

創造競爭優勢

Creating
· Competitive Advantage ·

企業如果沒有競爭優勢
就不要競爭！——傑克·威爾許 Jack Welch

潔妮·史密斯 Jaynie L. Smith
威廉·弗拉納根 William G. Flanagan
張書華

著
譯

亞洲星電影娛樂有限公司總經理 | 白亨利、佳龍科技總經理 | 吳界欣、資深媒體人 | 高信譚
強盛染整股份有限公司董事長特別助理 | 陳家祺、前法務部長 | 廖正豪、人力資源專家 | 魏安國 聯合推薦

給客戶一個選中你的理由！！

你瞭解你的競爭優勢嗎？客戶瞭解你的競爭優勢嗎？

請馬上給客戶一個你優於競爭對手的理由。

iF 富文化
iF Culture Publishing.

瞭解並充分發揮你的競爭優勢才是確保成交、留住客戶和大幅領先競爭對手最有效的利器。

創造 競爭優勢

Creating
· Competitive Advantage ·

企業如果沒有競爭優勢
就不要競爭！

【資深媒體人 | 高信譚・推薦】

你找到陽光了嗎？

為什麼有的公司成立後一飛沖天，並持續踩著浪頭向成功邁進，有的企業卻曇花一現，無以為繼？從公司草創到邁向世界級企業的祕訣到底是什麼？我想這是很多企業領導者一直在探討的問題，而答案就在於企業有沒有具備競爭優勢。

競爭優勢一詞最早出自戰略權威大師麥可・波特於1985年出版的《競爭優勢》（Competitive Advantage）。在競爭日益激烈的商場，競爭優勢可說是企業表現好壞的精髓，其主要源自於企業內部的產品設計、生產、營銷、銷售、運輸、支援等多項獨立的活動。然而，很多企業幾十年奮鬥擴張下來，卻忽略了它在追求成長和多角化經營過程中的重要性。

很高興易富文化這次能引進競爭優勢專家潔妮・史密斯的著作《創造競爭優勢》，因為競爭優勢的重要性在今日不減反增；身為全球化經濟的一份子，你不但要面臨景氣不彰、成長趨緩等問題，還要應付國內外競爭者競逐僧多粥少的市場。

因此，一個企業組織要成功，一定要擁有競爭優勢。身為企業的管理經營者，你知道你的競爭優勢在哪裡嗎？

其實它並不一定要突出於其他競爭者，讓他們無法仿

效，而是你能不能先人一步，發掘並發揚它。

1972年，新加坡旅遊局曾上呈了一份報告給當時的總理李光耀。內容大概是說，我們（新加坡）不像埃及有金字塔；不像中國有長城；不像日本有富士山；不像夏威夷有十幾米高的海浪。

我們除了一年四季直射的陽光，什麼名勝古蹟都沒有。想要發展旅遊事業，實在是巧婦難為無米之炊。

據聞，李光耀在看過報告後，非常氣憤，只在上面批了一行字：「你想讓上帝給我們多少東西？陽光，有陽光就夠了！」

後來，新加坡便利用那一年四季直射的陽光，種花植草，在很短的時間內，發展成世界上著名的『陽光花園城市』，並連續多年觀光旅遊收入名列亞洲第三位。

撇開南北極的永晝永夜不說，哪個地方沒有陽光？但新加坡卻懂得利用僅有的陽光資源，把它塑造成專屬的競爭優勢，雖然後續也有其他國家模仿，但大家早已把陽光花園城市和新加坡劃上等號，想到陽光明媚的城市旅遊，第一選擇就會是新加坡，這就是他人無法取代，新加坡所創造出的競爭優勢。

全球第一CEO傑克·威爾許（Jack Welch）曾說過，「**如果沒有競爭優勢就不要競爭。**」雖然日前世界經濟論壇（WEF）公布了2009年「全球競爭力排名報告」，在133

個受評比的國家中，台灣排名第12名，較08年進步五名，且是近四年來最佳的名次。但我們不應以此自滿，而是要更加發掘創造自我的競爭優勢，未來才更能有進步的空間。

同樣的，相對於個人也是如此，在人生的過程，如何讓自己能夠真正成功是相當重要的，但這就有賴於你必須發掘出自己的競爭優勢。雖然本書主要在敘述企業如何創造競爭優勢，但書中的眾多企業案例，相信你也能加以借鑑應用於個人身上。正如書上所說，找出你的競爭優勢，如果沒有那就創造一個吧！然後就是不斷地宣傳、發揚它，那就會是你的專屬優勢。不管你是企業經營者，還是悠悠凡夫，你找到屬於你的陽光了嗎？如果還沒有，請跟著本書腳步一起去尋找吧！

蔣信澤

【前法務部長 | 廖正豪・推薦】

自從經營策略大師麥可・波特在1985年提出「競爭優勢」一詞後，競爭優勢儼然成為競爭市場中企業績效的核心，然而經過幾十年蓬勃的擴張和繁榮，很多企業在追求瘋狂的增長和多元化經營的過程中，卻已將競爭優勢拋於腦後。其實，現今競爭優勢對企業的重要性才是前所未有。因為全世界的企業都已面臨成長的減緩和來自國內和全球的競爭，如果你還在妄想市場自己會不斷增大，讓你足以發展生存的話，那無疑是會走上滅亡之路。

因此發掘或創造專屬的競爭優勢，實是當務之急。但要想真正創造自己的競爭優勢，就要懂得如何去建構所擁有的核心能力。在這個知識爆炸的年代，大家都說要開創自己的藍海策略，創造自我價值，身為老闆或經理人的你，該如何找到市場的藍海，公司的競爭優勢呢？相信在本書中，你就會找到答案。潔妮・史密斯女士明白地告訴我們，「找出客戶選擇跟你交易的理由；什麼是唯一你有，而競爭對手沒有的？什麼是你可以投資，而競爭對手無法抄襲的？」只要你能找到答案，這些都可以成為你的競爭優勢。

創新與模仿可說是企業得以不斷進步的主要因素，如果你能做到先人一步創新，並讓人不易模仿，那你幾乎就可說是立於不敗之地。在書中我們看到像赫茲(Hertz)、愛維斯(Avis)這樣的大租車公司，可能都以商務旅行者為目標，標

榜每輛都是新車，且在車上裝衛星導航、電視，但他們提供「相同」的服務，實在很難分辨彼此的差異。

假設有另一家租車公司，他們的店面很小，可能就在你家附近。他們的車齡較老，價格也較低，但他們只服務在地人，例如，當你碰到一些交通意外，使得汽車必須送修，或者汽車保養，或者在外地唸大學的女兒回來渡假時，需要另一輛車。你肯定希望花最少的錢就能去想要去的地方，所以低價、舊車正好符合你的需求。

可以看出，這家公司在租車市場有個非常特別的定位，它自我設限，不試著去服務這些商務旅行者，它縮小目標，限制活動，所以它非常地難被模仿。這便是它的競爭優勢。

在《創造競爭優勢》中，作者直接切入主題，不但介紹許多發人深省的故事，還以明確的步驟告訴你如何準確地辨認自己的競爭優勢、開發新的優勢，並將訊息向外傳播。當你能從中汲取到這些知名企業創造競爭優勢的祕訣，那麼也就擁有成為世界級品牌的潛力。誠摯將這本好書推薦有志成為全新市場領導者的你。

廖正豪

【企業領導人與學者對本書的讚美】

《創造競爭優勢》是確保你成交、留住客戶和大幅領先競爭對手最有效的利器。

陳佳祺

| 強盛染整股份有限公司 董事長特別助理

不論你是零售商、製造商、經銷商或服務業者，《創造競爭優勢》都是你案頭必備、必讀的精緻小書。

吳昌欣

| 佳龍科技工程股份有限公司 總經理

《創造競爭優勢》能幫助你找到自己的競爭優勢，甚至創造新的優勢，更能讓企業經營者避免犯下代價昂貴的錯誤。

魏安國

| 人力資源專家

《創造競爭優勢》以明確的步驟告訴你如何辨認自己的競爭優勢、開發優勢，並將優勢向外傳播，絕對能幫助你藉著突顯競爭優勢而大幅提升公司競爭力。

白亨利

| 亞洲星電影娛樂有限公司 總經理

「史密斯這本精緻的小書是所有企業家的必讀材料。」

里查·派屈特

| 邁阿密先鋒報，2006年12月

「許多公司認為差異化是成功的關鍵。其實不然。關鍵在於知道如何有系統地串連產品的差異或優勢。《創造競爭優勢》是所有CEO書櫃中必備的一本書。」

大衛·尼里曼

| JetBlue航空公司前CEO

「潔妮·史密斯把最有價值的行銷優勢介紹給你，你不需要花一毛錢……但一定要搶在競爭對手之前發揮優勢。越早讀《創造競爭優勢》，就能越早從中獲利。」

傑·柯拉得·雷文森

| 《游擊行銷》(Guerrilla Marketing)作者

「任何一本告訴你如何與競爭對手區隔的書都值得一讀，因為它們所談論的都是一流策略。《創造競爭優勢》正是這樣的一本好書。」

傑克·屈特

| 《向行銷大師學策略》(Trout on Strategy)作者

「潔妮·史密斯寫了一本發人深省的可愛小書，她在書裡把競爭優勢塑造成一種平易近人的個人實用概念，以大量範例引起讀者的興趣，而在語氣上總是『這是以後你可以做的。』經常被其他作家遺忘的中小型企业將會發現這本書和他們的關係特別密切。」

奧倫·哈拉里博士

| 《鮑爾風範》(The Leadership Secrets of Colin Powell)、

《突破重圍》(Break from the Pack)作者

「在這個艱難的世界，《創造競爭優勢》是每個生意人為了生存而必須在自家軍火庫中準備的武器。」

傑克·史塔克

| SRC Holdings Corp.的總裁暨CEO，

《春田再造奇蹟》(Great Game of Business)作者

「必看！潔妮·史密斯在訊息中傳遞的精闢見解特別值得珍視，因為這個概念雖然經常被商業領袖拿出來討論，但所得到的也只是粗淺的瞭解。發掘並且利用競爭優勢雖然是生存的關鍵，但更重要的是，它會讓你因為獲利能力大幅提升而能繼續生存。這是商業領袖必讀的一本書。」

查克·利里斯

| MediaOne集團前CEO

【推薦序】..... 002

Chapter 1

競爭優勢 是企業勝出的強力後盾

● 企業最大的威脅往往隱而不顯	019
● 請認清現實：你並不是沃爾瑪	020
● 嘩嘩～您的座位整理好了	022
● 一支高爾夫球桿的成就	028
● 美孚的地震優勢	031
● 找出自己的競爭優勢	033
● 不要太相信專利	035
【專欄】發掘你的競爭優勢	038

Chapter 2

競爭優勢有利促進成交

- 再好的業務也做不成爛交易 043
- 設計師也能成為業務高手 045
- 與眾不同的不動產經紀公司 049
- 無法成交所付出的高昂代價 053
- 投資人都喜歡有競爭優勢的公司 054
- 10大領導品牌的優勢 056
- 【專欄】提高你的成交率 060

Chapter 3

你有責任告訴客戶—— 能替他省下多少錢

- 他們都能為客戶省錢，你怎麼辦不到？ 069
- 可靠度、品質、省錢……都能成為你的優勢 071
- 客戶付出越多，得到就越多 072
- 請提供「正確」的東西給客戶 076
- 告訴客戶多一點，沒有什麼不好的 082
- 【專欄】告訴客戶你能為他們省下多少錢 083

Chapter 4

競爭優勢 能讓你擺脫價格競爭

- 其實你也可以和沃爾瑪競爭 089
- 零售店的競爭優勢 094
- 如何戰勝品類殺手？ 096
- 大公司也會有弱點 097
- 你要做到滿足不同客群的需求 099
- 不妨參考別人的經驗 104
- 休戚與共的利害關係 107
- 【專欄】建立你的競爭優勢文化 109

Chapter 5

競爭優勢 不只代表企業實力而已

- 光有武器和彈藥是不夠的 115
- 你必須時時注意競爭對手的動靜 117
- 創造最大的競爭實力 120
- 道德應該凌駕一切 123

● 企業道德與競爭優勢的依存關係	127
【專欄】用競爭優勢取代道德感	131

Chapter 6

掌握決勝制高點的競爭定位

● 別輕忽「陰影效應」的影響	137
● 數字能帶來驚人的力量	141
● 競爭定位不妨多一點合理的誇耀	147
● 你只能做個隨時待命的醫師嗎？	148
● 找出能協助你的競爭定位吧！	153
【專欄】舉出幾個有用的數字	155

Chapter 7

你的設想和客戶實際想法間的不同調危機

● 自食其言，就算你是微軟也挽回不了客戶	160
● 是否非營利其實無關緊要	162
● 百視達的不同調危機	165

- 如何確實瞭解客戶？ 170
- 客戶調查不能閉門造車 172
- 【專欄】請趕緊去瞭解客戶的真正想法 175

Chapter 8

找出你的競爭優勢

- 瞭解產品的消費者才是好客戶 182
- 你不光是做什麼，還要看如何做 185
- 標出卡路里也是一種優勢 187
- 將優勢深藏不露，並不是件好事 188
- 【專欄】請務必落實你的競爭優勢 192

Chapter 9

還沒有競爭優勢， 那就創造一個吧！

- 小小可可豆的優勢 201
- 小至農產品，大到機場都可以是優勢 202
- 如何把檸檬變成檸檬汁？ 205
- 【專欄】將劣勢轉變成競爭優勢 214

Chapter 10

將你的競爭優勢 宣傳、宣傳、再宣傳

- 用網路連接你和客戶 225
- 名人加持的光環逼人 229
- 讓客戶幫你宣傳 232
- 最後的建言 235
- 【專欄】說出你的競爭優勢 236

Chapter 1

競爭優勢是企業勝出的強力後盾