

第一章

公司定位

兴办独一无二的事业

“ 衡量一个人的标准是，
在多长的时间里，以及
在怎样的层次上理解
寂寞……这种生命状
态能够决定永恒之意义，
距离孩提时代以及代表
人类动物性的社会最远。 ”

—— 克尔恺戈尔

- 每个生命都应是独一无二的
- 市场是广大的
- 化整为零与化零为整：两种基本的市场哲学观念
- 最适合你的才是最好的
- 沙漏原理
- 生活在刀锋上
- 所有的开始都不会太晚
- 特殊的产品 + 特殊的人员 = 成功
- 创业者素质

每个生命都应是独一无二的

面对大千世界，万事万物，我们常常会惊诧于造物主的神奇：在如此广袤的时间和空间两轴纵横交错所形成的宇宙中，竟然找不到两个完全相同的生命个体，每个生命个体都有其区别于其他生命个体的不同特点，而这些特点正是其独立存在的依据。

同样，在社会经济领域内，每个工商企业都是一个社会意义上的生命体。如同自然生命一样，它们也有自身的肌体构造、各部官能；都有自身诞生、成长、成熟和最后消亡的过程和规律；都在一定的生存环境下，以自身内部的、自身和外界之间的交换和代谢活动为生命表现形式；都在合作与竞争过程中接受“物竞天择”的考验。

明白了这一点，你就应知道，你所要开创的事业应是不同于任何现存的或曾经存在的各工商企业的，它将是独一无二的，是一个全新的开创。

本书所要告诉你的第一点，就是在你决定要开创自己事业的时候，首先要找到它的独立存在依据——即它不同于其他公司的特点，这正是你将来的公司存在的价值和意义所在。也是它的优势所在。正如只有你个人的生理和心理特征才能使你成为自己——这是其他任何人都不能替代的。如果说你找到了可以说服自己和别人的充分理由来表明你的事业有独立存在的必要和可能，那么恭喜你已经走出了第一步，如果

你找不到这样的理由，那么我劝你还是悬崖勒马的好——显然，你的构想还不成熟，这样的事业是根本不可能成功的。

在创立公司的构想阶段，这样差别化的思维是非常重要的。在我们日常生活的思想方法中，有着太多的趋同模式。比如说，由某某公司在某一时期某一市场上的成功，便设想自己有同样一个公司在同样的市场中采取同样的方式，殊不知，市场的变幻是永恒的，公司成功的唯一可能就是具有独立对市场变化做出及时正确反应的能力，这类似于高等生物的条件反射活动。在这种独立性的基础上，我们当然要吸取和学习别的公司的成功之处，而且越多越好，越为己用越好。但是，“同中求异”和“异中求同”这两种哲学具有本质上的不同。因此，如果你要开创真正属于自己的事业，就必须在公司定位的过程中应用后者，这也正是经济学家常说的“差别化定位策略”。

我们不难发现，凡是成功的企业都是最具特色的企业；而这些企业的成功之处，也正集中在其独一无二的特性上。可口可乐公司的成功基础便在于它独特的口味上，在这个基础上，逐步形成了包括品牌、标志、销售、服务各方面在内的一种独特的文化。试想当初，如果可口可乐公司不能坚持和发展自己的特色又怎么能在众多的碳酸饮料中脱颖而出，独占鳌头，创就如此的百年辉煌呢？

“不想当将军的士兵不是好士兵”——虽然并不是每个士兵都能当将军的。在公司设想之初，如果你不想把自己的公司办成“最好”的，那么你就不可能把公司办好。当然，这种“最好”决不是指一定要像可口可乐公司或松下电器公司

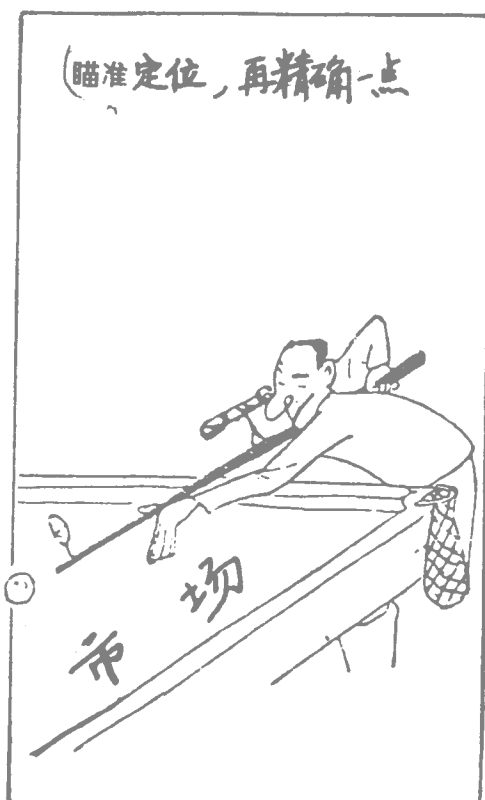
那样（虽然那是我们梦寐以求的），而是指要在公司的某个方面（有时甚至是很小的一个方面）表现出不可比拟的优越和特色来，那么，这便是一种成功的设想——当然，这离真正的成功还有很远的距离，否则，本书的后面部分也就失去了存在的意义。

那么好，在阅读这本书的过程中，请你牢牢记住：你所要开创的事业是完全与众不同的。

市场是广大的

公司的定位其实是在市场中的定位，它以商品（或服务）为主要依据，包括管理、销售、人员、信息等各个方面。面对错综复杂的市场情况，你可能会对自己的事业的定位感到茫然。的确，随着市场经济的日益发展，现实存在的难以计数的工商企业好像已经占领了所有的市场空间，你的公司又该定位在何处呢？

如果你是一位围棋爱好者，相信你会知道日本著名棋手武宫正树九段有这样一句名言：“宇宙是广大的。”他正是在这种新的围棋盘上的空间观念下，开创了以自我经营大模样为特点的“宇宙流”。作为一个创业者，你同样应该明白“市场是广大的”。市场中总会存在空隙，总会有未被开发或未被充分开发的部分，总会存在未被满足的需求或潜在的需求。你所要做的正是找到这样的空间、开发这样的宝藏，满足这样的需求。



如果能成为第一个进入该部分市场的企业，或成为该市场中少数的几个企业之一，那么，你的事业就走出了关键性的一步。这是一种特定意义上的垄断（可能只针对某市场要素），它所能带来的利益是巨大的。这也正是本书所要贯穿的“兴办独一无二的事业”的意义所在。

在定位你的公司的时候，一定不要过多地被现有的市场格局所迷惑。你应该知道，在目前经济发展水平下，市场上已很少会有大块的有着明显的需求的“处女地”了。你所要做的正是要打破和革新旧的市场结构。千万不要忽视小的市场空间，因为小空间中往往会孕育着大市场，本书所要教你的正是如何抓住小的市场空间，识别其发展趋势，从中开辟出一片新的天地来。创立自己的事业，是需要超人的勇气和魄力的（当然，还需要许多技术性的能力，这将在后面的章节中逐一涉及）。你要敢于想别人之不曾想，于小处着手，于大处着眼，于无声处听惊雷，于细微处闯出一片别样的洞天来。

“市场是广大的”这就意味着市场上永远存在着机会 存在着你可藉以开创自己的事业的空间。市场的广大性体现在它的可延性与可分性上。

☐ 市场的可延性

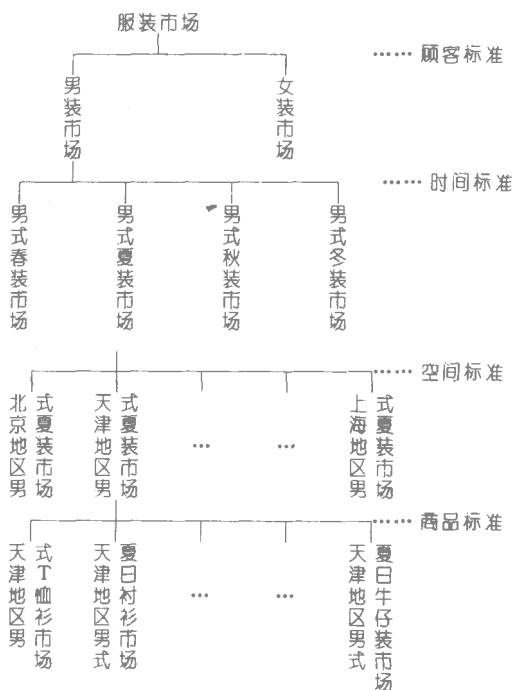
市场的可延性是指标的市场没有明确的边际，包括空间可延性、时间可延性和对象可延性，这比较容易理解。

☐ 市场的可分性

如果你要成为一名出色的经理人员，那么就必须掌握细分市场这一最基本的经济方法。只有细分市场之后，才

能找到企业的合理定位，确定工作重心之所在，才能充分发挥企业的优势与特点。

市场细分是一个十分复杂的过程，主要问题在于细分标准的多样化。时间、空间、商品特点、目标公众特点都可以作为细分的标准。但是，市场细分作为一种经营思想，其原理是一致的，下面，举一个简单的例子说明市场细分的过程：



市场细分示意图

市场是可以无限细分的，随着市场越来越小，其独特性就越越强。市场细分的级数可以层层推进，你会惊奇地发现，任何一个市场都可划分为若干个小市场，每个小市场都是一个独特的经济空间。

没有一个公司能占领全部的市场。尤其当你初创事业的时候，你必须从小市场起步，立定脚跟才能扩张发展。

化整为零与化零为整： 两种基本的市场哲学观念

这一部分将是本章的基本原理所在，也是本书中唯数不多的宣讲哲学理念的部分，千万不要以为这是在浪费时间，因为这是培养“市场意识”的入门课程。

前面，我们已经介绍了最基本的分解市场的办法。现在，重新来审视你所面临的经济环境和机会，你的观感有没有改变？

还是让我们先回顾一下庖丁解牛的故事。庖丁为文惠君解牛，其技近乎神，国君问他技之所从来，庖丁便阐述了一番自己的道理。相信你一定会很熟悉这个故事，那么你应该很好地体会一下庖丁的话。庖丁说，牛在别人眼里是一个庞然大物，有着复杂纷乱的结构，而他自己却“目无全牛”——他眼中的牛是很多部分骨骼、肌肉、毛皮、筋脉的组合。因此，一个庞然大物就这样“迎刃而解”了。

面对一个错综复杂的大市场，你首先应该学会把它看成

多个小市场的结合体，做到“目无全市”。然后你才能分析每一个小市场的特点，看其是否适合于你所要开创的事业；你还可以把握许多的市场空隙，做到“以无厚入有间”，使自己的事业“游刃有余”。

能够化整为零只是第一步，你还必须学会化零为整。这中间有两个含义。首先，你必须明白任何一个零星市场都是存在于整体市场之中的，都是大市场的一个组成部分，都和周围的市场有着千丝万缕的联系。更进一步地，你要善于找到各市场子块之间的共性，具有把相似的两个或多个子市场结合结来的能力。

为什么要培养这两种观念呢？

我们已经阐述过，公司的定位就是公司在市场中的定位，如果不能对大市场化整为零，就找不到一个定位的基点，更谈不上创办“独一无二”的事业了。但这中间存在着另一个问题，即如果你所定位的市场过于狭小，便不足以给你的事业提供一个足够的发展空间和前景，影响你的经营规模和收益大小，这就是我们常说的市场容量的问题。因此，你也要以自己的事业的特色为共性标准，化零星市场为整，找到尽可能大的市场集合体。

道理说起来很简单，就是要在零整之间找到一个均衡点。殊不知，经济学中最注重的便是这“均衡”二字。“过犹不及，不及则亏”。一种理想状态必然是一种均衡状态。在本书的后面章节中所介绍的一系列实务性和技术性的方法中，无一不是为了寻求某种最佳的均衡。在本节中，我们强调的是在你公司的定位之初，需要找到一个合适的定位市场，过大过小

都不利你事业的创立和发展。

最适合你的才是最好的

市场是广大的，永远存在着各种各样的机会，但却绝不是每个机会都适合你。你在选定自己所要开创的事业时，不但要对客观环境有一个充分的分析和了解，而且要对自己有一个清醒的认识。

你要知道，开创自己的事业，决不是像你看完电影后又去跳舞那么简单和轻松。它意味着你的一种全新的生活选择。这是一件十分严肃的事情，需要你投入自己的全部身心，你可能要为之付出的心血和汗水将是超出你意料的，它可能会改变你的生活（正如这本书的写作也在某种意义上改变了我的生活）。你所要开创的事业，将是你生命中的一个里程碑，是你人生价值的一个体现。因而，在你选择自己所要开创的事业领域、定位你的公司的时候，我要提醒你，你的选择一定应是自己认为有意义、有价值的。因为，你所要选择的决不仅仅是某种行业、某类产品、某个市场，你要选择的是自己的一种生命状态。

我有一个姓陶的朋友，他在某著名学府拿到经济学学位之后，在一家证券公司工作。但他并不快乐，工作成绩也平平（我可以在很大程度上保证，他的资智至少要超过百分之九十的人），这是为什么呢？如我所知，陶君自幼喜欢国画，在考大学的时候，为了顺从父母的心愿才报考了财经专业。他告诉我，他对那些证券指数“没有激情”，并说那些平面坐标

系中的走势曲线“毫无美感可言”。两年前，陶君终于辞掉了别人很羡慕的工作，自己创业开办了一家名为“天趣”的工艺品公司。他把自己的经营管理知识和对工艺美术的热爱结合起来，生意做得十分红火。一年半的时间里公司资产翻了近三番半，现在他已经拥有了十四名雇员。陶君告诉我，他现在活得“滋润极了”。

陶君的故事也许会给你一个启发：你所要选择的事业必须是你真正感兴趣和喜爱的，只有真正的兴趣才能产生勇气和强大的动力，才能使本书后面各章节所介绍的一系列“技能”性的方法发挥作用。这是一个浅显的道理，如果你对某人某事报有一种无所谓（甚至是厌烦的）态度，那么你就根本不可能获得——就算命运真的阴差阳错地把其加在你身上，那么，又对你有什么真正的意义呢？但在现实生活中，我们有太多的人都在勉强自己。无论是以一种什么样的方式，我们都无权浪费自己的生命。从某种意义上讲，这是对自己、对他人和对整个社会的最大的背弃。

本书所贯穿的思想，就是希望你真正地开始一种属于自己的生活。在进入下一节创业所要求的实际任务之前，一定要先使自己充分确定，你所要选择的事业是有价值的，是适合你自己的。

沙漏原理

创立自己的事业，并不是只有渴望和勇气就足够了，还有大量的实务性的工作等着你。创业之初，任何人都会觉得

千头万绪，无从下手。我周围有许多朋友，他们都有一个个绝妙的设想，都在渴望成功。我问他们为什么不把自己的理想付诸实施，他们的理由大多是“所需条件太多，没法齐备”，“要干的事情太多，怎么做得过来”等等。

作为一个优秀的创业者，应该懂得“沙漏原理”：把沙子倒入漏斗，设想每个沙粒的大小都是均匀的，而漏斗的内径足够小，每次只能通过一粒沙子。但这样一个沙漏，却可以把倾入的沙子全部漏掉。面对创立之初的繁杂工作，你就应该把自己想象成一只沙漏，把你所需做的工作逐一列出，按顺序做好。

以下是创业者所要担负的一些基本任务，我们将会在今后的章节中详细加以讨论：

☐ 制定一系列的经营策略

这些策略必须在创业初期制订完毕。要在公司融资之前就拿出一个完备的策略系统。

☐ 写出自己的商业计划

这是融资的基础条件，是你以后经营管理的纲领文件。

☐ 融资

这是企业成功的关键一步，也是创立公司的难关，投资各方是不会轻易以自己的资金冒险的，你要准备好充分的理由来应答可能的问题。

☐ 公司人员配置

这是继融资之后另一个关键所在，也是所有问题中

最微妙的。

☐ 建立营销机构

任何一个公司，无论大小，都不应忽视这项任务。

☐ 健全销售系统

这关系到你的公司的生命和归缩——利润。

☐ 安排售后服务

许多初创的公司都忽略了这一点，因而造成市场的丧失而后劲不足。

☐ 强化生产部门

这中间有许多如何优化要素组合和取得比较优势的问题。

☐ 把质量意识贯穿于各环节

如果你的公司想立稳脚跟，这无疑是一点。

☐ 监控公司财务

虽然你的公司才初建，但财务报表却应像任何大公司一样的精确和完备。

☐ 建立一个公司控制系统

千万不要以为这项工作可以延后进行。

以上这些工作都是需要你来完成的，看起来很多，但千万不要被它们所吓倒、你需要有一个精确到分钟的时间安排备忘表，把以上的任务分解为众多的小具体事件，然后精心排列好。这样，你在一天内就可以完成很多事情。但是，千万记住，在任何时点上你都只能干一件事——你是一只沙漏。

我们所列出的只是工商企业在创立之初所属的一般性工

作。也许，根据你的事业的特点你的公司会有所侧重。一个很好的工作习惯就是把抽象的任务具体为实际的步骤。你不可能一下子搬起一块巨石，但你可以把它先分解成一粒粒的小沙粒。然后逐一漏过，这样，你就会发现这些工作不如你想象的那么难。经过一段时间后，你会猛然发觉，你的脚下已经有一座小山了。

生活在刀锋上

“如果早知道一切会这样，也许我真的没有勇气开始。”

——查理·瑞姆伯

创业是很难的，它不属于那些贪图安逸享乐的人。尤其在公司运行之初，如山的工作和如麻的困难更会使你焦头烂额，在这一点上，任何的心理准备都是不为过分的。如果你选择了要开创自己的事业，你也就同时选择了一种责任一种承诺，也就同时在自己头上悬挂了一柄达摩克利斯之剑。美国瑞姆伯宇航公司的总裁查理·瑞姆伯年轻时非常有理想，是一个说干就干的青年。但是，创业的过程是如此的艰辛，有数次，他都被逼到了绝望的边缘。但他终于没有被压垮，而是顽强地挺了过来。最后，他拥有了一家宇航公司。

不洒汗水的人就不可能收获——除非是拾遗偷盗，那又怎能算是真正的收获？这是一本教你如何走向成功的书，但绝不是教你如何侥幸成功的书。也许命运有时会和我们开一些不大不小的玩笑，但任何的抱怨和规避都将是毫无作用的。

作为一个创业者，你要相信自然和历史都有它的客观规律存在，相信“努力会给我回报”，相信在奋斗进取中用心体会到的得失喜痛，才是真正的人生。

“既然选择了地平线，那么留给世界的只能是背影”；既然选择了自己的事业，那么你就必须准备为之付出代价——大量的心血和汗水。在我所调查的成功的创业者中，几乎每个人都有一个艰难的创业故事。他们都很乐于向我讲述自己创业时期的劳累、痛苦、迷惘和挫折，讲自己几夜不沾枕的执着，讲自己馒头、咸菜加方便面的生活。

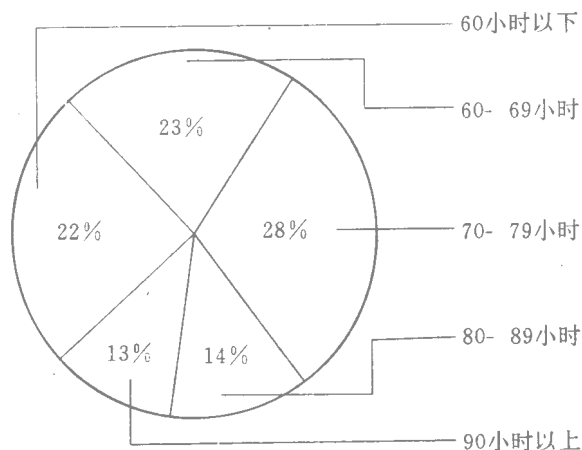


图1.2 新业主每周工作时间分布图

那么，是什么支持他们如此辛勤地工作呢？调查结果表明，排在最前面的是“实现独特的价值”（而“为了钱”，只排在第四位）。并且，这些成功的创业者都有一个惊人的相似之处，他们中很多人都对自己的事业有充分的了解，有的甚

至直接生产自己发明创造的产品。他们称自己的公司为他们的“baby”。这与纯粹的投资者不同。后者只关心自己资产的回收率和增值率，而真正的创业者身上通常有很大的敬业精神，他们经常为自己的事业做出常人难以忍受的牺牲。在本书的采访和准备过程中，听着他们的故事，读着他们的传记，我经常被其中一种略有些宗教意义的献身精神所鼓舞和打动。为之拊掌扼腕，为之心驰神往。所以，我有了写这本书的最初动机：我要把他们的经验和自己的所知归纳起来，以帮助那么多渴望成功的朋友。

也许你会认为做一个“老板”的生活就意味着朋友、享乐，意味着劳斯莱斯、皮尔·卡丹和人头马，意味着红灯绿酒漫舞轻歌。其实你错了，创业的意义不在收入上——虽然金钱来自成功的事业。在这世界上，物质给了我们太多的幻想和诱惑但在你创业之初，请千万记住这样一个简单事实：事业的成功自然会带来可观的收入；事业的失败只能导致亏本和破产。所以，你的侧重点必须放在事业上。这一观念对你一生的发展都会有很大的影响。

大连某汽车配件公司总经理郑君认为正确的享乐观是自己创业成功的一个主要原因。他告诉作者说：“在对待创业过程中，对待享乐和金钱的问题上，我始终认为，只有超越才能支配和拥有，而沉醉必然意味着桎梏和受奴役。”郑君以3万元借款白手起家，换来了公司3100万元的资产。当我问他初创时最大的感受时，郑君只说了短短四个字：

“苦，但有劲。”

中国有句老话，叫作“不吃苦中苦，难为人上人”。这句