

Monopoly Rules

獨占法則

先覺出版

英國《金融時報》
好評推薦！

如何發掘及掌控最有賺頭的市場

How to Find, Capture, and Control the Most Lucrative Markets in Any Business

獨占，是最有效的「藍海策略」！

本田休旅車、星巴克咖啡、電影院的可樂和爆米花……

它們並非最便宜，卻讓顧客別無選擇！

優勢絕不是殺價得來的，找出對手無法複製的核心競爭力，
才能占據獨一無二的市場。這，就是各行各業夢寐以求的「獨占力」！

米林德·M·雷利◎著 洪慧芳◎譯

商戰系列 045

獨占法則——如何發掘及掌控最有賺頭的市場

作者／米林德・M・雷利 (Milind M. Lele)

譯者／洪慧芳

發行人／簡志忠

出版者／先覺出版股份有限公司

地址／台北市南京東路四段50號6樓之1

電話／(02) 2570-3939

傳真／(02) 2570-3636

郵撥帳號／19268298 先覺出版股份有限公司

副總編輯／陳秋月

主編／李美綾

責任編輯／王妙玉

校對／李美綾・王妙玉

美術編輯／劉鳳剛

行銷企畫／吳幸芳・陳羽珊

印製統籌／林永潔

監印／高榮祥

排版／陳采淇

法律顧問／圖神出版事業機構法律顧問 蕭雄淋律師

總經銷／叩應有限公司

印刷／祥峯印刷廠

2006年8月 初版

Monopoly Rules : How to Find, Capture, and Control the Most Lucrative Markets in Any Business

Copyright © 2005 by Milind M. Lele

Chinese (Complex Characters) edition copyright © 2006 by The Eurasian Publishing Group (imprint: Prophet Press)

Published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc. through Bardón Chinese Media Agency

All Rights Reserved.

定價 220元

ISBN 986-134-063-7

版權所有・翻印必究

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

Printed in Taiwan

Monopoly Rules

獨占法則

How to Find, Capture, and Control
the Most Lucrative Markets in
Any Business

如何發掘及掌控最有賺頭的市場



各界佳評 005

引言 007

第1單元
獨占的真相

1 不得擅入 015

2 獨占的兩個面向 021

3 基礎經濟學 031

4 與持久性競爭優勢無關 039

5 獨占種類 055

6 保障獨占性的屏障 069

7 新式競爭與情境式獨占的崛起 079

8 獨占驅動市值 091

9 獨占萬花筒 105

◎ 占星學與命理學之關係

第2單元 獨占法則

◎ 占星學與命理學之關係

- 10 了解目前的獨占性 1 1 7
- 11 保衛目前的獨占性 1 3 3
- 12 發掘下一波獨占優勢 1 4 3
- 13 掌握眼前唾手可得的獨占性 1 5 5
- 14 逆向運作 1 6 5
- 15 迅速達陣 1 7 3
- 16 持續不懈：掌握獨占大躍進的技巧 1 8 1
- 17 獨占結束時的因應之道 1 8 7

結語 未來的獨占

1 9 5

各界佳評

公司成功的關鍵在於差異化經營，本書作者為差異化又添另一層新義，針對適用於各產業的策略性思維與定位，提出鞭辟入裡的見解。《獨占法則》是參與策略思考規畫者的必讀佳作！

羅伯·詹金斯，Sundstrand Corporation 前總裁與執行長

本書針對企業成功的原因，以及何處追求嶄新、突破契機，提出全新的見解。是想要追求差異化的企業人必讀的作品，是在了無新意的大眾市場內異軍突起的循序式指南。

迪派克·詹恩，西北大學凱洛格管理學院院長

本書點出經濟價值創造過程中所欠缺的環節。獨占法則理論戳破美國盛行的兩大管理迷思之一：「持久性競爭優勢」是卓越獲利的保證。

約翰·謝利，Biggs and Stratton Corporation 董事長、總裁暨執行長

本書提供一套區分有效與無效策略的實用架構，正是成功創業者特具的思考模式。

阿爾弗瑞德·伯克利，NASDAQ 前會長

《獨占法則》挑戰將持續性競爭優勢視為企業成功關鍵的想法。……本書傳達極有力而創新的概念，並以實用有效的案例引導說明。

英國《金融時報》

引言

一般觀念認為，商場競爭就是要比對手以更低的價格、生產更好的產品，從周遭或全球競爭對手的手中搶生意，以追求持久的優勢。簡言之，商場講求的就是競爭。

但如果我們顛覆一般的觀念，主張商場無關競爭，而是在於「獨占」呢？意外吧！這樣的主張讓我們開始發現商業背後的真諦：獨占法則。獨占法則針對公司的優勝劣敗、卓越企業輕忽契機而讓新興企業趁勢崛起，以及公司市價取決於鮮為人知的要素等現象，提出截然不同的全新見解。

在基礎經濟學中，你可能學到獨占是有違常理且非法的，甚至很罕見。大錯特錯！實際上，獨占往往是自然、合法的，而且極其常見。

以下便是一個簡單的例子，伊利諾州伊雲斯頓市（Evanston）一家我常去看首輪片的電影城裡，一杯一公升的飲料，要價三·九五美元；除了價格以外，它和同一條街上麥當勞一杯九十九美分的飲料一模一樣，都是出自同一家供應商的相同糖水，裝在一樣

的容器裡，再加入同樣以市內用水所製成的冰塊。為什麼影城賣的可樂就是麥當勞價格的四倍？很簡單，因為影城要求內食一律得在店內購買的規定，創造了獨占性。只要你來看電影，兩小時內如果想喝點什麼，只有一處可買。戲院業者知道這點，所以據此定價。

在我們周遭，類似的獨占性比比皆是。芝加哥歐海爾機場內希爾頓飯店的房價，比兩英里外類似的房間還要貴上許多。為什麼？因為希爾頓是從芝加哥主要機場步行即可立刻抵達的唯一飯店（其他旅館都至少還有一英里遠，需要搭計程車或接駁車，麻煩又費勁）。想要迅速抵達歐海爾機場的旅客（例如搭早班飛機者）只好選擇希爾頓。

惠普印表機的補充式墨水匣也是另一種獨占，哈雷機車的配件、椰菜娃娃（Cabbage Patch Kids）及微軟視窗系統也是。

我們通常不會把這些業務當成獨占事業，對大部分的人來說，獨占類似從前的美國國鐵、貝爾電信體系或區域性電力公司，是提供唯一基本民生服務的大型管制企業。但是汽水桶、機場旅館，以及前述例子之所以有獨占性，只基於一項要素：顧客只有一種選擇，想要獲得產品，就得支付定價購買，否則免談。

另外，我們也將在本書說明，想要成功永續經營、持盈保泰的公司，都「必須」具備某種程度的獨占性。如果影城販賣部的飲料只賣九十九美分，營收便會大幅減少。同

樣的，如果歐海爾機場對面有三家旅館，如果使用無牌補充墨水匣不影響惠普印表機的保固，如果其他成衣廠也可以製作印上哈雷商標的皮衣，那希爾頓、惠普及哈雷的獲利都將大幅縮減。

事實上，多數卓越經營的公司都擁有某種程度的獨占性。一般解釋企業成功的原因往往是很表面的，例如：「品牌突出」、「設計卓越」、「管理人才精明」或「成本低廉」等等，但是深入探討這些公司所擁有的獨占性時，便能得到更有意義的見解。例如，美國運通（American Express）有很強的品牌，但是它二十五年來的卓越經營，實際上是源自於對簽帳卡的獨占性，是限制消費性利率的法規所促成的。

戴爾電腦（Dell Computer）在產銷個人電腦方面極具效率，但其他公司也是如此，戴爾勝出的原因是基於十年的市場壟斷，亦即在那十年間，它是唯一一家接受企業客戶訂製個人電腦的廠商。

企業連鎖租車公司（Enterprise）和其他租車公司一樣，都以實惠的價格提供完善的車隊，但是它之所以能成為北美最大的租車公司，是因為它擁有獨占性，是唯一一家鎖定地區性非差旅租車業務的公司。

這種新的見解讓我們可以用全然不同的視野，思考公司的前景與策略；更重要的是，這讓我們把焦點放在「目標」而非「方法」上。企業領導者需要詢問的根本問題

是：「我們公司能擁有什麼獨占性？」而不是把重心放在產品開發、財務、行銷或銷售策略上，期望它們自然產生獲利。這些策略可能很有價值，但都只是達成「獨占」這項實際目標的工具罷了，獨占才能確保公司的獲利。

如今大家更應該肯定獨占的重要性，只要想想本世紀初的一些趨勢，便可以了解箇中道理。在那段期間，北美個人電腦業的營收絲毫未見起色，音樂CD的銷售額下滑二〇%，兩家航空公司宣告破產，許多零售業者經營慘澹，科技新貴像是撤離災區的難民般遠離矽谷，美國製造業更是大幅裁員。

這些趨勢不能只怪股市泡沫化、恐怖主義、網路盜版或持續性的經濟蕭條，這些都只不過是工業革命以來，對全球商業秩序造成最大破壞的前兆而已。整體而言，這些改變開啓了所謂的「新式競爭」。

在新式競爭中，天然資源、法規、合謀或專利技術等傳統獨占淵源已迅速失去優勢，大部分的天然資源已遭壟斷；政府紛紛民營化，不再規範新的獨占事業；同業合謀幾乎已不太可能，更是違法的；而專利技術也逐漸消逝，受到拷貝或更快、更新的技術所取代。新式競爭正無情壓縮著舊式獨占者的獲利。

在這種物競天擇的環境裡，了解獨占性不僅有用，更是必要的。如果能找出事業的獨占性，又知道如何加以開發、栽培、保護的話，在可預見的未來，便能擁有不錯的獲

利；但是如果無法辦到，則會敗下陣來，而且可能兵敗如山倒。

但是也不盡然如此悲觀，即使新式競爭正摧毀許多舊式獨占事業，卻為新事業創造出不少新的契機。在成熟、成長緩慢、利潤微薄的產業中，許多潛在的新興獨占機會正紛紛崛起。想要掌握這些契機，並不需要擁有獨特的產品或技術，也不必有經濟規模、經濟範疇或學習曲線等傳統優勢，所需要的只是遠見與創意，亦即在顧客需求與產業能力改變時，有預知獨占性形成的遠見，以及判斷如何有效掌握最有利競爭優勢的創意。

本書是企業所需遠見與創意的養成指南，幫助你以新式獨占法則成功獲利。

第 1 單元

獨占的真相

你 或許自以為知道獨占是什麼——獨占是如何產生的、如何運作，獨占對商業競爭的影響等；但很可能大部分的人自以為懂的資訊都是錯的。在第一單元中，我們將說明獨占的真正本質，讓你知道基本經濟學所學的獨占概念是過度簡化的想法，並檢視一些你熟悉及不熟悉的例子，幫你了解獨占在現今變化莫測的商場上所扮演的重要角色。

1 不得擅入

本田汽車的休旅車獨占事業

二〇〇二年秋天，我和內人布蕾兒一起去選購休旅車，我們的第一站是到本田（Honda）經銷商，觀看超人氣的奧德賽（Odyssey）車款。當我們觀看展示區的樣車時，一位業務員迎面走來。

他說：「嗨，您好！有什麼可以幫忙的嗎？我叫阿尼。」

布蕾兒說：「我覺得後車廂看起來好小，平常我都帶很多東西，這麼小我不知該怎麼塞。」

阿尼微笑地說：「讓我為您展示本車的最佳特色。」他掀起後門，拉出一個控制桿，往第三排座位後方的皮帶一扯，座位馬上攤平，俐落地折入後車廂內，展現出寬敞的鋪毯式置物空間。