

Chapter 2

辨認市場機會與需求

田文彬 編著

創業管理



大綱

- 壹、發掘創業機會
- 貳、辨認創業機會
- 參、分析創業機會
- 肆、評估創業機會



學習目標

- 如何發掘創業商機
- 辨識獲利創業機會
- 分析創業機會與商業模式
- 評估創業機會與商業模式



「王品公司」(一)

- 創業初期，戴勝益所見之物皆可當作創業的點子，進口駝鳥的創業機會進口駝鳥成為戴勝益創業第一棒「勺一勺一野生動物樂園」的活招牌，創業第一年，營收就逼近兩億。
- 初嚐創業成功的滋味後，仍持續大膽地發掘各種創業機會，先後創立了九個事業體，然而，黃金期都不長久，陷入營運困境。

王品集團 wow prime

▲ 感謝王品集團授權提供此圖



「王品公司」(二)

- 最後讓戴勝益決定留下的，投資成本最小的王品牛排，戴勝益在公司規章寫下：「不做本業以外的經營與投資」，從此全心投入餐飲品牌的創立。
- 創業家想避免創業失敗，比起瞭解如何營運事業，更需要具有**發掘、辨別、分析、評估創業機會**的能力，讓創業紮根於肥沃的土壤之中，方能期待未來，開出美麗的花。



壹、發掘創業機會

創業管理／高雄第一科技大學作者群編著／新陸書局股份有限公司 發行



2.1 發掘創業機會

創業機會即為創業者獲得機會推出一種產品，能產出較其成本更多的回報，當顧客需求尚未獲得滿足，或是可以用比當前更佳的辦法滿足時，就存在這種機會。



2.1.1 何謂創業機會

讓一個不明確的想法或感受，配合時代背景、資源、使用需求，以創新的模式將它概念化的過程，即為**創業機會**，創業機會是創業的源頭，創業即從發掘、辨認創業機會而起始。



2.1.2 創業機會的源頭

- 七種創業機會的發想方向(Drucker, 2009)：
 1. 意外的事件
 2. 不一致的狀況
 3. 程序需要
 4. 產業與市場結構
 5. 人口統計資料
 6. 認知的改變
 7. 新知識



2.1.2 創業機會的源頭(一)

1. 意外的事件

- ◆ 創業家不應放過每一個天馬行空的想法，四處大膽嘗試，也許就能獲得意外的成功。
- ◆ 意料之外的事件包括意料之外的成功、意外的失敗，以及意外的事件。回顧過往的成功創業案例，意外成功的機率頗高，意外的走向往往成為企業最後定調的路線。



2.1.2 創業機會的源頭(二)

2.不一致的狀況

- ◆ 若你對現況產生不一致的疑問，代表你已經掌握到創新思維的要點，而利用這不一致的情況，進而轉化成一種創業機會，便是對不一致的環境做出的最好回饋。不一致的狀況通常分為經濟、認知、期望、邏輯上與現實的不一致。



2.1.2 創業機會的源頭(三)

3. 程序需要

- ◆ 要提出程序需要的成功創新，必須要具備以下五種基本條件：
 1. 擁有一個獨特的程序
 2. 有一個較弱或是欠缺的環節
 3. 對目標有清楚的定義
 4. 解決方案的規格可以被清楚的界定
 5. 擁有「應該還有更好的方式」這樣的高接受度



2.1.2 創業機會的源頭(四)

4. 產業與市場結構

- ◆ 創業機會隨著不斷變化的市場結構起伏，當產業環境改變，市場上顧客的需求、結構必然也會發生變化，創業家因此多了一個嶄新的創業機會。



2.1.2 創業機會的源頭(五)

5.人口統計資料

- ◆ 人口統計資料向來都是政府做出重大政策變動時的指標數字，人口統計資料不僅要觀察人口數的變化，年齡結構、教育水準、社會階層的組成都是觀察產業結構變化的絕佳角度。



2.1.2 創業機會的源頭(六)

6.認知的改變

- ◆ 認知的改變也容易掉入時機點的陷阱，時機點不對的話，過於創新的創業機會很容易埋沒在流行話題中，並不會造成實際的購買行為。



2.1.2 創業機會的源頭(七)

7. 新知識

- ◆ 面對新知識特有的條件，創業者在針對創業機會時候應先對知識本身、社會、經濟及大眾對其認知做出完整的分析，並在法律專利上取得完整保障。



以相片功能為主的社群「APP-Instagram」

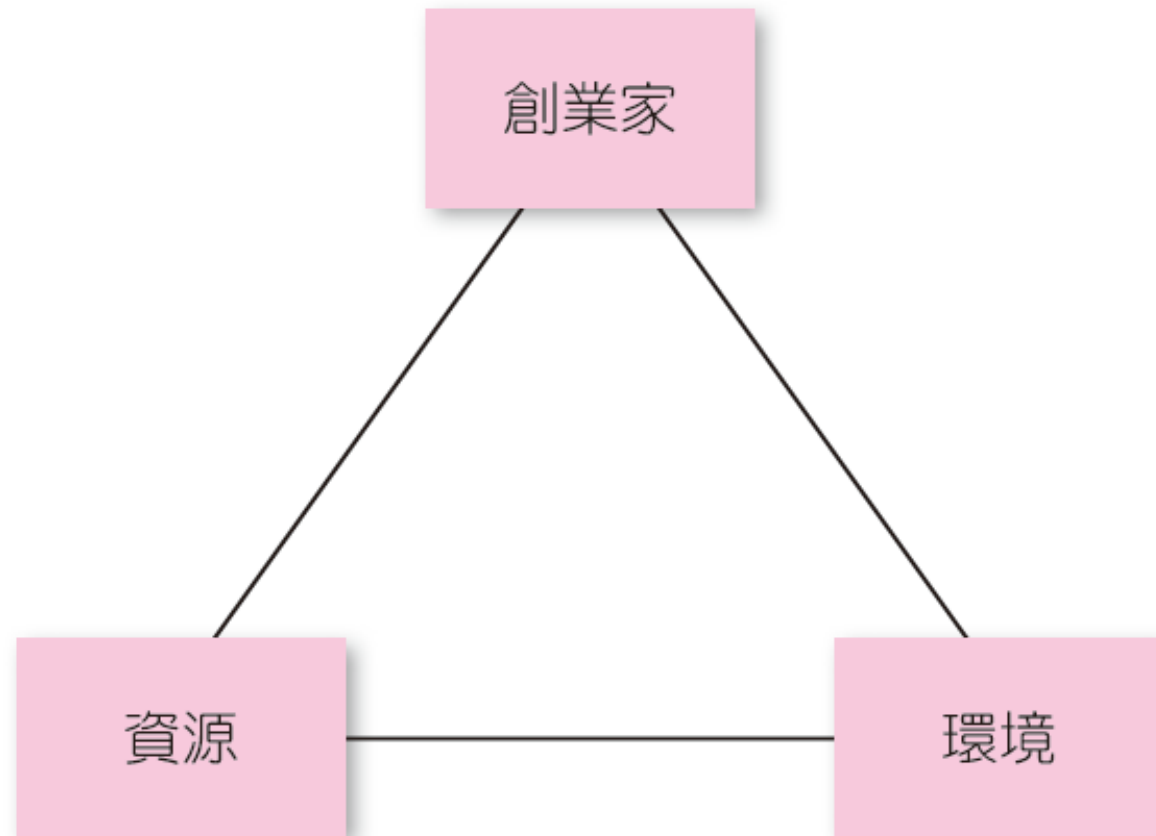
創辦人Kevin Systrom熱愛攝影，因此開始觀察線上應用程式的照相服務，他們從當時市場上最火紅的LBS（Location Based Services）定位服務開始觀察，許多社群網站強調打卡功能的服務，以**自己的喜好為發想**，做出好的設計、好的產品，進而帶給眾多使用者好的使用經驗與感受，對創業家而言，莫過於最幸福的創業機會了。

貳、辨認創業機會

創業管理／高雄第一科技大學作者群編著／新陸書局股份有限公司 發行



2.2 辨認創業機會金三角



2.2.1 創業家的特質

- 四種特質辨認出創業機會
(Shane & Venkataraman, 2000)

這四種特質分別是

1. 具有創造性思考和創新思維
2. 具備專業知識背景
3. 先前的就業經驗
4. 社會關係網絡



2.2.1 辨認創業機會(一)

1. 具有創造性思考和創新思維

- 在思考過程中，要能以全新的視角觀察事物，並給觀察到的事物，一個創新的思考空間，不要以舊有規範扼殺掉你的創意。
- 例如：賈伯斯觀察到，如果發明可以透過手指操縱畫面，可以隨身攜帶的小巧電腦，將會改變資訊的傳播，如果他只是將電腦看做辦公桌上的辦公用具，就不會有後來的iPhone、iPad。



2.2.1 辨認創業機會(二)

2. 具備專業知識背景

- 處在專業領域知識，較能深入地對現狀提出質疑何看法，也對產業現狀發展的盲點更為敏銳。
- 例如：Facebook創辦人Mark Zuckerberg在哈佛主修電腦科學和心理學，雖然後來休學，但是在校期間運用其電腦知識寫出的社群網站Facebook，結合社群互動的大眾心理，成功改變了社群網站的使用習慣。



2.2.1 辨認創業機會(三)

3. 先前的就業經驗

- 在某一領域中就業經驗有助於創業家判別創業機會，並有許多創業家的創業想法是以先前從事的行業為創新基礎。
- 例如：國內知名的彩妝師Kevin，以提供專業化妝師意見，在美妝節目「女人我最大」打出名號，曾在專業領域的經驗，讓他的成為少數能以化妝師身分創立品牌的創業家。



2.2.1 辨認創業機會(四)

4. 社會關係網絡

- 擁有良好社會網絡資源的人，能整合各方資訊，會較其他人更具創業的優勢，因人與人交流的過程中，常常會蘊含各種機會，這些機會跟過社會網絡傳遞社會能力，創業家可透過自己敏銳的嗅覺勘查社會網絡，發現機會，把握時機，創造成功。



2.2.2 辨認創業資源

- 創業資源是辨別創業機會的前哨站，創業家的資源越豐富，就越容易辨別創業機會，站穩市場。
- 創業資源可分為：
 - 1.人力
 - 2.物質
 - 3.技術
 - 4.財務
 - 5.社會



2.2.3 辨認創業環境

- 除了創業家與資源，瞭解創業市場所處的環境現況，是辨別創業機會的重要前提。
- 從六種綜觀角度進行探討：
 1. 人口環境
 2. 經濟環境
 3. 自然環境
 4. 技術環境
 5. 社會人文環境
 6. 政治法律環境



史蒂夫·賈伯斯(一)

賈伯斯曾說過：「蘋果不做表面功夫的追求，並對細節不懈努力，目的在打造完美的使用經驗，這麼做，是因為我們在乎使用者，因為我們必須為使用者的完整體驗負責。賈伯斯更在意科技產品與人的連結，更在意創新機會的本質。」

史蒂夫·賈伯斯(二)

蘋果電腦也常舉辦「企業度假會議」，由賈伯斯凝聚團隊（Team Building），在度假期間，團隊成員一起吃、喝、睡、玩，一起腦力激盪，在輕鬆環境下創造更多創新的點子。這些打破傳統科層體制的管理模式，讓蘋果電腦比其他公司更具彈性與創造力。

賈伯斯過世後，這種掌握本質、積極解決問題、堅持美學的創業精神，透過蘋果電腦產品的延續，得以留存。

參、分析創業機會



2.3 分析創業機會

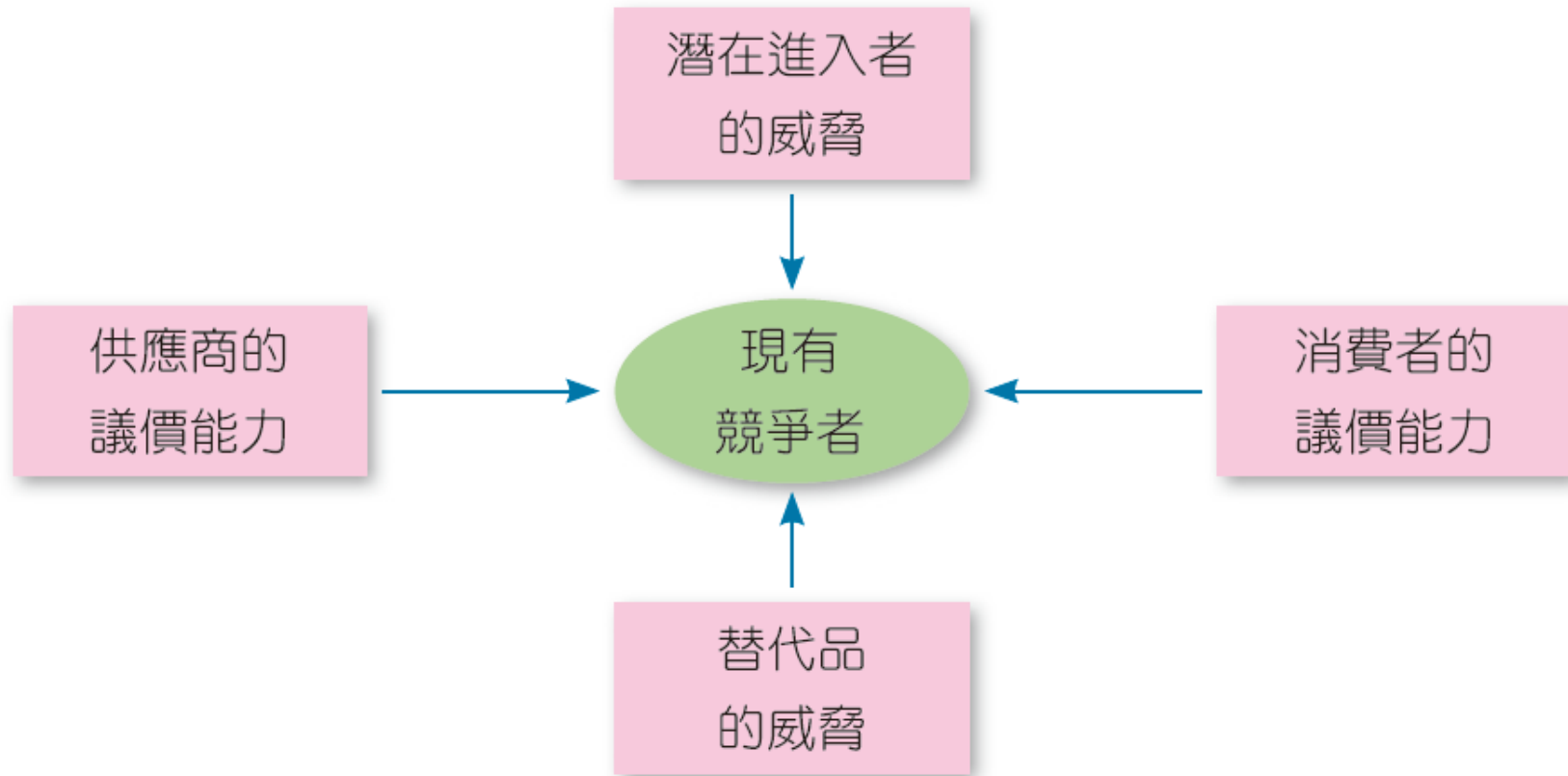
分析創業機會是創業環節中十分重要的步驟，一個好的創業機會常見的三種分析工具：

1. 產業分析
2. 市場分析
3. 產品分析



2.3.1 產業分析

- 產業分析-五力分析



資料來源：Porter (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

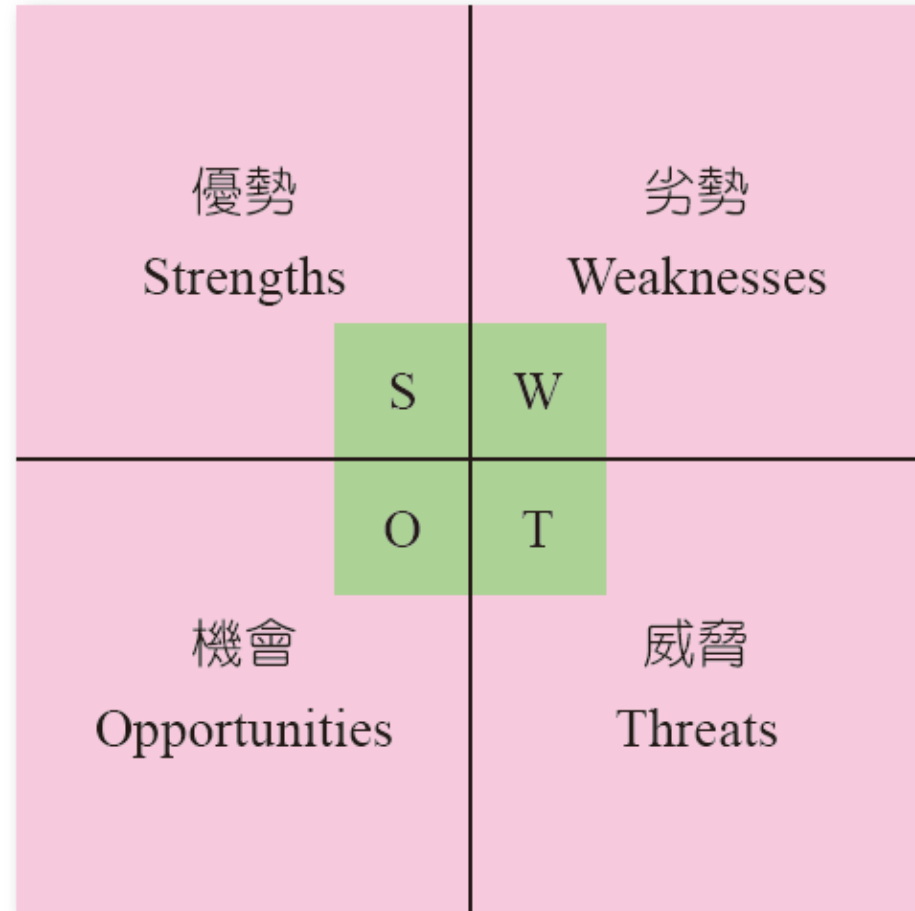
2.3.1 五力分析

- **現有競爭者**：現存競爭者之間的對抗，是影響廠商獨占力最大因素。
- **新進入者的威脅**：新進入產業的廠商會帶來新產能，不僅分享既有市場，也會分配資源。
- **消費者的議價力量**：當購買者議價能力強，廠商為了爭取市場而降價求售，自然無獨占利益可言。
- **供應者的議價能力**：供應者可調高售價或降低品質，對產業中成員施以議價能力。
- **替代品的威脅**：替代品的存在，降低了廠商的獨占利益。



2.3.2 SWOT分析(一)

- 市場分析-SWO



2.3.2 SWOT分析(二)

SWOT分析可用於創業初期著眼在創業機會自身的實力與競爭對手的比較，通過評價自身產品的**優勢 (Strengths)**與**劣勢 (Weaknesses)**，是否滿足市場上的**機會 (Opportunities)**與**威脅 (Threats)**，對創業機會內外部條件進行綜合和概括性分析。



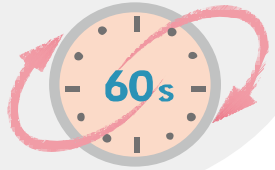
2.3.2 產品概念分析

• 產品分析—市場概念

產品概念測試之前，須釐清四個問題：

1. 要從調查對象中獲取哪些訊息？
2. 創新產品的陳述應該包含哪些內容？
3. 要以何種調查方法收集資訊？
4. 要向哪些調查對象進行分析？





破壞式創新

傳統的「維持性創新」容易將企業帶向衰敗。真正能博取無限商機、貼近廣大顧客的，是具低價優勢的「**破壞性商品**」。

- 例如IKEA，因為真正理解客戶想做的事情，「我想要佈置這個地方」，只需接觸客戶，與其互動並研究其問題，針對滿足客戶的真正需求進行設計與產品研發改善，不斷改進購物體驗的流程。

創業品牌 — HTC

- 智慧型手機市場儼然成為新興科技的戰場，並牽動行動應用程式、周邊配件、電信網路、線上音樂等市場，而台灣在前首富王永慶之女 - 王雪虹，獨立創業帶領的HTC。
- HTC自公司成立之初，對產品內容的定位就是以『設計』為主，製造為輔，重視公司的研發能力，並且清楚定位產品目標是為客戶的價值而研發，而不是為研發而研發。

肆、評估創業機會



2.4 評估創業機會(一)

以下是針對創業機會的市場與投資報酬效益，提供評估準則，使得新一代創業家在全力投入創業之前，能針對創業機會先作好理性評估，以免貿然投入，導致創業夢想破滅



2.4.1 市場與投資效益評估

• 市場效益評估法

1. 市場定位與結構
2. 市場滲透與占有率
3. 產品的成本結構

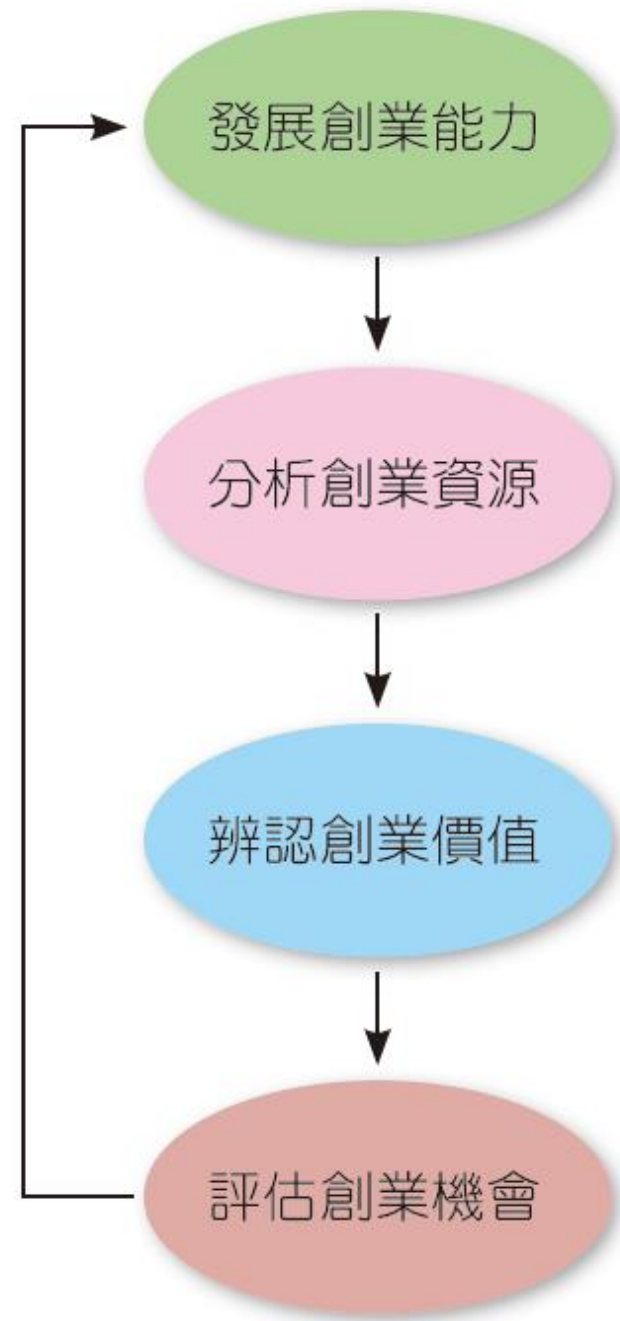
• 投資效益評估法

1. 合理的稅後淨利、毛利率與投資報酬率
2. 達到損益平衡所需的時間
3. 資金需求與資本市場活絡
4. 創新商業模式的價值
5. 退出門檻

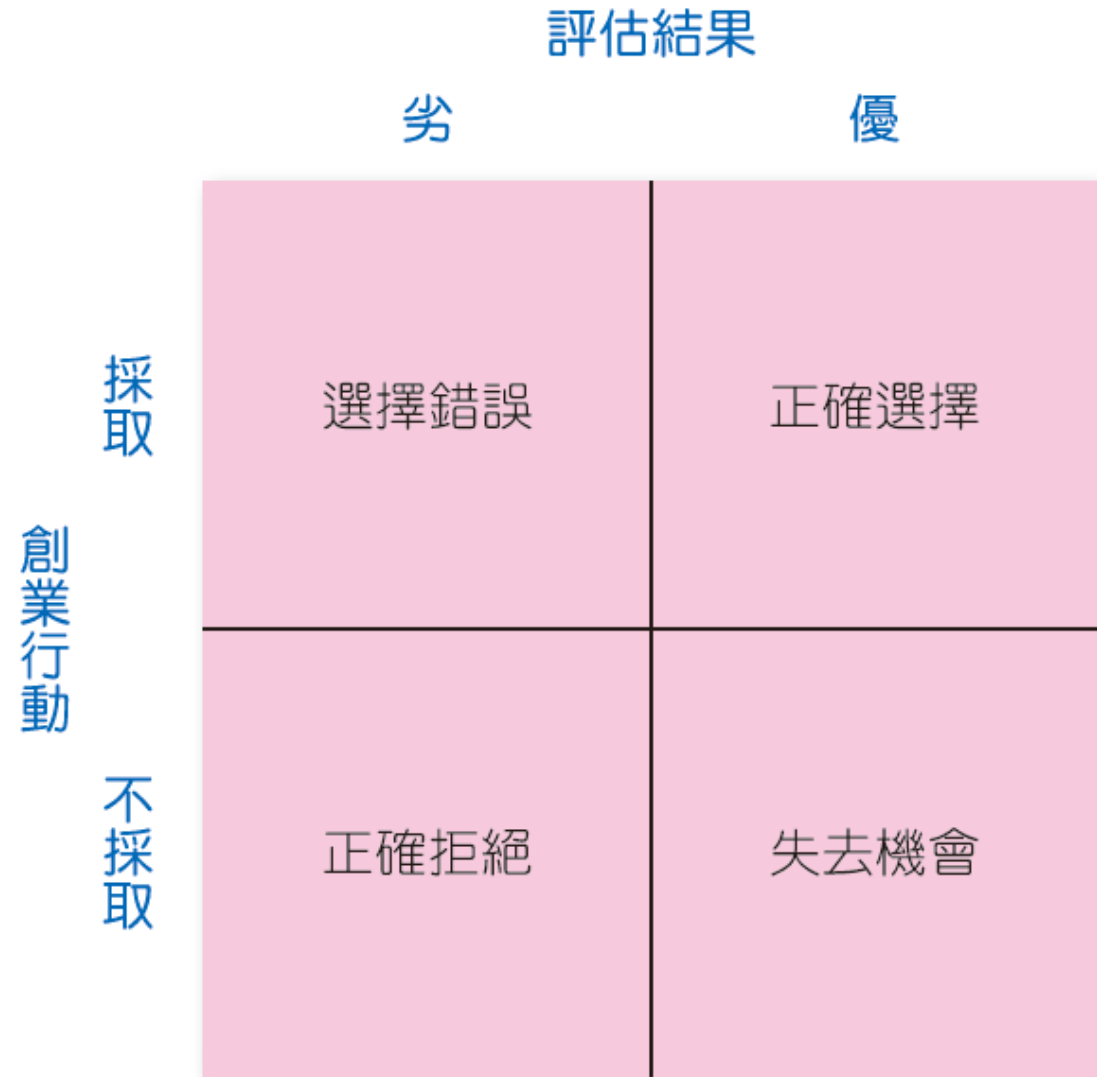


2.4.3 評估創業機會步驟

- 圖2-4 有效評估創業機會之步驟



2.4.3 創業機會 評估圖



「誠品書局」(一)

- 吳清友在1989年創立的誠品書店了。誠品也創造國內連鎖書店前所未有的經營模式。
- 近年日本出現了這麼一家，跨足不同領域的書店-TSUTAYA(蔦屋書店)，TSUTAYA以書店起家，其跨足CD、DVD租賃市場的成功，在有超過1,250間分店。

「誠品書局」(二)

- 自1990年代，經濟成長進入高峰期後，中產階級漸增，開始追求精神層次的提升，誠品書店**評估趨勢**後，決定在產業既有的大型連鎖書店與小型獨立特色書店兩者間，發展出第三種，既包含獨立書店文藝性質，也具有連鎖書店的書本存量。
- 吳清友正確且堅定的**分析創業機會**、**確立品牌價值**，的確讓誠品在連鎖書店市場上，立下極高的進入門檻，並延伸出跨足其餘產業的康莊大道。

「亞馬遜如何發掘與辨認市場機會」個案(一)

現年48歲的傑夫貝佐斯(Jeff Bezos)已是全球30大富豪之一他在德州成長，1994年，在網路商機尚未十分確立的年代，貝佐斯就負有遠見地創立亞馬遜，經營策略從網路書店開始，到現在的電子書、電子書顯示器、併購華盛頓郵報，一步一步穩健地把握住創業機會，亞馬遜在書店產業佔有率超過60%，逼得美國大型連鎖書店也無立足之地。

「亞馬遜如何發掘與辨認市場機會」個案(二)

在全球受到金融海嘯衝擊時，亞馬遜的股價逆勢成長了近四倍，顯示市場對亞馬遜的前景充滿信心，亞馬遜是如何成為新一代的傳奇？

貝佐斯理性分析選出了**最具機會的創業模式**，在別的競爭者尚未察覺前，發掘了真正有價值的創業機會，一舉改變傳遞資訊的媒介 - 書本的流通方式，使人們可更快、更有效地知識獲得，貝佐斯不僅是成功的創業家，也成為了祖父期許他的那種人 - 「**kind person**」。

腦力激盪

1. 想想看，亞馬遜的創辦人員貝佐斯如何辨認市場機會與需求？
2. 想想看，亞馬遜的的創業計畫屬於哪種類型的創業機會？

