

创新与创业



Zhong NING 宁钟 教授

School of Management, Fudan University

ningzhong@fudan.edu.cn

86-21-25011171

13818833488

捷蓝航空



机会识别造就成功

第七讲



创新机会识别 与 创新机会来源

什么是机会？

机会的定义

- ◆机会是一种有利环境，它提供对新产品、新服务、新理念的需求
- ◆大部分创业型企业从以下一或两中方式开始：
 - ✓一些企业是内在激励的。由创业者首先决定创办企业、寻求并认识到机会，然后开始创业。
 - ✓另外一些企业是外在激励的。一个创业者识到问题的存在或者一个机会缺口而用创业来填补

湾仔码头



什么是机会？

机会四要素



机会之窗

- ◆“机会之窗”是一个隐喻，描述了一家企业能够真正融入新兴市场的时间
- ✓一旦新产品的市场确立,它的机会之窗便打开，新的成分就会涌入
- ✓某些时候，市场成熟以后，新产品的机会之窗就会关闭



网络搜索引擎



发现机会的三种方式

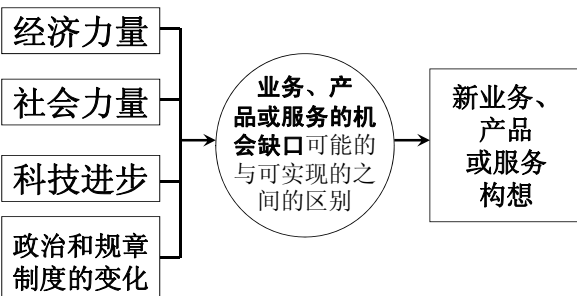
方法一：洞察趋势

洞察趋势

- ◆第一种方法：洞察趋势并研究它们如何创造为创业者追求的机会
- ◆掌握不断变化的环境趋势的两种方法
 - ✓洞察并细心研究变化趋势
 - ✓购买独立调查研究公司的订制预测报告和市场分析

方法一：洞察趋势

环境发展趋势暗藏商业及产品的机会缺口



趋势 1：经济力量

经济力量

- ◆经济力量影响消费者的可支配收入水平
- ◆当研究经济力量如何影响机会时，重要的是要评估谁有钱花，谁试图削减成本
 - ✓劳动妇女人数的增加及相应可支配收入的增加和相关的可支配收入增加，大大影响了近几年以职业女装为主打的女性流行服饰店的数量
 - ✓许多大型企业正在努力削减成本。创业型企业则从帮助这些公司控制成本中获利

趋势 1：经济力量

环境趋势变化如何为新的企业和产品机会提供窗口的实例

经济趋势	引发的新业务、产品和服务计划	创立的企业
青少年拥有更多现金和可支配收入	设计服装、CD盘、DVD播放器、游戏机、手提电脑	盖普公司、Banana Republic、MTV公司、世嘉公司（SEGA）、奔迈公司
对股票市场的兴趣增加	网上经纪服务、股票调查服务、投资者杂志	BuyAndHold.com网站、富尔公司、the Street.com网站、Red Herring杂志

趋势2：社会力量

社会力量

- ◆ 社会趋势的变化在现有基础上提供了新业务
- ◆ 例如，快餐店并非因人们喜爱吃快餐而增多，却是因为人们紧迫的时间和可支配收入而不断扩张
- ◆ 类似地，SONY的随身听并非因用户想要拥有小收音机，而是因为人们想要在途中听音乐

趋势2：社会力量

提供新的商业机会的社会力量

- 家庭和工作模式
- 老龄化
- 日益多样化的工作场所
- 工业全球化
- 对健康和体型的日渐重视
- 计算机和网络的繁荣
- 手机用户数目增加
- 新型娱乐方式

趋势 2：社会力量

环境趋势变化如何为新的企业和产品机会提供窗口的实例

社会趋势	引发的新业务、产品和服务计划	创立的企业
双薪家庭日益增多，留下更少的时间做饭	餐馆、可微波加热的晚餐、食品外送服务	麦当劳、肯德基、橄榄园餐馆、Healthy Choice Frozen Dinners公司
对健身的兴趣增加，是新的医学信息警告说肥胖具有危害的结果	健身中心、室内锻炼器材、减肥中心、健康食品商店	Curves International、斯太尔专家健身器材公司、健安喜营养中心、全食超市
人口流动性增加，是便捷的交通和可支配收入增加的结果	蜂窝电话、膝上电脑、手提电脑、电话卡	诺基亚、奔迈、恒基伟业公司、移动研究公司

趋势3：科技进步

科技进步

- ◆ 鉴于科技的迅猛发展，创业者掌握最新科技对现在及将来商业机会的影响至关重要
- ◆ 整个工业已成为技术进步的结果
 - ◆ 例子包括计算机工业、因特网、生物技术、数码摄影
- ◆ 一旦一项新技术产生，就会有新企业将技术带向更高的层面
 - ◆ 例如，RealNetworks 以向因特网上添加音频起家

趋势 3：科技进步

环境趋势变化如何为新的企业和产品机会提供窗口的实例

技术趋势	引发的新业务、产品和服务计划	创立的企业
互联网的发展	电子商务、改良的供应链管理、改良的信息通信	雅虎、亚马逊、美国在线、化工联合网站、AutoDirect、Eudora
生物科技进步	生物科技相关的医药产品、食品、兽药、信息服务	Genetech、安进公司、Genzyme公司、BioInform杂志、生物在线（Bio Online）

趋势 4: 政治和制度变化

政治和制度变化

◆ 为新的商业机会提供基础

- ◆ 例如, 环保法规的颁布,使那些帮助其他公司协调适应环保法规的创业者有了新机会
- ◆ 类似地,许多创业型企业开始帮助其他公司适应2002年的Sarbanes-Oxley 法案. 这样的行动需要保留相关公司至少近五年的记录, 如电子邮件、电子文档等

趋势 4: 政治与制度的变化

环境趋势变化如何为新的企业和产品机会提供窗口的实例

政治与制度趋势	引发的新业务、产品和服务计划	创立的企业
环境保护总署和职业安全与健康管理局不断提高标准	咨询公司、监视法规遵守的软件、有助于确保法规遵守的产品	RMS系统公司、普瑞玛技术公司、Compliance Consulting Services Inc

发现机会的三种方式

方法二: 解决问题

有时发现机会
仅仅是注意到一个问题
然后想办法解决它



这些问题可能很微小
通过洞察趋势
或是更简单的方法
比如直觉、运气、巧合



例如, Symantec 集团
开发Norton杀毒软件
保护电脑防御病毒



有些商业构想很明确地
就是为了解决问题

方法二: 解决问题

图“解决问题”而创业的企业

创业者	年份	问题	解决方案	企业名称
罗布·格拉泽	1995	无法在互联网上播放音频和视频	开发在网上播放音频和视频的软件	RealNetworks
杨致远、大卫·费罗	1994	没有办法寻找或组织喜欢的网站	创建网络导航以发现和收藏喜欢的网站	雅虎
斯科特·库克	1982	传统的支付账单、知晓个人财务状况的过程令人失望	开发使这个过程更简单的软件程序	财捷公司
安东尼·蒂希奥	1980	对美国邮政排长队、工作时间短与有限服务的不耐烦	创办企业以提供对邮局的其他选择	Mail Boxes
安尼塔·罗迪克	1976	购买大瓶商品前、难以找到小包装面霜或洗液去尝试	创办企业提供小包装的洗浴和护肤产品	美体商店
费雷德·史密斯	1973	喷气机销售公司不能及时得到支付的备用零件	创建新企业以帮助其他企业及时获得交付的包裹	联邦快递 ²³

发现机会的三种方式

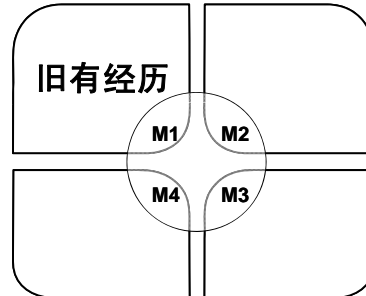
方法三：寻找空白市场

空白市场

- ◆第三种方法：找到一个空白市场
- ◆当某个产品或服务被一特殊人群所需要时，空白市场就产生了，但它不足以吸引市场主流零售商和制造商。
 - ✓这就是小型服饰店和专卖店存在的原因
 - ✓小型服饰店常出售名牌服装或难以合身的时装，它们愿意出售这些不在沃尔玛、GAP或者C Penney公司大量出售的产品

创业者的四种个人特质

能够更好地认识到机会的个人特点

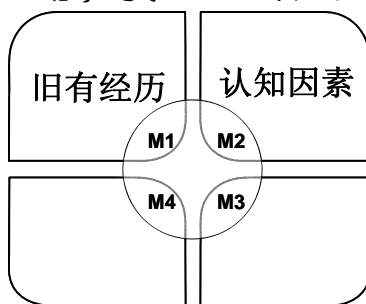


旧有的行业经验

- ◆研究表明，以往的经验可以帮助创业者认识到商业机会。对此有几种解释：
 - ◆在一个行业中工作，个人 may spot a market niche that is underserved.
 - ◆在一个行业中工作，个人能够建立增长见识的社会联系网络，从而发现新机会

创业者的四种个人特质

能够更好地认识到机会的个人特点

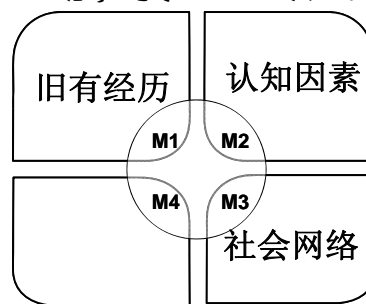


认知因素

- ◆研究表明，对于机会的认识能力有可能是天生的或者是一个认知的过程
- ◆一部分人相信创业者拥有“第六感”，能够看见别人看不见的机会
- ◆这种“第六感”被称为创业机敏，较正式的定义是：不需要事先刻意的研究就能通知事物的能力

创业者的四种个人特质

能够更好地认识到机会的个人特点



社会网络

社会网络

- ◆个人社会网络的宽度和深度影响着对机会的认知
- ◆有大量社会网络的人比社会网络稀少的人更多地接触机会
- ◆一项对于65位创业者的调查中，半数人表示他们的创业灵感来自社会交往

强网络VS弱网络

- ◆人们都有和他人称之为“网络”的关系(请看下一张幻灯片)

社会网络

强关系网络Vs. 弱关系网络

- ◆强网络关系是在同事、朋友和伴侣间形成的经常性相互作用。
- ◆弱网络关系是松散的交往关系间形成的非经常性相互作用。

结论

- ◆创业者更多地从较弱的关系网络中获得新企业的构想(请看下一张幻灯片)

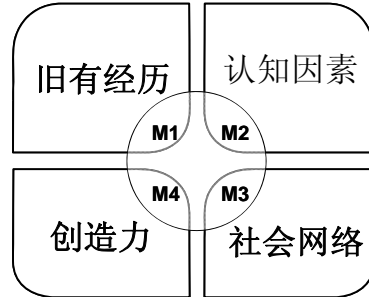
社会网络

为什么弱网络比强网络更易
引发新的创业灵感

强网络关系	弱网络关系
<ul style="list-style-type: none"> ◆形成于志趣相投的个体之间 ◆增强人们已有的洞察力和思想 	<ul style="list-style-type: none"> ◆形成于关系松散的“熟人”间 ◆因此其中一人可能向另一人讲述对另一人来说全新的内容

创业者的四种个人特质

能够更好地认识到机会的个人特点

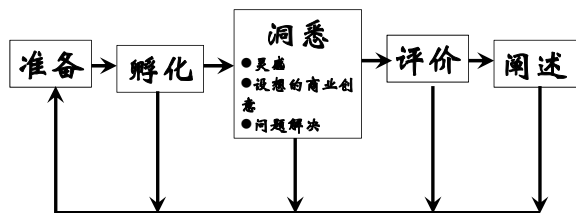


创造力

- ◆创造力是产生新颖、有益点子的过程
- ◆认识机会的过程，也许，至少在某一方面，是一个创新的过程
- ◆对于个人，创新过程可以被分割为五个阶段（请看下一张幻灯片）

创造力

激发创意点子的五个步骤



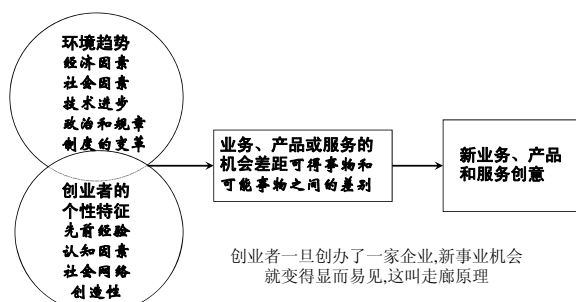
Trakus公司

视频购物车



全面看待认识机会的过程 新业务、产品或服务的机会差距

机会识别过程



Parentwatch公司

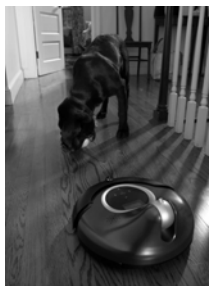


ParentWatch



为上班父母提供便利

Case: iRobot



证明消费类机器人产品的可行性

3-37



大师预言 (1910年) :

“镍铁电池的出现，将会使石油工业消失”——创意夸



大师预言 (1932年) :

“核能实际上是不可获得的，因为原子不可能自动分

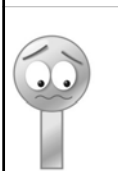


—— 创意不足

大师预言 (1943年) :

“未来电脑在全球市场上的规模只有5台”——创意偏差

虽有创意，却不可
行，C都无法给你！



创意无价，不可轻易扼杀



一个有吸引力的、并由清楚可行的点子所形成的
创业机会，是所有创业企业成功的基石

——《创业原理》

创意无价，不可轻易扼杀



美国“国际独立企业基金会”的研究结果：

以往的工作经验	——	45 %
个人的兴趣与习惯	——	16%
偶然或模糊的机会	——	11%
创业管理教育和课程培训	——	6%
其他	——	18 %

吉列与“谭木匠”店的谭传华



陕西咸阳富来尔点子有限公司

—“富来尔臭氧水杀菌器”



内部机遇

外部机遇

意外之事

人口统计的变化

不一致性

**创新
机遇**

观念的变化

流程需要

行业和市场
的变化

新知识

意外之事



现代财务处理机（accounting machine）
通用自动计算机（Univac）

意外之事

Ford Edsel → Mustan（野马）



奴佛卡因（novocaine）

不一致性

创新来源

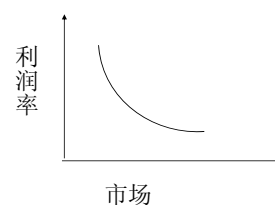
逻辑上不一致

节奏上不一致

美国爱尔康（Alcon Laboratories）：白内障手术溶剂。

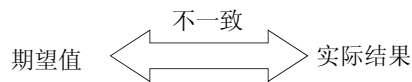
不一致性

创新来源：经济与现实不一致



1950年至1970年期间发达国家的钢铁行业

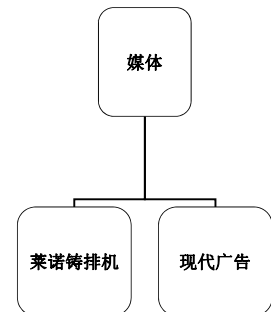
不一致性



20世纪的远洋运输公司
(roll-on and roll-off ship)

流程需要

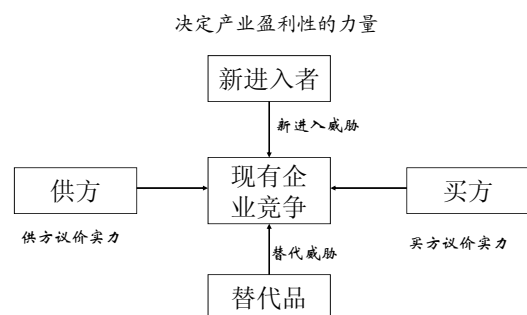
- 日本的公路（反光镜）
- 现代媒体



行业和市场的变化

- 帝杰证券（Donaldson, Lufkin&Jenrette）
- 美国的医疗保健机构
- 电信行业（Rolm, MCI, Sprint）

决定产业盈利性的五种竞争力



五力模型的价值

• 模型的第一种运用

- 通过分析每一种力量对产业盈利水平的影响，来评价产业吸引力（请见下一张幻灯片）
- 企业完成了下一张幻灯片所展示的表格后，发现侵蚀产业盈利水平的许多威胁都非常大，那么企业可能会重新思考是否进入该产业或仔细分析在该产业中自己可能的定位



五力模型的价值

利用五力模型分析产业吸引力

竞争力量	对产业盈利水平的威胁		
	低	中	高
替代威胁			
新进入威胁			
现有企业竞争			
卖方议价实力			
买方议价实力			
程序：			
步骤1	选择一个产业		
步骤2	决定每个力量对产业盈利水平的威胁程度（低、中、高）		
步骤3	利用上表形成对产业吸引力的整体感觉		
步骤4	利用上表确认与产业盈利水平关联程度最大的威胁力量		

五力模型的价值

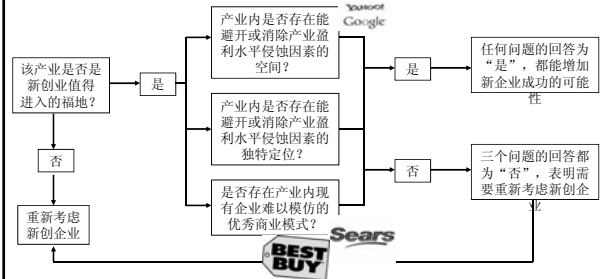
• 模型的第二种运用

- 利用模型回答关键问题
- 下一张幻灯片展示了相关问题，并有助于新创企业评价在特定产业中的成功潜力

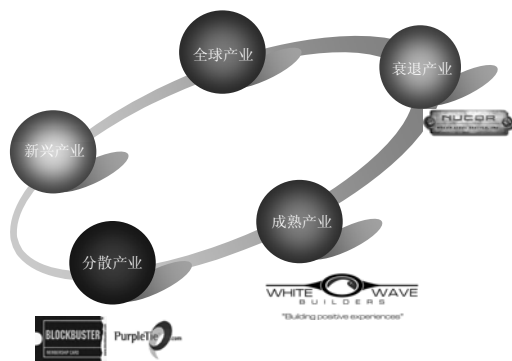


五力模型的价值

新企业成功潜力分析的关键问题



产业类型与机会



Industry Types and the Opportunities They Offer (1 of 3)

- Emerging Industries
 - Industries in which standard operating procedures have yet to be developed.
 - Opportunity: First-mover advantage.
- Fragmented Industries
 - Industries that are characterized by a large number of firms of approximately equal size.
 - Opportunity: Consolidation.

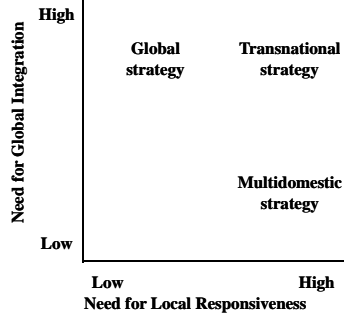
Industry Types and the Opportunities They Offer (2 of 3)

- Mature Industries
 - Industries that are experiencing slow or no increase in demand.
 - Opportunities: Process innovation and after-sale service innovation.
- Declining Industries
 - Industries that are experiencing a reduction in demand.
 - Opportunities: Leadership, establishing a niche market, and pursuing a cost reduction strategy.

Industry Types and the Opportunities They Offer (3 of 3)

- Global Industries
 - Industries that are experiencing significant international sales.
 - Opportunities: Multidomestic and global strategies.

International Corporate-Level Strategy



61

紫领结公司 干洗业整合的失败教训



- 失败的原因:
- 建立高技术干洗店不切实际
- 改变消费者的消费习惯绝非易事

行业特征要素

行业生产能力、利润、市场规模及增长会影响新创业者

进入与退出障碍会影响创业企业市场地位及其盈利水平

纵向整合程度及规模经济性会影响各创业企业相对成本

技术变革加速会增加经营风险性、对先占优势产生侵蚀

要素

顾客认知价值及需求偏好变化会导致市场竞争格局改变

产品、工艺、营销创新改变需求、生产成本、市场经营

政府法规与调控政策变化会影响行业结构、机会与风险

创业者首要考虑衡量的是“行业壁垒”

外部环境中的创业机遇

——如何选择长期高收益行业机会？

- 行业取向分析：行业壁垒与企业盈利关系

		进入障碍	
		低	高
退出壁垒	低	1 稳定低收益 e.g. 士多店等	3 稳定高收益 e.g. 汽车4S专卖店
	高	2 风险低收益 e.g. 代理经销商等	4 风险高收益 e.g. 两电(电力、电信)一草(烟草)等

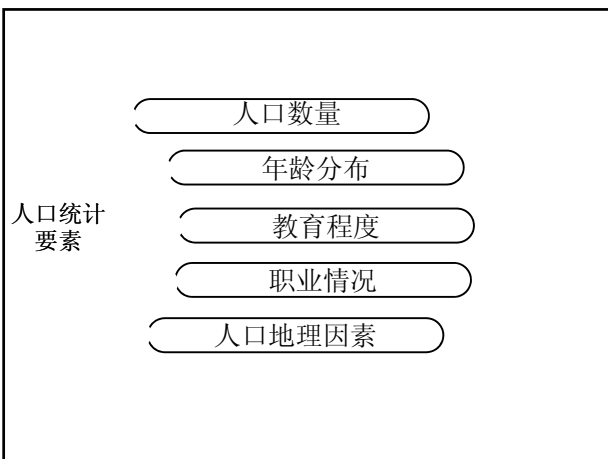
- 高收益持续性：获利能力资本化必然导致收益平均化

大专辩论赛主题



好的环境更有利于企业成长 PK差的环境更有利于企业成长

产业环境	好	好的产业环境 差的企业环境	好的产业环境 好的企业环境
	差	差的产业环境 差的企业环境	差的产业环境 好的企业环境
		差	好
		企业个体环境	



人口变动 (*Demographics*)

人口规模, 年龄结构, 性别, 组成成分, 就业情况, 教育程度, 收入水平

典型的如:

- 1 中国推行的计划生育政策 —— 考虑保险市场
- 2 中国女权主义者倡导“男女退休年龄趋同”
- 3 中国城市老龄化趋势以及“4-2-1”家庭结构的强化
- 4 中国受教育程度人口比重的急剧上升和需求
- 5 中国独生子女需求状况的新特点

观念的转变





半空?
半满?

观念转变 (*Changes in Perception*)

Question — “杯子”、“情侣”还是“老人” ?
观念转变并没有改变事实, 而只是改变了它的含义

1. Levi Strauss 看到旧金山的淘金热背后的机会是 —— ? ?
2. 非洲人不穿鞋的事实背后的机会是 ——
有市场? 无市场

美国人进20年的健康状况

Level 1 Level 2 Level 3 Level 4 Level 5

科学评价指标:

- 🔴 新生儿死亡率
- 🔴 高龄老人存活率
- 🔴 癌症发病率
- 🔴 癌症治愈率

然而

美国人并没有为健康状况的显著改善而唤醒鼓舞,
相反, 他们似乎更关注与长生不老的距离还有多远。

新知识——创新活动中最闪耀的明星



现代银行业发展历史：

拿破仑时代：圣西门提出现代银行业理论；

圣西门1825年去世：仍旧停留在理论阶段；

30年后：第一家企业家银行出现；

几年后：第一家现代银行倒闭；

数年后：摩根大通银行，德意志银行获得成功；

计算机诞生史：

18世纪：莱布尼兹提出二进制运算；

19世纪上半叶：巴比奇关于能够计算的机器的构想；

1890年：赫勒斯发明穿孔卡片；

1910年至1913年：罗素和怀特海提出逻辑符号的概念；

第一次世界大战：编程概念和反馈概念；

1918年：所有知识具备；

1946年：世界上第一台数字电子计算机问世；

新知识创新的特点：

- 有其独特的节奏、吸引力和风险性；
- 需要经过长期的酝酿；
- 依赖于市场需求；
- 时机成熟时爆发，并出现大量投机行为；
- 大规模倒闭接踵而至；

谢谢你的聆听！



Zhong NING 宁钟 教授
复旦大学管理学院
ningzhong@fudan.edu.cn
86-21-25011171
13818833488