

优化霸王 seo 论坛

《定位》作者杰克特劳特

前言

最好的学习是从失败中学习

近几年来，企业界的管理层比以往任何时候都更注重找寻角色模式(Role Model)。汤姆·彼得(Tom Peter)更是以其与人合写的畅销书《追求卓越》(In Search of Excellence)(Harper & Row, 1982)，极大推动了这一趋势。

卓越，正书中所言，并不等同于长久；然而，很多角色模式一开始就拥有卓越的特质。

《追求卓越》取材于麦肯锡(McKinsey)的一份对75家世界知名度最高的公司的调查报告，其中有大量结构性访谈，和一本25年的文献回顾。为了追求卓越，每个顶尖公司必须实现长期兼收“增长和经济健康发展”；但是，这本书面世没几年，许多表现上佳的大公司相继陷入困境，在黑名单上，我们发现数码设备、IBM、Data General、科尔玛(Kmart)和柯达(Kodak)。回想起来，这个名字也许更适合这本书：《寻求策略》。

其中的教训可谓老生常谈：贴近消费者；坚持企业家价值；人即生产力；利益驱动；坚持原创设想。我最喜欢的一个废话真理叫“动作偏见”(bias for action)。数码设备公司的一个高级主管说：“每每遇到大问题，我们就把十个高级员工抓进一个房间，关上一个星期。之后，我们就把他们提出的方案拿去执行。”但，这些方案后来被证明行不通。“关在房间里的十人”，这个教训到此为止。

汤姆·彼得后来的书也不具太大指导性。正如《财富》(2000年11月13日)的一篇文章指出，“和汤姆·彼得谈得越多，就越发现，90年代期间，他花了越来越多时间去研究天才式怪胎。他所列举的例子根本没办法仿效。”

新近流行的“从例子推导方法”的书是詹姆斯·柯林斯(James Collins)和杰瑞·帕拉斯(Jerry Porras)合著的《基业长青》(Build to Last)(HarperCollins出版社，1994)。他们在“令人不安的大胆目标”上大泼笔墨，并言称是这个东西使波音、沃尔玛、通用电器、IBM和其它企业成为行业巨人。

他们极力推荐的效仿对象，几乎都成立于1812年(Citicorp成立)到1945年(沃尔玛诞生)间。它们没有经历今日全球经济环境下的密集型竞争。巨人的成功确实有许多借鉴之处，但它们很荣幸能在比今天简单得多的环境中就已成长为巨人。所以说，对今天的企业来说，这些角色模式的作用不是太大。

我有一个更好的方法。

从失败中吸取教训，不仅来得更加容易，而且对有效和无效因素也将得出更透彻的分析。我们从小到大都被教育要从错误中吸取教训。了解超级品牌的盛衰沉浮，我们将更清楚什么是最普遍的错误。从风光落到难以度日的企业，最近还真是不乏其数。

熟悉我的读者可能会发现不少眼熟的案例。这一次，我把它们置于显微镜下，点破使之陷入困境的内在原因，并就如何挽救它们提出建议。

在这本书里，我第一次加入了个人经验。当然，它并非万能，但里面客观生动的分析，将向读者展示，一个富有且成功的公司多么容易陷于泥足！

而且，大麻烦并不容易解决……

引言

“我们这儿的问题是缺乏交流。”

你经常听到这句让人听烦了的话吗？问题发生之后，“缺乏交流”是唯一最常见、最普遍的解释。商界、政府、劳资关系和婚姻都会出问题。

人们认为，要是大家都拿出一点时间来，交流一下感情，做一点解释，这世界上的许多问题自然就会消失。人们似乎相信，只要当事各方坐下来交谈，任何问题都能解决。

未必。

如今，交流本身也成了问题。我们所在的社会有史以来头一回变成了传播过度（over-communicated，英语 communicate 一词有“交流”、“交际”“传播”等义，译者将根据上下文不同而分别处理之——译注）的社会。年复一年，我们说的太多，听的太少。

新的传播方法

本书旨在讨论一种新的传播方法，叫做“定位法（positioning）”。（原书 P1）
书中引用的例子多数是所有传播方式中最棘手的案例。

广告就是一种传播方式，但是受众对它的评价不高。广告在很大程度上不为人所需，不受欢迎，有时甚至令人憎恶。

在许多知识分子看来，广告是在把你的灵魂卖给公司化美国（corporate America）。

尽管背着这样的名声，或许正是由于这样的名声，广告领域竟成了各种传播理论极好的检验场所。要是哪种理论在广告上行得通，它自然就在政治、宗教或任何需要广泛传播的活动里行得通。

所以，本书引用的例子同样也可能取自政治、战争和商业领域，甚至还取自追求异性的技巧——换句话说，包括所有影响他人思想的人类活动形式：无论你是推销汽车、可乐或电脑，还是宣传一位候选人或你自己的行当。

定位是一个改变了广告本质的概念。这个概念简单到了使人难以理解其威力的地步。

*阿道夫·希特勒采用过定位法。和每一位成功的政治家一样，宝洁公司（Proctor & Gamble）也采用了定位法。

*（正文左侧文字：这话说远了。“弥天大谎”决不是定位思想的一部分。从另一方面说，华盛顿的政治战略专家们曾多次要求我们就我们的定位概念向他们提供更多的细节。）

定位的定义

定位要从一个产品开始。那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人，也许就是你自己。（P2）

*但是，定位不是你对产品要做的事。定位是你对未来客户要做的事。换句话说，你要在未来客户的头脑里给产品定位。

所以说，把这个概念称作“产品定位”是不正确的，好象你在对产品本身做些什么似的。

定位并不是不包含变化在内。它也要变。不过，那只是名称上的变化，产品的价格和包装事实上都丝毫未变。

变化基本上是表面的，旨在确保产品在未来客户头脑里占据一个真正有价值的地位。

在我们这个传播过度的社会里，想要解决说话有人听的问题，定位同样也是首选的思路。

*（最新的定义是：你在未来客户的头脑里如何独树一帜。）

定位是如何产生的

如果能用一个词来描述过去十年里广告发展过程的特点，这个词就是“定位”。

定位如今成了广告人和营销人的口号，不光是在美国，全世界都是如此。

*大多数人认为定位概念产生于 1972 年，当时我俩为专业刊物《广告时代（Advertising Age）》撰

写了题为“定位时代”的系列文章。

从那以后，我们为世界各地 16 个国家的广告团体作了 500 多场关于定位的报告，并且散发了超过 12 万份的“橘黄色小册子”，里面重印了我们发表在《广告时代》上的系列文章。(P3)

****定位概念改变了如今正在采用的广告经营方式。**

“我们是美国第三大咖啡经销商，”桑卡公司 (Sanka) 的电台广告如是说。

第三大？那些过去常见的广告词——如“第一”、“最好”、“最佳”，等等——都到哪儿去了？

听着，老一套做广告的日子已经一去不复返，老式的广告词也是一样。现在你只能听到比较级形容词，而不是最高级。

*****“爱维斯 (Avis) 在租车业里屈居第二。那干吗还找我们？因为我们工作更努力。”**

“霍尼韦尔，另一类电脑公司 (Honeywell, the other computer company)。”

“七喜：不是可乐 (Seven-Up: the uncola)。”

这些沿着麦迪逊大街 (Madison Avenue, 在纽约曼哈顿，为美国广告业中心——译注) 亮出的广告词，就叫做定位口号。写这些口号的广告人付出时间和研发资金，在市场上寻找位置，或者叫空子。

但是，定位概念引起的兴趣不只限于麦迪逊大街，这其中自有道理。

谁都可以运用定位战略在人生游戏中领先一步。请这样看问题：如果你不理解和运用这些原理，你的竞争对手肯定会去理解和运用的。

目 录

第一章.....最普遍的错误及其昂贵代价	1
第二章.....通用汽车：忘其成功之道.....	17
第三章.....施乐：预测一个永不会实现的未来.....	29
第四章.....数码设备公司：从世界第二到死亡	45
第五章.....AT&T：由盛而衰的启示.....	55
第六章.....李维斯：忽视竞争不利于竞争	67
第七章.....佳洁士：老天！领导权没了	77
第八章.....汉堡王：不稳定经营	85
第九章.....火石：推动死亡品牌无功用	97
第十章.....美乐：遥远的美乐	105
第十一章.....玛莎百货：“从上至下”思维方式的牺牲品	117
第十二章：麻烦正在发生：没有解决好问题的品牌	133
第十三章：咨询漫天闹，无一可奏效	147
第十四章：济济董事会，寥寥无可可用	159
第十五章：华尔街：麻烦制造者	169
第十六章：深入敌后方能置己于麻烦之外	181
第十七章：企业越大，越难经营	193
第十八章：麻烦始于 CEO，终于 CEO	203
索引.....	213

最普遍的错误及昂贵的代价

很久以前，也就是 60 年代早期，我在通用电气（GE）开始了我的职业生涯。后来再回想，才发觉那确实是企业的黄金时代——正如我们所知道，那个时候还不存在竞争。通用当时主要的全线竞争者是西屋（Westing house）。依今天的标准，西屋还不能算是真正的对手。如果连这个竞争对手都没有，政府可能会勒令通用停止垄断电气行业。

转眼看看今天，竞争者如凸鹰一般云集周围，一犯错误，他们就会抢走你的生意。除非别人也犯错误，否则抢回的机会将微乎其微。寄望别人出错，就好像比赛时希望别人突然栽倒一样。这个策略并不明智。更糟糕的是，每一条跑道上都挤满了参赛者。每一个行业都挤满了我说的“选择的专制（tyranny of choice）”。消费者的选择如此之多，以致随时扑上来揪住小辫子的，不单是一两个，而是成群的竞争对手。更悲剧的是，市场一旦失手，也就“随风而逝”了，你几乎再没有重拾的机会。

接下来的章节将为你一一解剖这些错误的细节，及犯错企业付出的昂贵代价。但在与这些大品牌打交道之前，大致了解当今超级竞争环境中最普遍的错误和领会其中暗含的教训，将对充分理解后面的个案有很大帮助。

跟风品牌（me to）的错误

很多人认为营销最基本的问题是，说服潜在消费者他们有更好的产品或服务。他们对自己说：“我们现在可能还不是第一，但我们将会做得更好。”也许吧，但如果作为后来者进入市场，你将不得不与阵容强大的对手交锋。“跟风”的营销策略可能没你想象的那么完美了。“跟风”不能突破重围。

想想百事为打入柠檬汁市场做过的努力。即使超市里的汽水货架品类甚众，销售增长基本上呈死鱼肚状态，百事还是推出了 Sierra Mist，正面出击雪碧和七喜。在此之前，已有两名敢死队队员不幸牺牲。（一名叫薄片（Slice），另一名是风暴（Storm）。）Sierra Mist 的入门策略，没有什么可圈点——“更好”的苏打。百事的策略与营销高级副总裁，唐·胡德森（Dawn Hudson）在《华尔街日报》上吹嘘说，Sierra Mist 将是“更纯、更清、更新鲜的柠檬汁”。一听就知道这又是一个“跟风”的品牌。

“跟风”的另一不利是：第一个进入市场的品牌通常早已成为品类的代名词。想想施乐、舒洁（Kleenex）、可口可乐比起“跟风”的产品，这些品牌都有绝对优势。如果说成功的秘诀在于第一进入消费者心智，那么大多数公司热衷的又是什么策略？“更好的产品”策略。定点赶超（Benchmarking）在管理界被炒得火热，被吹捧成“终极竞争策略”。它以行业内最好的产品为基点来比较和衡量企业的产品，是全面质量管理（Total Quality Management, TQM）的核心组成部分。不管产品本身的实际质量如何，人们认为第一进入心智的品牌就是更好，所以，定点赶超根本不能发挥作用。当你甘为“跟风”品牌的时候，同时意味着沦为二等公民。市场是认知的战场，不是产品的战场。当你进入市场时，更好的策略是“区隔（Differentiation）”。如果你有效地定义属于你的区隔，就可以远离“跟风”品牌的陷阱。

“卖什么”的错误

说出来也许吓你一跳：我花了很多年时间，才弄懂人们到底想卖什么。通俗易懂地定义一个品类，实在是非常有必要。尤其当它是新产品或新技术的时候。如果他们模棱两可的词语，这样产品注定不能成功。要在心智中定位产品，首先必须回答“产品是什么”。人们按照品类对信息排序和储存。如果你描述的品类已经引起困惑，那么你进入消费者心智的机会几乎等于零。

如果面临为新产品起名的难题，首先得简要分析它的功能。这些描述功能的词里面可能就有你想找的名字。汽车刚刚诞生的时候，它被称为“不用马拉的车”。“有线电视”，则准确描述了这个电视网络的运作方式。王子（Prince）用“加大型球拍”颠覆了网球球拍行业；Orville Redenbacher 则以“美食家爆米花”一炮打响爆米花市场；这些品类都定义得非常通俗。消费者知道你在卖什么，你的产品是如何与众不同。

为了提高成功机率，有时候你需要对产品的解释进行调整。吉斯通阀门公司有一个产品叫“四分之一转临界服务阀门”。虽然这是对这款阀门运作最准确的描述，但如果要弄清他们在卖什么，可不是件易事。待我看完产品手册后，才发现其实就是“不漏气阀门”——这种描述更加有效。

试图改变消费者对你已有认知的错误

尽管消费者只对某一品类存有一点点的消费经验，但他们认定自己正确无疑。可以说，“心智认知就是品牌的事实”成了放之四海而皆准的普遍真理。在消费者看来，他们几乎从不会犯错。

下面的章节会有相应例子，比如，施乐曾花大力气去说服消费者：自己不只是一台复印机（当然没有成功）。

为什么坎普尔汤料（Campbell's soup）在美国成为领导品牌，在英国却是无名小卒？为什么亨氏（Heinz）汤料在英国是第一品牌，在美国却一败涂地？按理学产品完全一样，对手也一样，应该享有同样的市场地位才对呀，因为营销是认知的战场，而非产品的战场。营销过程是与心智认知发生作用的过程。以前，一些软饮料的主管认为营销是口味的战场。于是可口可乐推出更甜的可乐，并展开了 20 万份市场调查。结果表明，人们对新可乐的口味评价高于百事和原来的可口可乐（现在被称为“经典可口可乐”。）你知道故事的结局。调查显示的“不好喝的可乐”，也就是经典可口可乐，是今天卖得最好的可乐。人们对新可乐毫无兴趣。尽管事实上新口乐的口味好过旧配方，软饮料的营销是认知的战场，而非口味。

营销是认知的战场。每年，成千上万的准创业家因为没有理解这一点而被绊倒。营销人士以市场调查和“获取事实”为要务。研究来分析去，他们认定事实站在自己这边。自认为拥有最好的产品，觉得“笑到最后的人非我莫属”，满怀信心开往市场。这只是幻想。在营销世界里，没有客观的现实，也没有最好的产品，只有一样东西——现有的潜在顾客心智中的认知。认知即是现实，其他皆为虚幻。大多数营销错误都源于一个假设：营销战是一场从现实出发的产品战。这些营销人士认为是自然法则的东西，其实建立在一个错误假设上面：产品是营销计划的英雄，企业的赢输取决于产品的优劣。所以，这个“自然的逻辑”的营销途径，不用说，是完全错误的。

如果其他竞争者已在消费者心智中建立某种认知，这时你才想去占有它——完全是做无用功。沃尔沃抢注了“安全”概念。许多其他汽车生产商，包括奔驰和通用，都曾围绕“安全”大做文章。但除了沃尔沃，没有一个品牌以“安全”的诉求成功进入消费者心智。吊诡的是，因为其它汽车宣称安全的缘故，而使得消费者愈发意识到安全的重要，沃尔沃凭此超过了奔驰和宝马，一举成为美国最畅销的豪华车。我们还可以举出另一个对准别人的点子进行的大行动，准确地说，劲量想从金霸王手里抢走“长寿命”的概念。不管扔了多少钱，金霸王仍稳坐“长寿命”不动。金霸王第一进入消费者心智，抢注了这个概念。

市调者会误导你

经常把大公司拉下傻瓜陷阱的，是一个很有意思的玩意，叫“市场调查”。找来一个大型市调公司，分好小组，制好问卷——最后得到一份三磅重的报告，罗列了一大串消费者希望产品或服务具备的属性。人们在使用电池时碰到的最大问题是什么？电池总在最不方便的时候没电。那么电池的第一属性应该是什么？当然是长寿命。如果长寿命是人们所需求的属性，那我们应该拿它来做广告，对吗？错。调查者没有告诉你，已有公司抢占了这个词。市调公司更愿意鼓励客户去执行强大的营销计划。因为只要钱花得够多，就可以拥有那个词，对吗？错。

几年前，汉堡王从这个滑坡上跌下来，至今还未完全康复。一份市场报告指出，快餐业最热的属性就是“快”。（就象驴子一定有两只耳朵，并不出奇。）所以，汉堡王像所有充满激情的营销者一样，忙不可迭地转向广告公司，“如果世界需要快，那么我们的广告就应该告诉他们，汉堡王很快。”调查报告没有强调的一点：麦当劳已经被认为是美国最快的汉堡连锁店。“快”这个字眼已属于麦当劳。即便如此，汉堡王还是勇敢地推出广告口号：“最快的时间提供最好的食物。”这个营销计划很快就变成一场灾难。广告公司被炒，管理层也被炒，公司被卖，后遗症还时常发作。

你不能与竞争者采用相同的字眼或定位。你得找到另外一个字眼，寻找其他属性。很多时候企业都会有效仿领导者的念头。依据是：“他们既然成功了，肯定知道什么最有效。”“那我们就跟在他们后面吧！”这可不是好想法。更有效的，应该去寻找相反的属性，跟领导者针锋相对。关键词是“对立”——而非“相似”。可口可乐是历史最悠久的可乐，顺理成章它是上一代人喝的可乐。百事把目标对准年轻一代，

成功建立品牌。既然“防蛀”已被佳洁士占据，其他牙膏制造商就避开“防蛀”，转向口味、增白、清新口气、杀菌。是的，你还可以继续数下去。

营销是一场战争，而不是满足顾客的需求。想要成功，你就必须把兵力集中在自己的概念或属性。如果没有概念，你最好价格要低。非常低的价格，属性非生来平等；对消费者来说，一些属性是更重要的——你必须抢占最重要的属性。没错，但如果已经失去了抢占领导属性的机会，占领次重要的属性——好过什么都没有。

成功导致的自大错误

成功导致自大，自大导致失败。人一旦成功，就很难保持客观。他们常常以自己的判断代替市场需求。成功日涨，通用汽车，西尔斯（Sears）和 IBM 这些公司就开始目露狂妄。他们自认为自己可以在市场里为所欲为。

数码设备公司（DEC）带给世人迷你电脑。从白手起家到身怀 140 亿美元的大公司，成功使数码设备的创始人肯尼斯·奥森（Kenneth Olsen）对自己的电脑如此自恋。个人电脑、开放系统、精简指令系统计算机（Reduced Instruction Set Computing, RISC），奥森都不屑一顾。换句话说，他错过了这三个后来成为计算机行业最大发展趋势的产品。（它们势同海潮——你无法与之抗争。）在以后的文章中我将给大家来剖析 DEC 公司从辉煌到死亡的故事。

公司规模越大，首席执行官就越有可能与前线部队脱离联系。这可能是制约公司成长的最重要因素。其他因素与规模有关——营销是一场战争，第一条就是兵力法则。兵力越强。公司越大，就越能抢占优势。但，在发生于心智的营销战中，如果没有焦点，公司再大，优势也会消失。

小公司在精神上比大公司更贴近营销前线。这也是过去十年里它们快速成长的原因。他们尚未被成功污染。

“模糊区隔”错误

如果你试图满足所有人的所有需求，最后你将不可避免陷入麻烦。记得有一个经理说过：“宁愿在一处强势，而不愿拉长战线，处处挨打。”“一揽子”的思维方式最终导致的是“品牌延伸”。狭义来看，品牌延伸是指已有一个成功产品的品牌名（比如 A.1.牛肉酱），再用它来命名新产品（比如 A.1.鸡肉酱）。听起来非常有逻辑。“我们使 A.1.成为牛肉酱市场的领导品牌。但既然人们现在不吃牛肉而吃鸡肉，那我们也推出一个鸡肉酱。没有什么名字比 A.1.更好了——这样人们就知道它是来自最好的牛扒酱生产商，A.1。”但是市场是认知的战场，而不是产品的战场。在消费者心智中，A.1.不是品牌名，而是牛肉酱本身。不消说，A.1.鸡肉酱最后以失败告终。

如果产品已有一个清晰、表达准确的区隔概念，再去制造更多版本只会使它越来越混乱。雪佛兰（Chevrolet）以前代表高品质家庭车，销量排名第一。然后，各种各样冠在它头上的说法把它变成了“四不象”：它可便宜，也可贵；它可以是私家轿车，也可以是运动车；它还可以是卡车和厢式货车。总之，它“满足所有人的所有需求”。今天，雪佛兰销售已落到第四。

对很多公司来说，品牌延伸是捷径。因为建立新品牌不仅需要投入大量资金，还必须蕴涵点子或概念。新品牌若要成功，它应该在新品类里做到第一，或被定位为领导者的代替品。待到新市场发展成型，坐待一旁的大公司才发现，这两个领导者的定位已被别人占领。所以他们求助于可靠的老路：品牌延伸——麻烦尾随而来。

“数字化生存”的错误

大公司们左右不是人。一方面，华尔街盯住他们追问：“你的销售额和盈利下个月会增长多少？下一季度，下一年呢？”另一方面，竞争者也盯住他们：“如果可以阻止你，我们决不会让你赚多一个仔儿！”结果怎样？首席执行官向华尔街撒谎，然后转过头告诉营销人员盈利和增长的期望值。他们爬回办公室，开始皱着眉头盘算怎样去实现这些数字。对盈利增长的冒进估计经常导致迷失目标，搞垮股票，甚至做假帐。而最糟糕的是，这些估计使人们作出不明智的决策。

恐慌一旦插入，上层管理人员跳入使数字剧增的陷阱——品牌延伸，或立志做“满足所有人的所有需求”的东西。他们宁愿选择处处落后挨打，也不愿聚焦于某一品类使自己强大。他们惟有希望在品牌延伸全线溃败之前，产品已得到推广。这正是我后面要给大家专文分析的通用汽车的情况。反之，只要把事情做对了，增长只是顺带的结果。但就其本身而言，增长并不是值得追求的目标。实际上，增长是制造不

可能实现的目标的罪魁祸首。为保住头衔，拿更多钱回家，首席执行官们笃志追求增长。华尔街的经纪人追求增长，一方面是为了保证名声，另一方面也是为了拿更多薪金。一个更简单也更有力量目标是市场份额，而不是利润。当一个市场萌芽的时候，做第一的目标就能建立最大的市场份额。太多公司在站稳脚跟之前就已经想赚钱。

使企业强大起来的，不是产品或服务，而是它在消费者心智中的定位。赫兹（Hertz）的力量来自它的领导者地位，而不是租车质量。保持领导者地位，比成为领导者要来得容易。大多金融显要都用数学方法来运作营销。进入越多行业，生意就增长得越快。（他们想当然。）所以，如果你鼓起勇气决定不让华尔街控制你，面对他们咄咄逼人的言论，你怎么办？站起来，做一个我称之为“更多即是更少”的演讲。

如果长时间研究品类，你就会发现，品类越多只会削弱增长，而不是对它有帮助。综观历史，对大公司而言，实现增长 15%（一个倍受喜爱的数字）的盈利目标，难度很大。但几乎所有的执行官们都会拍着胸脯说，他们能够做到。

在米勒啤酒的全盛期（约是 1980 年），它有两个品牌：高品质生活（High Life）和淡啤（Lite），销售高达 3500 万桶。之后它推出真正生啤（Genuine Draft）。1990 年，米勒的销售下降到 3200 万桶。但它非常勇敢，继续推更多品牌。在百威日益强大的时候，米勒的销售继续滑坡。最后，离米勒开始推行“多”差不多已有 20 年的时候，它的母公司菲利普·莫里斯（Phillip Morris）终于现身，解雇了米勒高层。（为什么隔了这么久才这样做？）

菲利普·莫里斯应该懂得“更多即是更少”。他们的拳头产品万宝路（Marlboro）也发生过同样情况。为保持发展，万宝路先后推出特醇、中醇、薄荷醇和超醇。结果，突然之间，万宝路品牌出现历史上第一次下滑。问题的症结很明显：真正的牛仔不抽薄荷醇和超醇。菲利普·莫里斯也不蠢。他们恢复红白相间的包装。现在市面上已经看不到薄荷醇和中醇的万宝路了。

加得越多，破坏原始区隔概念的可能性就越大。以万宝路为例，如果说万宝路代表纯粹的牛仔口味，当它推出其他或者是清淡口味时，又怎能不削弱“纯粹的万宝路口味”呢？米什劳（Michelob）曾以高档纯味啤酒轰动一时。之后他们就推出米什劳淡啤和米什劳干啤。从此它就开始走下坡路。海尼根（Heineken），另一个高档纯味啤酒品牌，显然从中吸取了教训。阿姆斯特淡啤（Amstel Light）是海尼根的淡啤品牌，凭着它无以伦比的区隔概念：“96 卡路里，尝起来绝对不爽口。”，阿姆斯特大获成功。

“不要自我攻击”的错误

对数码设备公司、施乐、AT&T 和柯达，以及它们如何从低增长到高增长，我们已经讲得够多了。当竞争加剧时，它们都会面临“突破性技术”的挑战：数码设备曾面对桌面电脑革命；施乐面临过镭射打印机的汹涌；柯达也得面对数码相机的挑战。根本技术正起变化，这时改革公司的难度会很大。华尔街会第一个对此表示不满，因为股东们大把钱扔进去，一个泡也不会起来。销售人员被新风险分散注意力，传统的消费者也会感到迷惑。再者，面对即将来临的变化，公司内部也会有非议。

难归难，领导者在这个问题上没有选择。即使这可能威胁到基础产业，他们也要想办法把阵地转移到更好的概念或技术上。如果不这样做，未来都成问题，尤其是一旦当这项技术不断被改进，发展成行业主要推动力的时候。通过以新技术淘汰自己的策略其实是最佳战略选择。

问题是怎样换一匹马。当年 Windows 起点傲人，它的操作系统和微软的 Excel 成为电脑界的新宠。结果莲花（Lotus）发现，自己的 1-2-3 电子表格成了 Excel 的攻击对象，于是决定把力量集中在 Notes 群组软件（Groupware）上，同时几乎放弃了他们曾经统领市场的电子表格。故事结局圆满：IBM 用 35 亿美元的高价买了 Lotus 和 Notes。

吉列（Gillette）经常用不断创新和改进的刀片，攻击自己的现有品牌。实质上，这就是吉列保持 60% 市场份额的秘诀。更高级的刀片被发明出来之后，吉列就利用它来攻击自己。有一个问题，建立新品牌，甚至是新公司来开拓市场机会，这样做是否值得？若要对抗来自德国和日本的超豪华汽车，凯迪拉克（Cadillac）本应迅速建立一个新品牌。他们没有，照用凯迪拉克打天下，当然没有成功（主要因为凯迪拉克没有名门气派），失去一个很重要的细分市场。麦当劳（McDonald's）曾尝试用“麦比萨（McPizza）”与新生势力必胜客（Pizza）对垒，结果落马。现在麦当劳买下了一个叫 Donato's 的比萨连锁店——名字

不同，不失为上策。

世界变得很快。不直面行业的变化，可能会比任何错误都要麻烦。

“营销是副总裁的事”错误

如果首席执行官或是高层领导对营销不闻不问，事情不会进行得很好。这个世界乱七八糟，市场策略更为关键，所以不能把它随便扔给别人。我给一群总经理和首席执行官做过《你应该掌握一切》的演讲。他们告诉我，他们不想打击雇员，想给雇员们当初承诺过的权力。很好，很符合道德，但我鼓励他们使用海军思维来思考这个问题。如果船上发生问题，最后责任不会落在当时掌舵的年轻军官身上。船长必须回答调查委员会的问题。而且，他的职业生涯可能就到此为止了。

在今天这个世界里，情况不妙时，回答董事会的那个人是首席执行官。在以后的章节里我们会看到，越来越多的首席执行官因此被迫辞职。

今天，身居高层就好象走钢丝，所以你最好还是亲身躬为。

第二章：通用汽车：忘其成功之道

杰克·特劳特（特劳特伙伴公司全球总裁）

刚开始的时候，通用汽车可以用“一团糟”来形容。1904 年，汽车制造商泛滥成灾，这时，威廉·杜朗（William Durant）创建通用，收购汽车公司是当时的核心概念。杜朗认为，一个公司下沉，另一个会浮上来；而且组合生产可以节省大量成本。到 1910 年，杜朗已经收购了 17 家汽车公司，其中包括奥斯摩比（Oldsmobile）、别克（Buick）和凯迪拉克（Cadillac）。

斯隆时代

同在 1918 年，阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）进入通用任生产部副总监。他的搭档是通用股票的大投资商，皮埃尔·杜邦（Pierre S. du Pont）。斯隆接过他称之为“混乱产品线”的一盘散沙——通用没有统一方针管理众多汽车品牌。它唯一的目标就是卖汽车。结果，公司品牌在内部上演“兄弟相煎”。看看 1921 年的汽车生产线和价格，这一点不言而喻。

雪佛兰 \$ 795-\$2,075

奥克兰 \$1,395-\$2,065

奥斯摩比 \$1,445-\$3,330

Scripps Booth \$1,545-\$2,295

Sheridan \$1,685

别克 \$1,795-\$3,295

凯迪拉克 \$3,790-\$5,690

更糟糕的是，除了别克和凯迪拉克，其他汽车都是亏本经营。斯隆的第一个结论是：车型过多，且有不少重复建设。通用所亟需的是一个产品政策（也就是今天所说的“多品牌策略”）。于是他把车型控制到 5 种，以价格作为区隔依据。最后形成的方形如下：

雪佛兰 \$ 450-\$ 600

旁帝克 \$ 600-\$ 900

别克 \$ 900-\$1, 700

奥古斯都 \$1, 700-\$2, 500

凯迪拉克 \$2, 500-\$3, 500

斯隆的基本政策是，大批量生产这 5 款相互区隔的车型，并追求质优物美，意在让人们认识通用大家庭，提高企业形象。这也是细分市场最早的例子之一。

塑造品牌

斯隆一指点江山，通用开始塑造品牌。他强调营销和品牌形象，根据市场服务的性质划分部门，并充分调动每个部门的积极性，以更好地参与竞争。

五个互相区隔但各自强势的品牌出现了：雪佛兰、旁帝克、别克、奥斯摩比和凯迪拉克。通用的江湖地位骤升，终于占领了 57% 的美国市场。到了 50 年代中期，继续占领更多的市场份额只会引起联邦调查局的注意，还有引起更多“分裂通用！”的呼声。这种情况下，通用决定转移策略，这次大转折之后，通用的市场份额开始走下坡路。

更多盈利

由于通用在市场上占主导地位，游戏很快就从制造更多更好的车，转移到从相对稳定的销量中赚取更多利益上。1958 年，金融界人士法德里克·唐纳（Federic G. Donner）兼任通用主席和首席执行官。他认为，生产很重要；但盈利更重要。各部门的自主性被剥夺。

有一次，我与法德里克·唐纳共进午餐，有一点很肯定——他跟斯隆截然不同。斯隆官期已到，人们日后戏称的“铁算盘”派上台。他对汽车的观点让我预感到通用即将大祸临头。我听到一段对通用公司的独角戏，以及对庞大的董事会的种种抱怨。报告和批示不意间有了微妙变化，金融派执掌通用日渐成形。

“统一设计”最能描述通用的策略变动。这项发明由金融职员创造，意在通过“产品同一化”增加利润。现在可以听见他们说：“既然都是车，为什么不互相交换零件呢？”有一点很肯定，这些汽车的内部和外部慢慢都会失去原有的独特性。这一招愚蠢之至，《财富》忍不住把通用的四胞胎放上封面故事：雪佛兰、奥斯摩比、别克和旁帝克。这篇文章发表于 1983 年 8 月 22 日，附上这四款车肩并肩地的图片，看上去几乎一模一样。题目颇具预言性：“成功是否将毁掉通用？”

“同一化”让通用赚了点钱，却让斯隆苦心打造的品牌方阵毁于一旦。从此，通用从多品牌策略转到相似品牌策略。

罗杰·史密斯（Roger Smith）时代

接着，又一位金融人士罗杰·史密斯 1981 年入主通用，“铁算盘”政策达到白热化。史密斯上任第一件事，就是卖掉纽约的通用大楼，金融部门的大部分迁往底特律。在史密斯的领导下，大部分生产部门的主管职位都由财务人员担纲，这在当时可谓是“一大怪胎”。这样看来，史密斯忽略通用最重要的观众——顾客，这也毫不出奇。艾伯特·李（Albert Lee）在畅销书《叫我罗杰》（Call Me Roger）里写道：

“罗杰忽视了美国人热爱汽车的心理，把汽车设计丢得一干二净，而这恰恰是通用的销售力所在。”

“罗杰这位会计师从未做过工厂经理，或亲历任何产品的生产过程。正是这个人下结论说，通用参与世界竞争的渠道，在于机器人技术。”

如果要形容这个罗杰时代的策略，没有什么比《财富》1983 年 8 月 22 日的文章做得更好了，它向世人描绘了密歇根的一个装配厂：

“一个活生生的例子，是位于密歇根 Orion Township 新的巨型装配厂。在这里，GMAD 将装配前轮驱动的大型私家车，1984 Model C 这个造价 6 亿美元的工厂到处都是机器人，电脑终端和自动焊接系统，包括两台价值 1500 万美元、庞大的 Pbogate 系统，负责排列和焊接仪表板。埋在地下的电线操纵无人驾驶的叉式升降机，直接从码头运送零件。Orion 以灵活的操作性，为通用的工厂建立了新标准。”

很遗憾，这项技术实际效果并不奇妙。

回到 1921

阿尔弗莱德·斯隆的策略惨遭腰斩，“铁算盘”全面掌权。强调盈利的结果，就是部门经理很快清楚什么对自己有利。所以，为了增加部门经理的业绩（和奖金），通用每一个部门都违反原来的产品政策。雪佛兰和旁帝克的价位被捧上了天。而为了增加廉价车型，别克和奥斯摩比的价格双双压低。此番改革之后，通用的车不仅外形相似，价格也差不多了。

土星 \$10, 570-\$ 21, 360

雪佛兰 \$13, 995-\$45, 705

旁帝克 \$16, 295-\$32, 415

奥斯摩比 \$118, 620-\$35, 314

别克 \$26, 095-\$37, 490

凯迪拉克 \$31, 305-\$48, 045

究竟是怎么回事？通用又回到了 1921 年的情形：区隔不清，内部竞争市场。事情重新变得一团糟。在美国，通用的市场份额从 57% 跌至 28%。对喜欢用钱衡量的人来说，这意味着通用在销售上损失了 900 亿美元。

董事会介入

由于市场份额连年缩水，几年前，通用董事会愤然解散高层领导。近几年，新的首席执行官已不再是“铁

算盘”派，他们是新的营销首领，品牌经理——各种措施出台有目共睹。但到目前为止，似乎都没能提高通用的市场份额。

通用最近的举措是任命 47 岁的瑞克·瓦格纳（Rick Wagoner）为首席执行官，通用历史上最年轻的一位。他遗弃原来孤立的经营风格，不遗余力借助电子商务化把通用提升到网络速度。这股“数码”动力是否有效？人们是否会因使用连接网络的玩意而购买通用？或者因为它的汽车仪表板上有一个“On Star”按钮？（嘿，蝙蝠侠的蝙蝠车里面也有一个！）数码设备链能使通用的车更快，更便宜，更加符合消费者需求吗？也许。但铁算盘派遗留的机器人并没大改变，也就是说，通用的新数码技术并没点到要害。

通用忘记了当年使它成功的东西是什么。一切又回到 80 年前斯隆面对的混乱情形。通用该如何定位品牌，让它们相互区隔，又互相补遗，而且比肩共进。1921 年斯隆的答案是给通用做一次大手术，激活两个品牌，并及时进行巩固；对剩下的品牌重新定位。2001 年给出的答案，可能仍是一次大手术。逐步取缔奥斯摩比是一个好开始，但处理老顾客、工会投诉和经销商还是个问题。

但与此同时，通用几乎又往相反的方向开进——为吸引年轻买家，它大批生产造价在 2 万美元左右的七款车型。其中有走下坡路的铢星 S 系列和雪佛兰骑士的翻版设计。而实际就是重拾雪佛兰低档车 S-10 的牙穗，设计成中等车型。旁帝克也将推出一款运动车型 Vibe。这样看来，在原本充斥相似车型的复杂阵容里，通用又倒加一耙。淘汰一款，后又增加七款，混乱在通用继续上演。这不会给它带来任何好处。

这正是通用的问题所在。从通用的麻烦中，我们又可以学到什么？

教训一：警惕成功

成功往往导致自大，自大导致失败。

自负乃营销成功之敌。客观则是必需品。

成功的人往往疏于客观，常以自己的判断替代市场需求。

成功是导致品牌延伸的最致命因素。一个品牌成功了，企业以为名字使然，忙不及迭地把它贴到其他产品身上。

事实恰恰相反。品牌成功的主因并不在名字（但一个糟糕的名字永远都不会使产品出名）。品牌能成功，是因为企业做了正确的营销决策，根据营销基本法则，步步为营。他们第一进入消费者心智，缩小焦点范围，抢先占有一个最强势的产品属性。对品牌名或企业的名字越认同，就越容易掉进品牌延伸的陷阱。“不可能是名字的错。”情况不妙的时候，你也许这样想。“我们拥有的是一个伟大的名字。”骄傲为毁灭之始，傲慢为堕落的开端。

实际上，建立品牌初时，自大可以是有效的推动力。然而一旦进入营销阶段，自大就是敌人。成功的营销者能思消费者之所思，站在消费者角度看问题，从不把自己的观点强加于任何情况。他们紧紧记住，这个世界上存在着各种各样的认知，营销过程中唯一有价值的，就是消费者认知。

通用成功节节攀高的时候，高层们以为凭此可在市场里为所欲为。成功导致失败。“铁算盘”们以为，为了使通用汽车盈利更多，他们可以做任何事。消费者会继续捧场。错。雪佛兰曾是经济型家庭用车的成功品牌，所以它可以延伸到昂贵车、运动车、卡车，任何车。错。雪佛兰从此不复是“美国的心跳”。现在它是第四。丰田才是老大。别克和奥斯摩比曾是高档汽车的成功品牌。高层们又认为消费者会喜欢它们的低价版本。在这一点上，他们猜对了，但万万没有想到，这同时也会破坏它们在消费者心智中“高档车”的认知。我曾经多交警告过他们，可惜他们不听。因为成功，所以为所欲为，然而这并不能保证继续成功。最后你得到的恰恰相反——你肯定会失败。

教训二：领导者必须封锁竞争

强势竞争者的一举一动皆不可忽视。大多竞争者只有一次机会出头，但领导者有两次。第一，身为领导者就是胜机；其次，当竞争者出现后领导者仅仅通过模仿竞争者也可以成功。但行动必须迅速，赶在攻击者站稳脚之前出击。很多领导者因为自大而固步自封。更糟糕的是，他们对竞争者的发展嗤之以鼻，直至情况无法挽回。

在营销战场上，封锁竞争对领导者来说尤为有效。记住，战争发生在消费者心智里面。攻击者若要冲击心智，它需要的是时间。一般来说，领导者有足够时间发动封锁战争。美国汽车行业的历史很好地解释

了这条定律。约翰·德罗宁（John DeLorean）在畅销书《晴日又见通用汽车》里写道：

“我在通用的时候，福特的产品开发能力比它强，克莱斯勒在技术研发上也强过它，但在通用占半数的市场份额面前，它们都显得苍白无力。”

自从水制自动变速器（1939）和硬顶风格（1949）两项设计以来，通用再也没有出过重要的汽车技术革新。实际上，克莱斯勒时有技术革新，比如动力方向盘、动力刹车、电控摇窗和交流发电机，福特也几乎在每个重要新市场里都争得头筹。”

然而，哪个品牌代表汽车的卓越工艺？当然是通用。这其实就是企业人一直深信的“事实终会水落石出”的营销陷阱。消费者也认为事实终会水落石出。既然通用已是赢家，那么就是因为他是最好的才会赢。所以他们认为，事实肯定在市场领导者手里。换言之，其他制造商再怎么折腾，通用的汽车就是优人一等。但这只在消费者心智中占强势领导认知的情况下才发生。对今日通用来说，此景早已不再。当年小型汽车入市美国时，通用没有及时封锁竞争。它的领导者认知就此遭到了致命打击。而且，通用车的质量标准赶不上德国和日本。

领导者是应该草木皆兵吗？还是专门对最有威胁的竞争采取行动？追逐愚蠢的概念显然毫无意义，那又应该用什么来做判断？当第一辆甲克虫出现在人们面前的时候，看起来确实很怪异。底特律流传着一个经典笑话：“美国三件自以为是的东西是什么？”答曰：“南方厨艺、家庭性事和外国汽车。”很多企业都因为当时没有对这些“令人难堪的东西”采取及时行动而今追悔莫及。今天，他们的口号可能是：“擦亮眼睛，看看到底会发生什么。”

但对领导者来说，这是个危险的战术。等到事情已经发生时，往往情况已经无法阻止了。想要加入竞争，不意间已为时太晚。在我看来，通用除了自乱阵脚导致的自杀悲剧化，还错失了两次最重要的封杀低高端市场的绝佳机会。在通用如梦初醒之际，日本小汽车已经紧随德国人杀入美国。小汽车占了美国汽车市场的 20%，而通用只有袖手旁观的份。高档车市场也出现了同样情况：奔驰和宝马开始销售比凯迪拉克更贵的车。通用也拿不出新品牌与它们对抗。（也许他们应该买回著名的老式汽车，LaSalle。）日本人也携阿库拉（Acura）、凌志 Lexis 和无限（Infinity）尾随而来。

今天，豪华汽车的大部分市场掌握在德国人和日本人手中。通用仍然只有坐旁上观的份。

教训三：不要与前线失去联系

企业规模越大，首席执掌官就越有可能与一线人员失去联系。如果你是一个要务缠身的首席执行官，你怎么去收集正在发生的一切的客观资料？怎样抽时间从中级管理人员那里听到你想听到的东西？怎样收到好消息的同时听到坏消息？

一种方法是“乔装打扮”或秘而不宣。这在经销商或零售商层次尤其有用。很象古代微服出访的皇帝，打扮成平民混进人群，探清事情真相。首席执行官就象是皇帝，很少能从下属口里听到真实情况。权利场无不滥演着勾心斗角。所以你必须找到一两个诚实可信的人，让你听到好消息和坏消息。他们也许是某个底层的员工，或者是经销商，也可能是消费者，总之，他们能让你知晓内情。

想想通用的小凯迪拉克的崩溃。也许根本不用我来指出，甚至当时底层员工就能给首席执行官提出建议——外形类似雪佛兰的凯迪拉克不会卖得很好。果然如此。

另一方面是首席执行官的时间安排。他们要参加的联合会议、工业活动、董事会议和庆功宴会实在是太多了。但营销战略与品牌战略问题如此重要，绝非部下可以解决。如果你代表所有，你就应代表下一次集资活动的主席。（出席国家级葬礼的是美国副总统，而不是总统。）首席执行官要出席的下一个地方，应该是第一线。不要停留在口头上，走出办公室，亲眼看看你的企业到底是什么样子。

第3章 AT&T 由盛而衰的启示

杰克·特劳特

1875年，亚历山大·贝尔为研究“会说话的电报”集资成功。他建立了美国贝尔（American Bell）。十年后，美国电话电报公司诞生，美国贝尔完全拥有这个子公司。AT & T 着手建立第一个长途电话网络。到了19世纪末，本地电话发展迅速，AT & T 收购了母公司美国贝尔的所有资产，从此一发不可收拾，日后世界为之艳羡的电话王国日渐成型。

然而，2000年9月的《华尔街日报》以一种很体面地方式说，“经过了一个多世纪的发展，AT & T 公司用声波和电线维系美国。这个曾经是美国最大、最富、最强的公司，现在正在自行分拆。”随后《纽约时报》说：“AT & T 身处危险边缘，压力升至最高”。《商业周刊》报道：“AT & T 无法再通过花钱的方法使它走出困境”。最后，《今日美国》做出结论：“曾占主流地位的品牌 AT & T 可能会消亡”。

这些会是 AT & T 衰落的原因吗？

《华尔街日报》继续指出 AT & T 115 年的历史背后生衰起伏的原因。第一，无论一个公司有多么强大，它都不能免疫于经济和技术的改变。与 1950 和 1960 年代贝尔系统的流金岁月相比，通信行业发生了翻天覆地的变化。我认为企业必须得学会面对变化，但是，AT & T 一直都在忙于变化，所以说变化不快不是原因。关键在于变化的方向。

对于 AT & T 呈向下螺旋形的发展，文章给出了另一个原因：1982 年，政府强制 AT & T 把小贝尔（Baby Bell）分离出去，它就与消费者失去联系。AT & T 不再拥有“拨号音”；他们因此丢了本地电话的市场，这也不是原因，因为 AT & T 公司的设备、长途电话和大公司的通信业务都还掌握在手里。实际上，造成分拆结果的，原因出在 AT & T 自己身上，而不是别人对它做了什么。对一个长期处于“自然垄断”的公司来说，“竞争”是闻所未闻，而正因为此，AT & T 犯下了种种错误。他们根本不了解真实的世界是多么险恶，人人以怕被抢走市场而自危。

第一次大错误：进入电脑业

实际上，通过回顾历史可以找出 AT & T 在发展中的两次真正的战略错误。

1984 年，小贝尔脱离 AT & T，AT & T 更放开手脚追逐垄断外的市场。这些年来，AT & T 通过贝尔实验室收购了数目甚众的技术成果，比如说开发高级专业交换机、UNIX 操作系统、计算机语言和他们内部使用的电脑。

有人开始天真地决定挑战 IBM 在企业信息技术领域的领导地位。当 AT & T 不得不放弃通信领域的垄断地位之后，他就堂而皇之地进入其它领域了，其中征服电脑界更象是笼罩在它身上的乌云的银色镶边。AT & T 里毫无经验的营销人士以为，向电脑领域的转型很容易。因为这个行业的发展实在太快了，这证明有强大的顾客需求存在，而且行业中又只有 IBM 一家独大，于是 AT & T 就大举兴师杀入电脑领域了。

首先，为开发和推出 PC 机，AT & T 与 Olivetti U.S.A. 建立战略联盟关系。（你能想象这是一家意大利电脑公司吗？）AT & T 欣然推出 PC6300 和小型机 3BZ。看着这些产品，消费者茫然问道，“电话在哪里？”因为消费者的心智中，AT & T 就是电话的代名词，悲剧就在于 AT & T 认为他们可以改变这一点，或者说必须要改变。

之后在 1991 年，AT & T 又拨出 73 亿美元投资电脑生产商 NCR。（你能想象这是收银机的电脑生产商吗？）随后又把 28 亿美元扔进这个已被重重包围的市场。其实，在一开始我就曾撰文指出过其中的巨大陷阱。在品牌经营中，无论是谁都不足以自大到可以改变消费者心智的地步。

十年过后，AT & T 才尝到苦头被迫放弃 PC 机，把亏本的 NCR 分支出去。这两项投资金钱上的耗费巨大，再加上从未透露的其它耗费更是无法估算，AT & T 可说是血本无归。AT & T 的企业历史学者（有几家公司能有这样的派头？）沙尔顿·豪崔舍（Sheldon Hockeiser）评论得非常恰当，“事实上，拥有开发电脑的能力，和拥有市场专业的能力，两者的区别简直判若云泥。”

如果 AT & T 把钱用于抗击长途电话市场的新竞争者 MCI 和 Sprint，或者开发下一代的本地电话网络以打击小贝尔，其中的效率不言自明。

第二次大错：进入有线电视领域

1997年，曾在IBM任职的阿姆斯特朗进入AT & T收拾残局。但一听这个黄绿医生在1998年度报告会议的开场白，我就知道AT & T引狼入室，更大的大灾难即将君临。“我们致力于把AT & T从‘长途’向‘多途’电话公司转化；从一个原本大部分只做声音传送的公司，向涉足各种信息手段——声音、数据和影象的公司转化；从一个以美国为主的公司向真正的全球化公司转化。”

这些豪言壮语听起来似曾相识——没错，这几乎是当年施乐首席执行官为进入电脑市场而发表的演讲的实录回放。可惜大家只听见了演讲者豪迈，而忘记了施乐的悲惨结局。这场演讲似乎把AT & T带回了垄断的黄金岁月。但阿姆斯特朗发表演讲的时候，AT & T已被定位清晰的专家竞争者包围。

阿姆斯特朗似乎无畏无惧决定向有线电视进军，重回本地市场。他大笔一挥，在TCI和Media One Group有线系统上投入1150亿美元，让所有的梦想家都自叹不如，大多数人都惊呼AT & T出手过重。

事情远远没有停止，AT & T又把上十亿往对影像升级，使之具备通话功能。阿姆斯特朗低估了其中的复杂性，和消费者转向电视电话出现的一个基本问题——登记用户远比他们预料得要少。当时的一幅漫画很生动地表现了这种难度：一个肩膀上扛着索尼电视的人对着电视说，“喂，喂？”电话线和电视线，在人们眼里是两回事。

阿姆斯特朗的梦想，是把AT & T变成“未来通讯超级市场”，里面有电视、本地电话、长途电话，还有英特网服务。很遗憾，事实证明这只是美梦一场。正如他在《华尔街日报》上承认，“收入数字就是跟你过不去。”

结果当然是一堆巨额债务，市场中落，AT & T分解为四个部分：无线、宽带、商业和消费者（品牌延伸再度上演一出悲剧）。作为一个实体，AT & T尚运转得不好，何求它可以运转四个实体？

教训一：在竞争世界中，事实非常关键

当AT & T被迫停止把垄断延伸到竞争世界时，管理层没有任何“事实”意识。事实是，AT & T的市场已从建立在“我们想做什么”上的策略，转到了应该扪心自问“我们能够做什么”的层面上。

征服电脑世界，就是一个他们想做什么的明例；而这个例子的孪生胎，则是成为传播任何距离的声音、数据和影象的供应商。在这两个例子里，AT & T都忽略了这个事实：竞争者们允许他们做什么；和忽略了这个道理：专家的力量在市场上非常强大。与AT & T竞争的公司，都在某个专业或某个产品上高度聚焦。市场认为这些公司是专家，具备更多专业知识，即使有时并不如此。

相反地，市场很少会认为一个通才或多面手式的企业会很专业，无论后者有多么优秀。为了更好地理解这一点，通过以下对比，AT & T四面受敌的困境就不言而喻：

- AT & T的PC机对抗IBM的PC机、康柏、苹果。
- AT & T的迷你电脑对抗数码设备和IBM的迷你电脑。
- AT & T的WorldNet对抗AT & TOL和YAT & Thoo!。
- AT & T的电视电话对抗小贝尔。

在这些强大的品牌之下，AT & T无疑是找墙撞。我给他们的第一个建议，就是去寻找真实。

教训二：成长的极限

不管市场已失去全面增长势头的事实，管理层一心只要年收入和盈利的大幅增长。可以预见企业无以为做，只好以更多的品种或口味，或进入其他市场，或收购其他公司或产品，又或者成立合资企业来实现不可实现的目标。

不管你把这种扩张过程叫做“品牌延伸”、“多元化”，还是“战略联盟”，这种过程本身——增长的迫切愿望——造成了企业焦点涣散。虽然增长可能是其他动机的值得尊敬的结果，但为增长而追求增长却是严重的策略错误。

保持焦点

企业开始往往在一个产品，一项服务或是一个市场上高度聚焦才得以成功。之后它开始为多个市场、以多种价位提供多种产品，这样就失去了焦点，而且迷失了方向。它不知道自己该往哪里走以及为什么，它的使命失去存在意义。

刚开始时一切都得心应手。最先推出的产品或服务在市场上成为大赢家，企业上下充满了活力和抱有远大的愿景，股票象火箭一样起飞。

成功来了，随之而来的还有其他东西：向不同方向延伸的机会。空气中充满了预计和兴奋，颇有“可以

为所欲为”的意头。既然市场已经证明事情不能这样做，其实，AT & T 当年是完全可以避开这些大麻烦的。

第一步：回到焦点

AT & T 是通信公司，以前是，将来也是。任何有偏离的行动都必将失败。因为你无法改变消费者对你的既定的认知。AT & T 认识到这一点的代价可不少：它进入电脑领域（跟施乐一样）。进入有线电视却是试图在改变顾客对他原有的认知。所以，失败是可以预期的。

当把本地顾客市场输给小贝尔的时候，AT & T 就应该思考自己的聚焦方向。他们仍然控制大部分长途电话业务，仍然拥有众多的国内网络、卫星通讯、光纤电缆和 4 万个联网专业人员——这些足以使 AT & T 继续运转。在企业顾客市场上，AT & T 的优势令人艳羡，因为这些都是大公司所需要。

我建议 AT & T 尽最大可能保护长途电话的消费者市场，以企业顾客为主要市场焦点，并以此作为长期目标。这意味着 AT & T 需提高保密能力，把私人数据网络送上英特网。但最主要的是，这将排除回到本地消费者市场的可能。忘了它吧，既然市场已经丢掉，而且挽回的难度很大。为了保住本地市场，小贝尔将以死相拼。

AT & T 不应以满足任何人的所有需求为己任。聚焦在成为全球通信行业的领导者，这才是它的策略。

IBM 也曾面临相似的问题。由于 IBM 在电脑领域中产品线过长，任何一个单项上都被专家级对手狙击，结果亏损连连。郭士纳上任的前一年就亏了 81 亿美元。直到郭士纳决定采纳消费者对 IBM 既有的焦点。毕竟，有哪个公司比 IBM 更有资格搞集成？原因：IBM 生产了与电脑相关性的几乎所有的产品，所有的竞争者的长处只在某些单个点上。

结果今天 IBM 卖得最好的产品并不是真正的产品，而是把对手一一消灭的服务部门。IBM 的全球服务部门可说是它的救世主。这位蓝色巨人的其他部门收入不见有增幅，但服务部门每年的销售增长平均都超过 10%。

人们不禁提出这个有趣的问题：AT & T 能否在集成通信上成为主要竞争对手？当通过数字技术对复杂的全球通信网络进行集成成为可能时，毫无疑问，AT & T 的大企业顾客能从中受益。这虽仅仅是个想法，但这可能是个大市场。毕竟，在集成通信问题上，谁又比 AT & T 更有资格？

接下来，AT & T 急需回答一个重要问题是：为什么顾客要选择 AT & T 而不是其他竞争者？AT & T 从没有进行过有效的回答。

1990 年代初，AT & T 的服务连连出漏洞，负面舆论如洪水般涌向 AT & T，公司的名誉问题受到质疑。他们进行了跟踪和认知监测。跟踪监测结果显示，AT & T 的市场或企业声誉只遭到少许影响，尚未造成重大破坏。但对 AT & T 市场属性的研究表明，对比起主要竞争对手 MCI 和 Sprint，AT & T 已经出现了严重问题。

第二步：找到问题的关键

当时 AT & T 占领了超过 60% 的长途电话市场，“总体质量”的分数虽高，却并没有达到市场份额所显示的那么高——领先其他竞争者 8 个百分点——区别并不大。

在“性价比”一栏里，AT & T 与对手的差距已经很近。实际来看，Sprint 与 AT & T 已打成平手。对一个只占了 9% 市场份额的公司来说，这确实是件好事。

在“通话质量”上，Sprint 又一次以 1 点差距几乎与 AT & T 持平。我认为，Sprint 的高分来源于它的光纤技术。

在“客户支持”上，AT & T 以高出对手 8 点的分数领先。

AT & T 在“出账质量”上以 5 点优势超过 Sprint，MCI 则又一次落在后面。

AT & T 的对手们也许尚未得到市场，但他们已经获得了强势认知。

在最重要的属性——“可靠性”这一栏上，人们可以发现 Sprint 与 AT & T 的差距已可目见——只差 3 点，MCI 也跟暂时领先的 AT & T 也差距不远。而这些竞争者对比起昔日壮年期的 AT & T，无论从专业，设施还是经验上来说，都只能算是乳臭未干的小毛孩。

看完这些数据，AT & T 很难逃掉这个结论：允许竞争者们与它在消费者心智中抢占认知的，不是别人，正是 AT & T 自己。这就是为什么最后整个行业演变成以价格为驱动力。市场越来越倾向于把这个品类

看作是毫无区别的同质商品。对 AT & T 来说，这可不是好消息。

你也许特别要问，Sprint 如何取得这么大的进步，获得良好的认知呢？看看它的广告你就知道答案。Sprint 以“光纤”为焦点，人们正是被这个先进技术打动，这也是为什么在认知问题上，它能与 AT & T 差距微小的原因。AT & T 以为自己在技术上领先是理所当然。

那么 MCI 的市场成功又作何解释？MCI 也有焦点。从诞生第一天开始，它就表明了自己的定位立场：低价。如果市场看不见明显的差别，“低价”是不错的策略。那时 MCI 的“朋友与家庭”活动以很有趣的形式延展了这个策略。

第三步：为 AT & T 确立品牌的区隔战略

在这一段时期，AT & T 花了很多钱来说自己是“正确的选择”。但认知数字却指向了一个很合理的结论：这个主题没有效果。在竞争者的价格攻势面前，AT & T 显得比它应该的要脆弱；另一方面，它在技术上的优势并没有很有效地与消费者沟通。人们看不出 AT & T 与 MCI 或 Sprint 之间有什么区别。

我感觉到它需要更简要地回答这个问题：为什么 AT & T 是“更好的选择”？是什么使 AT & T 区别于其他竞争者？

我为其确立的战略点：AT & T 的可靠性，我在很多场合都要反复强调。“可靠”是领导者最重要的属性，尤其 AT & T 掌握了技术优势。

接下来还有一个问题：怎样说服消费者 AT & T 更加可靠？为找出答案，我问，AT & T 引以为荣的几百万米的光纤网络会遇到哪些主要问题，一个工程师很快地回答我说，“很简单，掘土机。”他们继续跟我解释说，因为要埋这么多的电缆，一不留心就会被掘土机割断一根电缆，电缆的容量惊人，断了一根线，亚特兰大的一大片地区就可能中断服务。

“然后呢？”我追问道。

他们随即就在有名的投影墙为我展示，通讯中断时的情况：几乎与此同时，一个叫“Fastar”的程序将自动在断口周围重新连接所有电话。在几分钟（现在的速度应该是几秒钟）内，所有呼叫都恢复正常。接下来我看到一组令人咋舌的数据。为安装这个有着特别电缆线的系统，AT & T 花了五年时间，耗资 130 亿美元。实质上，AT & T 拥有的是“自我修复网络”，而消费者对此一无所知。（看来 MCI 和 Sprint 的“沟通”本事远大过 AT & T。）这已足以生动表述 AT & T 的可靠性，生动得让人以为是虚构的。

但那些家伙居然以为这不过是 AT & T 网络的其中一个特点，没什么大不了。这就大错特错了。我建议说，如果 AT & T 把它作为网络内在的特点来诉求，它会是一个胜机。换言之，丢掉“Fastar”这个名字（听起来有点象赛马）换一个消费者听得懂的名字，不妨叫做：对“AT & T 的自我修复网络”，然后进行大力推广。最重要的是，对 AT & T 这个独一无二、造价不菲，致力于创造世界上最可靠的网络的技术，应该辅以大规模的公关和广告运动。

AT & T 将有效地告诉世人一个它从未讲过的故事。这样消费者不仅会觉得 AT & T 是“正确的选择”，而且还是“可靠的选择”；AT & T 也将从其他规模更小、资金更少的竞争者中实现区隔，尤其对 AT & T 最重要的企业客户来说，他们的电话和数据都不允许被中断，AT & T 的可靠无疑可以占据他们的心智。除此之外，其他所有推出的新技术，只会在企业顾客中造成混淆。除了最可靠的 AT & T，谁还能更好地为他们服务？

尾声

尽管做出种种努力，AT & T 的管理层还是认为我的解决之道过于简单，难道真的仅凭“自我修复网络”的技术实现“可靠”的品牌区隔就够了吗？这又不免又使我想起杰克·韦尔奇的那句老生常谈：你很难想象，人们有多么惧怕表现简单，因为他们担心会因此而被认为是头脑简单。他们的自我修复网络至今仍是一个很完美的秘密。正如经常在大公司里发生的一样，太多的人和机构有自己的打算和意图。如果采纳我的建议，很大部分人将不得不改变自己的算盘。

最后，新的管理层走马上任，几十亿几十亿的钱投资在使 AT & T 满足任何人的所有需求，进入声音、数据和影像行业。就这样，大而空的概念堂而皇之地取代了简单而实在的概念。在几乎投入了半辈子的营销生涯中，也确有接受我的建议而取得辉煌成就的公司，如上一章讲到的莲花软件重新定位于“群组”软件，因而走出困境；IBM 以“集成电脑服务商”转型；美国西南航空的“单一舱级、单一机型”对抗美国航空；七喜以“不含咖啡因”的非可乐痛击了可口可乐和百事可乐……尽管还有不少，但就总体而言我都

经常要体验亲眼目睹一个个生机勃勃的生命，卯足了劲，一头撞上坚硬如铁的厚墙上，这景象颇似珍惜动物的集体自杀一般令人揪心，更令人惊心动魄的是一次不行又撞了上去，二次不行又撞了上去。而我分明是知道其撞下去的后果会怎样，无奈的是我并没有能力阻止这一切发生，而 AT&T 又是其中最为无奈的一个。当 AT&T 进军电脑时，悲剧就已开幕，但这一撞也还不至于致命。当阿姆斯特朗 1998 年的宣言进入有线电视并要集声音、数据和影象于一身时，这一撞才是要命的。我也知道这肯定不会是最后一个，但我希望这是，这就是本书的最大目的。你能从中学到教训吗？

第四章：数码设备公司从世界第二到死亡

你完全可以把数码设备（DEC）比作流星。1957 年，那时的电脑体积大若房间、造价上百万，且配有经过消毒的空调小室，着实是一个大怪物。肯·奥森（Ken Olsen）决定为大众市场生产更小、更便宜、更易使用的电脑。于是，数码设备推出第一台大批量生产的迷你电脑（Minicomputer），革命的一页从此掀开。

到了 1970 年代，在大型主机上处理数据的做法已经过时，迷你电脑的操作遍布了商业的方方面面。数码设备一举成为世界第二大电脑生产商，紧随 IBM 之后。

决定命运的会议

然而，威胁渐近，这就是大批量生产的名为“PC”的桌面电脑。数码设备的另一个创始人，肯的弟弟斯坦·奥森（Stan Olsen）认为，桌面电脑既是威胁，同时也是机会。说威胁，因为 IBM 正抓紧行动，准备推出小型电脑；而机会就在于数码设备更小的一款迷你电脑，可比 IBM 更具威力。

斯坦认为，要破解 IBM 的威胁，就必须推出桌面电脑。但无奈他对哥哥的影响不大。他希望我能就这个重要性说服肯。斯坦看到了一个自然而然的销售平台：

IBM 起家于商用大型电脑主机，数码设备的看家本领是商用小型电脑。这就是为什么对于数码电脑来说，它推出小型桌面商用电脑是水到渠成的事情。

在肯·奥森的办公室里召开了一场讨论会，后来证明那是一场关系数码设备公司命运的会议。“后发制人”

在马萨诸塞州的一个小会议室里，我就数码设备进入商业领域，和相对苹果与其他家用 PC 生产商的优势作了论述。一切就等肯·奥森的反应。一小会沉默过后，肯委婉地表示，我的论述和弟弟的恳求并没有打动他。

我记得我这样回应，数码设备真正的威胁是 IBM 和它即将推出的 PC。IBM 商用的影响力非常强大，如果让 IBM 占了先，数码设备再推出小型商用电脑的话，机会将十分微弱。

肯站了起来，说了一番我永远也不会忘记的话。他说，他不想成为第一，只想静观事态发展，然后后发制人把对手“一网打尽”。他把数码设备想象成两杆六发式左轮手枪，在后面把 IBM PC 出现的技术漏洞一一击中。

我头脑涌现出了一幅画面：在盟军进攻日那天，两个德国军官在诺曼底的悬崖上悠悠坐着，已经可以看到盟军的各式船只正在登陆，其中一个就问，“我们应该怎么办？”另一个说，“什么也不用干。我们就等着看他们还要做什么，然后才开始行动。”

结果是一样的。敌人一旦已经入侵，战争就结束了。

几年后，肯的态度 360 度转变，推出不仅一款，而是三款个人电脑（专业 325，彩虹 100 和数码设备伙伴 II）。可惜，时机已经错过，销售低迷，结果一片混乱。

滚动式入侵

竞争者日渐众多，数码设备传统的迷你电脑开始衰退。微型电脑公司用微处理器或单片电脑，以更简单的设计取代了迷你装嵌芯片的电路板，推出压缩单元，可以完成大部分数码设备机器的任务，而价格只为数码设备的小数。

数码设备在发展方便使用的家用电脑和办公室电脑上的反应迟缓，无疑为其他迷你电脑生产商提供有利时机，吸引对数码设备的专业技术不甚在意的“新教徒”。但竞争者的行动并没触动肯奥森。直到 1983 年 5 月 2 日，肯在《商业周刊》居然还这样说道，“在商业电脑面前，个人电脑将摔得四面朝天，因为用户希望共享文件，系统上的用户不止一人。”他断言，“在这种情况下，迷你电脑的角色将变得更加重要。我们策略的重点就在于迷你。”

这个预测简直睁眼说瞎话，这种策略也注定要失败。

调整，调整，再调整，然局势并未扭转。大约十年后，肯奥森被迫离开他亲手建立的公司。损失攀升，员工失业，股票直下。最后康柏收购了它，尽管数码设备已经没有太大实用价值。正是肯奥森嗤之以鼻的技术已发展变成怪兽，一口吞下了他和他的公司。

从数码设备公司的死亡，我们可以学到什么？

教训：永远不要低估比你强的竞争对手

忽略竞争者，虽然有时可以侥幸成功，但大竞争者的一举一动都必须严密关注，尤其如果对方比你大得多的话。首先，你必须清楚，对方得手的话情况会有什么变化。如果他们的成功会对你造成严重打击，那么除了抢先出手钝化他们的行动或策略以外（就如同打仗），你别无选择。

一台“商用”电脑

奥森本应采纳斯坦的策略，推出第一台小型商用电脑，把他们的桌面电脑定位为个人电脑之外的选择。这个商用电脑策略表述如下：

在家里，一台个人电脑已经够用，但在商业上，你需要一台功能齐全、可延展、可兼容的商用电脑。这台电脑来自世界第二大电脑公司，数码设备。

如果一切按计划展开，这一击将会在小型电脑领域造成地震效应。因为此时到处都是水深火热的公司：奥斯邦（Osborne）、霍腾（Fortune）和德州器械（Texas Instruments）。恐惧与迷惑的烟雾弥漫整个市场。这种情况下，信誉成为最重要的销售工具。数码设备公司做为世界第二大电脑公司，连你电脑的领导者，是其进军小型商用电脑的强力信誉。如果数码设备选择使用信誉的话，它正好手中有这把利剑。

当然，数码设备也可以拥抱开放系统（肯奥森也没有把它纳入考虑范围）、经营范围外的其他可供联网的产品，或加大力度发展软件。但聚焦商用小型电脑和销售办公室电脑系统，而不是 IBM 的办公室自动化系统的话，数码设备就有机会成为 IBM 之外的第一选择。

但在桌面电脑的竞技场闹得热火朝天的时候，数码设备不在其中，这个机会也就白白浪费。

教训：一有机会，就要努力成为“下一代”

故事尚未结束。数码设备公司本来还有一次绝佳的挽救机会，可惜他们又没有把握住。把这最后的生机给断送掉了。那是 1993 年，也是肯奥森退休的那年，当周围还举目全是 32 比特电脑的时候，数码设备推出了第一台高级 64 比特体系电脑，Alpha AXP。

而且，由于肯已不在，我又被请到数码设备公司，与他们讨论如何在目前公司问题迭出的背景下推出这项新技术。通过研究后，我很平静地告诉他们，这是扭转局面的最后出击，从某种意义上来看，历史又在重演。数码设备最初成功的基石，是在 1980 年以第一台 32 比特 VAX 体系在 16 比特世界的横空出世，后来被证明是电脑世界的“下一代”。

做到最新

在这个高科技且急速变化的世界里，人们已习惯使用“下一代”产品。这不仅是预料中事，同时也是人们所期望的。

我建议说，数码设备不应试图说服顾客，我比竞争对手“做得更好”，而应成为“下一代”。很显然这样一来，它就可以得到定位区隔。其中的道理很简单：如果买了一件别人认为是过时货的东西，没有人会因此觉得好受。若要跳过竞争，就得把自己定位为最新而且更好的，重点打在“最新”上。

一直以来，我都这样告诫强势领导者：你们应该自己推出下一代产品来攻击自己。Intel 堪称这方面的表率。它在微处理器上的长征被看作是奇迹：286、386、486、奔腾、奔腾 II、奔腾 III。Intel 不断推出

下一代处理器，淘汰已有产品，从而统领复杂芯片行业。这样一来，竞争者没有机会攻击，甚至在价格上也不能。（是的，你当然可以有更低的价格，但卖的却是过时的芯片。）

还有以前提到过的吉列，它也用相同的策略推出下一代刀片，也是凭此主导市场的典型案例。

通用电气不断推出新灯泡，也是同样的道理。他们最新的灯泡产品叫“富足”（Enrich）。在家具装饰中，这个独一无二的蓝色玻璃灯泡通过增强色彩对比可发出振动的光。

做到最新，是开创新品类的核心。

品类法则

在《22 条商规》（HarperCollins, 1993）中，我和艾里斯（以前的合作伙伴）写道，如果做不了第一，那么就开创一个能做第一的新品类。在电脑品类中，IBM 是第一，所以数码设备选择在迷你电脑这个新品类中成为领先。问题是如何运用这个法则。爱得卫（Advil）在这方面做得最好，他们做了一个广告，列出历代止痛药：

拜尔阿斯匹灵（Bayer Aspirin） 1899

泰诺退热净（Tylenol acetaminophen） 1955

爱得卫布洛芬（Advil ibuprofen） 今天

他们并没有花太多时间来谈论止痛。如果对布洛芬进行市调，你也许会发现，除了知道它是“止痛的高级用药”以外，消费者对它所知甚少。

无法更改的现实就在这里。潜在消费者更倾向于喜欢布洛芬，而非退热净，不是因为他们对前者有更深了解，而仅仅是因为布洛芬被定位为下一代的止痛药。

如果对爱得卫进行类推，数码设备就应引入桌面电脑的“历史轨迹”。

1. 苹果领先于 8 比特家用电脑。
2. IBM 领先于 16 比特办公室电脑。
3. Sun 领先于 32 比特 UNIX 工作站。

接下来的机会不言而喻：数码设备应该在 64 比特工作站中找到领先的切入点——正是 Alpha AXP 的定位点，也是数码设备公司的反击机会，当然也是最后的机会。

但数码设备的不得不赖以生存的生活的真相是，潜在消费者为什么会更喜欢 64 比特工作站，不是因为他们对它一清二楚，而因为 64 比特工作站被定位为下一代的工作站。

促进销售的，不是经过改进提高的能力，而是“下一代”。

从未开封的故事

我建议数码设备抓住这个最后的机会发展新一代 64 比特工作站。它曾在 32 比特 VMS 操作系统和 VAX 体系上领先，并成为世界第二大电脑公司，这足以成为推出 64 比特工作站的简历。

夸张一点来说，就是通过提醒市场来重演历史，“当数码设备推出 32 比特 VAX 迷你电脑的时候，人们无不冷嘲热讽。”为了达到效果，数码设备应把这些负面评论再搬出来。我建议他们这样来讲述这个品牌故事：

1979 年，DateQuest 报道，“数码的体系改变实在令人怀疑。软件发展商和终端用户现在根本不需要这些新芯片设备提供的技术进步，而且在可预见的未来里，人们也没有这个需要。”

显然，他们大错特错了。

两年前，数码设备推出 64 比特 Alpha 体系。专家们又一次呵欠连连。当承认它的速度和威力的时候，行内人象 1979 年那样提出疑问，到底人们需不需要它？

历史将会重演吗？不管你怎么想，下一代的工作站已经在数码公司诞生。

呼吁舍弃

这个策略需要把 alpha 工作站当作主要焦点，而不是个人电脑、迷你电脑，或者数码设备的其他产品。他们必须放弃对其他产品的促销。

这样做是基于一个认识：你做的广告、你的销售，和盈利，其实是三件不同的事。

“你做的广告”，正是我们的聚焦点，它将在消费者心智中建立认知，也是挽救数码设备名誉的回春药。

他们需要告诉消费者，64 比特 alpha 正是“下一代”的最新产品。

在小型商用电脑品类中，数码设备可能成为世界领导者，但那个机会已经错过；在 64 比特工作站这个品类，数码设备也有可能成为世界领导者，但不幸它也错过了时机，这让我们又领会到下一个教训。

教训：危险时期需要危险动作

史蒂夫密鲁诺威科（Steve Milunovich）是美林（Merill Lynch）的一位首席分析官。我向数码设备提案过后，他和肯奥森的接任者即现任首席执行官鲍勃帕玛（Bob Palmer）一起来访。

史蒂夫知道我曾去提案，他问帕玛为什么不在 64 比特工作站市场上聚焦。

帕玛的说法很有意思，他说，当大麻烦来临的时候，首席执行官面临的问题实在太多了。他的结论大概意思是这样的：“我不想确定在一个东西上，我们不仅仅是一个 alpha 芯片公司。”

帕玛没有抓住一个简单的道理，“确定胜过死亡。”作不了赢家，数码设备就不能扭转它在消费者心智中日渐沉落的认知。《商业周刊》上登载了一篇有关帕玛的文章，标题为《数码设备：绝望时刻》，帕玛清楚他的顾客和潜在顾客正与 IBM 或 Sun 或惠普搭讪。没有人，尤其是任何购买高科技电脑的公司，愿意跟一个孤儿呆在一起。

当企业的声誉不确定的时候，首席执行官唯一的选择，就是努力寻找出有机会扭转局势的点子，任何点子。数码设备的迷你电脑市场在走下坡路，个人电脑产品也经历着成本压力。所有这些就只等处于优势状态的工作站出击挽救。（Sun 用这种方法已做得很好。）

你可以说这样做很危险。没错。而且它会有效吗？谁又知道？但这个时候，数码设备尚有机会这样做。时机一过，更大的麻烦到来的时候，整个公司就等着被烧烤了。

事实是鲍勃帕玛没有其他赌注可下。就象先前提到的莲花首席执行官，吉姆曼兹，我也曾告诉他，他只有一个赌注，Notes。不同的是曼兹投入了 5 个亿。为了不使 Notes 流产，曼兹不得不与管理层还有董事会进行斡旋交战。甚至不惜辞掉十二位副总裁，终于他坚持下来了，否则 IBM 的那 35 亿美元也不会垂青于莲花——它可能会被微软吞并。

正如一位军事历史学家所说的，“对一个将领的真正考验，不在于他率军行进的时候，而在于当他不得不撤退之时。”

[优化霸王英文 seo 论坛](#)