

竞争 竞争

在任何市场中，都会有下列四种情形之一：

没有竞争对手。

- 与竞争对手不相上下。
- 落后竞争对手。
- 领先竞争对手。

无论是那一种情况，都必须对市场未来的方向、竞争对手可能的动向以及自己的竞争地位与走向做出正确的判断。

人类学缩影

在我们开始分析这四种市场状况的不同性质和适当对策之前，让我们先花点时间思考天然竞争的经验。我想由人类学专家来谈会更好，但我觉得商场上的竞争环境在本质上是人类竞争的缩影，还可能更激烈些。在竞争中，只有胜利者和失败者两种角色。威胁、梦想、恐惧和希望萦绕在参赛者心中，在内心复杂而对立的情绪冲击之下，激发出创造的能量，使他能一心致力于创造伟大的成就。

商业竞争源自于人类对战争的原始渴望，其本质就是征服敌人、掠夺其财产和毁灭其未来，和野蛮人比来说也许只是形式上比较美观吧！竞争就是将他人的资源据为

己用，以敌人后代子孙的生活环境为代价，换取自己后代子孙的更优越的生活环境。

虽然现在的人类竞争已经不再以生命厮杀，但却发展出团队对团队的资源竞争，而且不再以猎物、财产或领地为标的。我们也许可以获致一个结论：现存的人类，是那些倾向以合作方式共同追求某项目标的人群，我们把这种合作的倾向（genetic predisposition，原意为遗传体质，是作者的譬喻）称之为“团队合作”（teamwork）。对某些人来说这个名词意味着软弱的仁善和无效的好意，但一个比较夸大的比喻是：一群邪恶的狼正在分食一只羔羊，狼群不会为争食羔羊而自相残杀，只会残杀所捕捉到的猎物。



为了竞争，必须合作

团队侵略具有毁灭性的力量,听起来不怎么令人舒服。事实上商业的竞争行为只是千百年来人类演化活动的现代版。我们可以合理地论断,人类之所以选择团队合作能力的基因存活下来,因为这是非常有效的成功方程式,比任何其他非团队合作的策略都更有效。因而我们不得不相信这样的竞争和演化过程仍然在持续进行着。

我并不想对这项人类特质作任何的道德判断,但我个人倾向相信这种团队合作的特质在人类演化过程中扮演着极重要的角色。文明、沟通、爱、忠诚、信赖,甚至狡滑和想像力都根源于这种特质。征服对手、弑杀猎物和夺取生存空间的欲望在人类活动中展现无遗,我们在思考群体组织和竞争情势时必须将这些因素都列入考虑。在你的团队中的所有的人们,都是曾经合作并取得胜利的人类后代。

如果我们将竞争者视为敌人,那么市场就是大家争夺的猎物,或是给企业后代的丰沛资源的土地。如果我们夺取了市场,就等于是掠夺了敌人的财产,将敌人赶走或歼灭。

我们必须了解,任何有利可图的市场都会有竞争者出现,只是时间早晚的问题。竞争者会组织他们的团队

和你抗衡，争夺你的市场，拼命地想将你逐出摧毁，你也是一样。

软件竞争

在你展开任何项目之前，都必须对竞争态势做彻底仔细的评估。在这个软件开发生存日益困难的行业中，竞争是比较私人性的，不像在传统产业中整个企业处在一个较大的领域中竞争。软件的创造是个人的思考和创意，而竞争则是个人的智能对个人的智能，其竞争态势的变化也比任何一种传统产业快得多，并且游戏规则也不太一样。传统产业是对每一张订单，比比看谁的处理行动最快最敏捷，但软件业就复杂多了。我们已经站在信息科技的尖端，某一些软件产品、技术可能在一年之内就完全改头换面。因为在产品的生命周期还没到尾声时，市场就可能已经发生根本的变化，所以很难将软件的竞争当成单一的市场来看待。



因为在产品的生命周期还没到尾声时,市场就可能已经发生根本的变化,所以很难将软件的竞争当成单一的市场来看待。



因为软件业变化得太快,软件产品的全球性行销策略就必须既新颖又深入。高科技的进步是以令人窒息的加速度在奔驰,每天都有新的变化。2000年的版本当然要比1999年的版本功能更强大,而向全世界宣传新版本有什么新的、高价值的特色,就成为重要而紧急的任务。

如果你无法时时掌握时代的脉搏,如果你急于响应周围迅速而剧烈的变化,特别是竞争者的行动,如果你不能持续地创新原有的技术,永远保持领先,那么别人马上就会趁虚而入,取代你而成为市场上的优胜者,掳获顾客的心和他们的荷包。



确定了你的情况之后,应该先考虑采取标准步法。





软件的竞争

很显然，在任何竞争环境中都会有无数的方法反击对手，但我们仅讨论前面所提的四种典型。就像棋局一样，有一些开场的标准步法(classic moves)，就像是对招一样，有什么样的攻击招式，用什么样的对应招式，就看你所面对的情况了。

法则

10

Alone? A market without a competitor ain't

没有竞争对手？未必是好事

我们常听到某家公司认为自己在市场上没有竞争对手，因为他们有独特的产品特色、渠道，或是他们的定位独树一帜，没有人能与之相提并论。当然，在某些情况下，上述的说法可能是真的，尤其是一些新开辟的市场，或是非常专门、具有独占本质的市场。不过，在一般的情况下，这种定位并不恰当，理由如下：

首先，这种说法代表了一种错误的价值观，认为“没有竞争对手”是一件好事，有些公司夸耀自己没有遇到竞争者，并且认为这代表了灿烂的景象。我认为这个观点不一定对，如果一个市场够健康，它一定会吸引竞争者。事实上，竞争者通常会采取和你有相同功能的行销策略，“帮忙”你形成一个市场，和你同时开拓市场。

第二，如果竞争者紧追不舍，抄袭你最成功的产品特色时，你要领导市场就非常困难。但是竞争者的抄袭动作也等于是肯定了你的市场领导地位。经验证明，成为市场中的唯一会导致某种不安，不一定是好事。如果你决定投资开发一项划时代的新技术，你需要有一个可比较的标杆来证明自己有长足的进步，而且必须造成市场上的某种冲击。如果没有人想要你的市场，这个市场还有什么价值？

第三，如果你是市场中的唯一，就没有办法在顾客心

中建立鲜明而独特的形象。诚然，在顾客心目中你的公司和你的产品功能会是同义词，但他们对你的技术特点还是模糊不清的。顾客既没有选择，也就没有认同。顾客如果经过比较才选择购买你的产品，他们才能识别你的特点（identification），也才能够解释他为什么做这样的选择。然而若你是市场中的惟一，顾客在心理上就没有必要特别去认识你的特征，去了解你和别人不同的地方。很多非常棒的想法之所以没有被采纳，是因为本来就已经是惟一了，没有可比较的对象来显示它的优异。每一项采购都是一种大胆的冒险。虽然在导入软件的初期，厂商可以和顾客密切地合作，共同努力，并建立良好的关系。但大多数的情况是：顾客如果在市场真正起飞之前购买惟一的产品，最后都会感到失望和幻灭。



市场中的独占者，反而很难向顾客传递独特的产品信息。



当然，我们前面提过了，市场中的惟一有两种情况：一种是新兴市场（nascent market）。为了成为市场先驱，

快速扩张市场占有率是每一个软件公司的梦想；然而很不幸地，要在一片处女市场中开疆拓土需要庞大的投资，风险也高，大概只有最大也是财务最健全的公司才会考虑，或者是那些恰好早就已经在顾客心目中占有一席之地

的公司。

开拓新兴市场至少会有两个层面的问题：首先，如何将信息传达给顾客？新功能和新技术通常很复杂，很难解释清楚，必须做过相当大幅度的浓缩和摘要，才有可能清楚地告诉顾客。除非你有一位沟通天才，再加上顾客正好有明显且紧急的需要，而你的产品正中红心，否则你的行销费用将和效果将不成比例。

第二个层面的问题是，通常新产品都需要大量的行销活动，时间拖得愈长，胜算就愈低。在你经过包装、塑造产品形象、定价、建立渠道和一般性的沟通之后，你已经没有多少预算了，也许撑不到第二回合。

对于独占的竞争态势，不需要再多谈了，如果你没有竞争对手，你应该知道，而且你大概也晓得该如何维护你的市场。

法则

11

Dead beat? Break out
of a feature shoot-out
竞争者紧追不舍？推
出创新的功能特色

在白热化竞争的市场态势中，尤其是当第一名尚未确定时，大家都会竞相推出创新的产品功能，以显示与对手的差异并吸引顾客的青睐。此时评估产品优劣的重点是看谁的产品有什么功能特色，以及品质的高下程度。你大概听过check-box（条列出数个选项，使用者在需要的选项打上一个小叉）的勾选方式吧，类似这种的产品功能特色，常常用来当作评比的项目，看看市场中的产品谁有 / 谁没有这个特色。结果是免不了开发一些花俏的产品特色，只是为了满足媒体评论者，或是某些经销商的要求，让他们觉得这个产品不落人后。

这种竞争方式的成本很高，也没有效率。



愈来愈多的产品功能特色，会使软件庞大而脆弱。



如果撇开定价、渠道、服务等因素不谈，纯粹就软件本身来看，有两种主要的策略可以赢得产品特色的竞赛（feature shoot-out）。一种方式是你推出遥遥领先竞争者的产品特色，使他在一两个产品周期内都无法赶上。

这是蛮力的方式（brute-force approach）。这个策略的困难是，由于你的创新必须有大幅度的跃进，产品的复杂度会明显飙升，很难以简明而有力的方式向顾客说明这个产品特色如何使用、有何好处等等，而且功能特色会一次比一次更难做，软件产品会因此庞大而脆弱，稳定性不易维持，软件愈庞大，改版就需要愈长的时间，这是无法避免的。

当你采取这种大幅跃进的功能特色作为竞争策略时，必须是你的竞争者也采行相同的策略，而且你能确定他的特色无法跟你相比，而且在短时间内也无法赶上，这种方法值得一试，但不是最好的方法，而且这样做并不能创造出伟大的软件。

另一种能够赢得产品功能特色竞赛的策略是大量投资在典范性的功能特色（paradigm-shifting features）上，而且功能特色要多到让对手无法在这个典范性领域中与你一较长短，通常至少要有三项才够安全。一旦你建立了在这个典范性领域中的王朝，你的对手就会暂时被逼退，即使对方原本略胜你一筹。缺少几个竞争者有的（也许华而不实）产品特色无所谓，只要你真的改变了使用者的工作方式，赢的何止千百倍？最重要的是确定真

的能改变使用者的工作方式，否则只不过是在产品特色竞赛中平添一笔罢了。



典型性功能特色是你决胜的一击

法则

12

Behind? Ship more
often with new stuffs
落后竞争对手？加大投入，更快推出新版本

软件业中没有两个完全相同的失败。产品失败有数不清个可能因素，但是最常见的莫过于新版本无法跟上对手的脚步。如果对手领先你一两个版本周期（release cycles），那你就非常危险了，而且非得彻底检讨、重新定位不可。



如果上帝对你够仁慈，让你活着，
你还有机会继续奋战。



集中火力强化产品本身需要大量的成本，而且你可能因为在短时间内要开发这么多新功能，而使得团队乱了脚步，这个结果的危险更大，绝对足以使任何种类的软件产品被三振出局。因为落后对手，团队的士气已经痛苦不堪。但这剂猛药的风险非常高，就像化学治疗一样，治疗可能比疾病更伤人。

发现自己处于下风实在令人沮丧，媒体、上级、同事、顾客、全世界都知道你的表现不佳。这是非常可怕的感觉，而且结果也不晓得会如何。

如果上帝对你够仁慈，让你活着，你还有机会继续奋战。但痛苦的煎熬还在后头。特别是你必须向全世界宣示

你打死不退的决心。这一点非常重要，因为没有人会买软件开发公司可能会放弃的产品。

省下和媒体说明的精力，就让他们批评吧！反正无论如何辩解，他们都是照批不误。不如专心集结所有的资源，好好准备下一场战役，你只是输了一着，并没有输掉全局。保留实力，你还是有赢的机会。

不要提前宣布计划。虽然你需要宣传，需要挽回面子，也需要给老顾客一线希望，但是绝对不要在产品完工前放话出去。这个举动太危险，等于是降低了产品推出时的震撼效果。

对自己和对团队内部都要承认失败的事实，不要粉饰太平（对别人就不必提了）。确实找出最重要的毛病，把它实时修正，然后重新出发。

如果问题是软件的错虫太严重，当然得在下一版之前全力大扫荡，至少一定要消灭掉最主要的错虫。这是非常艰巨耗时的工作，可能会吸干你的资源。即便如此，也尽量不要向顾客收取除虫版的费用，虫虫危机不是顾客的错。

我认为取得市场领导地位的要诀只有一个词：残忍（relentless）。你必须在追求卓越时残忍，也在展开攻击时

残忍。最有效的战术是比对手更快速地推出新产品。这个观念是：让你的顾客对你有信心，显示你旺盛的企图。如果软件竞争是一场比赛，顾客就是观众。观众喜欢看精彩的对决，而且他们有权决定谁输谁赢。所以，站起来吧！即使战局不利，向顾客展现你的实力，看你如何扳回一城。

如果你的团队能够持续地比竞争对手更快推出新产品，并且将投入的成本大约控制在合理的程度，那你终究会赢！产品推出是最困难的事情，如果你做得比竞争者好，那你很有希望在别的地方也表现得比他好。准时地、经常地推出新产品是软件开发产业中最大的金科玉律。

法则

13

Ahead? Don't ever
look back

领先竞争对手？不要
回头

已经领先竞争对手？恭喜你终于可以称霸群雄，现在你遇到的困难是继续领导这个产品领域的方向，开拓新的技术以及伴随而来的新机会。自满是你最大的敌人，请牢记下面几件事：

你无法永远保持领先。随时有人在伺机攻击你，你不知道敌人是谁？用什么方法？在什么时候？

你必须与自己竞争。现在你该把典范性功能特色的投资增加为原来的三倍，每一次改版的内容要更丰富（虽然你已经拿下冠军宝座），建立你更高层次的冠军地位。



让每一个人都知道你勇往直前，绝不回头。



将改变的速度提高到别人无法赶上的程度。身为市场领袖，你有机会自由决定自己的日程和更新版本的速度。照理说，你的获利要比别人都高，你应该增加投资更稳固你的领先地位。打下江山固然困难，守住基业更不容易。记住，如果让你的竞争者拿下推出速度的控制权，那你很可能就会丧失领先地位，至少被迫做出相对

的响应。高科技产品的生命周期是以月来计算，而不是以年来计算，而产品的世代交替是这么地快速，随时都可能一夕之间山河变色，所以你一定要保持自己迅捷的行动能力。

要有破釜沉舟的决心。巩固现有的地位之外，你必须继续朝更高的目标挑战。让每一个人都知道你勇往直前，绝不回头。你不能被现状限制了向前的脚步，兼容性是重要的，在你向前直奔的同时，保证产品的兼容性，让顾客跟着你一起向前走，而不是被顾客或其他人拖住。

法则

14

Take the Oxygen along
保持新鲜

当你决定为个人计算机开发软件产品，特别是在微软的视窗环境之下时，你必须有一种认识：你不只是在开发软件，你在选择一种生活哲学。它改变的速度快得令人窒息，就像是科技和社会的变迁一样。快到在你还没有适应过来时就得再更新。分析、开发、建置、维护的过程再也不是一套操作化的公式。

操作系统的全球化快速改版已经是信息时代的基本特质，这驱使了软件不停地改变。不只是软件，包括硬件、外围设备和大众通信的厂商都因为操作系统的版本更迭交替而受到很大的影响。这种快速变迁的节奏是信息社会的常态，也是你不能与之对抗的。



快速变迁的节奏是信息社会的常态，
你必须快速前进，否则就落伍了。



对全球化的信息科技作出迅捷的反应是组织健全的基本条件，而不是特殊功勋。软件包厂商将他们的技术包装在产品中卖给顾客，而产品本身就是最主要的沟通工具。为了解决现在的问题，厂商开发下一个版本，这是持续性

的购买行为，不是买过一次就算了。

操作系统厂商频频推出新版本，并不是为了自己的好处（虽然这样做对他很有利），最主要的目的还是将新的科技纳入产品，让顾客都能使用。而如果在 PC 上开发应用程序的厂商跳过一个操作系统版本，顾客就得不到使用新版操作系统的好处，比如说速度无法提升或是觉得用到了次级产品等等。

不要忽视潮流的力量，不要错过潮流。想想看你对汽车、时装或是流行音乐的追求和感受，就能明白潮流是不可抵挡。你的顾客也会喜欢最新、最方便的科技。所以，将潮流纳入你的产品开发计划中吧！



吸收最新鲜的氧气