企业家领导力：定位

近期，在一个“创业孵化器”平台交流，重点谈的是企业战略定位，这一期“常言道”近期的思考形诸文章，以资大家在年底的两个月里，系统思考企业中长期战略定位，实事求是的把来年目标计划定下来。

“定位之父”杰克●特劳特在《重新定位（2011）》里谈到企业战略（或者产品）定位：“重要的不是你想做什么，而是竞争对手允许你做什么！”真是“一语道破天机”，也可能有的朋友对此感到难以理解，也可能会问“企业做什么，首先应该是客户允许吧？不是说‘用户是上帝’吗？”

笔者是这样思考的：用户固然对我们举足轻重，那应该是在企业经营、管理过程中，或者经营文化使然，但是对于企业战略层面，企业定位、定向方面，则主要考虑企业经营中、宏观环境，宏观环境分析我们主要应用“PEST”工具来分析行业走向，用户的需求自然在此一层面分析；而企业定位则应用“SWOT”分析企业中观环境，以及企业（微观上）具备的“S（优势）”“W（劣势）”，结合行业的“O（机会）”“T（威胁）”，来确立企业在哪里竞争，怎么样竞争，这自然重点关注竞争对手在做什么，做的怎么样，我们有没有胜出的机会？所以说“定位关键看竞争对手允许我们做什么，我们才能做什么！”好了，还是道理少讲，举例来说。

**“寡头垄断”形式的大企业的情况**

举凡通讯产品、电子产品，特别是其中的消费品、民用产品，都处于“寡头垄断”的竞争形式，也就是一个行业里“头部企业”的前三四位，共同占用80、90%的市场占有率。“寡头企业”要么定位于“差异化战略”，要么定位于“低成本战略”，或者说你得拥有竞争对手难以超越的“独门绝技”，竞争对手只能乖乖的默许你成为行业的“掌门人”。否则，你就进不了前三、前四，行业自然不会给你安排座次。甚至你的“忠诚用户”也早就“用脚投票”，离你远去了！

一个典型的案例就是诺基亚手机，曾经把持手机霸主宝座15年之久，市场份额高峰时更是达到了50%。高端手机的年出货量曾经达到1.35亿部，市场占有率到了2012年却跌倒了4%，于2014年4月25日，被微软收购。究其原因，是因为诺基亚相信自己的Symbian和Me Ego系统一定会阻止苹果的iOS、谷歌的Android、微软的Windows Phone系统，结果是iOS、Android把诺基亚赶下了手机行业的“神坛”，同时也让微软的Windows Phone夭折了！

再一个例子，就是“低成本战略”的富士康，通过独特的生产方式和资源优势，富士康独领“代工”行业的风骚，成为人人乐道的全球性科技型企业。哪个企业想与其争锋，目前看还十分困难，还未见苗头，我们还得拭目以待。

**“完全竞争”形式的小企业情况**

处于“完全竞争”形式的行业大多具有以下特征：因为产品特性限制了消费区域，像不宜储存的蔬菜、水果等产品；消费群体限制的区域消费产品，如小区的“夫妻档”的小卖部、小饭馆、理发店等，都是以“手工操作，难以大批量生产”为特征的产品与行业。一个住宅小区可能有这么一两家理发店就足以满足需求了，所以一般不会有第三家轻易开店，除非你“物美”或者“价廉”。笔者居住的小区，有这么安徽的亲弟兄两个家庭，主打早餐，哥哥家做豆腐脑、“甜沫（济南的一种地方名吃）”，以“喝”为主；弟弟家则做油条等，以“吃”为主。弟兄两家配合了20多年，现如今都早早买房置车，而且与小区居民和谐相处，这么多年来多少早餐店都“屡试屡爽”“铩羽而归”。

还有，在我们小区家庭主妇们心目中的“明星人物”，都叫他“小张”，从他三十来岁到如今，已经叫了二十几年，虽然已经年过半百，人们还是亲切的称“老张”为“小张”。小张的竞争优势就是“货真价实”“热情待客”，他主要卖济南南部山区的土特产，像“山地小米”“南山地瓜”“云雾蜜桃”等等，反正春夏秋冬小张都能把城里人喜欢的“稀罕物”淘换到，并抢先让我们小区居民“尝鲜”，几乎把南部山区的好处都搬到了城里。我老婆谈到小张的做法，总是赞不绝口，说小张采购的水果、干果、五谷杂粮都是自己家里人尝过的“满意产品”，说小张对人态度和蔼、诚实守信，说人们都愿意买他的东西。所以我在小区里总会听到这样的信息：“小张来了，你快点去吧！”“我今天又去晚了，小张那儿又卖完了！”

像这样的例子，每个小区可能都有，如果不是这样，可能安徽兄弟、小张们放弃了自己的“特点”“优点”，或者改行了。

**“垄断竞争”类的情况**

这类的市场竞争形式，也可以说是上面两种形式的综合，它符合“长尾理论”，或者“80/20原则”，就是说少数企业拥有大部分的市场占有率（类似于寡头垄断），而成千上万的中小企业在行业“长尾巴”区域里竞争（类似于完全竞争）。如果我们用“全息”的视觉来看的话，这种竞争形式是“三维”的，也就是在细分市场又是符合“长尾理论”的，甚至于在一个“产业链”的分支上又是一个“长尾形式”。

从国际关系来看，国家的“定位”也存在同样的问题，我们把特劳特的话这样说：“重要的不是你们想做什么，而是别的国家允许你做什么！”一个国家要强大，也得做好“定位”，培育自己的“独门绝技”，您说哪？