

硅谷咨询大师经典力作

使宝马和奔驰经久不衰

使谷歌、亚马逊、思科成为巨无霸

绝对竞争优势

The Power of
Unfair Advantage

[美] 约翰·内希姆 (John L. Nesheim) 著

谢辉 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

F270/1023

2008

绝对竞争优势

The Power of Unfair Advantage

[美] 约翰·内希姆 (John L. Nesheim) 著

谢辉 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

· 北京 ·

竞争时代的宝典

著名管理学者、“动态能力”提出者蒂斯曾经说过：“今天，在社会科学领域，大概没有比破解企业和国家竞争优势之谜更具野心的项目了。”那么，敢于诠释“绝对竞争优势”的内希姆，简直可以算得上“胆大包天”了。他的这个最具野心的项目完成得怎么样呢？

全球知名的杰克逊·沃克律师事务所的合伙人大卫·雷克斯说：“很多人试图谈论绝对竞争优势，却无法说清楚。内希姆是第一个高度理解了该主题的人，因此本书也是读者期待已久的精彩论述之作。”

在竞争比任何领域都更激烈的商业世界，很多人终其一生努力去参透绝对竞争优势的奥秘。为什么有的企业能够一飞冲天，有的却郁郁不得志？为什么有的企业基业长青，有的却无法逆转地走向衰败？内希姆见证了互联网时代的高低潮，在世界各地从事咨询工作 30 余年，成功帮助 300 多家企业创业成功，因此，硅谷的企业家将他的著作奉为“圣经”，唯恐错失商业制胜的圣杯，那自己和企业的名字将被淹没在历史的浪潮中。

本书在新加坡也掀起了一阵阅读和讨论浪潮，成为新加坡企业家的案头必读书，被视为参与创业学进程的入门课程，因为本书“是理论与实践的完美结合”。的确，内希姆不仅清楚地诠释了绝对竞争优势的理论，而且将企业的绝对竞争优势做成一个资源集合，你可以选择适合的元素放到自己的框架里，组合成独特的绝对竞争优势。

而且，内希姆在书中运用了大量案例，并将它们纳入绝对竞争优势的理论和实践中。人人都知道微软的故事，事实上，微软的成功无法复制，绝对竞争优势的组合方法却可以copy。成功的企业家都用类似的方式来阅读案例，这也正是案例的意义所在。

更何况，我们每个人都不可可能隔岸观火地去讨论竞争。生活在竞争日益激烈的世界，我们每天都在面对不同形式的竞争。因此，每个人都需要一种绝对竞争优势。企业、国家、政府、政党、大学、非营利组织、军队、记者、学生……我们都需要打造自己的绝对竞争优势。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

两公斤肉 

前言

我在上一本书——《高新技术创业》(High Tech Start Up)中讲述了如何将优秀的创意转化为世界级的企业。虽然该书讨论了一个新企业在其生命周期中需要面对的所有问题，但是从读者的反馈来看，他们仍然希望更多地了解企业成功或者失败的深层原因。很多人已经深刻地认识到，从创意萌发到获得投资是多么不容易；即便是很快获得投资的企业家，也会发现打造成功企业的道路艰难崎岖。他们希望从前人的痛苦教训中学到更多东西。

当我和一些企业家接触的时候，我发现了他们共同关心的一个问题：他们希望获得一些能够帮助自己成功的东西；工程师们希望获得一个万能的定律，市场人员希望得到制胜的秘诀，他们渴望知道其他公司是怎样成功地登上报纸的头条，怎样走向首次公开募股(IPO)的。他们想发现所谓的灵丹妙药，而这些正是本书所要讲述的。

我们将他们所寻找的这种东西称为“绝对竞争优势”。在硅谷这是一个公开的秘诀，却很少有人真正拥有它。大多数网络公司缺少这种绝对竞争优势。

比尔·盖茨和迈克尔·戴尔正是靠这种不为他人所知的诀窍成为业界的巨头。谷歌、亚马逊、思科等公司，以及掌上电脑的发明者杰夫·霍金斯也都是这样取得成功的。

企业依靠绝对竞争优势而生存发展。为了寻找这种绝对竞争优势，风险投资家满世界搜寻；顶级人才奔波于不同公司间不断参加面试；记者则到处寻觅新闻线索。不仅产品因拥有绝对竞争优势而成功，公司、大学、政府和国家的成功也同样依赖于此，甚至对于个人来说也是这样。创业者们必须拥有这种特质，否则他们最好不要去尝试。但是问题在于，我在大部分新企业的商业计划书中找不到这种特质。我经常给创业者们提这样的建议：在开始实施创业计划时，应当致力于打造自己的绝对竞争优势。正是这种优势使得创业企业能够生存发展，并获得顶级

的雇员、热情的媒体以及蜂拥而至的投资者。

创业新手和初出茅庐的风险投资家往往会轻视撰写一份综合、全面的商业计划书。他们通常认为，撰写商业计划书不是一流创业团队应该做的事情，而只是在一轮融资结束时必须走的一个法定程序而已。这种看法是非常荒谬的，那些最会讲故事的人之所以往往能拿到投资，正是因为他们的讲述中充满了令人激动的绝对竞争优势。因此我认为，应当在商业计划书中对你的绝对竞争优势做激动人心的描述。

为什么人们很少这么做呢？因为很少有人真正掌握绝对竞争优势的秘诀。因此，本书将详细阐述绝对竞争优势，以及如何打造、加强这种优势并发挥其最大效用。

导 言

阿诺德·施瓦辛格是这样理解绝对竞争优势的：“我认为，你必须 在某一个领域提高你自己，使别人在这个领域无法与你相比。”他在一次访谈中说：“你必须有一个梦想，并不断锤炼自己。当其他人在该领域的控制权逐渐丧失的时候，你仍然在不断打造自己的竞争壁垒，直到有一天你在该领域已经无人能及。”施瓦辛格的优势来自于少年时代的体格锻炼、好莱坞的演艺生涯以及遍布全球的房地产和餐饮业投资。这些为他后来从事的一系列慈善事业提供了保证，并为他当选加利福尼亚州州长发挥了至关重要的作用。

当你产生一个创意并计划开创自己的事业时，你的目标是在一个新的市场领域成为霸主。如果你看准了一个没有被其他人发现的市场机会，就应该凭借绝对竞争优势赶在其他竞争对手之前攀上顶峰。你的优势是如此显著，以致你的竞争对手只能空叹世界的“不公平”。

绝对竞争优势是令人觊觎的圣杯，商业时尚潮来潮去，而绝对竞争优势则永续存在。

每个人都希望获得绝对竞争优势，大型企业、大学、非营利组织、国家、政府、政党和军队都希望获得它，创业者和风险投资公司更是如此。记者、学生包括你也渴望拥有它，因为当今世界的竞争越来越激烈。

要学习绝对竞争优势，最好的方法就是去了解一些成功的新企业，它们展示了打造绝对竞争优势并发挥其最大效用的秘诀。

对于任何规模的组织来说，一个关于新业务的优秀创意都是很有意义的。如果你可以通过这个创意获得风险投资商的注资，那么你在其他任何公司都可以凭借这个创意成功地将一个新产品投放市场；反之亦然。如果这个创意不能给风险投资商带来利润，那它又怎能给通用电气这样的大企业创造价值呢？

本书解释了绝对竞争优势的含义，讲解如何打造这种优势，还举例

说明如何利用这种优势成就世界级企业。书中将揭示一个优秀的创意是怎样凭借绝对竞争优势取得成功、成为受人尊敬的品牌乃至全球性产业标准的。

本书中引用了许多业界英雄的故事。为了尊重他人的隐私权，我在某些案例中隐藏了一些素材。

目录

第一部分 什么是绝对竞争优势

1

第1章 什么是绝对竞争优势

2

第2章 绝对竞争优势包含哪些成分

37

第二部分 打造绝对竞争优势

51

第3章 应用绝对竞争优势制定商业计划

52

第4章 如何组合绝对竞争优势

62

第5章 商业计划书摘要

69

第6章 客户需求和商机

72

第7章 新兴企业的战略思维

79

第8章 专注：集中企业资源

85

第9章 战略类型

88

第10章 市场营销

102

第11章 销售

117

第12章 业务发展

121

第13章 战略伙伴

123

第14章 客户支持

127

第15章 工程和技术

129

第16章 法律和知识产权

140

第17章 生产、外包和网上业务

144

第18章 信息服务

148

第19章 管理和核心员工

151

第20章 办公设施与行政管理

156

第21章 财务规划

158

第22章 估值和所有权

164

第三部分 应用绝对竞争优势

169

第 23 章 在科技变革浪潮中冲浪

170

第 24 章 成为世界一流企业

179

第 25 章 了解风险投资公司

183

第 26 章 大型企业应用绝对竞争优势

187

第 27 章 结论和挑战

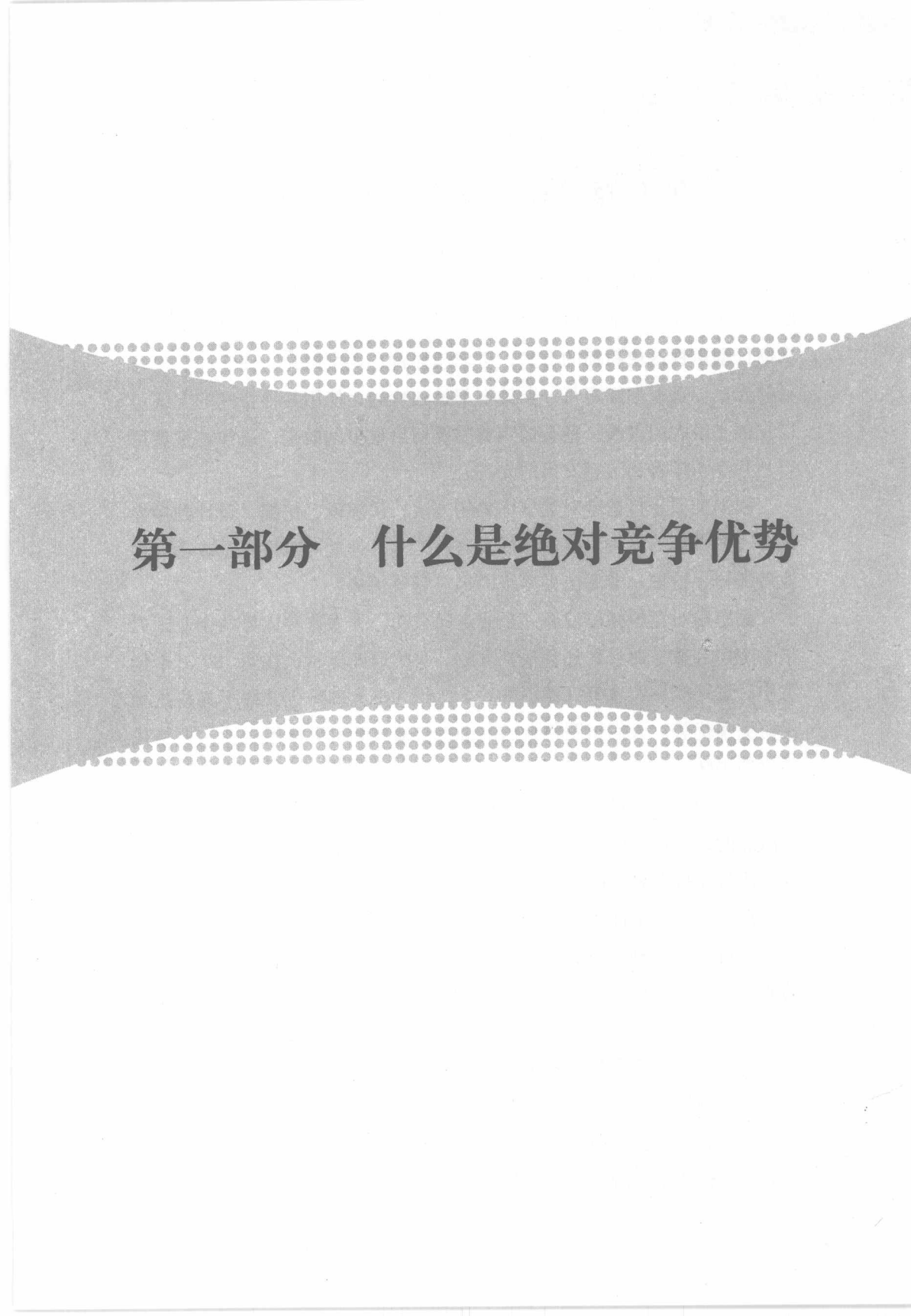
192

附录 商业计划书大纲

197

译者后记

203



第一部分 什么是绝对竞争优势

第1章 什么是绝对竞争优势

将绝对竞争优势想像成一颗钻石：最初它只是一颗粗糙、丑陋、肮脏的石头，深藏在地表以下难以触及的地方；钻石被挖掘出来之后，珠宝商仔细审视这块粗糙的石头，考虑怎样将它切割抛光，使它绽放出夺目的光芒。行家们知道每一颗钻石都是独特的，使用某种特殊的方式可以发掘它最大的价值；钻石切割者需要切出很多刻面来，这样鉴赏者可以从各个角度看到宝石发出的光芒。

以上类似于打造绝对竞争优势的方法，从发现、挖掘、设计到抛光有着一套特殊的流程。当你掌握了这一工艺，你就可以像一个成功的创业者那样，挖掘、雕琢出世界级的绝对竞争优势。

拥有绝对竞争优势使新兴企业走向成功，失去这种优势的企业则迟早会走向衰败，而且往往会很快衰败。我的研究显示，在每100万个创意中，最终能够实现IPO的不到6个，因为绝大部分创意并不具备这种绝对竞争优势。人们试图将自己的创意打造成为世界级的企业，但是往往遭遇失败。

只有绝对竞争优势才能真正吸引风险投资资本。对资金的争夺是非常激烈的，每1000个创意中能够获得风险投资的不到6个，大部分创意无法打动投资者，因为它们并不具有绝对竞争优势。

拥有绝对竞争优势的企业成为万众瞩目的偶像，比如基因泰克、戴尔、思科、亚马逊、谷歌、eBay。它们都起源于一个好创意，并在多年的成长和变革过程中不断提升自己的绝对竞争优势，使这种优势更加强大，最终竞争对手因无法与这种绝对竞争优势抗衡而纷纷倒下。

具有绝对竞争优势的企业始终致力于实现自己的首要目标——成为新市场领域的领先者。这是一个非凡而明确的目标，同时也是一个新团队中每位利益相关者最关心的。每一位雇员都知道，公司需要打造某种绝对竞争优势来实现其目标；每个人都忘我投入，不断去完善、加强、

促进这种优势。

所有竞争者都抱怨所有市场领域的领先者所拥有的绝对竞争优势难以战胜。从比尔·盖茨那儿就可以看出绝对竞争优势的强大——他为微软打造了顶级的竞争力。

为了加深你对绝对竞争优势的理解，下面让我们深入探究到底是什么使小企业成长为世界级的明星企业。

思科公司

“我实在无法理解！”某华尔街著名公司的主管比尔大声嚷嚷，“思科成了全世界市值最高的公司！我在思科出名前就注意到它，但那时候它除了定制个人电脑之外没有任何发明。它最终确实拥有了自己的优势，而我却和其他很多人一样忽视了它。思科及其投资者值得重视，他们共同创造了惊人的业绩。”

我决定向红杉资本的元老级人物唐·瓦伦坦先生请教，希望他能帮助我搞清楚思科为何如此成功。作为思科的董事会成员和主要投资方，瓦伦坦先生经历了该公司全部的成长历程。我希望他告诉我，思科的成功是否归功于某种特殊的优势。

例 1—1 绝对竞争优势：思科

内希姆：您如何描述思科今天所具有的绝对竞争优势？

瓦伦坦：在公众眼里，绝对竞争优势可能存在不同类型。例如，英特尔是世界上惟一负担得起耗资数十亿美元的半导体工厂的芯片制造商。思科的竞争优势也渐为外人所知，它在世界各地创造了惊人的销售额和市场份额，这使其他公司难以对思科构成威胁。

内希姆：思科是如何成长为世界级企业的？

瓦伦坦：思科的创始人为斯坦福大学数据中心的两位雇员。当时他们有一个棘手的技术难题需要解决，即数据风暴——所有的数据包相互冲突。而后来的解决方案正是路由器的原型。

为了更清楚地认识思科，我请教了思科的潜在客户，如惠普等。他们告诉我，20%的客户知道如何配置路由器，而其他80%不知道。思科所面临的挑战就是如何寻找这20%的目标客户，因为一个新企业在创业阶段并没有足够的人力和时间来关注其他80%的客户。因此，我们需要一个懂销售的人来管理这个公司，销售是任何一个创业企业面临的最大问题。

我们认识到，思科的创始人能提供技术；而我们可以提供资金，雇用管理人员，为整个团队建立一套管理程序。基于此，我们为思科提供资金，红杉资本也随之成为思科的管理者之一。

内希姆：思科是如何通过商业模式来增强自身竞争优势的？

瓦伦坦：一个新企业首先必须找出关键问题，然后构建新的商业模式来解决这个问题。所有的商业模式都在持续变化之中，激烈的竞争会不断淘汰旧的商业模式。

许多创业者问我：“我们缺乏经验的经理应该怎样处理新业务中复杂的管理事务？”我告诉他们，应当尽量将业务简化，着力于他们赖以生存并且必须保持领先的业务，当年我们在帮助苹果创业时对史蒂夫·乔布斯也是这么说的。

在起步阶段思科就做出了决定：不必投资建造工厂，而是将一切可以外包的业务都外包出去。思科认为他们必须且只需在两方面保持优势，即销售和开发。这一策略最终使思科在经济上获得了空前的成功，今天思科的净现金流量已经超过其所有竞争对手的总和。正是由于他们将所有不重要的业务从核心业务中排除出去，只做那些超越竞争对手的业务，公司员工的平均个人产出才大大领先于竞争对手。

在早期的岁月里，思科将端到端的服务理念奉为圣典；客户也因此相信思科能提供单一的网络解决方案。思科认识到不能仅靠自己一家公司的力量向客户提供所有的产品和服务。为了更好地服务于客户，它找到了一条向服务性公司投资并与之结盟的途径。那时，很多服务性公司从财务公司中拆分出来。但思科并不想拥有和管理这些服务性公司，于

是它向这些公司注资并带领其员工一起去拜访客户。思科通过将所需的非核心服务外包来提供端到端的解决方案。

内希姆：是哪些因素使得思科卓尔不群？

瓦伦坦：我们发现，不仅是人力优势或其他单个要素，而是几方面因素的结合使这个公司卓尔不群。你应该根据业务需求来选择你应当注重的领域。我们放弃自己没有领先优势的领域，而致力于为数不多的具有优势的领域。

我们一直在寻找更多智力财富。这些智力财富可以使你获得高利润。当然，这种高利润可能会使某些年轻的总裁犯错，但是这些错误并不是颠覆性的。我们寻求70%左右的毛利润，这正是思科公司所做的。

早期我们曾经是管理者，我们将自己当做企业家背后的企业家。我们帮助思科雇用员工和建设管理团队，我们为思科选择的总裁都是销售专家，约翰·莫里奇正是一个例证。

管理层必须认识到：企业文化对于新加入一家公司的员工来说非常重要。企业文化应当反映总裁的经营理念以及公司运作的方式。因此对于有些人来说，他可能适合在一家公司工作，但不一定适合于另外一家公司。

总的来说，你必须学会评估哪些优势能使你卓尔不群。

在阅读了关于思科公司的访谈后，硅谷评论家金·库欣说：“我觉得通过这段对话可以得出的结论是：和大多数人的想像不同，一个公司在起步阶段往往并不具有足以保证公司成功的绝对竞争优势。如同一个人的成长，一个公司在其生命周期中也需要自我改造和不断成长。将力量集中在打造绝对竞争优势上能保证公司的成长壮大。”

接下来让我们定义这一新术语，看一看绝对竞争优势是由哪些元素组成的。