

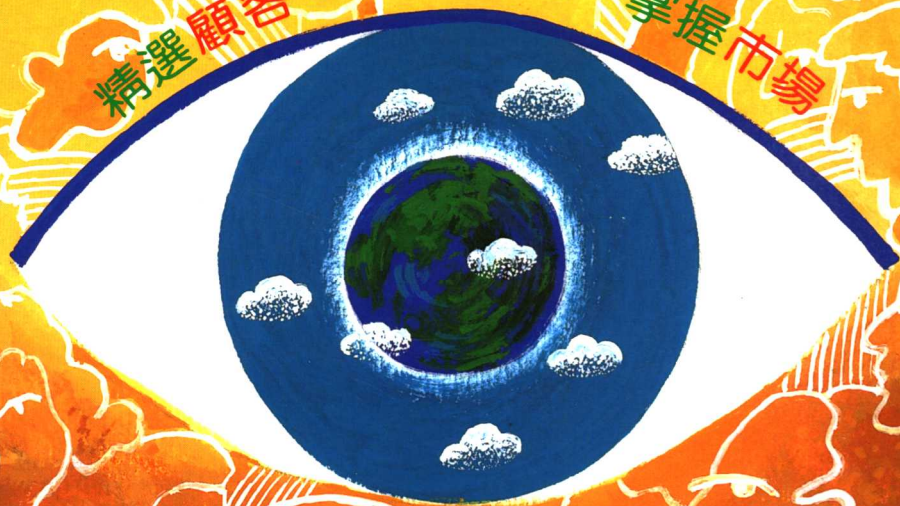
牛頓時代叢書

# 市場領導學

著・Michael Treacy & Fred Wiersema

譯・陳進盛

精選顧客 · 集中目標 · 掌握市場



*THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS*

CHOOSE YOUR CUSTOMERS, NARROW YOUR FOCUS,  
DOMINATE YOUR MARKET

F  
2

牛頓時代叢書 22

# 市場領導學

精選顧客 · 集中目標 · 掌握市場

Michael Treacy & Fred Wiersema 合著  
陳進盛 譯

**THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS**

CHOOSE YOUR CUSTOMERS, NARROW YOUR FOCUS, DOMINATE YOUR MARKET

市場領導學：精選顧客·集中目標·掌握市場  
/ Michael Treacy, Fred Wiersema 合著；陳  
進盛譯。-- 初版。-- 臺北市：牛頓，民87  
面；公分。-- (牛頓時代叢書；22)  
譯自：The discipline of market leaders  
: choose your customers, narrow your focus  
, dominate your market  
ISBN 957-627-552-0(平裝)

1. 競爭(經濟) 2. 市場學

496

86015082

牛頓時代叢書 22

## 市場領導學——精選顧客·集中目標·掌握市場

出 版 者 / 牛頓出版股份有限公司  
發 行 人 / 高源清  
著作財產權人 / 牛頓出版股份有限公司  
原 著 者 / Michael Treacy & Fred Wiersema  
原 出 版 者 / Addison-Wesley Publishing Company  
譯 者 / 陳進盛  
發 行 所 / 牛頓出版股份有限公司  
地 址 / 臺北市和平東路二段107巷25-1號一樓  
電 話 / 7061976 · 7061977 · 7059942  
郵 撥 / 1179402-3牛頓出版股份有限公司  
製 版 / 大象彩色印刷製版有限公司  
印 刷 / 翔豪印刷股份有限公司  
定 價 / 新臺幣270元  
初 版 / 中華民國87年2月20日

出版登記證 / 局版臺業字第3139號

法 律 顧 問 / 林樹旺律師

● 版權所有·翻印必究 ●

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

Printed in Taiwan, R.O.C. 1998

ISBN 957-627-552-0 (平裝)

(英文版ISBN: 0-201-40648-9)

版權代理 / 大蘋果版權代理有限公司

原 書 名 / The Discipline Of Market Leaders—Choose Your Customers,  
Narrow Your Focus, Dominate Your Market

Copyright © 1998. Chinese language edition arranged with Linda Michaels Literary  
Agency through Big Apple Tuttle-Mori Literary Agency, Inc.

總 編 輯 / 劉君祖  
編 輯 主 任 / 洪家輝

執 行 編 輯 / 許玉君  
美 術 編 輯 / 王錦秀

## 作者簡介

麥可·崔西 (Michael Treacy)

是企業策略、企業改造及轉形等方面的著名權威。除了曾擔任「財星五百大企業」的顧問工作外，崔西更是各大企業資深行政主管經常尋求協助的有力諮詢者。其各類專文經常刊登於《華爾街雜誌》、《財星雜誌》、《管理週刊》等暢銷雜誌上。崔西博士曾任著名的麻省理工學院 (Massachusetts Institute of Technology) 斯洛安管理學院 (Sloan School of Management) 的管理科學教授。

弗列德·威瑟瑪 (Fred Wiersema)

是一傑出的企業策略專家，曾與本書的另一作者崔西合著《消費者的親近性與其他價值原理》，刊於《哈佛企業管理評論雜誌》之上。威瑟瑪博士是 CSC 指標公司的資深副總裁，這是一家國際性的管理顧問公司，以在企業管理策略、公司再生及企業轉型等先驅性工作而馳名於世。其所寫的諸多專文則大都刊載於《財星雜誌》、《管理週刊》及一

些歐洲著名的管理雜誌上。

## 譯者簡介

陳進盛

現任中時晚報國際新聞組編譯，譯有《無遠弗屆》。

## 本書簡介

為何卡西歐(Casio)公司能以低於家樂氏公司(Kellogg's)一箱玉米片的價格，來出售其製造的迷你計算機？為何聯邦快遞公司(Federal Express)可以在一天之內將你所託寄的包裹準時送達目的地，而一般航空公司卻老是弄丟顧客的行李？為什麼地平線公司(Lands' End)始終記得你最後一次的購買行為，甚至連你家中成員的衣服型號也在其掌握之中，但美國運通公司(American Express)卻可能當你已成爲消費者成員之後，仍向你招手要你加入其顧客行列？

究竟是那些因素使得一些公司能在其所處的環境中獲得競爭力，而其他的部分業者則在日日變化的市場中消失而被世人所遺忘？這正是麥可·崔西(Michael Treacy)與弗列德·威瑟瑪(Fred Wiersema)在他們這本破天荒大作中所探討的課題。《市場領導學》一書向世人提供了一項革命的想法，並進而對消費者、競爭、市場及公司結構等面作出革命性的剖析。

本書作者提出的基本原理簡單得令人無法相信，那就是成功的企業組織——即市場領導者——是因他們向其所選定的消費者對象，提供了一種優於其他競爭者所能提供的

消費者價值而已。問題的關鍵是在於如何凝聚自己的市場焦點。市場領導者的成功祕訣首先必須選定一項「價值原理」——最佳成本控制、最佳生產程序或最佳解決機能——再將企業依所選定的原理加以組織。他們之所以能夠在市場中獨領風騷，所靠的並不是他們們以往的成功聲望，而是年復一年地向其顧客提供更佳的消費者價值來達成的。此處所謂的選定一項價值原理並加以實踐發揮，並沒有表示放棄其他兩項價值原理的意思，所指的只是說任何企業在長期策略上，只能將其能力、資產集中於一項價值原理來獲取成功而已！今天的市場中，沒有企業能成功地向所有的消費者提供無盡的價值。

《市場領導學》一書透過一些世界著名企業深入的個案研究，檢視各項價值原理被選擇、運用的情形。每一項價值原理能獲致充分發揮，必須要有特定的組織結構、程序、資訊體系、管理體系及企業文化所構成的組織模式來加以配合才可能達成。

你的公司在那些方面的表現優於其他同業呢？你的企業究竟向顧客提供了那種特殊的價值呢？你又將如何在下一個年度增加你向顧客所提供的價值呢？對於上述的這些問題，如果你不能輕易地加以解答，則《市場領導學》將是你必讀的一本好書。至於那些能確實在市場中解答這些問題的企業，便能在同業中建立起他人所不能跨越的「價值障礙」及「創造顧客價值期待」優勢，進而達成領導市場的地位。

## 謝辭

本書一些主要課題，其原始的發展是來自作者們擔任數十家大小公司的顧問、諮詢工作的經驗。這些公司中有的原是市場落後者，但在改變經營路線後已取得成就與成功；有些則是在市場保持長時間領導地位的市場創新者。雖然在書中許多公司及公司領導人都沒有直接提出名號，不過如果沒有這些公司及公司領導者的話，我們將很難發展出書中所提出的新理念、新方法。

我們對許多問題的看法，因為有機會與CSC管理顧問公司(CSC Index Alliance)資助的一個七年研究計畫的六十五家公司領導人對談而更為充實且明確。在此我們要感謝他們給我們那麼多的實際材料與經驗。我們也要感謝該計劃的領導人米紹德(Jay Michaud)在長期研究中一直作為我們的長期思想夥伴。另外也必須感謝克里斯特曼(Ron Christman)與費瑞拉(Joe Ferreira)在我們研究過程中所給予的堅定支持。

我們必須對CSC管理顧問公司的許多專業人士，在協助我們澄清、建立市場領導價值法則上所作的付出表示謝意。在此我們僅舉出其中的一部分：布雷克(Michael Black)、布雷凱特(Russell Brackett)、巴迪(Bob Buday)、凱西歐提(Phil Casciotti)、



柯漢 (Allan Cohen) / 克勞莫 (Martha Craumer) / 丹托維茲 (Bob Dantowitz) / 羅賓森 (David Robinson) / 費根 (Rich Fagan) / 戈曼 (Elizabeth Gorman) / 霍爾 (Jim Hall) / 霍夫曼 (Steve Hoffman) / 甘乃迪 (Jim Kennedy) / 羅倫斯 (Phil Lawrence) / 曼寧 (Tom Manning) / 米勒 (Anne Miller) / 皮契爾 (Phoda Pitcher) / 普列特西 (Roger Pratesi) / 鮑爾 (Brad Power) / 羅森 (Judi Rosen) 及托克 (Greg Tucker)。

對於威特 (Tom Waite) 我們必須致以特別的感謝，他不只在整本書的結構發展及內容上提供了寶貴的指導，更是本書由構思到完成的最大支柱與推動力所在。

本書的完成以及作者對於企業及市場競爭的許多觀念也得到許多學界先進的協助指導，其中包括了巴塞爾 (Bob Buzzell) / 德伊 (George Day) / 韓德森 (John Henderson) / 羅卡特 (Jack Rockart) / 史坦恩 (Lou Stern) 及范卡特拉曼 (N. Venkatraman)。

我們也要特別感謝柏查德 (Bill Birchard) / 卡本特 (Donna Sammons Carpenter) / 麥考萊 (Robie Macauley) / 里奇曼 (Tom Richman) / 及文字工作室公司 (Workworks, Inc.) 的其他傑出作家、編輯與研究人員——巴奇鮑姆 (Susan Buchsbaum) / 柯伊爾 (Maurice Coyle) / 勞勒 (Martha Lawler) / 馬提爾 (Mike Mattil) / 沙蒙斯 (Cindy Sammons) / 西蒙斯 (Charles Simmons) 及史都華 (Sebastian Stuart)。另外在本書製

作過程中擔任我們文書助理的蕾絲(Helen Rees)，以及在艾迪生·衛斯里公司(Addison-Wesley)內擔任本書編輯工作的派特里克(William Patrick)，也是我們必須特別表示謝意的對象。

最後，我們必須對凱特拉諾(Lore Caturano)、費松恩(Leann Falzone)、古德曼(Lyn Goldman)、雷伍斯(Amy Reuss)及沃斯曼(Sue Walseman)表示感銘之意，由於他們不斷地鞭策，才使作者保持完成本書所需的創造力、組織力與毅力。沒有他們的協助，本書便不可能問世！

## 前言

你的公司是否願意將熱門產品的人力或設備抽調出來，投注在一項有風險、未經測試的新產品上面？是否願意在虧本的條件下，為顧客提供服務，以建立彼此之間的長期關係？是否願意放下身段，與競爭對手合作，來降低營運成本？

如果你的答案是否定的，或是你認為此一答案無關緊要，即表示你的公司安於平凡的市場表現，而且一直在扮演著追趕競爭者的角色。除非你的公司學到了其中的法則，否則將永遠不可能成爲市場上的領導者。

本書所要探討的主題，便是有關於如何在競爭激烈的市場上，成爲第一並保持領先的法則。它是根據CSC管理顧問公司五年的研究和實務經驗撰寫而成的。這家全球成長最爲迅速的管理顧問公司，於一九九三年以《改造企業》(Reengineering the Corporation)一書(作者是Michael Hammer和James Champy)，掀起了一場企業革命。在這本全球的暢銷書中，爲企業如何重新設計作業流程，提出了許多嶄新的觀念。而本書《市場領導學》，則將改變企業領導人對其公司應該從事哪些工作的基本想法。如果說《改造企業》探討的是如何進行比賽，那麼《市場領導學》則是教你如何挑選競賽項目。

在現今的經濟環境裡，你必須重新創造新的市場競爭規則。許多著名的成功廠商，如華爾超市 (Wal-Mart)、惠普 (Hewlett-Packard) 及新力公司 (Sony) 等，早已學會運用新的競爭規則。另外，一些後起之秀——如寇特公司 (Cott Corporation)——也正以它們的方法，逐漸成爲新的市場領導者；你將會在本書中讀到有關這些成功廠商的故事。

這些廠商，不論是新秀還是老將，正在不同的市場中，爲企業競爭作了新的詮釋。在全力向經過慎選的顧客提供非凡價值的情形下，這些市場領導者已使得其他對手很難在既有的條件下與之競爭。《市場領導學》一書也將探討一些世界馳名的公司——如迪吉多 (Digital Equipment Corporation)、柯達 (Eastman Kodak) 及 IBM 等——未能體認此一新競爭現實的情形。這些公司不佳的表現，給了其他行業廠商很大的啓示與警惕。

本書會對哪些人有用呢？對那些想努力改造 IBM 公司的人員而言，它可以提供珍貴的市場洞察力；對諸如家庭補給 (Home Depot)、耐吉 (Nike) 及麥當勞 (McDonald's) 等市場領導者而言，本書則可以提供它們保持領先的正確指標。至於那些小公司的經管人員，甚至是小城街角的油炸圈餅小攤，本書也可以爲他們指出決定其事業成敗的關鍵。

《市場領導學》所要傳達的一項基本訊息是：沒有任何公司可以成功地為所有的人提供所有的事物。相反的，想要獲得成功，就必須尋求一項獨特的價值，再將其提供給經過精選後的消費對象。至於為什麼必須如此做，以及如何去做，則是本書所要探討的兩個主題。

當我們在本書提到「公司」二字時，其實指的是一個企業單位的管理體系。在此我們希望所有的讀者能理解我們的任務：介紹、界定及發展任何企業單位不可或缺的基本概念。第一個概念是「價值主張」(Value Proposition)，這是公司對消費者的一個內在承諾，承諾為他們提供價格、品質、性能、選擇性、方便性等特質結合而成的特殊價值；第二個概念是推動價值的「作業模式」(Operating Model)，這是結合公司作業流程、管理系統、經營結構及企業文化，使公司具有能力向消費者傳遞價值主張的綜合體，它是藉由體系、設備與環境來傳達價值的。如果說價值主張是目的的話，作業模式便是完成目的的手段；第三個觀念我們稱之為「價值法則」(Value Discipline)，指的是為使公司在其市場上能有最佳的表現，將作業模式及價值法則加以結合的三種方法。

我們已鑑定出三種不同的價值法則，每一種都能提供給顧客不同的價值。選定其中的一項，並不意味這家公司把其他兩項法則給拋棄了，只是表示這家公司選定了該項價

值要素，作為其市場聲譽的投注對象而已。

第一種價值法則，我們稱之為「運作傑出」(Operational Excellence)。追求此種價值法則的公司，並不是產品服務的創新者，也不想與它們的顧客建立起一對一旦深厚的關係，而是以最低的價格與最方便的消費方式，向其顧客提供市場的中級產品為其特色。其向顧客所承諾的價值主張相當簡單：低價格與沒有失誤的標準服務。華爾超市是此類公司的典型例子。

第二種價值法則，我們稱之為「產品掛帥」(Product Leadership)，此類公司的從業員追求的是產品極致的表現。其價值主張是：適時地為顧客提供最好的產品。而且此類產品領導者不會只提供一項創新的產品，來建立其地位。它們會年復一年，一個產品接著一個產品地不斷創新下去。例如，英代爾(Intel)是個人電腦中央處理晶片市場中的產品掛帥型公司；耐吉則是運動鞋方面的產品領導廠商。對這兩家公司及其他產品掛帥者而言，競爭的焦點不是產品價格，而是產品的性能與品質。

第三種價值法則稱之為「體貼顧客」(Customer Intimacy)，追隨此一法則的公司，其工作重心，不是向廣大的市場而是針對特別選定的消費者提供所需的產品與服務。它們的目的並不是在追求單一的一次交易，而是與顧客建立長久、全面的關係。它們具有

滿足顧客特殊需求的專業能力，而且經常藉由與顧客之間的親密關係和對顧客的了解，得到顧客的認同。它們對顧客提出的價值主張為：我們能為你提供最好的解決方案，而且不論你購買什麼產品，我們都會提供一切所需的服務，讓你獲得最滿意的結果。例如，空中快遞公司(Airborne Express)在競爭激烈的美國航空快遞業中，便是藉著徹底實踐體貼顧客法則，不斷地為其特定的顧客給予額外的里程優惠，而交出了一張亮麗的成績單。

至於一家公司應選擇何種價值法則，來追求市場領導地位，並不是一項任意而為的工作。這種選擇是本身與市場進行廣泛深入調查與分析之後的結果。在《市場領導學》一書中將會向讀者說明如何進行此種選擇的程序。

在此，有一點必須特別強調：選擇一項價值法則，與選擇一項策略目標是不一樣的。價值法則不能移植或統合到公司日常的作業哲學中，它並不是一項行銷計畫，也不是一場公關活動，更不是與股東對話的方式。事實上，價值法則的選擇是一項首要的核心工作，因為它會對公司未來的計劃、決策，以及從能力到公司的文化特質，產生決定性的影響。換句話說，一旦選擇了一項價值法則，即決定了公司將會做些什麼，以及將會是什麼？

在《市場領導學》一書中，我們將為讀者介紹一些公司如何對它們所選擇的客戶，提供持續改善的消費者價值。我們也將在書中解釋何以作為一家市場領導公司，必須選擇、實踐一種價值修練，以及如何建立架構以便在價值的追求過程中獲得成功。有許多世界聞名的成功廠商都利用此一方法，而登上它們所屬市場的龍頭寶座。對這些成功策略的關鍵因素作確認、彙整、說明的，本書尙屬首創。

本書採用的基本素材，是許多公司在面對實際問題時的解決經驗，以及三年來對三十多種不同的市場，八十餘家公司所進行的綜合研究成果。不論是市場領導者還是近期績效不彰的廠商資料，我們都加以蒐集。目的是在找出何以有些公司在爭取與保持市場領導地位時會獲致成功，而有些會受挫的原因。

在本書一開始的部分，我們將對那些市場領導者作業模式的實踐重點加以剖析，並從中萃取出當今企業界最頂尖的管理思想，以顯現未來明星公司的形象以及未來成功策略的架構。

在《市場領導學》一書中，你可能會對其中的某些觀念感到驚訝。因為它們與時下一些通俗的觀念，如確認核心能力及改造公司作業流程即可以確保未來的競爭能力等，非常不同。其間的問題，並不在於核心能力或企業改造的原理和實踐上面，而是時下這



些觀念都假設那些生病的公司，需要的只是這兩項原則和觀念而已。事實上並非如此，不論生病與否，如果一家公司想獲得並保持市場的主宰地位，就必須先決定市場的訴求為何，以及提供什麼樣的價值給顧客。接下來才是確認核心的競爭能力和需要改造的流程，建立一個達成目標所需的作業模式。

在書中，我們也將向讀者解釋，何以在今日的市場競爭環境下，必須先作出價值法則的決定，我們也將協助讀者作出正確的抉擇，並對實踐的方法作詳細的說明。換句話說，除了抉擇之外，我們將為讀者做好每一件事情。畢竟抉擇是你自己必須從事的工作！