



〔英〕 克里斯多佛·派克◎著 彭智 任心慧◎译

V I[®] T U A L

暗

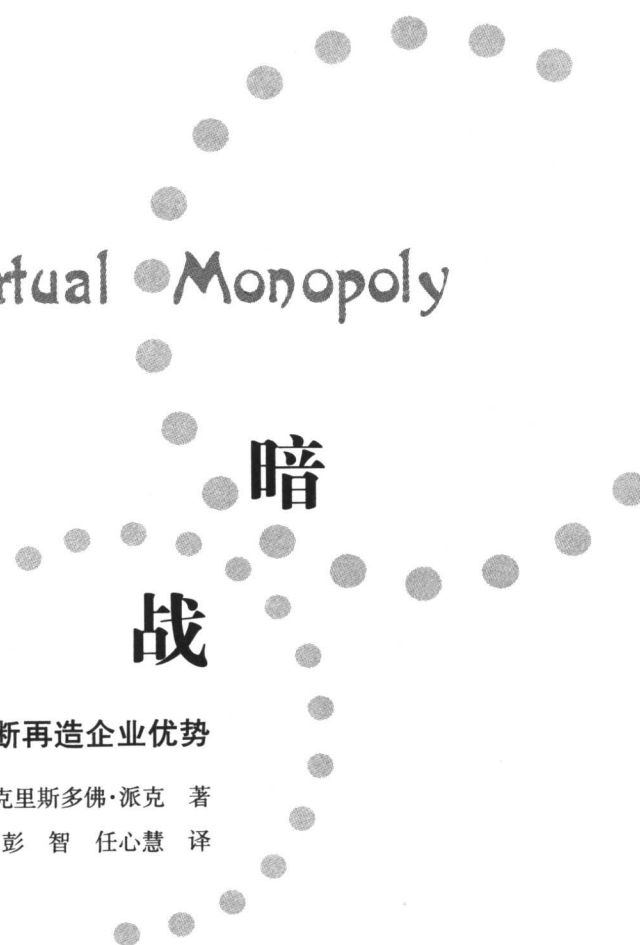
M[®] N[®] P[®] L Y

战

无形垄断再造企业优势

这是一场看不见的战争
没有硝烟
没有血腥……

中国铁道出版社
万卷出版公司



Virtual Monopoly

暗
战

无形垄断再造企业优势

[英] 克里斯多佛·派克 著

彭 智 任心慧 译

中国铁道出版社

 万卷出版公司

辽宁省版权局著作权合同登记: 06-2004-72 号

图书在版编目 (C I P) 数据

暗战——无形垄断再造企业优势 / [英] 克里斯多佛·派克著: 彭智, 任心慧译. —北京: 中国铁道出版社, 2005. 12

ISBN 7-113-06858-8

I. 暗… II. ①克…②彭…③任… III. 知识产权—研究 IV. D913.04

中国版本图书馆CIP 数据核字(2005)第 153062 号

Virtual Monopoly ©Christopher G. Pike

The right of Christopher G. Pike to be identified as the author of this work has been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

First published by Nicholas Brealey Publishing in 2001

Simplified Chinese Translation Copyright ©2005 by Volumes Publishing Company

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording and/or otherwise without the prior written permission of the publishers. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed of by way of trade in any form, binding or cover other than that in which it is published, without the prior consent of the publishers.

书 名: 暗战——无形垄断再造企业优势

作 者: [英] 克里斯多佛·派克 著

译 者: 彭 智 任心慧

出版发行: 中国铁道出版社 万卷出版公司

策划编辑: 郭 宇 张业宏

责任编辑: 郭 宇

封面设计: 宁 远

印 刷: 北京市兴顺印刷厂

开 本: 787×1092 1/16 印 张: 13.75 字 数: 201 千

版 本: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-113-06858-8/F·425

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

Virtual Monopoly

当前的企业界正发生着这样一场看不见的战争，没有硝烟，没有血腥，只有看不见的网，无形地将市场垄断起来。这将是一场用看不见的手段，占领看不见国土的战争，因此更具有隐蔽性。

这场无形的战争会一直持续下去，鹿死谁手还未定，这主要决定于谁在这场战争中反应更敏捷，力量壮大更迅速。

本书理性地审视了目前正在上演的新经济形态——以创新优势为起点、以知识产权为架构的无形垄断经济。本书以前卫的视角洞察有关知识产权背后正在发生的重大变革——只要掌控了创新优势，任何公司都可以攫取垄断利润。

独家网络服务支持

 中国管理传播网
manage.org.cn

凭此密码登陆中国管理传播网充电中心，领取与书等值“知识币”，享受更多的后续服务。

详情请登陆www.manage.org.cn查询相关内容

作者简介：

克里斯多佛·派克，博士，专利和商标律师，曾在宝洁、施乐和葛兰素史克等工作。派克咨询公司创始人，倡导将创新和商业化思维模式应用于知识产权服务。

延伸阅读：



书 荐

Book recommendation

许多商业人士都知道知识产权——专利、商标和版权的重要性，但他们往往只知其然，不知其所以然。本书不仅对知识产权作了基本的介绍，还分析了其在现代战略规划中的重要地位。本书向许多大公司的传统管理模式提出了挑战，并展示了如何通过巧妙理解和运用无形垄断力量构建成功的创新企业。这是一本令人鼓舞、发人深思的好书。

——戈登·赖特博士(Elkington & Fife 合伙人)
(赛诺菲圣德拉堡集团前任知识产权经理)

企业必须懂得如何充分利用他们的知识产权。对此，本书指明了道路。无论是商务人士还是专业人士都可从作者生动、新颖的方法中大受裨益。

——提姆·罗伯特(英国专利代理协会主席)

随着数字化信息经济中无形资产在企业价值中比重不断升高，企业能否保持竞争优势将越来越偏重于其保护知识产权的能力。克里斯多佛·派克在他的新书——《暗战》中，以饱含洞察的笔触，就那些经常带有争议性的问题发表了他非常冷静而又折中的观点。他深入的洞察将给知识产权从业者和监管者带来巨大的启发，而他充满睿智的观点则为这场意义重大的辩论注入了新的理念。

——爱德华·特鲁克(英国管理学院知识管理论坛主席)

克里斯多佛·派克用生动易懂的方式把他对当今不断变化的知识产权环境的非凡洞察呈现在本书之中，对于那些希望把创造力作为其商务活动核心的人来说，这将是一本极具启发性的书。

——海伦·K·奎林(葛兰素史克公司药品专利副总裁)

在知识产权这个复杂的领域内，想找到一本浅显易懂且内容丰富的书的确不太容易。但是在《暗战》一书中，克里斯多佛·派克却做到了。我毫不犹豫地希望把这本书推荐给那些想要了解本行业知识产权问题，并正在寻求建议的人们。事实上，对那些认为知识产权与其业务毫不相干的人们来说，这本书可能更显得珍贵——看过之后你自然就明白了。

——迈克尔·阿狄森(宝洁公司研发部副部长)

克里斯多佛·派克对如何保护公司员工及企业家的努力成果进行了全面的论述。他在实行严密保护与共享信息以创造价值这两种需要之间达成了一种平衡。《暗战》这本书中的理念注定将成为企业创造新型股东价值的重要工具。

——安德鲁·高勒(亨利管理学院亨利培训中心 CEO)

在现代商务环境中，开放的信息、高速的通信及激烈的网上竞争，使知识产权管理成为了一种真正的挑战。克里斯多佛·派克完成的这部著作将会脱颖而出，成为未来许多年内该领域的一本“参考书”。

——大卫·史特拉克(安捷伦科技 WPS 收购项目经理)

这是一本非常生动且具启发性的书，作者通过对现实商业模型的提炼展示了如何开展新战略以帮助企业保护其创新优势，以及如何利用专利、商标等知识产权实现收益最大化。

——艾伦·C·夏普(QED 知识产权服务有限公司董事长)

《暗战》这本书以清新、睿智的视角审视了一个非常关键的商业问题。作者用生动、诙谐的语言对这一问题进行了精辟的论述。对于那些在商业上刚刚起步或是已经立足的商业人士来说，这都是一本必读之作。克里斯多佛·派克在本书中使用了大量有趣恰当的例证，使这样一本难写的商务著作成了一本少有的通俗之作。

——戈登·哈里斯(瑞格公司法律部知识产权合伙人)

前言

Foreword

从我们周围的种种迹象来看，经济发展正在不断升级。那些真正设计独特、与众不同的创新性产品和服务目前正在引领新一轮的浪潮，并为企业带来丰厚的回报。

这一创新潮流的加速发展乃大势所趋。20 世纪 80 年代时，几乎所有的企业都以提高产品质量为核心任务。到了 90 年代，企业则开始重构它们的商务流程并建立起企业内部知识系统（或者，至少是信息系统）。“更快捷、更巧妙、更可靠”已成为不同企业进行商务活动所遵循的一个共同标准，但单纯凭借这方面的努力，企业很难再激发市场活力或者获得持久优势。在未来，要获得高收益就必须提供尽可能多的附加值。由此看来，我们现在该把企业内部组织的修整告一段落，而把精力转向产品、服务和商务概念的创新上来。创新优势已成为新时期赋予企业竞争魔力的“圣杯”。

伴随着创新优势的出现，一股强大的力量正在冲击和重塑着那些增长乏力的传统行业。远的不说，仅以戴森公司（Dyson）生产的真空吸尘器为例。其亮丽鲜明的色彩和时尚别致的造型彻底改变了我们以往对吸尘器的认识，而且这种吸尘器用已得到专利的一种被称为“双

气旋”的空吸设计取代了原来的吸尘袋，可以说是一次创新性的飞跃。然而吸尘器行业对这种创新的反应如何呢？它们并没有欢呼喝彩，相反它们却都在试图对这一创新进行打压——伊莱克斯（Electrolux）在指名与戴森公司的产品进行对比的广告中有意丑化其产品；胡佛公司则推出了一款十分类似的仿造产品 Vortex。后来经英国法院查证，该产品侵犯了戴森公司的“双气旋”专利。可见，创新优势是企业竞争的关键，但竞争本身往往压制创新。问题的症结在于，创新优势本身并不足以支撑坚实持久的商业优势。真正起决定作用的是企业围绕其创新优势构筑垄断性商业环境的能力，亦即利用其创新优势对外部竞争进行有效屏蔽的能力。知识产权是保护创新优势最有力的机制，它包括专利权、商标权和版权等具体表现形式。戴森真空吸尘器的确是一个不错的产品，但它之所以能持续地在竞争激烈的市场占有一席之地，主要还应归功于它所掌握的核心技术专利。该专利权在法律保护的范围内为戴森公司圈定了一个独享其核心技术的商业环境，使其能够充分享受创新带来的市场回报。

本书即将告诉您如何增强自身的创新优势，以及如何运用知识产权战略构建起属于自己的垄断商业空间。

但是，垄断只是知识产权表现出的一个方面。知识产权已成为媒体的一个热门话题。商业出版物上充斥着如专利抢注、网上掠夺、商标冲突和“Napster^①”式的共享和下载。在对这些冲突和争议关注的同时，人们可能只注意喧闹的法律斗争，却忽略了在这些冲突和争论中体现的更加重要的根本性变化，而这种根本性变化才是更为重要的东西。事实

① 编辑注：Napster 公司创立于 1999 年，创建者是 19 岁的肖恩·范宁（Shawn Fanning）。Napster 是一个值得争议的程序，它能让人们通过因特网共享音乐而不是购买自己的 CD 备份。下载了 Napster 之后，用户可以访问来自其他在线用户的以 MP3 格式录制的音乐。你只需输入歌手或者歌曲的名字就能够得到一个可下载列表，然后就可以从其他用户的硬盘上下载音乐了。Napster 的用户必须经常检查这个列表，因为这些音乐是否可下载是取决于它的拥有者是否在线。Napster 的用户下载音乐之后不但可以播放还可以把音乐烧制成 CD。Napster 还在服务器和聊天社区里提供了音乐下载。

是，在面对数字化网络和高科技所编织的这个流动性日益增强的全球市场时，各个公司都觉得有必要获得专有的排他性“岛屿”。这些“岛屿”不会是永久的，但它们至少可以给企业提供一个喘息的空间，使企业可以从对新产品和服务的开发投资中获得收益。提高收益水平的创新机制正在逐步形成。

公司不论规模，只要勇于突破创新并合理运用知识产权战略，就可以获得长期、可持续的回报。

本书从理性的角度对这一大环境进行了审视，并首次界定了“无形垄断经济学”的概念。作为将创新优势转化为竞争优势的关键因素，知识产权已经不再是过去人们头脑中那个生涩的字眼，它正扮演着商业竞争中一个活力四射的角色。无形垄断经济学在公司结构、商业模式以及营利机会方面提供了空前的灵活性，对此本书分别从大型公司和小型企业的角度进行了深入细致的探讨。无形垄断经济学孕育了一批全新类型的公司，比如安谋国际和 Scipher 公司等。它们的商业模式完全是围绕着知识产权展开的。这些“知识产权公司”的形式极具开拓性，但也并非史无前例。爱迪生当年在门洛帕克兴建的“发明工厂”至少可以算得上此类企业的先河。

无形垄断经济学的出现改变了老牌企业与新兴创新公司之间的力量对比。凭借自己的原创性，新兴公司现在有能力击败那些拥有大量资本，达到规模经济，但却缺乏真正创新思想和源泉的传统公司（或者至少可以通过差异化与它们齐头并进）。微软对那些迷人的小型游戏

开发商的投资，就是很好的例子。微软拥有雄厚的研发资本，但它知道离开那些好玩的游戏，它的新 Xbox 平台也将玩不转。反过来，那些天才的游戏开发商也非常清楚，在他们用品牌和版权构筑起来的“创新王国”中，即使面对最强大的公司，他们也照样可以达成很不错的交易。

无形垄断经济学为具有创造力的公司注入了活力和能量。但如同其他可以带来优势的资源一样，伴随而来的是挑战和风险。我们无法忽视由各种各样盗版产品带来的威胁。这些日渐成风的“我也一样”、“快速仿制”、“抄袭产品”以及“Napster 式的盗版行为”，钻了具体产品或法律框架中知识产权保护的空子，从而使仿造者和盗版者可以毫不费力地坐享他人创新的果实。和盗版行为一样不容忽视的问题还有对知识产权的滥用，比如限制竞争和操纵市场等。权利人对市场的过度操纵实际上是一种权利的滥用，非常敏感的非洲药品专利问题就是一个很好的例子。

本书不仅揭示了知识产权可以带来的不断增加的市场机会，而且也同时讨论了随之而来的挑战和风险。我们呼唤一种平衡的解决措施和一套细致可靠的监管机制。说到底，这是一个创新的时代，而不是一个靠拥有大量资本，达到规模经济来实现经济增长的时代。在这样一个新时代，公司不论规模，只要勇于突破创新并合理运用知识产权战略，就可以获得长期、可持续的回报。“无形垄断”的种种好处已经摆在你面前，你还犹豫什么？赶快跟上潮流吧！

本书涉及品牌名录 (排名不分先后)

戴森	伊莱克斯	可口可乐
英特尔	星巴克	辉瑞
万宝路	澎泉	帮宝适
米其林	POLO	拉夫·劳伦
安谋国际	爱立信	富士通
飞利浦	夏普	QED
苹果电脑	宝洁	施乐
西门子	默克	阿斯利康
路易·威登	摩埃·尚东	轩尼诗
微软	美国在线	索尼
NEC	安达信	普华永道
拜耳医药	壳牌石油	Scipher
Anywayup	柯达	好时
联合利华	欧莱雅	宝丽来
佳洁士	汰渍	切里奥斯
沃尔玛	爱克桑	奔迈
百威	路易·威登	吉列
戴尔	肯德基	雅虎
古奇	盛世长城	麦肯锡
积架	陆虎	阿斯顿·马丁
诺基亚	麦当劳	大众
摩托罗拉	百事可乐	葛兰素史克
香奈尔	贝纳通	IBM
毕马威	劳斯莱斯	耐克
思科		

目 录

前 言 /1

第一章 从创新优势到无形垄断 /1

想象中最令人渴望的商业环境 /1

无形垄断的三个构成要素 /2

超越知识经济 /4

无形垄断的特征 /6

为何无形垄断顺应了经济的发展 /8

第二章 无形垄断的基础 /13

知识产权与创新优势 /13

进行知识产权组合以获得更强大的垄断基础 /16

法律属性 /17

防范投资风险的手段 /18

买卖关系的基础 /20

商务模式的基础 /21

衡量创新优势的基础 /22

知识产权正在成为一种全球通行证 /23

知识产权的全球化对企业意味着什么 /27

第三章 从商业手段到商业模式 /29

无形垄断的商业模式 /29

堡垒型垄断 /30

增值型垄断 /33

中心辐射型垄断 /36

卖断型垄断 /41

三个辅助发展趋势 /43

介于不同无形垄断模式之间 /48

分离出知识产权精华 /51

第四章 知识产权公司 /53

对知识产权的两个误解 /53

知识产权公司的使命描述 /54

新泽西州的门洛帕克 /55

毁灭与重生 /57

一个人组成的知识产权公司 /59

知识产权公司的特征 /62

无形垄断商业概念的孵化器 /65

第五章 在夹缝中寻求创新空间 /67

感知最前沿的发展动态 /67

企业的战略选择 /69

杀出重围的四种策略 70

实现最优的战略组合 /72

盲目的数量竞赛将使你偏离创建无形垄断的方向 /78

在拥挤的环境中建立商业模式 /80

第六章 为空间而战 /81

战斗联盟 /82

我们为何而战 /83

向法院起诉真的有用吗 /86

管理层的争夺策略 /90

打倒假想的对手 92

打击假冒 /93

第七章 商业合作与知识产权 /95

商业关系挑战 /96

给企业把脉，找出企业的通病 /97

合作关系的新趋势 /100

远 见 /102

协 议 /105

谨 慎 /108

应对商业合作中的挑战 /109

第八章 公众担忧 /113

公众担忧的缘由 /113

全球知识产权的集中化 /114

当无形垄断变成真正的垄断 /116

知识产权对地区经济的影响 /117

知识产权对新兴经济的影响 /119

申请人类基因组专利 /123

消除公众担忧对企业的重要性 /125

第九章 构建无形垄断的路线图 /127

将知识产权带入你的日常经营 /127

理解知识产权是如何影响你的公司的 /130

组建一个无形垄断小组 /131

采用产权开发商的思维模式 /132

通过起始策略着手构建无形垄断 /133

通过创新和差异化构建强大的无形垄断 /134

考虑其他可行的无形垄断商业模式 /136

培育和重振知识产权组合 /136

在更普遍的范围内进行“培育和重振” /138

第十章 构建技术领域的无形垄断 /139

构建技术领域无形垄断的驱动力 /139

开发技术资产 /140

如何在申请专利时提出最初的权利要求 /144

自信的创新者可以建立更大的垄断空间 /145

0...12...30...专利合作协定点火起飞!

为自信的创新者制定的路线图 /149

保持控制与开发伙伴的关系 /154

专利方面的其他资源与读物 /155

第十一章 构建品牌领域的无形垄断 /157

在品牌领域构建无形垄断的驱动力 /157

开发品牌领域的产权 /158

品牌保护的从属形式 /161
在品牌领域构建垄断空间 /162
自信的创造者开发真正与众不同的品牌 /164
品牌垄断矩阵：为自信的创造者准备的路线图 /165
品牌化模式 /168
品牌化的重要性与公司规模无关 170
小公司的品牌化 /171
品牌方面的资源与其他读物 173

第十二章 构建内容领域的无形垄断 /175

内容的解放 /175
开发内容领域的产权 /177
数字化世界里的内容能得到保护吗 /182
自信的创造者用内容开创无形垄断 /184
图书出版业的解放 /186
版权方面的资源与其他读物 /189

第十三章 构建无形垄断组织 /191

紧密结合的法人组织 /191
知识产权公司的形式 /192
不断发展的无形垄断组织结构 /195

后记 /199

真正的垄断者能够站起来吗 /200
施乐公司终于宣布了令人期待已久的反击策略 /200

法律免责声明 /203

译后记 /205