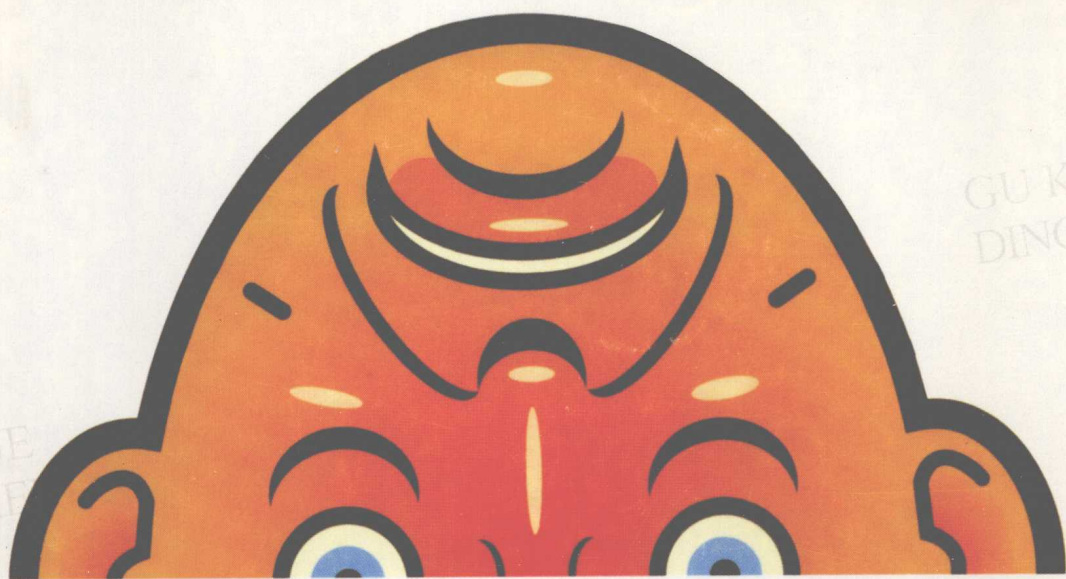


惟有留住顾客的心 才能使企业永续经营



罗耀宗 (台) 著

顾客决定成败



京华出版社

顾客决定成败

罗耀宗 (台) 著

京华出版社

F279.712.44
L1

图书在版编目 (C I P) 数据

顾客决定成败/罗耀宗著. —北京: 京华出版社, 2004

ISBN 7-80600-981-7

I. 顾... II. 罗... III. 信息技术—高技术产业—企业管理—研究—中国 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 128942 号

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2005-0364 号

顾客决定成败

作 者 罗耀宗

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京市梨园彩印厂

开 本 787mm × 960mm 1/16

字 数 180 千字

印 张 14

版 次 2005 年 2 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80600-981-7/F · 62

定 价 26.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系

透析新经济的成功模式

科技进步改变了企业经营模式，进而使人类社会与生活方式不断呈现新的面貌。数百年前的工业革命，以及过去百年来铁路、公路的发展，彻底改变了企业的经营方法、社会的生产结构、人民的消费形态。而越洋交通工具与通讯科技的发达，更促进了经济与文化的全球化，甚至走向地球村的境界。

江山代有新科技，当前最新且最具冲击性的科技就是因特网。因特网的普及与进步，让我们认知到未来世界存在着无限的可能。大家都有预感，当因特网的威力开始发挥时，许多传统的产销方式与生活方式都将完全不同，只是不知道应该如何将科技的潜能转换成可以创造利润的方法。无数“dot.com”的梦想，“烧”掉了无数投资人的财富，但也让大家逐渐认识到因特网的能与不能。于是在第一波壮烈成仁的“dot.com”灰烬与瓦砾当中，开始有第二波网络事业的出现。第二波网络事业汲取前人经验，采用更进步的技术，更精准的经营手法，慢慢站稳脚步，获利成长，其中有些甚至已经快速而全面地影响人类的生活，例如本书中深入介绍的 Google、eBay 与 Yahoo。

有关这些新兴企业的报导，充斥于各个媒体，然而，由于这种事业充满了不确定性，随时可能出现意想不到的巨大变化。一项不久前才听过的消息，往往几个月后就发生了与当初预期完全不同的结果，因此大家对它们的了解都极为片面，不易产生完整而系统化的认知。而罗耀宗君所著的这本《顾客决定成败》正可以为读者弥补此一缺憾。

本书特色是：绝大部分资料系取材自网络上的公开资讯。作者运用

经营管理的观念架构，将这些素材整理成前后连贯、完整有系统，而且具高度可读性的故事。此一特色至少凸显两项事实：第一，网络上的确有取之不尽、用之不竭的资讯，能否善加运用，视使用者能否有效搜索及整合；第二，作者拥有一流的整合功力，能将来源如此庞杂的资料，铺陈为引人入胜、不见斧凿痕迹的完整报导，着实令人敬佩。

本书作者为廿多年前政大企研所的毕业校友。身为 MBA，耀宗虽未在企业中发挥经营管理才能，但长期投身于文化界，针对企业的实际需要，译作不断，贡献良多。此书出版，除了应向他道贺之外，也乐于向大家推荐这本内容丰富、写作过程与众不同的好书。

司徒达贤

国立政治大学企业管理所教授

新时代经商的基本道理

以计算机为主的信息工业，经过近一、二十年的发展，不仅超越二十世纪最兴盛的电力、汽车、钢铁工业，更被视为带动今后世界经济的火车头。信息工业及相关科技正继续影响本世纪人类的行为及社会形态，特别是1990年代末期以来，由于简易浏览器的发明，因特网开始普及，经由网络购物、学习、娱乐、工作，其效率高而方便，与网络相关的科技及服务遂如雨后春笋般出现；近年在新经济的论述中，信息及网络的应用发展成为其不可或缺的要害。

究竟，因特网及其所带来的商机及改变，是否如有些人所预言，将成为两百多年前工业革命以来最大的科技应用进展，抑或只是像电话一样，加速通讯信息的传递，还不足以革命视之？

截至新世纪之初，比较接近事实的说法，应该是因特网的发展及其对人类社会活动的影响，明显将超越当年电话的发明及应用，惟其是否演变成类似工业革命的创时代进展，尚难论定。一个世纪之前，英国经济学家马歇尔（Alfred Marshall）在其名著《经济学原理》指出，创时代的观念通常在提出的当世，人们未能充分理解其重要性；新发明亦须经过必要的改进及相关补充，方可完全实用。尽管因特网及其相关的经济活动进展迅速，远非一百年前的人所能想象，人类行为及社会型态亦未必因之而完全发生重大变化。

观察近年因特网的进展，可以明显看出网络时代的到来，已经沛然莫之能御，其相关部门亦正快速成长，只是这并不等于所有与因特网沾上边的厂商及经济活动都将蓬勃而成功发展，亦不意味着网络带来的新

经济现象将全然改变传统的经济规则及原理。我们在迎接网络新时代来临之际，仍须慎思明辨，避免落入过度乐观或一窝蜂的陷阱。

从企业经营的角度看因特网的发展及应用，这种情况相当清楚。英特尔创办人葛鲁夫（Andy Grove）曾说，所有企业都必须随着因特网调适，否则即不可能存活。网络带来的电子商务发展，正使市场由卖方转成买方为主，因为更换供货商的成本大减。网络交易降低成本，有利刺激经济活动；而且信息的实时、空间无限、取得容易及成本较低，有如近年已经显示的，也产生新的商机。同时，网络的使用不仅提高生产力，改变商业流程及企业文化，也使得企业的整合，从供货商、制造商到销售商，较诸以往更为密切。

然而，网络虽然蓬勃发展，电子商务仍有其限制，并非无往而不利，标准化及低价位的产品应是较易网站交易者，有如书籍、玩具、CD、机票、计算机等商品或教学、算命及银行、投资理财服务等。同时，电子商务也有网站当机、产品信息过时、电子购物篮流程不顺、重复收费、出货地址错误、非法使用顾客个人数据等缺失。这些缺失，势必随电子商务的发展而获得若干克服，但仍需要时日。

另一方面，1990年代末期因特网在股市形成的泡沫，终于在2000年3月破灭，许多天花乱坠的新经济理论及dot.com公司破产，经过三年的空头市场调整，人们逐渐改以务实的态度看待网络的力量。

罗耀宗先生这本《顾客决定成败》新著，便尝试从三家表现出色的网络公司领导者着手，观察他们的创业或经营历程、塑造的企业文化、创造的商业模式、成功的要诀，以及其未来远景与挑战。结论有如作者引述彭博公司（Bloomberg LP）创办人、现任纽约市长迈可·彭博（Michael Bloomberg）所言：“我不认为有所谓新经济，只是经济有了新工具。经商的基本道理一如从前：你必须拥有人们需要的东西。”换言之，因特网可能使企业如经营方式发生革命性的变化，却没有因此否定经济基本道理。

经商的基本道理是什么？从第二波网络公司成功的经验看来，这至少包括：顾客（特别是最终使用者）至上、追求产品或服务的完美、

做好本业或自己拿手的事、经营模式简单清楚、汲取失败的教训。

由斯坦福大学两位博士班学生创立的酷狗（Google）公司，最能表现新网络公司的朴质实在，毫无泡沫时期同业的浮夸炫耀习性。这家网络界新秀专致发展全球最好的因特网搜索引擎，以快速、准确来服务使用者，不强销使用者没兴趣的产品或服务，进而赢得使用者的注意及信赖。酷狗奉行使用者至上的原则，甚至区分广告客户与最终使用者，而它极力争取的正是最终在网络搜寻的广大群众。它成功的要领，即在强敌环伺中，不断创新，容许失败，却固守核心事业，坚信单纯最美的原则。其间不论把研究计划化为创业行动的布尔（Sergey Brin）及裴吉（Larry Page），或担任执行官的史密特（Eric Schmidt）及年轻的团队，都足以显现第二波网络创业者的特质，且使其成为业界后起之秀。

已发展成为全球最大网络拍卖市场的电子湾（eBay）公司，同样力行顾客至上的原则。它倾听客户，让网络市场的供需双方决定交易，自由市场力量充分发挥。顾客是其经营模式的核心，这家公司以人民公仆自居，服务、聚集并建构拍卖的社群，使参与者发挥强大的力量，企业的业务及利润自然源源而来，度过网络泡沫的膨胀及破灭，长保业务欣荣。电子湾在其间努力促进交易的方便流畅，让众多出自强烈交易及利润动机的顾客，得以形成网络上的民主共和国。这家公司出类拔萃，在于它把讨价还价的古老交易形式，搬到网络全天候终年有效率且跨越国界进行，这不仅是创办人欧米迪亚（Pierre Omidyar）梦想的实现，也是从传统商业转来的执行官惠特曼（Meg Whitman）融合新旧经济的具体成就。

最后是经历网络金钱游戏而重振旗鼓的雅虎（Yahoo!）公司。在其间主持企业改造的席梅尔（Terry Semel），出身好莱坞，终于让雅虎转亏为盈，从创业蓬勃成长的青少年期，转而进入稳健的成年期。席梅尔的做法除了把雅虎所不熟悉的关系营销及媒体，带入这家公司，并设法增加、调整公司的收入来源，改造组织结构，改变企业文化，加上通过并购收复网路搜索的本业。尽管雅虎仍面临重大挑战，席梅尔能否促成雅虎浴火重生，同样凸显 dot. com 经营在不断求新求变中，仍不离经

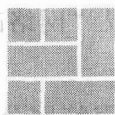
商的基本道理。

除了观察这三家网络公司的卓越表现，作者罗耀宗先生的努力还有特别值得称道之处。读者从密密麻麻的注解及参考书目中，可以看出这是大部份经由网络搜索而来的资料，并把它广泛而深入应用于研究与写作的心血结晶；而以网络公司的创新及变化不断，撰稿期间犹须不断掌握并增添最新资讯。因此，以作者的认真严谨，加上丰富的学识及健笔，这种经由网络搜索资讯的研究写作，本书不啻提供网络时代的一种范例。

本人曾与罗耀宗先生共事多年，今有幸作为本书先睹为快的读者之一，拜读之后受益良多，乐于推介这本值得阅读的好书。

卢世祥

财团法人广播电视事业发展基金董事长



前言

因特网投机泡沫好像还是昨天的事，不少人记忆犹新且备感痛苦。2000年3月，因特网股票开始走下坡路。三年的空头市场中，约一千家公司破产，数兆美元的资本化为乌有。几乎每个人都认命地接受我们可能把网络世界的美梦描绘得过于色彩缤纷的事实。曾经人见人爱的“dot. com”一词，有一阵子，反成了人见人怕的“烂企业”的委婉用语。

但是因特网的第二波局面正在悄然成形，而且这一次似乎能够维持相当长的时间。在网络世界开疆辟土的勇士们，创意和创新能力并没有随着因特网投机泡沫的爆破而消逝枯竭。好的点子以及好点子的执行，依然能使浴火重生的网络公司绽现惊人的成长力道。它们从过去本身或他人的惨败经验学到教训，对于网络的力量，抱持更为务实的愿景，并且开始借力使力，运用网络的特质，实现美好的经营抱负。

眼前的经济低气压挥之不去，大部分行业都在挣扎求生，无数公司死的死，伤的伤，却有一些消费性网络公司崭露头角，大步迈前。在各行各业纷纷裁员和缩减支出之际，消费者却花越来越多的钱在网络上。如果你以为经济低迷不振，没有一种行业能够成长，那就大谬不然。

因特网的幸存者已经证明它们的营业额和盈余能够继续上冲，而且它们的经营模式处于有利的位置，能从今天推动因特网钱潮的趋势中获益。

出色的网络经营者，懂得静下心来思考“谁是我们的顾客、他们重视什么、我如何把需要的东西给他们”等经营基本面问题。他们不再迷信，以为在公司名称前面加个e，就可以不顾所有的经营准则。他们扬弃“新经济”中“网络改变一切”的老观念，改以“网络改变一切，但经营准则不变”的新观念。

他们晓得，在网络上经营事业，并不会使你成为“因特网公司”——不管那是什么样的公司。你只能成为顾客需要的样子——银行、零售商、服务业者或经销商。因特网只是一种工具而已。没有一家成功的在线企业，还敢存有那种妄想，以为网络能把它们的业绩提升到一个新的水平。

越来越多的网络公司在思考这些问题的答案，一件令人惊讶的事情发生了。因特网开始有钱可赚，而且是可观的利润。《我为顾客狂》一书深入剖析带领这些公司创造辉煌历史的领导人，探索他们的创业或事业生涯历程、经营理念、成功的秘密，以及管理与领导风格：

——斯坦福大学的博士候选人塞尔盖·布尔（Sergey Brin）和雷利·裴吉（Larry Page）毅然决然放下学业，把他们的研究计划化为活生生的酷狗（Google）公司，以神速且精准的搜索结果，称霸于搜索市场，进而带进可观的利润。

2001年，四十六岁的网威公司（Novell）执行长艾立克·史密特（Eric Schmidt）跳槽，接下二十八岁的布尔和裴吉的棒子，担任酷狗的执行官，运用他历经沧桑的丰富经验，带领公司一群怀抱美好梦想的二十来岁“怪胎”，继续将酷狗从书呆子的大学实验，壮大为纵横网络世界的必备工具。

——哈佛大学的企业管理硕士、本来在孩之宝（Hasbro）学前事业部当总经理的梅格·惠特曼（Meg Whitman），抱着姑且一试的心情，从电子湾（eBay）创办人皮耶·欧米迪亚（Pierre Omidyar）手中接下经营管理重担。她让顾客当家作主，倾听数百万“创业家大军”的心声，把电子湾经营成网络上的民主共和国，

自成一个经济体，商品成交金额超过二百亿美元，比世界上约七十一个国家的国民生产总值（GDP）还多。

——华纳兄弟公司的前董事长兼执行官特里·席梅尔（Terry Semel），到硅谷接受雅虎（Yahoo!）公司的面谈，回程时甚至迷了路。但这位出身好莱坞、文化背景迥异于雅虎的电影业大亨，上任后才两年，雅虎就从“濒临绝种的巨兽”，转亏为盈，重振昔日雄风。硅谷的“外来客”，向“本地人”秀了一手，告诉他们如何经营公司才不致迷路。

写下因特网第二章的这些人，是本书的主角。他们有布尔和裴吉等真正的创业家，也有史密特、惠特曼和席梅尔等专业经理人，以及酷狗公司的一千余位“怪胎”和电子湾上数百万的“创业家大军”。

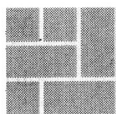
严格来说，专业经理人、员工、顾客也许称不上是创业家，但是正如第二部分所说的，“惠特曼当然不像欧米迪亚那样是个创业家，但从她努力思考如何实现欧米迪亚的构想，以及如何为公司建立一批骨干，以利将来更上一层楼的角度来看，和创业家其实相去不远”。创业家一词不妨宽松地套用在所有奉献一己心力，共同投入建构企业创办人伟大事业的人头上。

这些人的故事，散见因特网各个角落。本书的资料来源，大多是用酷狗搜索而得。也正如第一部分指出的，“全球信息网迷人的地方，在于你能够找到丰富的信息。全球信息网叫人束手无策的地方，却在于信息超载”。本书试着将断简残篇的报导片段，择其精华，拼凑成一幅完整清晰的主题画面。

丰富得过剩的信息，每每令人产生无力感，形成“信息焦虑”，不但不知从何看起，更难以辨别正误真伪。本书的取材来源，多为知名权威网站，并经多方反复查证。纵使如此，仍难免有所疏失，尚祈指正。

罗耀宗

2004年10月于台北



目 录

透析新经济的成功模式

新时代经商的基本道理

前 言

第一部分 只做顾客需要的——酷狗经营哲学

第 1 章	今天你 Google 了吗?	5
第 2 章	创业故事	9
	一心一意想要有所成就	13
	极力推销自己的愿景	14
	创投资金进场	16
	“职业经理人” 史密特接棒	17
	善于察觉顾客的偏好	21
	开始获利	24
第 3 章	意外建立的王国	29
	无心插柳柳成荫	30
	彼舍我取，乘虚而入	32
	好手气?	36

第 4 章	怪胎乐园——独特的企业文化	37
	裴吉与布尔	40
	三位一体	42
	靠口碑建立的事业	44
	君子爱财，取之有道	49
	省钱有方	51
	分秒必争	54
	专心做好一件简单的事情	56
	容忍失败，追求创新	59
	优秀的人才能够管理自己	64
	优厚的福利	69

第 5 章	未来的变数	71
	强敌环伺	74
	未知的将来	78

第二部分 让顾客自己做主——电子湾胜经

第 6 章	欧米迪亚的交棒智慧	87
	礼聘惠特曼	88
	智慧的抉择	92
	身负重任	94
	新生训练	95
	实事求是的风格	97
	新旧经济的交会	98

第 7 章	倾听顾客的心声	101
	立刻买	103
	汽车市集	105
	收购付友	107
	“顾客之声”	108
	以客为尊	109
第 8 章	让顾客当家做主	113
	自由市场经济体	115
	高效率市场	118
	生命共同体	120
	社区大学	124
	社区服务中心	127
	借力使力	132

第三部分 按顾客的要求改变自己——雅虎柔道

第 9 章	外来的和尚会念经?	137
第 10 章	沉船	141
第 11 章	拜将	147
	席梅尔这个人	150
	雅虎的算盘	152
	正负面评价	155
	文化冲突	156

第 12 章	打造新航母	161
	管理风格	162
	建立新文化	169
	调整组织结构	171
	重塑广告业务	174
	收复搜索江山失土	176
	拓展收入来源	179
第 13 章	冬去春来	183
	终曲?	189
后 记		191

第一部分

只做顾客需要的

——酷狗经营哲学