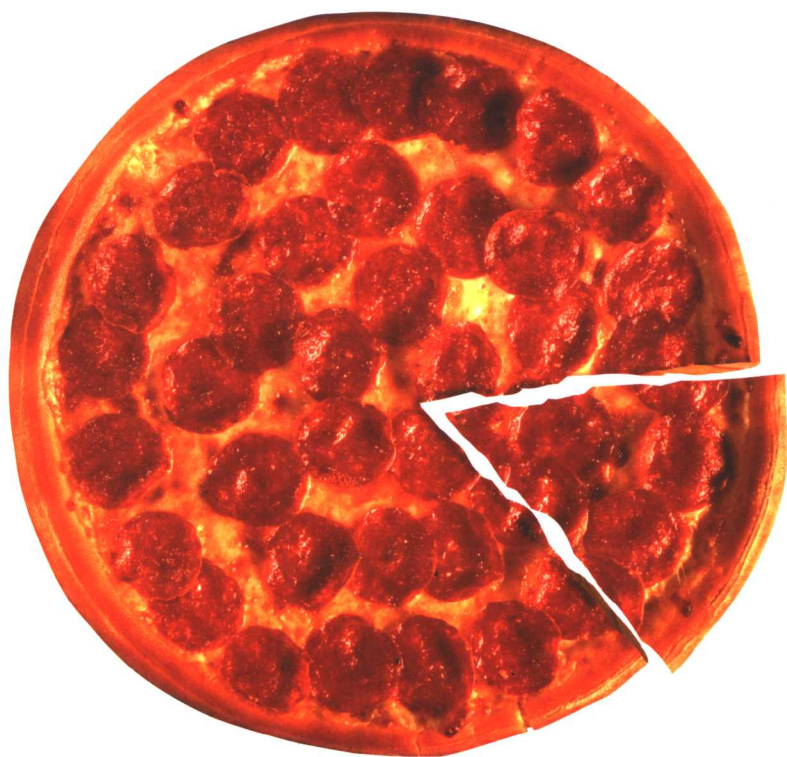


THE MYTH OF
MARKET SHARE

《纽约时报》超级畅销书作者惊世之作

市场份额的神话

[美] 理查德·弥尼特 (Richard Miniter) 著 徐芳 译



微软、VISA选择市场导向，通用电气、IBM、戴尔、
波音选择利润导向，你选择什么？



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

True
no

— The Myth of Market Share —

市场份额的神话

[美] 理查德·弥尼特 (Richard Miniter) 著

徐芳译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

市场份额的神话 / (美) 弥尼特著; 徐芳译. — 北京: 北京师范大学出版社, 2006.4
ISBN 7-303-07934-3

I. 市... II. ①弥...②徐... III. 企业管理—市场营销学 IV. F274
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 026244 号

The Myth of Market Share

Copyright © 2002 by Richard Miniter

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Beijing Normal University Press

This edition published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

简体中文版由 Crown Business 图书公司授权北京师范大学出版社出版发行
北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2006-3608

市场份额的神话

出版发行 北京师范大学出版社 (北京新街口外大街 19 号 邮编 100875)

出版人 赖德胜

责任编辑 李娜 赵西 周彩云

2006 年 6 月第 1 版 第 1 次印刷

印刷 北京新丰印刷厂

开本 170 × 240mm

字数 120 千字 9.5 印张

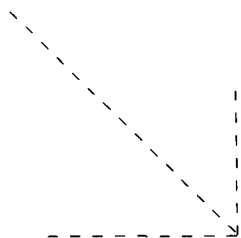
书号 ISBN 7-303-07934-3

定价 25.00 元

网址 <http://www.bnup.com.cn>

版权所有 侵权必究

此书献给信仰坚定的 Leola Tobin 和 Janie Kong，以及
所有关心热爱我的读者们。



序 言

1998年华盛顿特区举办的一次私人聚会上,一位年轻的商业巨子侧过身来告诉我他的商业秘密。他在亚历山大和弗吉尼亚的软件公司正准备开业,他说:“秘诀就是建立起你的市场份额!”

“市场份额?”“没错!一旦企业成为某个领域最大的卖家,那么,财富也就随之滚滚而来了。现在早就不是旧经济时代了,”他振振有词地说,“唯一的关键就是市场份额,一切全是依赖它!”

在那个时期,类似的对话出现在全球各个角落。

许多年以后,当年大部分追逐市场份额的公司都如过眼云烟般消散。他们烧光了最后一笔风险投资后,就淡出了人们的视野。分析家们把原因归结为公司运营者的年轻气盛,或是整个环境的“非理性繁荣”,却没有谁会责怪那些所谓追逐市场份额的荒唐举动。

令人不安的是,那些传统行业的经理人和企业家们,却愈发将互联网公司的市场份额战略发扬广大,只不过这些传统企业还有很多老本儿可吃,不会象互联网公司那样转瞬间销声匿迹。实际上,今天的企业比以往更需要明智的战略,能为其带来真正持久利润收入的绝不是来自咨询专家们的时髦词汇和公式。

正是我的工作让我不得不关注这些,在《华尔街日报》“经理人专栏”和“欧洲财经”做主持的日子里,我必须更加领会和深入分析商

业趋势，因此，我也开始了对市场份额和利润之间的关系的研究。

当我有更多的机会去看完那些建立在对市场份额追逐的商业计划书后，我不得不承认，这种战略思想已然在企业界根深蒂固了，好像每个人都在模仿之前的互联网公司，“抓住市场份额，利润就会来临”。而真正的关键——客户——却被大家遗忘了。

Pets.com就是典型的例子。这个在线宠物店为了在其市场中占据统治地位的份额，烧掉了融来的几千万美金。为了推销一款会说话的吉祥物，Pets.com不惜斥资数百万美元登广告，还在感恩节大游行时制作了一个吉祥物模样的气球。然而这一切都没能让买家们掏腰包。为了吸引客户，扩大市场，他们最终不惜以低于成本的价格销售并免费送货，虽然赔钱赚了吆喝，但Pets.com仅仅坚持了9个月就崩溃了。

曾被认为最值得尊敬的美国电信业元老，AT&T公司，也成为了实质上的市场份额追随者。他们每个月都寄出数百万份支票给用户，只要这些用户转而使用他们的长途业务就能将支票兑现。这是典型的“买”份额。当然，另两家竞争者，MCI和Sprint公司也不甘示弱，开始效仿。这样一来，聪明的消费者也开始不断转换服务商来兑现支票，使得三家公司的竞争不断升级，最后，他们送出的支票竟然涨到每份100美元！我们无法估量这三家电信巨头到底花费了多少银子，但是他们的目的都是一样的——市场份额。戏剧性的是，一番竞争下来，三家的份额都没有变化，而长途业务的利润却几乎没有了。

写这本书，是从一个非常简单的问题开始：市场份额比企业的可持续发展更重要么？很多企业家、学者、咨询师们会告诉你：“市场份额越多越好”，可是当我们为这个理论寻找证据时，却慢慢不再那么确信了。

经理人总会面临两个选择，市场份额导向还是利润导向，对，这

两个是不能并存的，经理人必须选择其一。如果是市场份额为导向的话，为了抓住份额，企业往往都采用所谓致胜绝招，那就是价格战！在商学院里，他们曾经学到过这些，他们的拥护者也对此坚信不疑。

如果是利润导向的话，就一点儿也不复杂了。**利润来自于客户，而不是竞争对手**，因此我们必须去关心客户的需求，去考虑下个季度的商业机会，而不是头破血流地去汇报上个季度的份额是多少。

在这本书里，我会坦率地告诉大家，市场份额为导向在大多数行业里并不适用！通过分析，我们会看到，真实的情况是，份额带来的优势并不是我们想像的那样。当然，我还会尽力帮助大家，如何向利润导向的模式转变。

开始读这本书之前，我们需要建立起几个基本原则。

第一，我们只关注结果，而不是什么理论和许诺。要知道投资者对企业的评价往往是其投资回报率。

第二，公司的经营目标是股东利益最大化。经理人必须为股东的长远利益打算，这些都是说起来容易做起来难的，也正是我们关注实际证据，而不是什么观点的原因所在。

第三，我知道在瞬息万变的 market 环境中，经理人做出决策往往是很困难的。因此，我会宽容地衡量他们的决策，只是把这些决策的质量和他们的直接竞争对手的决策去比较，而不是和那些理想状态或是完全虚构的商业案例去比较。

第四，如果几年内看不到效果的话，人们很少还会对所谓长期战略保有耐心。这不是说大家都是短视的，而是因为市场在不断变化，产品周期越来越短，新的销售渠道也在不断涌现，新的竞争也会突然降临。如果投资在几年内都没有收效的话，投资者自然会抛弃你。

第五，还有一点很重要，那就是任何规则都有例外。我承认，在

某些特定行业的某些特定时期，市场份额的原则是通往长期发展的最佳路线，并且能带来超过平均水平的投资回报。（这些会在第六章中讲述。）

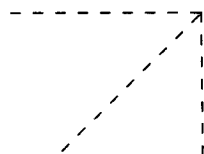
最后，有个问题我回避不了，为什么一些拥有最大市场份额的企业，看上去在所在行业里获得了最大的回报率？比如在制鞋业、宠物食品销售行业等等，或者是通用电气（GE）的各家子公司都做到了。道理很简单，那就是，他们并没有把市场份额最大化看作是目标，而是当成自身成长进步的一个参照。

这最后一点看上去有些微妙，但是很关键。许多企业也宣称自己仅仅把市场份额看作是一个评估工具而已，但实际上，他们的经理人却是把它当作目标了。他们所做的一切都只是围绕着达到或是保持一定的份额。而利润导向的企业（第五章中会详细介绍），有他们自己的目标，他们的激励机制都是围绕这个目标，而不是所谓市场份额的多少，市场份额只是众多工具中的一种罢了。实际上，作为副产品，他们往往拥有了更多的市场份额。

因果不能颠倒，市场份额本身并没有优势可言，它恰恰是企业保持竞争优势所产生的结果，而不是起因。企业在追求核心使命时，产生的一个效果是市场份额的扩大，它仅仅是副产品而已。

狂热的股票市场已经过去，投资人更需要看到坚实的盈利基础，而不是许诺出来的计划。没有那么多闲钱让你去烧了，这个关键时刻，我们必须把盈利拉回到业务的核心地位上来。当然，我并不是说企业可以完全忽视市场份额。如果你打算找一些办法从市场份额的追随者转变成利润追随者，那么这本书充满了这样可以借鉴的案例。

目 录 Contents



序言 I

第一章 愚人金：大公司为市场份额所累 1

当我们阅读国家的历史时，会发现，它实际上就像一个特点鲜明、喜怒无常的人。大众往往不计后果，去疯狂追逐一些假象……

——查尔斯·马克《回忆录：流行的假象》

第二章 苦果：为什么吉列比 AT&T 聪明？ 21

我们刚刚开始了人类历史上规模最大的试验，涉及的资金和人数比曼哈顿计划和登月计划两者加起来都多。

全世界投资了数以千亿计的美元研发高科技，从无线电装置、电讯设备制造到程序设计和网站经营等等，无所不有。我们在全世界这个大实验室里想要检验的命题就是：市场份额重要吗？

第三章 为什么市场份额的神话迷惑了所有人，从强盗资本家到你的老板都未能幸免？ 43

这一切是如何发生的呢？为什么分析家们称之为“市场份额狂热症”的东西达到了如此登峰造极的程度，使得公司高管、企业家和投资人心甘情愿地掏出大把的钱来追求市场份额，甘愿忍受着巨额的亏损或者利润暴跌也要维持市场份额？简而言之，是谁捏造了市场份额的神话，为什么这个神话让这么多的商业领袖们折腰？

第四章 实现销量数字：市场份额为什么招致危险的折扣、受损的品牌和愚蠢的合并？ 61

为什么公司总是对不计后果、没完没了的打折形成依赖？他们列举了一系列堂而皇之的理由：我们要完成公司下发的季度任务；我们要建立品牌忠诚度；我们要降价跟竞争对手的销售价格持平。归根结底，都是要保住或者扩大市场份额。

这些托词没有一个可以站得住脚。

第五章 恐龙灭绝之前也曾是庞然大物：为什么利润主导者会战胜市场主导者？ 81

如果你想成为一个利润主导者，本章可以为你提供一些指导，告诉你来自不同行业的成功者如何抵制住了市场份额的诱惑，创造出了领先行业水平的利润。他们避免了危害品牌价值的危险的折扣，避免了鲁莽的并购，把精力集中在顾客上，而不是竞争上。他们在不断削减成本的同时，保持或增加了利润。

第六章 网络和双向市场：微软和维萨为什么考虑市场份额？ 115

每个规则都有例外——每个人都希望自己就是那个例外。他们的业务很特殊，利润对他们来说是次要的，市场份额才是主要的。有太多的管理者相信市场份额神话并不是注定要破灭的神话——对他们来说不是。在某些情况下，他们是正确的：市场份额的确是问题的关键所在。

在本章中，我们将会考察这样一些特殊案例。

第七章 利润主导者的规则：为什么管理者必须要作出选择？ 133

不管我们是否承认，世上基本有两种互不相让的商业哲学：市场份额主导哲学和利润主导哲学。管理者必须在这两种思想中作出选择——要么通过市场份额策略把公司作大，要么聚焦于公司的利润增长。



第一章

愚人金：大公司为市场份额所累

当我们阅读国家的历史时，会发现，它实际上就像一个特点鲜明、喜怒无常的人。大众往往不计后果，去疯狂追逐一些假象……

——查尔斯·马克 《回忆录：流行的假象》

当我们阅读国家的历史时，会发现，它实际上就像一个特点鲜明、喜怒无常的人。大众往往不计后果，去疯狂追逐一些假象……

——查尔斯·马克 《回忆录：流行的假象》

固执的成见

许多商业领袖常常为市场份额的神话所吸引，他们像着了魔似地疯狂追求市场占有率，所有工作都是为了保持、增长、评估自身的市场份额。极富传奇色彩的 Sun 公司的总裁斯科特·马克迪尼(Scott McNealey)，常常挂在嘴边的就是：“我们不能预测未来的经济走势，但我们能获得市场份额。”

每每碰到一些首席执行官、高级董事，他们都会迫不及待地谈到市场份额，个中原因不言自明——这些高层管理者们知道，他们和属下的工作业绩都是通过市场份额来评定的。

市场份额理论同样受到包括华尔街的分析家、机构投资商、金融记者、企业家、咨询员以及个性十足的大师们的热烈追捧。它看起来通俗易懂，容易评判。但这种简单方法却是带有欺骗性的，而且往往被证明是错误的。

为什么有这么多人对市场份额理论深信不疑？难道有它就一定能够带来显著的经济效益吗？

全球有多少个商学院与市场份额理论结下了不解之缘，我们不得而知，但我们了解到，每年都有数目庞大的市场份额理论追捧者从

这些商学院毕业，分布在大型商业办公区和写字楼里，而市场份额是一个逢人必被谈起的话题。会议上，经理人会被追问：市场份额有没有增长啊？那些被问到的人看起来总是信心十足，好像抬抬手就可以制造出市场份额来。是啊，谁会把“成功地降低了市场份额”作为自己的工作绩效呢！

这些追随者们热衷到拒绝探究所有与此理论相对立的事实，并且对那些怪现象视而不见。

有幸的是，我们还可以在一些权威杂志上看到颇有新意的研究市场份额和企业利润的文章，和那些沽名钓誉者们不同，这些文章注重事实，即使不受市场份额理论追随者的欢迎，作者们仍然坚持真理，他们预言说：“市场份额理论不过是愚人金（Fool's Gold，黄铜矿，看上去象是包含黄金，其实却没有。——译者注）。它浪费了大量财力和精力，同时又给竞争对手修生养息的机会，使他们寻找真正的机会不断地发展壮大。这个理论害人不浅，许多大公司为此衰落和破产，它最终会像其它的教条理论一样被时间抛弃，被人们忘记。”

我希望这些还没有勇气站出来的人们，一起来向这个被视为金科玉律的法则宣战：“市场份额理论是建立在一个有缺陷的、已经过时的理论基础之上的。它使公司收益锐减，支出大增。公司规模扩大了，却不能带来与之相适应的利润。少数几家公司碰巧赚取了丰厚利润，但大部分公司却因此成为这个理论的牺牲品。”

本书基于以下两个强有力的观点：市场份额的误区和获取利润的正确之道。我们写此书的目的在于让公司的决策者们明白，市场份额理论是一个过时的教条理论，追求这个目标是个误区，“扩大规模即可获得利润”这个泛滥成灾的观点是错误的，应该被抛弃。

对规模的膜拜

让我们清点一下各个行业中的市场份额的领头羊们，来看看市场规模扩大过程中这些公司的真实情况。其实，在成为行业巨头之前，许多追求份额的公司就被卖掉或是被恶意兼并了，还有一些干脆破产了。剩下的呢？即使成为了巨人，也已经遍体鳞伤，他们的CEO会抱怨说华尔街的分析师们不理解他们的业务，或者说整个行业都在经历“周期性衰退”。还有很多人皱起眉头说，盈利的黄金时期已经过去了，我们不得不去转型以应对市场的变迁。

这就是真实的写照，下面我们看到的公司案例来自完全不同的行业，但他们有两个共同点：他们专注于市场份额，但赚到的钱比竞争对手要少得多。

亚马逊书店 (Amazon.com)，就好比是《格列佛游记》中的巨人。它比世界上任何一家书店卖的书都多，作为全球最大的网上书店，它比传统书店经营的品种更齐全。但除此之外它还做些什么呢？稍微留意一下我们就可以发现，在开始的7年里，除了市场规模扩大以外，亚马逊还从来没有赢利。直到2002年2月，它才对外公布，和销售额高达11.2亿美元相比，它的利润只有区区500万美元。但相对于1600万欧元的债务而言，这些利润算什么呢？

曾经在电脑行业中占有很大份额的美国数据设备公司 (DEC)，在市场占有率坚挺的情形下，利润额却一路下滑，不久便处境窘迫，幸好康柏 (Compaq) 出手相救。不过并购了DEC的康柏后来也自身难

保，康柏的老总迈克尔·科培拉（Michael Capellas）曾经一直宣扬，宁可牺牲利润也要扩大市场份额！尽管后来，陷入困境的科培拉在接受《财富》杂志采访时，反省自己不要再重蹈DEC的覆辙，要让市场份额让位于企业利润，但是为时已晚。直到2001年被惠普兼并之前，也没有能转变成一个以利润为导向的公司，旧有的习惯和力量确实很难打破了。

即便是当今那些最成功的企业，如果能不那么在意市场份额的话，其赢利空间也会更大一些。

沃尔玛公司，由极具传奇色彩的山姆·沃尔顿（Sam Walton）创建，本身是一个盈利性极强的企业。但是通过稍后的案例分析你就会发现，它正在拼命地扩张，不管那些新的市场是否有盈利的可能。结果沃尔玛远没有家庭美元店（Family Dollar）和通用美元店（Dollar General）赚钱，虽然那两个竞争对手的规模要小得多——但投资者从这两家店获得的回报却高得多。

3M公司是隐形胶带和即时贴（Post-it Notes）的生产商，至少在公司规模上来看，150亿美元的身家只能让其他的竞争对手们望其项背。一位在3M公司工作过10年的咨询员告诉我说：“3M公司实际上面对着250亿美元的市场机会，却只做了150亿美元的业务。”为什么这么说呢？因为3M公司为了保持市场份额的领先，拼命去研发、创新并扩张，已经顾不上更好地为今天的顾客服务和销售了。反而被那些不那么刻意创新的公司钻了空子，趁机抢占了許多本应属于3M的销售空间。创新本身没错，但是以市场份额的名义而放弃挖掘现有产品的潜在利润时，就很难让3M能成为通用电气那样伟大的公司了。

越大越好么？

当我们试图找到更多的证据来证明市场份额的扩大能带来更多的回报时，却发现更多相反的证据。市场份额的增加并不等于利润的增多，实际上，尽管有一些公司成功了，但其他大多数公司仅仅是变得大了一些而已。

来看看银行业的例子。美国房产抵押贷款的创始者大通曼哈顿银行(Chase Manhattan Mortgage)，在房屋抵押贷款方面的市场份额最大，但它是挣钱最多的么？当然不是。排名第五的华盛顿共同银行(Washington Mutual)在2000年上半年赚了4.52亿美元，而大通银行只有不到1.23亿美元的利润。

为什么做得最好的不是规模最大且业务量也最大的大通银行呢？

实际上，在银行业，提供一份10万美元的抵押贷款和提供20万美元的抵押贷款对于银行所花费的成本相差无几。因此，在其他条件等同的情况下，盈利的多少就由平均贷款规模的大小来决定了。大通的问题就在于此，为了扩大市场份额，他们一味地追求贷款总份数而不得不将很多小单子也拉了进来，如前面分析的，由于服务成本的原因，这些金额小的贷款同样花费很高的成本，因此利润也很低，实际上，大通银行平均每笔贷款额仅为12万美元，在全美银行中排在第39名。由此不难说明为什么大通的利润并没有象它的市场份额那样显著了。

每个行业都有大大小小的企业疯狂地追逐市场份额，分析家和投资者们也开始关注起这种现象。当欧洲的三家钢铁公司宣布合并成为全球最大的钢铁制造商时，我给伦敦交易所的一位钢铁行业分析师打

了电话，他马上就对这个愚蠢的行为进行了总结：“这是又一个对市场份额盲目迷信的例子！”可也许正是这种假象，给那些盲目追求市场份额的人们展示了一个个五光十色的泡泡，让他们乐此不疲地继续追寻着市场份额。

那些鼓吹的文章

市场份额理论对其拥护者来说，犹如宗教教义一般不可怀疑。在过去的40多年中，研究市场份额理论的研究者遍布大西洋两岸，其出版物可以堆成一座小山。所有这些研究都简单地认为，市场份额的增长和企业利润的增长有直接联系。《哈佛商业评论》在1975年发表了保罗·布鲁姆（Paul Bloom）和菲利浦·科特勒（Philip Kotler）的一篇文章，文中写道：“对任何一家企业来说，占有控制地位的市场份额就等于拥有比同行们多得多的利润。”

这个美好的意愿在过去几十年的商业杂志中反复出现，被引用了数百次以上。这些观点成了全球商学院的必修理论之一，并且盛行于一些主流商业报纸和杂志，从《华尔街日报》、《哈佛商业评论》，到《财富》、《商业2.0》，不胜枚举。成千上万的商业计划书或者企业战略都以这些论断为基础。经理们成为这些大师的拥护者，他们坚信扩大市场份额就意味着增加利润。

到处充斥着疯狂追逐市场份额的叫嚣声，但仍有许多保持清醒的权威人士。美国经济学界巨子——洛杉矶加利福尼亚大学荣誉退休教