正常的,既不能怨天尤人,也不能骄兵轻敌。其关键的问题是要密切监视风险、减少损失、化解不利,甚至将风险转化为盈利的机会。

(2) 识别风险的能力。识别风险是为了防范和控制风险。如果创业者在企业未发生损失之前就能够识别风险发生的可能性,那么这个风险是可能被管理的,因此,风险识别是进行风险管理的基点。

(3) 未雨绸缪的观念。创业风险需要创业者通过创业活动的迹象、信息归类,认知风险产生的原因和条件,这不仅要识别所面临的风险的性质及可能产生的后果,更重要的(也是最困难的)是要识别创业过程中各种潜在的风险,为采取有效措施提供依据。

(4) 持之以恒的思想。由于创业风险伴随着整个创业过程,同时风险具有可变性和相关性的特点,因此创业者要有打“持久战”的准备。风险的识别工作应该连续、系统地进行,并成为企业持续性、制度化的工作。

(5) 实事求是的精神。虽然风险识别是一个主观过程,但是必须遵循客观规律。风险识别是一项复杂而细致的工作,应按特定的程序、步骤和适当的方法有层次地分析各种现象,并做出实事求是的评估。

2. 风险识别的具体方法

风险识别的具体方法主要有以下几种:

(1) 业务流程法。以业务流程图的方式,将企业从原材料采购直至产品送到客户手中的全部业务经营过程划分为若干环节,每一环节再配以更为详细的作业流程图,据此确定在哪一环节进行重点预防和处置。

(2) 咨询法。以一定的代价委托咨询公司或保险代理人进行风险调查和识别,并提出风险管理方案,供经营决策参考。

(3) 现场观察法。通过直接观察企业的各种生产经营设施和具体业务活动,了解和掌

握企业面临的各种风险。

(4) 财务报表法。通过分析资产负债表、损益表和现金流量表等报表中的每一个会计科目,确定某一特定企业在何种情况下会有什么样的潜在损失及其成因。由于每个企业的经营活动最终要涉及商品和资金,因此这种方法比较直观、客观和准确。

四、创业阶段风险规避策略

1. 应对技术风险

为应对技术风险,民营企业除了要加大研发投入,缩短研发周期外,还要加强市场研究,迅速获得现有与潜在市场的产品信息,引领所在领域产品的潮流,并继续开展研究合作,快速完成技术更新。另外,要注意申请技术专利保护,防止技术的扩散给民营企业带来的损失。

(1) 采用模仿创新战略。模仿创新就是在创新者已经成功的技术创新基础上,投入不多的资金模仿该项技术,并对其进行补充、提高、改良、完善的过程。模仿创新虽然有跟风之嫌,但可以节省大量的开发费用,提高成功率,缩短从技术到市场的时间,从而大大降低技术风险。

(2) 组建技术研发联合体。企业进行技术创新,特别是自主技术创新,风险大、时间长、复杂性高,单个企业往往难以承受。这时如能组建技术开发联合体,可以在一定程度上化解技术开发风险。技术联合体是指两个以上的国内外法人组织联合致力于某一技术或产品的研究开发,实现优势互补、风险共担、利益共享的一体化组织。技术联合体通常是企业和科研机构以及大学之间的联合。建立技术联合体可以获得符合本企业特点的新技术,并能迅速将技术转化为新产品,有效避免企业与科研院所的体系脱节或缺乏必要的中介组织所致的企业不易获得具有开发价值的新技术问题,从而在较低风险的条件下,获得自主创新的技术,形成企业的核心竞争力。

2. 应对市场风险

企业要结合发展战略,针对目标市场要求,根据外部环境因素,最有效地利用本身的人力、物力和财力资源,制定企业最佳的市场营销组合策略,最大限度地缓解市场风险的作用。创业企业可以在以下几个方面采取有效措施:

(1) 树立以市场为导向的整合营销理念。要在瞬息万变、竞争激烈的市场中生存,企业必须树立正确的市场营销理念,重视市场营销的作用,这是企业开展一切营销活动的前提。成功的高科技企业不一定拥有最先进的技术和最好的产品,但它们一定拥有正确的营销理念和最好的营销策略。因此,企业要规避市场营销风险首先应该增强现代营销观念,把市场营销工作放在重要的地位。此外,在进行产品规划、渠道选择与制定产品价格和促销策略时都要以市场为导向,从客户角度出发;同时生产研发部门应注意与营销部门配合,响应市场需求,实现技术与市场的完美结合。

(2) 生产适销对路的产品。面对消费需求的不断变化和竞争对手产品更新步伐的加快,加快新产品研发的速度是预防产品风险的重要途径。面对业已发生的产品风险,尽快开发出符合市场需要的新产品是企业走出困境、摆脱困境的有效举措。企业应根据市场需求

和企业目标,对产品组合的宽度、深度和关联度进行决策。在一般的情况下,扩大产品组合的宽度、增加产品线的深度和加强产品组合的关联程度可以使企业降低投资风险,增加产品的差异性,适应不同客户的需求,从而提高企业在某一地区或某一行业的声誉。

3. 应对财务风险

(1) 根据企业的经营战略确定合理的债务结构。企业应根据企业的经营战略安排企业的资本结构和负债结构。最优的资本结构是指企业综合资金成本率最低、股东投资利润率最高的资本结构,同时也是财务风险最小的资本结构。企业要根据自身的生产经营发展状况来合理设计资本结构中的各种比例关系,如负债和总资产的比例关系,负债中短期负债和长期负债的比例关系,通过对不同来源、不同时期、不同层次的各种资本要素的有机协调,达到降低财务风险、有利于企业发展的目的。

(2) 做好现金预算,加强财务预算控制。民营企业在借款时就应注意安排未来还本付息的资金,否则需要借新债还旧债。创业企业举债能力较弱,容易发生不能支付到期债务的现金流量风险。企业可以通过编制现金预算、合理调度资金、加快资金周转、加强收支管理、加强财务预算控制、控制未来的发展规模,以及进行现金预算和其他财务预算的监督,来避免发生由于盲目发展而陷入资金不足的困境。

(3) 保持资产流动性。企业资金流转总是周而复始地进行的,因此流动性是企业的生命。企业必须加速存货周转,缩短应收账款周转期,以保持良好的资产流动性。企业应降低整体资产中固定资产的比重,以大大降低产品中固定成本的比重,从而降低企业的经营风险。

4. 应对管理风险

企业应建立一套完整的管理制度和科学的决策程序来降低管理风险。

(1) 建立健全现代企业制度。建立科学的决策和监督机制是企业控制管理风险的前提,而这些又离不开合理的产权制度与健全的企业内部治理结构。所以,为减少企业管理风险,企业必须按照现代企业制度的要求,建立起真正的完善的法人治理结构。经营者激励机制也是法人治理结构中不容忽视的重要问题,解决好经营者特别是中高层管理人员的利益分配问题,不仅可以引导他们致力于企业利益最大化,尽可能把决策风险和操作风险降到最低程度,减少经营者的短期行为,而且可以对企业“内部人控制”现象起到遏制作用。

(2) 完善企业的内部控制制度。完善企业的内部控制制度的一个重要手段就是建立健全严密的内部控制系统。企业内部控制系统必须覆盖企业的各项业务、各个部门和各级人员,并渗透到投资决策、执行、监督、反馈等各个环节。同时,企业还必须建立科学的授权制度和岗位分离制度。

(3) 提高决策者、管理者的自身素质。对企业中高层管理人员的使用必须坚持德才兼备的用人标准,在人员甄选过程中两个方面的素质都应该列入考核内容,同时还应加强员工的职业道德教育和业务培训工作。

企业在创业的过程中,机遇与风险并存。风险控制应分类重点控制和阶段性控制相结合;同时要风险的进行整体监控,建立风险监控体系,使风险的控制措施更趋系统化。



拓展阅读

大学生创业的风险及其防范

做任何一件事情都会有风险,创业更是如此,那么大学生创业需要防范哪些风险呢?

1. 项目不当

大学生创业时如果缺乏前期市场调研和论证,只凭自己的兴趣和想象来决定投资方向,甚至仅凭一时心血来潮做决定,一定会碰得头破血流。

大学生创业者在创业初期一定要做好市场调研,在了解市场的基础上创业。一般来说,大学生创业者资金实力较弱,选择启动资金不多、人手配备要求不高的项目,从小本经营做起比较适宜。

2. 缺乏创业技能

很多大学生创业者眼高手低,当创业计划转变为实际操作时才发现自己根本不具备解决问题的能力,这样的创业无异于纸上谈兵。为了获得创业技能,一方面,大学生应去企业打工或实习,积累相关的管理和营销经验;另一方面,积极参加创业培训,积累创业知识,接受专业指导,提高创业成功率。

3. 资金风险

资金风险在创业初期会一直伴随在创业者的左右。是否有足够的资金创办企业是创业者遇到的第一个问题;企业创办起来后,就必须考虑是否有足够的资金支持企业的日常运作。对于初创企业来说,如果连续几个月入不敷出或者因为其他原因导致企业的现金流中断,都会给企业带来极大的威胁。相当多的企业会在创办初期因资金紧缺而严重影响业务的拓展,甚至错失商机而不得不选择关门。

另外,如果没有广阔的融资渠道,创业只能是空谈。除了银行贷款、自筹资金、民间借贷等传统方式外,还可以充分利用风险投资、创业基金等融资渠道。

4. 社会资源贫乏

企业创建、市场开拓、产品推介等工作都需要调动社会资源,大学生在这方面会感到非常吃力。大学生平时应多参加各种社会实践活动,扩大自己人际交往的范围;创业前可以先到相关行业领域工作一段时间,通过这个平台为自己日后的创业积累人脉。

5. 管理风险

一些大学生创业者虽然技术出类拔萃,但理财、营销、沟通、管理方面的能力普遍不足。要想创业成功,大学生创业者必须技术、经营两手抓,可从合伙创业、家庭创业或从虚拟店铺开始,锻炼创业能力;也可以聘用职业经理人负责企业的日常运作。

创业失败基本上都是源于管理方面出现的问题,其中包括决策随意、信息不通、用人不当、忽视创新、急功近利、盲目跟风等。特别是由于大学生知识单一、经验不足、资金实力和心理素质明显不足,更会增加管理风险。

6. 竞争风险

寻找蓝海是创业的良好开端,但并非所有的新创企业都能找到蓝海,更何况蓝海也只是暂时的,所以竞争是必然的。如何面对竞争是每个企业都要随时考虑的事,而对新创企业更

是如此。如果创业者选择的行业是一个竞争非常激烈的领域,那么在创业之初极有可能受到同行的强烈排挤。一些大企业为了把小企业吞并或挤垮,常会采用低价销售的手段。对于大企业来说,由于规模效益或实力雄厚,短时间的降价并不会对它造成致命的伤害,而对初创企业则可能意味着彻底毁灭的危险。因此,考虑好如何应对来自同行的残酷竞争是创业企业生存的必要准备。

7. 团队分歧

现代企业越来越重视团队的力量。创业企业在诞生或成长过程中最主要的力量来源一般都是创业团队,一个优秀的创业团队能使创业企业迅速地发展起来。但与此同时,风险也蕴含在其中,团队的力量越大,产生的风险也就越大。一旦创业团队的核心成员在某些问题上产生分歧不能达到统一时,极有可能对企业造成强烈的冲击。

事实上,做好团队的协作并非易事,特别是与股权、利益相关联时,很多初创时很好的伙伴都会闹得不欢而散。

8. 缺乏核心竞争力

对于具有长远发展目标的创业者来说,他们的目标是不断地发展壮大企业,因此企业是否具有自己的核心竞争力就是最主要的风险。一个依赖别人的产品或市场来打天下的企业是永远不会成长为优秀企业的。核心竞争力在创业之初可能不是最重要的问题,但要谋求长远的发展,就是最不可忽视的问题。没有核心竞争力的企业终究会被淘汰。

9. 人力资源流失

一些研发、生产或经营性企业需要面向市场,大量的高素质专业人才或业务队伍是这类企业成长的重要基础。防止专业人才及业务骨干流失应当是创业者时刻注意的问题,在那些依靠某种技术或专利创业的企业中,拥有或掌握这一关键技术的业务骨干人员的流失是创业失败的最主要风险源。

10. 意识上的风险

意识上的风险是创业团队最内在的风险。这种风险来自于无形却有强大的毁灭力。其中,风险性较大的意识有投机的心态、侥幸心理、试试看的心态、过分依赖他人的心理、回本的心理等。

模拟实训课堂

一、实训目的

- (1) 明确创业机会及创业风险的基本概念及意义。
- (2) 通过相关创业资料的阅读,初步了解创业机会与创业风险的基本内容。
- (3) 锻炼搜集分析资料、团队合作、个人表达能力。

二、实训内容

以小组为单位,通过书刊、报纸、网络等搜集若干关于创业机会和创业风险的案例。选择其中一则以小品或话剧的形式进行角色模拟扮演,其他同学观看并谈谈得到的创业启示。

三、实训组织及步骤

- (1) 教师布置实训项目及任务,并提示相关注意事项及要点。
- (2) 把班级成员划分为若干小组,成员可以自由组合,也可由教师指定。小组人数划分

视班级总人数而定。

(3) 以小组为单位,通过书刊、报纸、网络等搜集若干关于创业机会和创业风险的案例。仔细阅读资料,充分展开讨论。讨论时间长度可视情况而定,课堂讨论或课外讨论均可。选择其中一则作为表演剧情的参考,角色、道具、剧本等由本组成员自由决定。

(4) 表演之前,小组发言代表对本组的演员及角色进行介绍陈述,每组的表演时间以不超过 10 分钟为宜。

(5) 各小组表演结束后,小组发言代表陈述本小组表演的启示。其间允许并鼓励其他小组的成员提问,发言代表及该组成员有义务答疑。

(6) 由各组组长组成评审团,对各组的表演评分。

(7) 教师进行最后总结及点评。

思考与练习

- (1) 什么是创业机会? 创业机会会有哪些特征?
- (2) 创业机会的来源有哪些? 如何识别创业机会?
- (3) 简述创业机会的评估标准。
- (4) 创造商机有哪些方法?
- (5) 什么是创业风险? 创业风险有哪些类型?
- (6) 如何识别创业风险?
- (7) 创业阶段应该如何规避风险?