

絕對競爭優勢



邁向世界級企業的教戰手冊

作者：約翰·納斯漢 譯者：朱灼文 The Power of Unfair Advantage

各界精英 強力推薦！

標竿學院院長朱博湧、博客來網路書店總經理張天立、前財政部次長楊子江、鈺創科技董事長盧超群

絕對競爭優勢 / 約翰·納斯漢 (John L. Nesheim) 著 ;

-- 第一版. -- 臺北市 :

天下雜誌, 2006[民 95]

面 ; 公分. -- (天下財經系列 ; 108)

譯自 :The Power of Unfair Advantage : How to Create It, Build It and Use It to Maximum Effect

ISBN 986-7158-89-X (平裝)

1. 企業管理

494

95010978

訂購天下雜誌圖書的四種辦法：

◎ 天下網路書店線上訂購：www.cwbook.com.tw

會員獨享：

1. 購書優惠價
2. 便利購書、配送到府服務
3. 定期新書資訊、天下雜誌網路群活動通知

◎ 在「書香花園」選購：

請至本公司專屬書店「書香花園」選購

地址：台北市建國北路二段 6 巷 11 號

電話：(02) 2506 - 1635

服務時間：週一至週五 上午 8：30 至晚上 9：00

◎ 到書店選購：

請到全省各大連鎖書店及數百家書店選購

◎ 函購：

請以郵政劃撥、匯票、即期支票或現金袋，到郵局函購

天下雜誌劃撥帳戶：01895001 天下雜誌股份有限公司

* 優惠辦法：天下雜誌 GROUP 訂戶函購 8 折，一般讀者函購 9 折

* 讀者服務專線：(02) 2662-0332 (週一至週五上午 9：00 至下午 5：30)

絕對 競爭 優勢



約翰·納斯漢 (John L. Nesheim) 著

朱灼文 譯

【推薦序】

永遠站在趨勢浪潮尖端

盧超群

企業為了永續經營，掌握競爭優勢，乃屬必然；對於創業者而言，強敵環視下，終能勝出，絕對競爭優勢的建立更是關鍵。約翰·納斯漢所著《絕對競爭優勢》一書以活潑生動的個案研討，深入淺出地介紹世界頂尖的創業者，如何精選最有潛力的創業者。若想成為成功的創業者，我強力推薦研讀本書，必受益良多。

所謂創業者，是一個人籌組、經營一個具冒險性的事業體，並承擔它的風險。本人自一九九一年開始，曾多次創業，期間陸續共同開創鈺創科技、創意電子以及欣銓科技等IC產業相關公司，且均已公開在股市進行交易。創業初期的相關知識，不少都來自本書作者的前一本著作《非常競爭優勢——知識創業十四步驟》（天下雜誌出版）。這本書提供有心創業者翔實而完備的指導方針，本人一直奉為圭臬。

二〇〇六年六月六日，本人應美國史丹福大學亞洲科技管理中心之邀，以「亞太IC工業的創業家經驗」為題演講。過程中，回憶在史丹福攻博士學位期間，承蒙指導教授詹·麥德（Jim Meindl，二〇〇六年IEEE榮譽獎章得獎人）及兩位師兄詹·卜默（Jim Plummer，現為史大工學院院長）、拉維·郭茲博（Levy Ginzberg，現為美商卓然（Zoran）公司創辦人及執行長）的督導、磨練，使我深切了解對原創性堅持的必要性，也因此體悟了做研究時所應具備的毅力與耐力，這為我後來步入創業這條路，打下深厚的基礎。

一九八〇年，畢業的前一年，我選修史丹福工學院新開辦的創業特別班，令我萌生創業的念頭。及至學成後進入IBM工作，除了鑽研三度空間半導體DRAM記憶胞技術而小有成就外，亦因而被提拔擔任IBM研究總部與技術暨產品總部等領袖之幕僚以及專案經理，更因此學習世界十分成功之公司的管理知識與技能。

時序進到一九九〇年，當時國內具高瞻遠矚的領袖，如孫運璿先生、李國鼎先生等，為了提升國家競爭力，排除萬難，建構次微米計劃，責由工業研究院執行。當時有幸，以開創鈺創科技公司的機會參與了這項國家型計劃。這個計劃將六吋晶圓帶入八吋時代，技術亦由一·〇微米提升到〇·五微米，開發出國人第一顆4Mb的SRAM以及16Mb的DRAM。一九九〇年，我國IC產值僅佔全球市場的一·三%，而到二〇

○五年已達一五%；次微米計劃的成功，對台灣 IC 產業的蓬勃發展，確有關鍵性的貢獻。綜觀這個計劃能夠成功，端賴產官學研界的全力支持，加上海外學人以及國內人才的努力，可以說是次微米計劃的絕對競爭優勢。

鈺創公司的創辦，經歷了創業者所必經的諸般挑戰，在次微米計劃結束後，更須時時面對產業競爭的嚴酷考驗。絕對競爭優勢的建立，就是鈺創的重要決策，且永保競爭優勢務須與時俱進。因此，鈺創將自己比喻為一位衝浪者，永遠緊貼趨勢的浪潮，只要新的浪潮一來，就順勢站在浪潮的尖端，並在浪潮即將退去之前，再躍上另一個浪潮的頂峰。

今天，消費性電子是一個浪潮，而另一個更大的浪潮就是 IC 晶粒堆疊技術，鈺創都已看準趨勢，並努力置身在這些浪潮的頂峰上。這種永遠站在趨勢浪頭尖端的作法，正是鈺創打造絕對競爭優勢的訣竅。

創業者要能成功，且維持成功於不墜，應時時建立絕對競爭優勢。創業家不必然天生就有創業的細胞，勢必從一開始，就得孜孜學習、觀察入微，思維具有策略性。本書在這方面的提示及驗證，不啻是一部經典之作。

依個人淺見，作為一個稱職的創業家，至少尚須具備以下特質或屬性：胸懷可實現的願景，渴求成功的強烈欲望；為人熱誠、客觀、誠信；樂與人分享；做事有耐性、韌

性；凡事能夠隨環境變遷而做出快速調適與反應。以上所述乃本人在史丹福大學的演講中，所分享給現場聽眾的，也多少驗證了本書所揭櫫的要點。很榮幸藉這個機會向全球中文讀者鄭重推薦此書的中譯本，讀者諸君不妨細細品味並當為發真啟智之至寶。

（作者為鈺創科技股份有限公司董事長）

【推薦序】

專注核心，優勢互補

朱博湧

創業成敗與核心競爭力的關係是什麼？企業的永續成長與其核心競爭力的關聯有多大？約翰·納斯漢的新書《絕對競爭優勢》指出，無論是要開創新事業或讓老店注入新生命，企業都要不斷思考如何創造絕對競爭優勢，並將之融入營運規劃中，以達到最大的效果。納斯漢引進一個營運模式，此模式是指將不擅長的作業委外經營，專注在獨特且無法被複製的差異化優勢上，並用諸多的個案為例，清楚地指出，企業要將絕對競爭優勢融入行銷、銷售、技術、工程以及營運中。

檢視一個創業者的創業過程可以清楚看到，絕對競爭優勢跟創業成功與永續發展的重要關聯。創業有兩類，第一類是為了生存而創業；另一類則是看到商機，為把握機會而創業。不論屬於哪種情形，若要成功，創業者所提供的產品或服務一定要符合潛在顧

客的需求，而且必須要比其他類似的產品或服務更有獨到之處，這就是所謂產品或服務的差異化。差異化的源頭常常就在企業的核心競爭力。

創業者在創業時資源有限，所以必須集中資源在做的最好的工作上，並從中建立核心競爭力。這樣的過程，我們稱為「核心能力的建構」，也是絕對競爭優勢的泉源，接下來才是設法整合價值鏈的其他活動。比如一個工程師或科學家類型的創業家，最強的能力可能在研發，那麼有關生產、銷售以及其他支援功能，如財務、人資、資訊與運籌系統該怎麼操作？此時，創業者必須透過合作夥伴或周遭外部供應商提供相關功能，將之有效整合，才可能將產品或服務完整地提供到消費者手上。

能否有效槓桿應用合作夥伴的核心能力，並結合本身的絕對競爭優勢，決定了創業成敗。成功之後，創業者須不斷思索如何將原本的核心競爭力改造成更強的優勢，形成對手難以模仿的進入障礙。如此一來，才能保持獲利與成長。一個組織功能要齊全，能夠維持其強大的競爭力、強勢的成長，必須要繞在其核心競爭力裡面擴充原有的能力，這點在現今全球分工的趨勢之下更形重要。在全球的價值鏈裡面，只有將屬於自己的環節做得非常出色，才能與實力強的夥伴合作，這就是所謂的「強強連結，優勢互補」。

核心能力在精不在多。為什麼？鴻海的模具開發與製造，在速度與成本方面擁有絕對競爭優勢，主導全球電子產業的遊戲規則。創造專精的絕對優勢牽涉到創業家的資源

管理，由於創業家需要管理多領域的活動，必須從做中學。然而畢竟一個人的能力有限，所以資源的槓桿運用，不管是大企業也好、小企業也好，在全球分工的大趨勢之下更形重要。

前英國首相柴契爾夫人曾經說過：「華人是天生的創業家。」中國有這麼一句成語：「寧為雞首，不為牛後」。中國人有創業的天性，對於想要創業的興業家與創業成功後的企業家而言，「絕對競爭優勢」是很重要的策略思考。尤其很多上市的高科技公司，原來具有非常強的研發能力，一上市後就無以為繼，正是因為缺乏創造絕對競爭優勢的思維與策略。這本書可以提供很大的借鏡。

（作者為標竿學院院長，交通大學管理科學系所教授）

【推薦序】

募資不易，創業維艱

張天立

今年上半年台灣出版業面臨嚴重的不景氣，據稱實體書店營收比去年同期衰退三成；然而博客來依然持續高度成長（去年營業額已經突破十億台幣），今年的獲利應該有機會比去年增加一倍，關鍵就在於本書所強調的重點「絕對競爭優勢」。

本書作者指出，所謂絕對競爭優勢，應該是「獨特、持久、可擴充、可成長、難以模仿」的，以此來檢驗博客來，的確在以下各方面已經建立起這樣的優勢：提供優質的編輯推薦以提升閱讀興趣、提供台灣最完整的圖書購買資料庫、高效率的營運管理系統和倉儲物流系統、與統一超商策略聯盟而提供創新的到店取書付款便利服務、實戰經驗豐富的經營管理團隊等。這些優勢都是博客來獨有、對顧客有價值，且競爭者不易模仿的。

也許博客來在台灣的網路界算是成功的，但很遺憾也很弔詭的是，從一九九五年創業以來，我與創業者（包括大型的中華開發在內）接觸不下數十次，從來就沒有成功過。特別是在一九九九年至二〇〇〇年最需要資本來發展擴大的那段時間，我找資金找得非常挫折。如今仔細反省，應該是有以下幾個原因：

一、雖然博客來早在一九九五年就成立了，但是因為資本太少（創業時只有五百萬台幣），再加上台灣的出版社太多也太小，電腦化的程度也低，所以博客來很難在短時間內整合完成以建立像樣的規模，當然也就不容易引起創投的興趣。然而，愈困難的產業整合，整合的潛在價值也愈高，競爭者也愈少呀！

二、正如本書主題「優質商業計劃書的重要性」，那時候我沒有辦法寫出很炫目耀眼的商業計劃書，而把大多數的時間精力都花在公司的日常營運改善上。也許當時有一點「如果是千里馬，自然就會遇到伯樂」的心情吧。

三、我當然沒有如書中所說的「具有成功創業的紀錄」，我想這也是創投不會放心的原因。

四、畢竟台灣網路業是內需性的通路服務業，而台灣的創業者大多比較熟悉全球性競爭的電子製造業，所以評估方式與實際價值完全不同。

本書很強調新創企業應該具備策略性思維，也就是應該策劃一連串有計劃的行動，把競爭者遠遠丟在後面，持續保有市場領導者的絕對競爭優勢，並以亞馬遜書店的崛起做為範例。博客來今天成為台灣網路書店的領導者，有許多作法和亞馬遜也很像，但最重要的是，我們擁有一個同心協力的營運團隊，快速在營運基本面建立起競爭障礙，累積我們的絕對競爭優勢。

雖然這本書談的是商業的資本與經營，但我以為好的創新應該也帶有相當的社會責任。特別是網路書店，不只要能營利，更要肩負推廣社會教育與學校教改的影響力，這才是博客來存在的價值！也是本書強調的絕對競爭優勢所不能忽略之處。

（作者為博客來網路書店總經理）

【導讀】

企業成功的祕密

阿諾·史瓦辛格非常了解什麼是絕對競爭優勢。「過去的經驗告訴我，你必須將自己定位在一個沒有其他競爭者的地方，」他在一次訪談中說到：「然後你必須創造需求，建立優勢。當他人的王國緩慢地前進，無暇他顧時，你開始建構自己的堡壘，然後，就在突然間，競爭者對你已經無能為力。」阿諾的王國始於奧地利一個小村莊的健身房，一直到好萊塢的電影事業、房地產投資以及環球餐廳。他的企業王國贊助一連串的慈善活動，也協助他當上加州州長。

一開始，你有個創業的新點子，目標是成為新領域的領導者。你專注在別人沒有注意到的新市場區隔，因為擁有競爭優勢，你比其他更快登上峰頂。整個過程迅雷不及掩耳，以至於競爭者只有抱怨「不公平」的份。

可以把絕對競爭優勢想成「聖杯」(holy grail)。商業界潮流變化迅速，絕對競爭優勢卻永遠都在這裡，過去是這樣，未來也不會改變。

每個人，包括大型企業、大學、非營利事業組織、國家、政府機構、政黨、軍隊等，都需要絕對競爭優勢；創業家以及創業者更是如此；甚至記者、學生以及正在閱讀本書的你都需要。要知道，我們身處的世界是無比競爭的。

要學習有關絕對競爭優勢的知識，最好的方法就是觀察市場上的新創企業，他們示範了如何發展、建立以及利用絕對競爭優勢，達到最大的成效。

本書中，新創企業指的是一切從零開始的企業，可以是大公司或是非營利事業組織的內部創業，也可以是高科技產業的新創公司，或是既有產業中的新產品事業群。本書囊括許多由創業者提供金援的例子，這些公司在新市場的競爭中，都是實至名歸的大贏家。

不管公司規模大小，有好的創業點子才能有成功的第一步，也才能吸引創投資金投入，進而真正將產品上市。反之，如果一開始創業的點子無法吸引創投資者的青睞，對通用電氣這樣的大公司，又如何說服它支持內部創業呢？

本書主要的目的在解釋什麼是絕對競爭優勢，以及如何創造絕對競爭優勢，並以實例來說明，運用絕對競爭優勢將創意轉換成知名品牌、打造世界級的公司。這正是失敗

的公司，在營運計劃書中所欠缺的一塊拼圖。

本書也羅列了許多勇敢生意人的故事。為了尊重隱私權，部分個案的細節予以改寫。全書共分為三大部分：

第一部分：第一、二章解釋何謂絕對競爭優勢及其元素。

第二部分：第三章至第二十二章說明如何創造絕對競爭優勢。

第三部分：第二十三章至第二十九章說明絕對競爭優勢的應用。

