

创业理论与实务丛书

主编 邹广严

企业文化设计

黎永泰 黎伟 著



清华大学出版社

创业理论与实务丛书

主编 邹广严

企业文化设计

黎永泰 黎伟 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书注重理论分析与实际操作方法相结合,对创业企业文化如何设计的操作方法,作了较为全面系统的探索,在方法和操作上对创业企业不仅建构企业文化,同时推行企业文化,提供了较多的设计例证,从而使读者能够从思想深层次上理解企业是一个活生生的生命体,是一个具有灵魂的生命体。同时,在操作的层次上,能够使创业者在开创一家企业的时候,着重于企业灵魂和神经系统的开发。真正能使开创的事业持久经营下去,使企业顺利地做强做大。

本书可作为工商管理专业本科生、MBA 学生创业课程教材,也可以作为相关人员进行创业培训的教材,以及实践中的创业者、企业家的自学教材和行动手册。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

创业企业文化设计/黎永泰,黎伟著. —北京:清华大学出版社,2005.7

(创业理论与实务丛书)

ISBN 7-302-11173-1

I. 创… II. ①黎… ②黎… III. 企业文化-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 059571 号

出 版 者:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:王 威

文稿编辑:吕小玲

封面设计:一克米工作室

版式设计:赵丽娜

印 刷 者:北京嘉实印刷有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:170×240 印张:16.75 字数:291 千字

版 次:2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-11173-1/F·1212

印 数:1~5000

定 价:26.00 元

序

1999年，在斯图加特召开的欧洲大会，明确提出了教育要向学生提供创业的机会和知识。会议主题：“企业家独立性——欧洲教育的一个目标”，强调教育要有企业家的战略思维，不仅要向学生提供他们步入社会时最需要的知识和技能，更要培养他们适应社会的观念和意志。

21世纪的今天，人类进入了科技创新的知识经济时代，世界经济的竞争，其实质是知识的竞争，是人才的竞争，是民族创新能力的竞争。新世纪需要既具有广博理论知识和技能，又具备创新、创业和经营能力的“双创型”高素质人才以适应高速发展的生产力的需要。对于一个国家来说，综合国力的提高依赖于科技进步，科技创新能力是一个国家在国际竞争和全球地位中的重要因素。江泽民同志曾多次强调：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。没有科技创新，总是步人后尘，经济就只能永远受制于人，更不可能缩短差距。”因此，我们可以说：创新，是时代的精神，是民族进步的灵魂！

近几年经济发展较快的发展中国家中，中国、俄罗斯、印度等，创业活动都十分活跃。特别是中、俄等原计划经济国家，实现了由国家创业向个人创业的转变，极大地调动了人民群众创业的积极性。在我国，经济发展最快的地区像北京的中关村、上海的浦东、浙江的温州、广东的珠三角等，都是民营经济发展最快的地方。这充分说明，无论一个国家或地区，创业活动都是经济发展的主要推动力，创新和创业是经济活力的源泉和发展的灵魂。

而在这个竞争激烈的时代，高校所扮演的角色，无疑应该成为创业者的“熔炉”，成为响应时代号召的前沿者。而创业教育就是这个前沿者最响亮的回应。创业是一个发现和捕捉机会并由此创造出新的组织且由它提供新颖的产品或服务以实现其潜在价值的过程，它包括新创企业同时新创业务，也包括现有企业内部新创业务。创业的目的是为了获得相应的回报，因此就必须承担相应的风险，包括财务的、精神的和社会的风险。创业要成功就要防范和回避风险，而这需要知识和技能。包括创业机会的选择、创业方案的策划、创业市场的把握和细分、创业管理的设计实施、融资和法律等有关知识。要获得这些知识和技能，其途径有二：一是通过教育和培训，即由学校开设创业课程，让学生学而知之；二是在学生毕业后所从事的某行业工作中学习

和积累,包括从书籍、杂志、讲座、以及对别人创业的观察和对自身经验的总结等方面获得。一个人如果缺乏创业知识和技能,学术和职业方面的能力就难以发挥,甚至被埋没。创业不是单凭匹夫之勇、心血来潮就能成功的。而是需要有坚实的创业知识和技能做基础。而现阶段创业者最缺的也是最需要的就是系统的创业教育。

有学者将创业教育界定为企业家精神的教育,并且指出,“我们提倡的‘创业教育’,不仅仅是为着培养创业人才,更希望学生学会如何主动地获取新知、创造新知,并通过有效地配置自身的各种资源,将知识转化成现实的个人和社会价值,最终实现知识的最大效用。”创业教育中首先是对学生创业意识的培养,学生转变就业观念要做到“三破三立”:即,破等待安置的旧观念,立自主创业的新观念;破一业而终的旧观念,立随机应变的新观念;破安于现状的旧观念,立开拓进取的新观念。创业意识的培养,要使得学生明白创业是实现远大理想、塑造辉煌人生的一种途径,是社会进步和发展的需要。

其次,创业品质的熏陶。在创业的过程中,必然会遇到许多困难和挫折。创业者要具有艰苦奋斗、自强不息、敬业爱岗的精神,要有与别人合作的能力和团队意识,要有强烈的使命感和事业心。经过创业教育,才能树立的信心,使得他们不畏困难、积极进取,勇敢地面对各种竞争和挑战,以平和的心态坚忍不拔地去努力奋斗,创造人生的辉煌。

最后,创业能力的训练。创业能力一般来说包括两个方面:第一是基本知识技能和人际交往沟通的能力;第二是创新能力和自我发展能力。学校里大学生一般接受到的是基本知识和技能的训练,这种间接经验的接受是很被动而且没有机会实践验证;而如果想要具有创业能力,就必须主动地不断接受新知识,根据实践的需要不断更新知识,善于学习,敢于创造,自强不息。创业能力的训练,也是创业教育的关键所在。

比较遗憾的是,目前我国高等教育中的创业教育还很薄弱,与美国和欧洲等发达国家相比,差距甚大,还刚刚处在创业教育的起步阶段,在这种大趋势下,四川省工商管理学院、四川大学管理学院为适应西部大开发的需要,自1999年以来,把培养成千上万未来企业家作为培养目标,把创业教育作为重点,开设创业课程并推行TOPMBA的教学模式,将MBA教育与创业实现有效搭接。通过自愿组成创业团队,虚拟各种管理职务,提出并设计出创业方案,这些方案通过教师指导和专家评估成为评价学生成绩和水平的重要依据。通过创业项目教育着重培训学员的创业、创新意识、倡导团队合作精神,通过项目的全过程设计、运作,全方位锻炼学员的管理技能,培育良好的管理思想,提高学生创业的能力,激活他们创业的积极性,这些做法得到

学生高度认同，截止 2004 年，四川省工商管理学院历届毕业生策划设计的创业项目已达数百项，并有 1/3 已经实施，收到良好效果。为培养一批创业企业家探索了道路，为发展西部经济作出了贡献，应该说是一个成功之举。

创业教育的实施是一项庞大的系统工程，需要教育行政部门、高校、社会各界及大学生本身的通力协作，但是作为一项新世纪的人才培养工作，作为直接培养高级人才的高校在这项工作中必然要担任主角，当前最需要做的就是尽快在高校大学生中普及创业教育，开设创业教育系列课程，这将是一项于学生、于社会、于高校自身都有利的事业。

通过几年的教学实践，我们深刻认识到，创业教育和管理教育的一个崭新的领域，也是高等教育的一个新的增长点，尤其是在现阶段中国和平崛起的年代，创业教育者都大有可为。为了适应社会需要，组织了一批有经验的专家、教授编写了这套创业丛书，一是对近几年我校创业教育经验的总结，二是想通过这套丛书建立一个和全国高等院校、培训机构和立志创业教育与创业的社会各界人士交流的平台。我相信这套丛书的出版和应用，必将促进高校创业教育内容、方法和目的改善，必将促进全社会创业活动的活跃，必将促进千千万万创业者的成长和成功，必将对我国经济持久发展增添新的活力！

创新与创业教育利在当代，功在千秋；利在自己，功在国家。我们期待着并深信，创新与创业教育一定能够撑起高校教育的一片蓝天！

四川大学工商管理学院院长

四川省工商管理学院院长

邹广严 教授

2005 年 2 月

前 言

“创业艰难百战多”，这应该是每一个创业者共同的经历和体会。创业的艰难在于创业的目标选择和实现目标的过程。目标选错了，创业便会走弯路。目标选择的正确与否，一方面受客观实际情况的限制，另一方面受创业者价值观的限制，价值观提供了创业者评价目标的标准。价值观不同，标准就会不相同，对目标的选择也会不相同。不仅如此，目标认定之后，如何制定战略、如何组织资源和力量朝着目标前进，也有一个价值观的问题，价值观会指引创业者采用不同的战略，选择不同道路去实现创业。显然，创业过程中对成败起决定作用的因素，是创业者的价值观即文化理念。创业的过程就是创业者的心路历程，也是创业者的价值观发生作用的过程。创业者总是以自己的价值观支配和驾驭创业全过程；总是把自己心中的事业蓝图和对象化为现实生活中的事业的图画；总是以自己已有的价值观为尺度，去反观自己思想的价值和行为的价值。创业就是创业者的创业，就是创业者的自我设计，任何人无可取代。因此，优化创业者创业的价值观十分重要，也十分迫切。

优化创业者的价值观，就是要把创业者的价值观提高到自觉的层面，提高到自我设计的层面，摆脱盲目性、不确定性、零碎性和个人狭隘功利的支配和控制，从创永久事业的层面、从人类追求的层面和遵从客观规律的层面，去建构自己创业的价值体系，这种建构就是创业者的文化设计。先设计自己的价值体系，再设计自己所创事业；先优化自己的价值体系，再优化自己所创事业，这是创业者自觉创业的道路。当然这不是一个先验过程，而是一个在优化价值观的同时，与实际密切结合的过程。毛泽东曾经说过：“一张白纸，没有负担，好写最新最美的文字，好画最新最美的画图。”至于什么是最新最美的文字，什么是最新最美的画图，也只能由创业者的价值观作判断了。因此，创业者的企业文化设计，的确是一件不可避免的大事。

本书从文化的角度论述了创业中对文化资源的开发，同时论述了企业文化管理的推行和应用。读者可以从如下几方面分享本书的观点和成果：

- 抓住创业理念进行思考。本书用大量篇幅论述了文化创意的重要性。强调创业过程，就是创业理念的建构过程，就是创业者的心路历程。理念决定行动，创业理念不健全，企业不能健全；创业理念不高远，创业行动也不可能高远。创业者可以从本书的论述中，受到创业理念的启示和参考，形成自觉的创业理念。

- 抓住文化资源开发进行思考。文化资源是比物质资源更加宝贵、附加值更高、具有无限使用、增值使用的资源。创业企业抓住文化资源的开发，可以放大物质资源的价值，大大拓展资源的来源，使人的智力在文化资源的开发中得到有效利用和增值，使创业企业的产品丰富多彩，更加人性化、个性化，更能满足顾客的需求。创业者可以从本书的论述中，在文化资源的开发思路方面得到启示和参考，开阔眼界和创新思维。
- 抓住“以人为本”进行思考。“以人为本”已成为大家的口头禅。但是对以人为本的认识还不够全面、深刻。本书从本质上，从人与人、人与物、人与事的相互关系上，从人与市场、人与时空，人与客观规律的相互作用上，阐释企业经营管理中如何理解和确立“以人为本”的理念。本书可以给创业者从创业一开始就如何对待人这一根本问题，提供一定的启发和参考。企业真正拥有人这一宝贵的资源，将无往而不胜。
- 抓住企业文化是一种新的管理思想制度方法进行思考。本书从管理形态的演变、管理思想的演变以及新经济对管理的要求等方面，阐述了企业文化是一种新的管理思想制度和办法。同时，对企业文化的内容作了较为系统的、自成体系的、可操作的论述。作者试图使理论不仅深刻透彻，而且操作具体可行。在这方面我们做了很大的努力，目的是要使这一产生在先进国家的管理形态能够中国化，并使广大创业者和企业家容易掌握和操作。
- 抓住企业文化是创业企业有效降低经营成本的根本办法进行思考。成本是企业经营的永恒主题。企业文化就是排除竞争因素、环境因素、科技因素等因素外，深刻影响企业经营成本的关键因素。人的思想直接影响其行为。优化了思想和理念，就优化了行为和操作。因此，降低成本就是创造业绩。本书从企业文化如何帮助创业企业降低经营成本的角度，论述了企业文化的作用。
- 抓住企业行为模式的建构进行思考。企业文化要对经营管理发生实质性的作用，必须转化为企业经营行为。人的行为受价值观支配。行为是价值观的载体，行为模式是文化识别的标志，是群体成员互相认同的依据，是群体成员融入一种文化的通行证。企业的行为总是趋向于模式化的，模式化的行为有助于降低经营成本。企业经营管理模式，直接影响企业对环境 and 竞争的适应性，直接影响企业的经营效益，同时决定文化作用发挥的大小。本书对创业企业在文化建构中，如何建构行为模式作了较为系统的论述，从实践中总结出

了行为模式建构的操作方法。这对创业者落实企业文化对经营管理的指导作用和规范作用，也会有一定启示和帮助。

- 抓住企业的伦理道德建设，是对企业的资本投资的理念进行思考。市场经济是信用经济，必须以伦理道德规范为基础。创业企业一开始就必须拥有伦理道德的资本。它是企业的支持性资本、目标性资本、运作性资本、人格性资本和投资性资本。有了它企业可以赚取更多的阳光下的利润；伦理道德资本缺位，最终会给企业带来灭顶之灾。本书对伦理道德资本对企业经营管理的作用，作了较系统的论述，对如何培育创业企业的伦理道德资本，提出了措施和办法。
- 抓住思想解放和创新的观念进行思考。企业文化要求处理不易与变易的关系。企业文化的经营理念是不变的，它决定企业以什么方式进行生存，如何培育自己的核心竞争力。就是说，企业文化是企业生存样式和生存能力的根本规范，只有长期坚持不变，一种个性化的生存方式和能力才能形成。但是企业的生存方式和生存能力，又必须随环境的改变而作与时俱进的修正和调整，才能使生存方式更有效，使生存能力更强。企业文化在变与不变中发生作用，既需要对自己的文化有“不易”的坚定性，又需要有“变易”的灵活性。遵循文化与变革文化，继承传统与发展传统，是企业对待自己文化正确态度。

本书虽然是一本创业企业文化的理论著作，但具有很强的操作性。它对创业企业文化如何设计的操作方法，作了多方面的、系统的探索，对创业企业不仅建构企业文化，同时推行企业文化，在方法和操作上提供了丰富的设计例证供创业者借鉴。

本书是我们研究了大量创业企业的实践之后，经过深入思考撰写的一部著作，希冀能对创业者的创业事业有所帮助。同时一些观点只是个人看法，仅供创业者参考。在实践中，我们深切感到，企业文化对创业者是一个不可或缺的法宝。本书第一、三、四、五、八章由黎永泰撰写；第二、六、七章由黎伟撰写，全书由黎永泰统稿。该书有关章节参考和借用了黎永泰、黎伟所著《企业管理的文化阶梯》（四川人民出版社，2003）的一些思想和文字。我国台湾地区的艺风堂出版的一套 CI 设计丛书，对于我们撰写第七章第三节有一定帮助，我们借鉴了其中的一些观点与论述，在此一并表示感谢。

黎永泰 黎伟

2005年2月16日

于川大竹林村

目 录

第一章 在文化的层面上创业	1
第一节 产品创业者的创业理想	2
一、产品创业者的追求	2
二、产品创业者的危机	4
第二节 商业创业者的创业理想	6
一、商业创业者的追求	6
二、商业创业者的危机	9
第三节 社会创业者的创业理想	11
一、社会创业者的追求	11
二、社会创业者的危机	13
第四节 文化创业者的创业理想	15
一、文化创业者的追求	15
二、创业者的文化创业理念	20
本章小结	23
思考	24
第二章 创业企业的第一桶金是文化	25
第一节 文化是创业企业第一桶金	26
一、创业者对第一桶金的不同看法	26
二、创业企业的第一桶金是文化	28
第二节 文化确立企业的生存方式	30
一、文化决定企业生存方式的类型	30
二、文化决定企业生存方式的选择	34
第三节 文化确立企业生存的核心能力	36
一、文化决定企业打造什么样的核心能力	36
二、文化对企业核心能力形成的作用	37
三、创业企业必须获得文化的力量	40
第四节 文化降低创业企业的经营成本	45
一、影响经营成本的文化因素	45
二、用文化降低经营成本的做法	47

三、企业文化降低经营成本的原因.....	52
本章小结	53
思考	54
第三章 创业企业文化资源的开发	55
第一节 文化对企业的影响及文化资源开发原则.....	56
一、文化怎样影响企业的运作.....	56
二、文化资源开发的特点和原则.....	65
第二节 创业企业开发文化资源的内容和办法.....	70
一、创业企业可以开发哪些文化资源.....	70
二、用创新的办法开发文化资源.....	83
本章小结	85
思考	86
第四章 创业企业培育企业文化的思路	87
第一节 企业文化管理产生的必然原因.....	88
一、管理形态的发展导致企业文化产生.....	88
二、管理思想的演变导致企业文化产生.....	90
三、新经济的出现导致企业文化产生.....	93
四、企业文化管理的特点.....	94
第二节 企业文化四个新的管理思想.....	97
一、企业文化是以人为中心的管理思想.....	97
二、企业文化是以经营灵魂为中心的管理思想.....	98
三、企业文化是以精神塑造为中心的管理思想.....	99
四、企业文化是以长期目标为中心的管理思想.....	101
第三节 企业文化四个新的软管理制度.....	102
一、企业文化意义符号软管理制度.....	102
二、企业文化沟通软管理制度.....	103
三、企业文化氛围软管理制度.....	104
四、企业文化的遗传软管理制度.....	106
第四节 企业文化四种新的管理方法.....	107
一、人性实现的方法.....	108
二、文化渗透的方法.....	109
三、文化整合的方法.....	110
四、精神修炼的方法.....	112
本章小结	113
思考	114

第五章 创业企业经营理念系统设计	115
第一节 企业经营理念的作用和形成条件	116
一、企业经营理念的作用	116
二、企业经营理念形成的条件	117
第二节 企业的基本经营理念系统	120
一、核心理念是基本经营理念的内核	120
二、企业口号是核心理念的表达	121
三、企业使命是企业为什么而存在的根本思考	124
四、企业宗旨是如何实现使命的根本主张	129
五、企业目标是实现使命的远景和梦想	130
六、企业哲学是企业的成功思维方式	132
七、企业价值观是企业的成功法则	135
八、企业精神是企业成功的精神支柱	138
第三节 创业企业经营理念系统设计	143
一、企业经营理念设计的根本原则	143
二、企业经营理念系统设计的程序	145
本章小结	151
思考	152
第六章 创业企业行为模式设计	153
第一节 企业行为系统对经营管理的作用	154
一、企业的行为和行为模式	154
二、行为模式对企业经营管理的作用	157
第二节 创业企业行为模式系统设计的内容	163
一、企业礼仪行为模式系统设计	164
二、企业公关广告行为模式设计	167
三、企业领导与员工行为模式设计	170
第三节 行为模式设计的程序和培训方式	173
一、企业行为模式设计的原则与程序	173
二、行为模式培训的意义	178
三、企业行为模式培训要求	180
本章小结	184
思考	185
第七章 创业企业的形象设计	186
第一节 企业形象是企业宝贵的文化资源	187
一、企业形象的内涵和特征	187

二、企业形象是创业企业必须拥有的文化资源.....	189
第二节 创业企业形象塑造与设计的原则和内容.....	193
一、创业企业形象塑造的原则.....	193
二、创业企业形象塑造的内容.....	196
第三节 创业企业形象的推进与管理.....	204
一、创业企业形象的塑造推进.....	204
二、创业企业形象塑造的管理.....	215
本章小结	217
思考	218
第八章 创业企业伦理道德和审美培育	219
第一节 伦理道德是企业创业的特殊资本.....	220
一、创业企业必须拥有伦理道德资本.....	220
二、创业企业伦理道德规范培育层次.....	223
三、创业企业伦理道德培育目标和做法.....	225
第二节 创业企业要注重礼仪培育.....	233
一、礼仪是企业文化的重要组成.....	233
二、企业礼仪建设的作用.....	236
第三节 创业企业的美学价值创造.....	238
一、创业企业要注重经营活动中的审美培育.....	238
二、创业企业要全面培育审美文化.....	241
三、把审美活动贯穿于全部产品生产之中.....	247
本章小结	249
思考	250
参考文献	251

第一章

在文化的层面上创业

创业是许多人的愿望，许多人都想开创自己梦想的企业。但是，创业的愿望人人都有，创业的理念却大不相同。依据不同的创业境界、不同的创业立意和不同的创业出发点，可以把创业者开创的企业类型分为四类：开创一个主要在产品层面上运作的企业；开创一个主要在商业层面上运作的企业；开创一个主要在社会关系层面上运作的企业；开创一个主要在文化层面上运作的企业。这四个层面上的创业，不仅区分了四种创业类型和四种创业者，也决定了四种企业的面貌和四种企业可能的命运。

第一节 产品创业者的创业理想

一、产品创业者的追求

多数创业者都希望办一个百年老店。但是，现实却是残酷无情。创业总是和破产联系在一起。据统计，50%以上的企业者在创业之后 2~5 年内遭遇破产，大量企业的破产发生在企业创业初期。如果在 2000 年—2002 年期间有大量的新企业出现，那么在 2003 年—2007 年间，就会出现企业破产的高峰。大量破产与经济危机没有直接联系，但与大量新出现的企业有直接的联系。影响创业企业破产的因素很多，其中一个重要的因素是企业创业一开始，就埋下了破产的种子。就像受精卵在母体中一开始就出现了基因畸变一样，企业在创业中埋下的祸患，使企业发育成一个畸形的胎儿。它出生之后不久便会在竞争中被淘汰。研究表明，创业者一开始要开创一个什么样的企业，对企业的生存有很大的影响。在这里创业者的理念起关键作用，理念不同决定创业者的创业境界不同、眼光不同，创业的思路也不同。创业者的文化理念的差别，决定他们在不同层面上创业。

有一种创业者，他们创业的惟一目标是赚钱。为了赚钱就要找一个好产品，找一个好行业。只要产品好、行业好，就不愁没有市场，没有利润。他们要开创的企业，是一个以产品为核心的企业。这种企业主要在产品层面上运作，这类创业者可以称为产品创业者。

以运作产品为主的企业，创业者的理念是，创业就是要找到一个好产品或一类好产品。所谓好产品，在产品创业者心目中往往是指：

一是市场上没有的、填补空白的新产品。这类产品对于创业的中小企业者而言，实在难找。如果有，那些市场领先进入者早就把这类产品抓到手了。如果是创业者自我研发，由于资金、实力薄弱，可能性也微乎其微。有时创业者似乎找到了这类产品，不免兴奋不已。但实际情况往往是信息不对称，根本不知道竞争者的情形，只是盲目乐观。

二是市场上供不应求的产品。现在市场上供不应求的产品越来越少，大量产品是供大于求，竞争十分激烈。偶尔有一些产品供不应求，无数商家便闻风而至，市场很快趋于饱和。因此，这类供不应求的产品也实在难找。而且创业者把创业寄托在运作这种供不应求的产品上，很大程度便只能开创一个寿命较短的企业。因为供不应求的产品在市场供求规律的驱使下，很快就

会达到供求平衡或供大于求，市场立即陷入激烈的价格大战之中。中小企业打价格战的能力极低，几个回合下来，便不堪忍受。这时创业者希望运作产品赚钱的想法很快落空。运作供不应求的产品便成为泡影，企业难以存活。

三是市场前景很好的产品。这种产品也许现在市场消费量不大，但将来会有很大的增长，做这种产品前途无量。例如牛奶消费，在我国还是一个有很大增长空间的市场。目前发达国家人均年消费牛奶 388 千克，先进国家人均年消费 300 千克，世界人均年消费 100 千克，而我国人均年消费 18 千克。从这些数据看，我国和世界的牛奶消费差距很大，和发达国家的差距更大。牛奶对人体有益这是科学证明的事实，“一杯牛奶强壮一个民族”，这已是日本战后成功的经验。因此，我国未来的牛奶市场肯定有很大的发展空间。如果创业者只着眼产品的市场前景，运作这样的产品应当具有可行性。但是，这种可行性只是对产品市场空间的推论，并不代表中国牛奶消费的现实能力。这种能力必须随我国经济的发展才能逐步扩大。如果不着眼中国社会现实客观条件的分析，也不着眼于创业者自身条件的分析，认为这样的市场空间广大应当进入。于是不少创业者盲目进入这样的市场，结果无数中小型牛奶企业没有能力与大企业竞争，也没有能力长期等待市场发育，在这个市场上碰得头破血流，铩羽而归。以至于市场上出现了一袋牛奶比一瓶矿泉水还便宜的现象。究其原因，产品运作的创业者由于着眼点在产品，这使他们对市场的深入分析并不重视，例如在分析中国牛奶市场时，他们忽视对中国消费者现阶段购买能力的分析，把明天的购买力当做今天的购买力，把明天的市场当做今天的市场，因而即使产品很好，但由于蜂拥而至，立即导致产品相对过剩，企业经营困难。

四是利润空间大的产品。利润空间大的产品在市场上确实是存在的。产品之间的利润本来就不是一样的，有的利大有的利小。就是同一个产品，利润也不一样，原创的新产品在进入期和成长期利润大；在产品成熟期利润相应要小；到产品衰退期便只有微利甚至无利了。产品创业者可以在市场上找到利润大的产品来创业。但是，如果产品利润大，它对众多企业的吸引力便强，竞争必然激烈，对于资金实力小的创业者的威胁也很大。有些产品利润大，但门槛太低，人人都能做，市场上无序竞争，以假乱真，企业做起来也十分艰难。例如茶叶，几乎成年人都要消费，好茶叶几百元甚至上千元一斤；茶楼里的茶十几元一碗，利润的确丰厚。但是，由于门槛低，制作工艺简单，茶叶好坏难于鉴定，每个品牌没有一套固定的生产和检测标准，因此大小茶厂一起上，各地茶农一起上，产品良莠不齐，鱼目混珠，假冒伪劣充斥，茶叶的农残和重金属超标，市场搞得很乱，消费者的健康受到威胁，真假无保

证,进入卖场的条件十分苛刻,出口也十分艰难。可见,要真正运作好一个产品,要真正保证稳定的获利空间,的确困难。

五是找一个有技术诀窍的产品。产品创业者心目中有一个目标,认为找到一个有技术诀窍的产品,借助技术诀窍造成的市场壁垒,可以防止他人进入这个市场,自己对这个市场有领先技术或独占技术,可以拥有长期的竞争优势,这样创业成功的可能性大、保险系数高。且不说这种技术观点代替市场观点的危险性,技术可行不等于市场可行,技术不转化为市场需求的产品仍然不可行。即使这种技术已经变成了市场需求的产品,要长期保持对其他企业的封锁或独占,也很难办到。首先,创业企业要获得这样的技术,必须付出很高的代价。在市场信息混乱,诚信度不高,可鉴别性差的情况下,创业企业获得这种领先技术或独占技术不仅代价高,可靠性也不大。其次,即使可靠地获得了这种技术,要长期保持它,防止别人进入或拥有,付出的代价不仅很大,而且长期保持而不泄密的可能性也不大。再次,要使这种独特技术的产品在市场上运作很好,开拓市场的力度必须很大,付出的代价必须很高,这是创业期中的中小企业很难办到的。一般说来,如果创业的中小企业承担着一个新市场的开拓,往往财力和能力都难于支持,而且费力不讨好,市场开拓出来,跟进者搭便车,企业创业成本损失大,很难支撑。

六是加大固定资产的投资。产品型的创业老板认为自己的产品要在市场上运作得好,企业一定要有规模,有规模才能降低成本,有规模才有形象,有形象才有魅力,产品才能征服经销商和顾客。所以他们对于投资固定资产特别有兴趣,只要一有钱就想扩大企业规模。或盖厂房,或买机器,甚至不惜把流动资金抽出来投入固定资产。他们是地主而不是资本家,他们只注重固定资产的投入,不注重流动资金的周转。他们不懂现代“虚拟”的道理,不懂建立市场“关系”的意义,结果他们经常是没有钱运作产品。有时眼看着抢手的市场就是拿不出产品来,缺少生产的原材料。有时要等经销商把款打过来,才能去买一点原材料做产品。结果既得罪了经销商,又错过了市场机会。企业没有市场支持,固定资产也都闲置起来,只能日益走向没落之途。

二、产品创业者的危机

从上述分析可以看出,产品创业者的创业着眼在产品运作上,企图靠产品赚钱,支撑企业发展。他们从寻找产品的起点上就遇到了很大困难,在以后的实际操作中也是举步维艰。