

6年来对世界5000家企业的研究成果
世界营销大师菲利普·科特勒推荐

如何成为 ★ 市场领袖

(美) 弗雷德·威尔斯马 (Fred Wiersema) 著

王丽洁 林珮瑜 译



ARC远擎管理顾问公司 审订

机械工业出版社
China Machine Press

如何成为 ★ 市场领袖

(美) 弗雷德·威尔斯马 (Fred Wiersema) 著

王丽洁 林珮瑜 译

ARC远擎管理顾问公司 审订



机械工业出版社
China Machine Press

Fred Wiersema. The New Market Leaders: Who's Winning and How in the Battle for Customers.

Copyright © 2001 by Fred Wiersema.

Simplified Chinese characters edition arranged with The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc.

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Free Press公司通过Big Apple Tuttle-Mori Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-4202

图书在版编目(CIP)数据

如何成为市场领袖 / (美) 威尔斯马 (Wiersema, F.) 著; 王丽洁, 林珮瑜译. -北京: 机械工业出版社, 2003.9

书名原文: The New Market Leaders: Who's Winning and How in the Battle for Customers

ISBN 7-111-12393-X

I. 如… II. ①威… ②王… ③林… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第050113号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 彭莹莹 版式设计: 刘永青

北京中加印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/32 · 8印张

定价: 21.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



赞 誉

“弗雷德·威尔斯马在本书中向我们证明了新经济市场领袖通过为顾客创造更高的价值，扭转了顾客不足的情况。它着实是近年来最好的营销书籍之一。”

菲利普·科特勒

世界营销大师，《科特勒论营销》作者

“本书给企业领导者一个重要且无价的忠告，它说出了最优秀的企业赢得顾客的方法，是企业领导最好的参考书籍。”

塞缪尔 K. 斯金纳

US Freightways公司董事长兼CEO

“弗雷德·威尔斯马将良好客户关系的真谛与对当今现实挑战的新见解结合在一起，包括面对随时变化的新顾客以及无法预期的、具有改变市场威力的竞争者。在这本生动活泼的书中，你可以找到开创大胆鲜明、超越时间限制的市场地位的做法和建议，并帮助顾客克服改变的障碍。”

罗萨贝斯·莫丝·坎特

Evolve! :Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow作者

“本书是针对今天越来越精明且多疑的顾客提出深具说服力的顾客购买模式与决策动力检验。这是每一位希望建立顾客导向型企业的CEO必读的书。”

瑞克·艾伦伯格

Broadwing inc.主席兼CEO

“针对市场领袖如何发展商业策略以打赢日趋白热化的顾客争夺战，弗雷德·威尔斯马展露的洞察力着实令人刮目相看。本书是商业作品的力作，并给未来的市场领袖提供了参考。”

D. D. 戴·霍克

Public Service Company of Colorado前董事长兼CEO

“处在当今快速变化的世界里，组织需要新的方法以思考策略、顾客、科技及成长。弗雷德·威尔斯马满足了所有这些需求。”

詹姆士·奥康纳

Unicom Corp退休的董事长兼CEO



致 谢

如同我以前写书的经验，我在写这本书时，最重要的灵感来自我与数千位为全球领先企业工作的专业人士的互动。这数千位专业人士为不同产业的企业工作，不管我的书上是否提到他们，他们行动导向的见解都帮助我分辨什么是真凭实据，什么是投机揣测；又引导我评估什么是务实，什么是打高空。我非常感激他们愿意与我分享他们的洞察力与经验。

不同于以往研究的是，这本书受惠于网络所提供的庞大信息。我因此要感谢很多公司，因为有了它们的网站，才使我这项艰巨的研究工作易于管理进度，并且获得更丰硕的成果。

同时，我衷心感谢文字工作公司（Wordworks, Inc.）的研究人员，特别是唐娜·卡本特（Donna Carpenter）、墨瑞斯·柯利（Maurice Coyle）、戴柏拉·霍维兹（Deborah Horvitz）、赖瑞·马兹（Larry Martz）、汤尼·薄伽利（Toni Porcelli）、辛蒂·珊蒙斯（Cindy Sammons）、罗伯特·史塔克（Robert W. Stock）及艾伦·渥强（Ellen Wojahn）。我还要向我的经纪人海伦·瑞丝（Helen Rees）与Simon & Schuster的编辑弗雷德·席尔斯（Fred Hills）致上最深的谢意，他们两位在本书完成前便十分肯定它的价值。

最后，我要感谢我生命中最重要的人，我的妻子和女儿给予我的坚定支持。

• 目 录 •

赞誉

致谢

第1章	面对市场领袖	1
第2章	各领域的市场领袖	25
第3章	顾客在哪里	47
第4章	市场领袖的特色	63
第5章	发现新顾客	85
第6章	引诱寻觅者	105
第7章	个案研究——雅虎	121
第8章	照顾高效者	133
第9章	个案研究——EMC	151
第10章	解放委托者	163
第11章	个案研究——美国旭电	181
第12章	配合协同者	193

第13章 个案研究——UPS	209
第14章 领先并永保胜利	221
附录A 研究的基础	227
表A-1 前200强市场领袖总览	236
表A-2 非美国地区市场领袖总览	241
附录B 2001年企业最新排名	245



第1章

面对市场领袖

写这书的动机缘于1996年我参加的一场世界经济高峰论坛会议。会议期间，有一次我和一群欧美企业主管共进午餐，席间大家热烈地讨论着互联网络经济。其中有些欧洲主管指出，当美国经理人正热衷于新兴互联网络企业窜起的神奇故事时，欧洲经理人却对这些缺乏具体数字佐证的创业表示强烈质疑。

有人问：“当你看着这些互联网络创业家以及所谓新经济人所带来的旋风时，要用什么方法实际估量他们真正的影响力和潜力呢？”当时没有人能提出满意的答案，但这问题却使我发现我们需要一个新指标，来衡量企业经营绩效及市场策略，并且要能同时应用在传统及新兴产业上。

试想：《财富》（*Fortune*）杂志调查了上万名企业高级主管、董事以及证券分析师整理出的1999年全美前100强企业排行榜时，卡特

皮勒公司（Caterpillar Inc.）是否成为工农业机械制造业的龙头，而证券业则以美林证券（Merrill Lynch Co.）为首？

问题是，《财富》所列举的名单真的就是新经济的企业典范吗？它们真的就是能在这史无前例的激烈竞争中，强烈影响产业演进的企业吗？当经理人面对现今激烈的商业挑战时，这些问题相当重要。

同年，我也列举出心目中的100强市场领袖，卡特皮勒公司以及美林证券并不在榜上，而这只是这两份名单最初的差异点。

我当时（现在仍是）的名单中还包括雅虎（Yahoo! Inc.）、高通公司（Qualcomm Inc.）、亚马逊书店网站（Amazon.com, Inc.）、安进公司（Amgen Inc.）、美国旭电公司（Solelectron Corporation）、无限广播公司（Infinity Broadcasting Corporation）及美国嘉华旅游航运公司（Carnival Corporation）。这些近几年来在股票市场异军突起、掳获顾客芳心的公司，都是你耳熟能详的新兴企业，但在《财富》1999年的领导企业名单中都未获青睐，在2000年的《财富》名单上仍不见踪迹。

怎么会这样？在讨论之前，我必须先说明我撒下一个更大的网去找出最具影响力的公司。不像《财富》杂志，我的名单并不限定在各产业中的前10名企业，因为这么做会把奋起直追的初创企业排除在外。另外，我更强调一个能让企业在新经济中脱颖而出的成功因素：**企业吸引目前或未来价值顾客的能力**。这一点很重要，因为现今最大的商业挑战不在于实施新的管理机制、筹措资金等过去几十年来常见的老

问题，而是我们已看到的困境——顾客不足。

在混乱无序的状态下，时代变得更加快速和不确定，于是产生各类疑问：**互联网络将如何影响传统零售产业？今日的新秀是否就是明日的市场龙头？我们要改善现有机制，还是彻底革新运作的模式？**

一般而言，企业面对这些问题时，有3种响应方式，但都不是完美的。

- 像微软和索尼之类的领导企业，以创造产业未来致胜，因此它们会努力建立产业标准，迫使市场跟随。虽然这些公司在引发需求上会有显著的成功，但是一旦市场没有跟随者时，它们便会受挫。索尼的Betamax录像机系统败给VHS，即是一例。
- 有些企业则是为未来做好准备。通过了解趋势以及变革根本的要素，例如科技、人口特质或是政治经济地位上的潮流，这些公司进一步估量出这些要素将如何影响它们的业务。举例来说，荷兰皇家壳牌石油公司（Royal Dutch / Shell）以长期规划著称，芬兰的诺基亚公司（Nokia）及日本的NTT DoCoMo则以早一步掌握顾客对行动通信服务的大量需求而令人惊讶。但是，这种企业态度一旦遇到具有爆炸性、革命性的剧变，例如互联网络的出现，便会经过一番激战。
- 有些公司则单纯从变革领导者身上学习。例如：思科系统（Cisco）擅长于找出发展突破性技术的初创事业，进而并购整合。通用电气公司（General Electric Company）则是为了满足

整体企业求知欲，派出许多团队在世界各地和具有创新精神的企业学习。

本书完全认同以上3种方式，尤其强调第3种——向成功者学习。同时，这里也提出一种新逻辑，能够找出足以转换传统商业机制获得远大前景的新兴事业，以及运营经验和手法能够经得起时间考验，并持续在市场上发挥其影响力的传统企业。我们找到的100强市场领袖，在任一标准下，都足以让其他企业黯然失色。

到2000年5月截止的6年期间，我们找到的100强企业平均营业额比同业增加了3倍之多（相比之下，《财富》杂志的100强企业，仅比同业增加约两倍多一些）。同时，这些企业的股东从1994年开始，平均年获利率达48%。这不仅远远超越《财富》前100强企业的投资获利率（每年29%），更凌驾于所有主要股价指标之上，包括同时期平均每年涨幅为32%的纳斯达克指数，以及表现原本较不活泼、每年维持在20%左右的道琼斯工业指数（提醒一下，这里所指的时期可是最近狂飙的5年）。

这些市场领袖不仅都有杰出的运营表现，它们也都认清了当前要面对的最大商业挑战——“顾客不足”。“顾客不足”不该被解释成没有足够的顾客数量，或是顾客购买力不足。事实上，目前顾客们所呈现出来的庞大的集体购买力是前所未有的。问题在于，一般传统公司现在还在为吸引顾客短暂的注意力绞尽脑汁，竟没有认知到这股强大集体购买力的存在。为何如此？因为目前的供需已不同步，市场以及

企业都面临混乱的困境。

工业时代剧增的生产力，制造出成千上万的商品和服务，顾客根本无法消化。但同时，消费者的需求还没有被完全满足。这就像每人自备一菜到附近野餐，结果发现菜色超级丰盛，却没人记得带来甜点。

各式各样的创新事物让供需不同步，因此总要等到消费者接触了新产品，供货商对顾客的喜好有更进一步掌握时，供需才会协调。实际现象是供应充裕，但需求上却遇到顾客不足的窘境。即使购买者真的为数众多，但急于销售的人却不会这么认为。不过，这也不见得是坏消息，对于能够善用时机的人来说，还是能看得到机会。

总之，了解“物以稀为贵”就是企业成功的关键，无论是现代艺术交易商、首次股票上市（IPO）的承销经理人、常春藤名校或是3 000年前中亚与东南欧一带的西徐亚族金匠（Scythian goldsmiths）都适用于这个概念。过去由于物料取之不易，所以原料价格较高，当时主要的钢铁公司都拥有自己的铁矿场和煤矿场。之后，当建厂需求出现时就需要资金，此时能够成为领导者的，莫过于能够筹措资金并妥善运用资本的企业。

信息革命则将人才变成企业重要的资源。能够吸引并保留住人才，是通用电气（我的名单中排名第2的领导企业）以及微软（第3名）能巩固领导地位的原因。这时，会限制企业成长的最大要素只有顾客不足、能源、资金或是人才都已不是关键问题。

在顾客被众多选择疲劳轰炸的时代，市场领袖早已了解顾客做出

选择的关键所在，更重要的是，它们能不断通过此种了解去提高被顾客选中的概率。今日的企业领袖知道顾客忠诚度相当脆弱，需要非常小心地照顾及呵护。这时要探索市场竞争的真相，因为这是个顾客不足的市场。

当《财富》的100强企业还在向过去的领导者致敬时，我找出为未来酝酿新的市场形态的领袖，它们都是摆脱传统、令人兴奋的企业，会改变21世纪企业的经营形态（《财富》现在也有一份互网络50强企业排行名单）。

这无关于企业究竟是以客户关系密切（customer intimacy）、出色运营（operational excellence）或是产品领先（product leadership）取得领导地位。这3项法则是我在1995年和他人合著的《市场领导者法则》（*The Discipline of Market Leaders*）一书中所提出的。客户关系密切是最好的方式，出色运营可以使成本降至最低，而产品领先则会创造最佳产品。现在的挑战者随时会跟上或超越，今日的市场领导者必须时时备战。

争夺顾客的激烈情况，使得企业必须在每一项标准上追求超越。家得宝（Home Depot，市场领袖第6名）是一家硬件零售商，致力于促进客户关系运作；沃尔玛（Wal-Mart，第7名）虽然运营出色，但也得和其他成本控管优秀的对手竞争；英特尔（第4名）也不是全球惟一生产尖端计算机芯片的公司。

换言之，居高位者不见得能一直保持下去。随着进入门槛的加高，昨日的明星现在可能只是众星之一。就像4分钟跑完一英里^①

① 1英里=1 609.344米

的马拉松记录被创造出来后，就成了世界级长跑选手的标准。因此，任何有竞争力、有价值的企业特色，都可能会成为今日市场领导者的新起点。

要想掌握所属产业，企业必须将顾客的每一个购买决策视为决胜点，无论是重复购买或是新的订单，企业都要能从竞争激烈的选择中脱颖而出。要取得并维持竞争优势，赢家就必须制定更多市场策略，以解决顾客不足的新挑战。本书的目的就是要找出这些策略，并说明这些策略如何在企业及个人上应用。

在这场竞赛中胜出的人，就是市场领袖，它们早已发现吸引顾客的诀窍。

找出市场领袖的第一步

要如何找出目前最具影响力的企业？我想过各种方式，包括大家多年来奉行的指标——市场领袖就是各产业中最大的企业。很明显，我们会不加思索将领导地位和企业规模大小划上等号。但是，今日的规模大小是虚假的，它会掩饰大企业成长缓慢的事实，而忽略了新兴企业将撼动整个产业的可能性。在大卫与巨人的决战中，巨人的大小无关紧要，因为面对小男孩的灵巧以及新科技时，巨大反而会是致命的弱点。

更重要的是，公司规模与顾客的偏好没有绝对关系。小企业若能照顾到顾客需求，顾客就会继续光顾。这就是我为何不以销售量来进

行企业排名的原因。不过，这是《财富》500强名单以及其他排名所使用的评估方式，所以它们的排名并非用来发掘新起之秀（举例来说，我的前100强排名中有33个公司，规模小到美国版或海外版的《财富》500强都没列上）。

另一个评估企业影响力的方式，则是访谈熟悉这些公司的人，《财富》杂志及《金融时报》即是以采访知名机构进行研究。但是，很难一一访谈100多个企业，所以只能在每个产业中选出特定对象来进行研究。

那么，用市场占有率作为指标如何？先不谈相关资料取得的难度，这里还有个问题要解决：市场由什么组成？如果采用较狭义的定义，列出了可能的竞争对手，那么就会高估市场占有率。同时，市场占有率和销售量息息相关，我们依旧会忽略新秀的存在。

我不想在这些评估方式上打转，我只看企业在持续争取顾客上胜出的实力。我要找出能够善用策略发展、陷对手于窘境、具市场影响力的企业。我理想中的公司擅于激发市场需求、改变或提高顾客的期望值，让公司永远居于市场领导地位，这也是企业能否建立或吸引顾客加盟的能力。有本事吸引顾客是成为新时代市场领袖的关键，因此必定重视销售数字的增长。不过，传统的年度企业排名常会被短暂的成果左右，举例来说，有些产品只当红了一年就迅速消失。所以，我以2000年5月底前连续6年的销售增长作为依据。

我也尽可能放宽视野，纳入美国境内及海外的企业，对信息科技、传统工业或服务业，都平等视之。企业无关规模大小，只要具有影响

力，就算是陈年老店或后起之秀，都涵盖在内。为了反映目前的全球化商业环境，我也涵盖了设于美国境外、但在美国境内或其他国际股票市场上上市的企业。在这里没有考虑私人企业，因为它们的业绩无法透明化，难以评估。

这份研究最后囊括了5 009个公司，其中1/4设于美国境外。它们的总值达到全球股市价值的80%。

为了公平起见，对于每个公司的增长率，都设有对照组参考。对照组有20个规模大小相同的公司，并竞争同类顾客。我用美元单位表示各公司的销售增长，并将它除以对照组里公司的平均增长值，获得一个指数，称之为销售增长指数（sales-growth index）。指数1.0表示该公司同期增长与同业表现一致，指数2.0则代表公司同期增长2倍于同业（有关用来组成对照组以及计算公司销售增长的方法，请进一步参考附录A）。

以销售增长指数作为指标的理由之一是：它将顾客视为企业最后能否成功的关键。要增加销售量，就得改变顾客的购买决策，而不仅是让顾客重复购买而已（如同在附录A提到，我重视的是公司的销售增长，而不是并购的结果）。销售量要想比对手增长更快，就要让顾客选择你，而不是你的竞争对手。这指数的另一个特色，是把相似的公司放在一起比较，如同拳击赛轻量级和重量级的分级制。

我的100强市场领袖，平均销售增长指数为3.1，这是我发现的最惊人的数据。换句话说，它们同期的销售较同业增长有3倍之多。不止前100强企业，综观这里所有的市场领袖，平均销售增长指数都达到