



华章经管

硅谷策略大师杰弗里·摩尔创新管理系列

过去20年中，最有影响力的20本商业图书之一

Crossing the
Chasm

跨越鸿沟



颠覆性产品营销圣经

(美) 杰弗里·摩尔 著
(Geoffrey A. Moore)
赵煜 译



机械工业出版社
China Machine Press

作者手记

最初，当商榷本书的出版方案时，出版商和我都一致认为：如果这本书的销量能超过5000册，才能称得上令人满意。毕竟，作者名不见经传，书中讨论的内容也只是有关高科技产品营销的一些难题，所以本书的受众会很少。

然而事实上，自从第1版上市，本书的销量就已经超过了30万册。出版商和我当然觉得受宠若惊，但我们更感兴趣的一个问题就是这本书为何如此成功。其实这本书的畅销可以作为普通教科书中的案例，用来证明口碑营销的强大威力，而口碑营销恰恰是本书提出的一种独特方法，企业可以凭借这种方法赢得主流顾客对颠覆性创新的采纳。

最重要的一点是，事实已经证明本书使用的“鸿沟”这个比喻和对于如何跨越这个“鸿沟”的建议已经在资深的高科技企业管理者心中引起了强烈的共鸣。迄今为止，已经有无数的读者对我说：尽管他们认为书中的内容非常有用，但它却没有真正地解决他们心中的困惑。本书只是刻画了他们心中一些零星的直觉以及他们曾经历过的一些令人遗憾的教训，并把这些直觉和教训用一个条理清晰的框架组织起来，以便为他们今后的决策提供帮助。

正是因为这个原因，本书在他们的同事之间流传甚广，“鸿沟”这个词也慢慢变得广为人知。因此除了企业的营销部门之外，本书还受到了工程部门的欢迎，很多读者都说这是他们第一本在看过前几章之后不会马上扔掉的营销书籍。来自高科技工程师们的赞赏的确是对本书极大的认同，我也对他们的反应感到非常高兴和欣慰。

本书出乎意料的成功还吸引了风险投资界的注意，这也成为了本书的一个销售渠道。风险资本家正是从这本书中找到了一个全新的方式与从事工程业的企业家们商讨市场开发策略。对于公司上下所有员工来说，这本书确实是有必要一读的，这样可以保证所有人都有同样的想法。

在本书第一次出版之后，商学院的教授们也开始将这本书引进到他们的企业营销课堂中，这在当时几乎掀起了一场潮流。由于本书语言生动而且规范、表达清晰，学生们也同样爱不释手。这在很大程度上要归功于所使用的比喻手法，通过将抽象的观点与实际事物结合起来，将自己所持论点的核心形象地表达出来。如果你已经充分理解书中涉及的那些类比，你就差不多掌握了本书的精髓，这时再去阅读这本书其实就是对你已掌握知识的再次肯定。

这样看来，一切似乎都进行得非常顺利，直到1997年的某一天，学生们开始提出自己的疑问：“安信达(Ashton Tate)到底是一家什么样的公司？Cullinet呢？文字之星(Word Star)是什么？Ingres又是什么？”对于书中那些通过类比表达的观点来说，这些例子是非常重要的，但是它们却早已退出了历史舞台。所以本书修订后再次出版，其中的大部分观点并没有做任何改变，只是将一些20世纪80年代的公司更新为90年代的新公司，同时这也再次印证了我的观点：鸿沟是

高科技产业发展道路中反复出现的一个问题。

转眼到了今天,除了修订版之外,本书还有了两部续篇:

《龙卷风暴》,与鸿沟挑战恰恰相反,这本书讲述的是企业如何在高速发展期进行营销活动;

《断层地带》,这本书讲述的是现任市场领导者如何应对新一轮的技术挑战。

另外,本书还为第四本书,我与保罗·约翰逊(Paul Johnson)和汤姆·基波拉(Tom Kippola)合著的《猩猩游戏》奠定了基础,《猩猩游戏》讲述的是这些相同的内在力量如何在股票市场对高科技公司的评价中起作用。而且,哈伯-柯林斯出版公司(Haiper Collins)准备在2002年出版第一本鸿沟系列书籍《鸿沟指南》作者是我的同事保罗·维费尔斯(Paul Wiefels),这本书的内容和本书的摩尔鸿沟完全不同。

简而言之,涉及鸿沟理论的写作和阅读已经成为一种家庭式的产业,高科技部门也已经表现出极大的耐心,乐意接纳那些不断涌现的新类比词汇,比如保龄球道、龙卷风、主街、大猩猩、狒狒、国王、奴隶、GAP、CAP、核心、外围等,谁也不知道下一个类比词汇会是什么。这些词的发明者们对此持有的观点就是:他们会尽量找到一些形象的词汇来刻画客户所置身于内的一些现实状况的内在动力。

最后我想说的是,任何书籍都是我和编辑合作的结晶。我想在本书的制作过程中,恐怕有一些人已经因此而疲惫不堪了:首先就是Virginia Smith,本书的绝对支持者,随后还包括Kirsten Sandberg,现在则是Dave Conti。哈伯-柯林斯和戴维与我一直保持合作关系,所以真正的问题是读者大众对我们这个组合的认同会持续多久。我真诚地希望这个时间可以很久很久?

杰弗里·摩尔

修订版前言

曾在最初的《星球大战》电影中扮演绝地武士欧比旺·肯诺比(Obiwan Kenobi)这一角色的亚历克·吉尼斯(Alec Guinness)曾经说过：“欧比旺·肯诺比这个名字，我已经很久没有听说过了。”

本书第1版中的例子提到的很多公司也发生了同样的事情。通读那本书的索引会令你体会到中世纪的悲伤，“往昔的皑皑白雪现在都到哪里去了？”早年雄心勃勃的阿图斯(Aldus)、阿波罗(Apollo)、信达、Ask、布洛斯、商地、ByteShop等这些公司，现在都到哪里去了？往日的王安软件(Wang)、Weitek处理器和Zilog单片机现在又到哪里去了？就像一首歌曾唱到的：“噢，那些随风而逝的悲伤的灵魂，再一次回来吧！”

但是无论如何，我们也不应该感到绝望。在高科技行业中，让我们感到欣慰的一个好消息就是：尽管我们的公司退出市场的频率非常惊人，但是那些有思想、有能力的人才还在，所以说，即使我们的支票上注明的公司名称会一个接一个不停地变化(好，就像我们的系统交互操作过程一样从不间断，那些营销大师们是怎么说的呢？……哦，这是另外一回事了)，但是整个高科技行业仍然会继续生机勃勃地向前发展。

本书第1版是在1990年著成的，出版于1991年。虽然最初预计的销量只有5000册，但自出版之后7年的时间里，这本书的总销量已经超过17.5万册。在高科技营销中，我们称之为“有利失误”。我认为这本书的引人之处就在于它将一个曾为无数的高科技企业带来极大痛苦的市场开发问题，用一个非常形象的词汇来描述。对于那些曾经深受其害的人们来说，当看到这个问题被明确地写出来之后，他们会感到一种深深的宽慰，虽然这些人当初所受的伤害并不是由我造成的。而且，与经典的高尔夫球指导书籍一样，这本书介绍的解决之道为有问题的人们带来了极大的希望，因为他们只需要做出一些微小的调整或改变就能够使结果更加完美——这次我们一定能够成功！因此总有很多读者兴高采烈地告诉我，这本书已经被他们的企业尊奉为《圣经》。有关本书对现在的高科技企业家所受精神折磨的缓解作用就先谈到这里。

在这本书的修订过程中，我必须小心翼翼，尽量不改变第1版内容的逻辑框架。这可比你所想象的要困难得多，因为在过去十年的时间里我的观念已经发生了很大的改变(好吧，我确实变老了并且我有一个老毛病，就是容易多管闲事，这一点我的很多客户和同事都可以作证。但问题是：在你干预一些事情的时候你会陷得越来越深，直到上帝都知道你在想什么，但这却并不是你的初衷。幸运的是我还有很多机会，我可以将自己感兴趣的事情写在将来的书中，并且对于这本书我的态度也是非常严肃和尊重的，所以我会努力避开一些不相关的内容。

尽管如此，我还是在修订版中做了一些明显的改动。比如，我删去了第1版中有关利用“主题性市场空白”作为跨越鸿沟的合法途径的那一部分内容。但事实却表明这一途径是新兴的高速发展市场中不可或缺的一项市场战略，所以我在本书的后续篇《龙卷风暴》中重点讨论了这

个问题。我还将第1版中的方案处理程序进行了修改,将过去几年中我在咨询公司鸿沟集团(TheChasmGroup)中担任咨询工作时得到的一些经验和思想上的改进引入到现在的这本修订版中。另外,我还从一个比较新颖的角度提出了创造竞争的途径,并且对于书中有关分配的那一部分内容,我还尽可能多地引入了因特网的新兴影响。

与第1版相比,这本修订版最多的变化——几乎占据全部内容的1/3——其实仅仅是将原来那些取自20世纪80年代的例子进行更新,全部用90年代的例子来代替。而且令人惊奇的是,在大部分情况下这种更新是非常有用的。只有少数的一些例子有些牵强,我希望读者朋友们能够给予谅解。我们的世界已经改变?高科技行业正在有意识地努力跨越横亘于它们面前的那条鸿沟,而这个行业的一些竞争者也同样读过这本书,他们如今也正在紧锣密鼓地采取各种手段阻止高科技行业的跨越。虽然主导这一切的根本力量并未发生改变,但竞争双方采取的策略却已经变得越来越复杂。

更值得注意的是,我们正在渐渐地发现一个新的现象,这种现象在过去十年中我们几乎闻所未闻:一家公司凭借另一家公司的力量,两者一起成功地跨越了鸿沟,直接进入高速发展阶段。在20世纪80年代,美国VisiCalc软件公司就带着莲花软件公司(Lotus)——同完成了这一壮举,成功跨越了电子表格类软件业的鸿沟。20世纪90年代,微软公司也凭借网景公司(Netscape)的力量与其一起跨越了浏览器行业的鸿沟。从中我们可以得到一个非常关键的启示,那就是我们应当持续观察一项技术的演变过程,而不是某一家公司产品线的发展——毕竟我们关心的是技术采用生命周期。所以说,人们决定是否采用的技术类别是电子表格软件,而不是具体的VisiCalc、Lotus或者Excel软件;同样,真正重要的问题是人们是否决定使用浏览器,而不是人们会选择使用Navigator还是Explorer。过去,人们通常将具体的产品等同于一般的技术类别,这是因为那时的各种技术仍处于它们发展过程的最初阶段。但如今我们手中拥有几十年来累积的各种技术发明,而且现在的新技术也不再像以前的发明一样令人觉得前所未闻。这样一来,市场就能够非常迅速地吸收这种并不算非常新奇的技术,因此一些新兴公司很快就能够进入市场的前端,但这些公司要等到已有的公司退出市场之后才能够完全取代它们的位置。

最后我要告诉你的是,技术的变革并不是独立发生的,而是由相关技术变革的影响所促进的。20世纪90年代早期,正是图形用户接口和客户/服务器拓扑结构这两个方面发生的巨大变化创造出了一级分组数据协议。在20世纪末的时候,我们的基础通信设施完全转变为因特网。这些重要的技术转变引发了很多大规模的变化,而一些局部的技术转变又引发了很多小规模的变化,这些变化相互影响,偶尔会协调地结合在一起,但更多的时候它们会带来一些不协调的因素,结果往往令顾客和投资者们勃然大怒。

在这种未经勘探的海域上航行的时候,你必然需要一座灯塔为你在汹涌的波涛中指明方向。这就是一般的模型所起到的作用,鸿沟模型尤其如此。这些模型就像星群一样,它们本身并不会发生变化,但它们的价值却在于帮助人们更好地理解这个不断变化的世界。鸿沟模型

代表了一种市场开发模式，这种模式形成的基础就是注重实用性的消费者在观察其他人的行为时而产生的一种采用新技术的倾向。这个基础令这些消费者形成一个群体，而这个群体最初的反应就是犹豫和观望，就像一群十几岁的孩子初次参加中学的舞会一样。这就是所谓的鸿沟效应。对于消费者来说，这种观望的倾向是根深蒂固的，所以这种模式会一直持续下去。这样一来，营销人员就可以预见到这种模式的出现，并采取有效的应对策略，而本书的写作目的就是在这样一个预见和应对的过程中为营销人员提供必要的帮助。

然而，参照北极星来确定你自己的方位并不能帮助你在危机四伏的海上顺利航行。就像一句法国谚语所说的：“上帝垂怜水手，但水手仍然要自己划船。”划船这项任务是十分艰巨的，而且波涛汹涌的海面上四处都潜藏着埋伏，所以如果这本书的读者还同时担当着高科技市场开发的任务，那我必须要向他们致以最崇高的敬意。

怀着这种敬意，现在我要请出里吉斯·麦肯纳，本书第1版中为本书写推荐序的人。

推荐序

在一个瞬息万变的社会中，营销活动就是要不断地努力使得生产方式——我们的产品和服务——与逐步演变的社会和人们的生活状况保持紧密的联系，这种“联系”就成为营销人员所面对的最为艰巨的挑战。

如果在一段时期内，技术变化的速度变得缓慢，产品和服务的多样性减少，交换和分配的渠道不再随处可见，消费者对产品的选择也不如以前有经验，营销活动便可以在一个较长的时期内保持稳定，而且只需要凭借“保持顾客数置不变”以及完善其他的可变因素，企业就能够获取可观的利润。但对现在来说，这已经是不可能的事情了。

如今，我们生活的这个时代充斥着各种各样的选择机会。无论在生活的哪一个方面，我们都要不断地受到各种不同购买选择的冲击。因此，企业不得不练就一套本领来迎接这些挑战，以至于市场中的任何一家公司都必须使出浑身解数，希望能够在消费者中建立自己的“品牌忠诚”。同时，我们这些消费者也变得越来越挑剔，我们总希望自己购买的产品以及这些产品的供应商能够为我们带来更多的利益，这就导致如今的产品市场越来越细化，顾客们也总能根据自己想要的设计、可控性、服务或者多样性来选择合适的产品。

在高科技领域中也存在着上述所有现象的完美类比。如今电子系统的发展速度令人*惊，我们的娱乐中心、电话、汽车和厨房中随处可见它们的影子，而专用集成电路(ASIC)这项技术则是推动电子系统发展的内在动力。所谓专用集成电路是指一些特殊的终端可生产的高性能微处理器，用户可以根据自己的需要在其终端层进行自主设计，添加个人功能。专用集成电路体现了现代营销学中很多最根本的元素——在一个稳定并且可信的基础上进行彻底的用户定制，明显地缩减营销时间，实行相对规模较小的生产运行计划，以及对顾客服务给予强烈的关注。或者说，它们可以作为一个典型的例子来说明我们为了适应不断变化的社会和个人需求而对生产手段进行的改造。

事实上，高科技领域的进展不仅仅在理论方面能够令人振奋，在实践方面它也一样不甘示弱，可以说，无论是对我们的经济制度还是对人类自身的勇气来说，它都是一个巨大的挑战。我们可能会为变革与发展雀跃不已，但这并不能减少我们为变革与发展而做出的努力，也不能缓解我们因此而经受的痛苦。无论是在困难时期还是在接踵而至的成功时期，那些刚刚兴起并不断发展的市场都需要根据新技术进行持续的适应和更新。我们谁不愿意有更多的时间来细细品尝自己获得的成功，慢慢享用我们自己应得的奖赏呢？如果过去代表着我们付出巨大努力而获得的成就，那么谁也不愿意那么快忘记这些令人自豪的过去，这是一件很自然的事情。

然而这恰恰是我们能否成功跨越面前这条鸿沟的关键所在。在本书中，这条鸿沟代表的是技术产品所处的两个不同市场之间的沟壑：第一个市场指的是由早期采用者和内行人士所

主宰的早期市场，这些消费者能够迅速地接受新技术变革所具有的特性和优势；第二个市场则指的是主流市场，由除早期采用者和内行人士之外的所有消费者组成，他们既想体验新技术带来的好处，又不愿意经历由此带来的一些令人不快的细节。但不幸的是，这两个市场之间的过渡却是充满坎坷的。

确实，作者非常关注的一点是：当企业成功推出一项新的技术产品，按照他的说法就是顺利占据了早期市场之后，企业必须付出更大的努力，对营销策略进行根本性的改变，由占据早期市场成功地过渡到服务于整个主流市场。对于任何一家高科技企业来说，如果想要顺利地进行转变，它就必须摆脱以往常用的企业营销方式，采用一些看起来与直觉相违背的新的营销方式。无论如何，这个过渡时期都需要企业和营销人员付出很大的精力，对于这一时期可能出现的任何问题以及相应的应对策略，我会在后面的段落里进行详细的解释，你会发现本书的很多观点都非常有见地。

如果我们再次回到“鸿沟”这个问题上，我们其实可以把它看做一个恰当的例子，以帮助我们理解市场应当如何与周围环境的变化保持一致。对于顾客和销售商来说，不断变化的产品和服务都会对他们所属的群体吸收并利用新元素的能力提出一个巨大的挑战。那么，企业的营销部门应该做出哪些改变才能够缓解这些冲击对它们造成的影响呢？

从根本上说，企业营销部门的重心应当从销售产品转变到建立关系上来。恰当的顾客关系能够有效地缓解环境变化带来的冲击。不可否认，某些特定的产品和服务仍然是经济交换中的根本基础，但是它们并不应当被视为一个主要的组成部分。如今，这个领域确实已经发生了太多的变化，这是任何一个人都无法长期忍受的。所以说，我们必须改变策略，将注意力集中到建立并长久地维持一个良好的顾客关系上。这样一来，即使环境发生变化并对我们当前的活动领域造成了影响，我们依旧能够在杂乱喧嚣的环境中找到一个永久的合作者，愿意和我们一起调整战略，共同面对日常工作中遇到的挑战。企业的营销部门能够做到的第一件事情就是建立这种合作关系。

这就是我们所说的“拥有一个市场”的真正含义。如果“被拥有”意味着失去选择和自由，那么我想任何一位顾客都不愿意被拥有。高科技行业中开放式系统的变动就是一个例子。但是，如果“被拥有”意味着销售商愿意为了自己与顾客共同拥有的企业获得成功而不断付出努力，顾客就会非常乐意。从这个意义上来说，这种拥有权就意味着永久的承诺和市场开发活动中的相互合作。当顾客面临这个拥有权的时候，他们就会绝对忠诚于自己的产品供应者，这样一来企业就为自己的盈利和发展建立了一个稳定的经济基础。

那么，企业的营销部门是如何建立这种顾客关系的呢？自从里吉斯·麦肯纳公司(Regis Mckenna)成立之日起，这个问题就一直推动着这家公司的发展。下面我们从20世纪70年代与英特尔和苹果两家公司的合作说起。当时我们希望能够在这些公司中创造出一种采用新型技术产品的氛围，以此刻画一个之前并不关注技术产品采用的市场对此做出的反应。通过

与英特尔、苹果、基因科技(Genentech)以及很多其他新技术公司的合作,我们清楚地发现传统的营销方式不再适合。并且,当时美国的商学院向学生们传授的也是消费者营销方式,以至于学生们都认为自己学习的营销方式可以通用于所有类型的企业。广告宣传和培养品牌意识也一律被视为两种营销方式。

20世纪80年代,即使是规模非常小的市场空白,其激烈的竞争也会带来一个全新的市场环境。市场中的每一家企业都在拼命吸引消费者的注意,顾客真正成为上帝,他们也开始要求产品具有更多的实用功能,而不是吸引人的噱头。作为一种传递信息的手段,广告已经不能维持企业持续获得成功所需的顾客关系。为什么呢?这其中有两个非常重要的原因。首先,由于《潜在的说客》一书的作者万斯·帕卡德(Vance Packard)和其他一些人向美国大众揭示了广告的可操控性,广告作为一种信息传递手段的可信性就大大降低了。从高科技产品的购买决策这个角度来看,这一变化的确是一个非常严重的损失,原因就是IBM公司曾经提出的“FUD因素”恐惧(fear)、不确定(uncertainty)和怀疑(doubt)。

潜在的购买者在面对一系列陌生的产品和服务时,FUD因素可能会使他们惴惴不安并最终放弃购买。换句话说,正是在消费者们最希望自己能够对信息传递过程怀有信心时,他们更认为面前的这则广告会让自己误入歧途,做出错误的决定。

广告存在的第二个问题就在于它是一种单向的信息传递机制。随着营销的重点逐步从销售产品转移到建立关系上来,人们对于一种双向信息传递方式的需求就越来越明显了。在最初的时候,公司并没有正确地理解这一需求。我们不妨举两个目前非常流行的例子。最初的麦金塔电脑(苹果机)和最初版本的Windows软件并不让人满意——虽然它们现在确实一炮走红了,但在此之前这两种产品都进行了非常大的调整和修正。这一切都只是因为苹果公司和微软公司都能够始终与它们的顾客以及PC市场的其他参与者保持着高度的联系。

在RMI(远程方法调用)中,我们试图设定的标准是教育而不是促销,我们的目标是传递信息而不是对信息传递的流程进行不正当的操控,信息传递的方式是双向对话而不是自言自语。维持高科技行业发展所必需的持续性交互操作性能的一个基本要求就是准确而且真实的信息交换。你的合作者需要这一点,你的产品分销渠道不仅需要而且要绝对支持这一点,而你的顾客则要求你做到这一点。20世纪90年代的人们绝对不会容忍不可信的信息传递渠道。如果真的遇到不值得信赖的交易对象,他们必然会选择其他的合作者。

在RMI中,我们将市场关系的建立称为“市场关联”(marketrelations)。市场关联的根本基础在于与组成高科技市场的所有成员,而不仅仅是最常见的那些人,建立并保持一种密切的联系。具体地说,市场关联是指企业不仅要与顾客、出版界和分析家,而且还要与硬件和软件合作者、批发商、交易商、增值转销商(VAR)、系统和整合人员、用户群体、垂直导向行业组织、大学、标准机构以及国际合作者等建立各种正式以及非正式的信息传递方式。它意味着企业不仅要改善其外部的信息传递方式,而且还要改进企业内部销售团队、产品经理、战略规划者、

客户服务和支持人员、工程师、制造部门和财务部门之间的信息交流。

对这种关系的促进意味着咨询组织应当具备另一种全新的专业技能。除了坚持相关的信息传递原则之外，咨询组织还必须在企业制定重要的营销决策时提供专业的建议和指导。市场进入、市场细分、竞争分析、定位、产品分销、定价——所有这些决策都是一支成功的营销团队必须关注的问题。也正是因为这样，我们需要再次对本书进行修订，为市场关联增加第二项任务——高科技营销咨询。

如今，我们正在同时运用营销咨询和市场关联这两个举措解决20世纪90年代的最大挑战——帮助市场中各种类型的企业开发出一种“整体产品”来满足市场的需要。不可否认，整体产品确实是一个万全之策。与20世纪80年代不同，如今没有哪一个销售商能够独自提供市场所需的全部产品，即使是IBM也做不到。因此，市场中的企业必须确定并执行一种全新的合作和信息传递方式，使得企业之间——而不仅仅是产品之间——能够“互用”，顺利地创造出这些“整体产品”。

本书就在很大程度上体现了这一重点。摩尔是RMI的资深成员，而且他已经成为帮助我们推行这些举措的必不可少的一位贡献者。他以前曾是一名教授，以教书育人为生，所以他并不畏惧于一步步地说服读者们接受本书这个新的内容安排。这个内容安排中有一部分就是对营销规则的介绍，你会在接下来的几章中看到，这一部分是由作者完成的。与此同时，他自己马上也要说明的一点是，他的同事和客户也对本书的完成做出了巨大的贡献，并且他还负责将其他人的贡献进行整理，一同编入这本书中，他为此做出的努力绝对值得我们的赞赏。

最后，我只想说的是这本书会促使你思考。并且，如果你想在这个快节奏、瞬息万变而又充满竞争的营销领域中大显身手，最好的办法就是学会思考。这本书引入了创造性思维这一元素，并一再强调要“三思而后行”。它不仅会大大改变你对营销学的看法，而且还会令你对市场关系有一个全新的理解。

里吉斯·麦肯纳

致谢

本书的写作历时两年。其中加入了最近13年来我在一些高科技企业的产品销售经验和营销部门中积累的工作经验,而且更为重要的是,它还体现了最近4年来我在里吉斯?麦克纳公司担任咨询顾问时的所见所闻。在那段时间里,我和很多出色的同事一起合作过,也参加过无数次的客户会议,处理了大量的营销问题。这些丰富的经历就是本书的主要写作素材。

在进入高科技领域之前,我曾经是一名英文教授。在我的人生中这一段充满学术气息的日子里,我学到了一件事情,那就是证据的重要性以及追本溯源的必要性。因此,我必须非常遗憾地说,对于本书中所有证据的来源,我并没有加以说明。尽管我在书中频繁地列举了大量的例子,但我并没有进行任何相关的研究,也没有寻找充足的证据来支持这些例子。

我之所以要提到这一点,原因就是我一直都认为证据的重要性对于知识在大学和企业里的传播方式来说是非常关键的。我在日常的咨询工作中利用到的所有知识和信息都来自于人们津津乐道的一些东西。对于任何一个学科,最根本的研究过程就是“四处询问”不管怎么说,平时人们并不需要经常处理一些具有实质性内容的事情——当然我指的并不是那些非常重要的问题。不可否认,其中也有一些信息可能来自于书本中,但是由于书本里引用的信息来源同样也是别人说过的事情,所以你根本没有理由去相信书中的观点比人们说出的话更加可信。换句话说,你不要希望能得到一个确定的答案。事实上,你得到的答案一直都在被不断地更新和修改,只有不停地寻求更好的解释,你才有可能得到最适合的答案。

就是你在和一个什么样的人交谈。在RMI公司工作的这4年中,最让我感到开心的就是遇到的同事和客户都是一些高素质的人。在下面几段中,我非常想特别提名感谢其中的一些人,但是我知道这样做也会遗漏掉其他那些对我来说同样重要的人。所以,我要事先对那些本应该出现但却没有出现在这篇致谢里的人表示深深的歉意。

我现在的几位同事曾经一直以谈话和手稿的方式对本书提供大量的写作素材并给予中肯的建议和评论。这些人包括PaulHodges、RandyNickel、ElizabethChaney、EllenHipschman、RosemaryRemacle、PageAlloo、KarenKang、KarenLippe、GregRuff、ChrisHalliwell、PattyBurke、JoanNaidish、SharonColby和PatrickCorman。

其他一些已经加盟其他公司的同事也为本书提供了许多有见地的想法、例子和无私的帮助。这些人包括JenniferJones、LeeJames、LynnAmato、BobPearson、MaryJaneReiter、NancyBlake、WendyGrubow、JeanMurphy、JohnFess、KathyLockton、AndyRothman、RickRedding、JenniferLittle和WinkGrellis。还有一位同事为本书的制作提供了热心的帮助,承担了抄写、邮寄、传真、电话、协调以及其他所有的烦琐事务。谢谢你, BreteWirth。

除此之外，令我很开心的还有我的客户和朋友——有些人既是我的客户又是我的朋友——也对这本书非常支持。他们不仅对本书的手稿提出了宝贵的意见，而且还提供了很多独特的观点和例子。关于这一方面，我尤其要感谢JohnRizzo、SamDarcie、DavidTaylor、BrettBullington、TomQuinn、TomLoeb、PhilVertin、MikeWhitfield、BillLeavy、EdSterbenc、BobJolls、BobHealy、PaulWiefels、MarkDehner、ChuckDehner、DougEdwards、CorinneSmith、JohnZeisler、JaneGaynor、BobLefkowitz、CamilloWilson、EdSattizahn、JonRant、JohnOxaal、IsadoreKatz和TonyZingale。

我还从很多独立的咨询师那里获得了大量的帮助，他们中有很多人都是我的好朋友，但有一些也是我的竞争者。但不管怎样，他们的奇思妙想往往能够给我带来灵感。在任何时候，只要我需要，他们都会非常热情地给予帮助。这些人包括RobertaGraves、TonyMorris、SyMerrin、KathyLane、LeighMarriner、DickShaffer、EstherDyson、JeffTarter和StewartAlsop。

接下来，我要介绍几位非常重要的朋友，他们的贡献并不能限于具体的某一个观点或者某一个章节。可以说，是他们帮助我铸就了这本书的灵魂。这几位特别的人包括DougMolitor、GlennHelton、PeterSchireson、SkyeHallberg和SteveFlint。

另外，我还要感谢3个人。如果没有他们的帮助，这本书根本不可能完成。首先就是我的老板里吉斯·麦肯纳，他不仅帮助我成立了公司，更重要的是，他帮助我开创了我的人生。并且从很多方面来看，他都应当被视为我现在正准备推广的高科技营销战略的创始人。其次是我的文学代理人JimLevine，他在一年前认真阅读了我递交的一份200多页的手稿，并认为这本书有出版的可能性，即使当时那些杂乱的手稿根本称不上是一本书。最后就是我的编辑VirginiaSmith。在过去一年中幸亏有他的指导，我才得以顺利地处理本书出版过程中各种复杂纷乱的事务。

最后我要感谢的人对我所做的任何事情都具有非常重要的作用：我的父母，George和Patty；我的兄弟，Peter；我的孩子，Margaret、Michael和Anna；以及我的妻子，Marie。特别要指出的是，我非常感谢Marie。当然我对她的感激不仅仅是因为这一本书，但在这里我要说的是，正是因为她做出了无数的牺牲，在平常的日子里带给我很多感情上和物质上的支持与关怀，这本书才有可能最终完成，而且，是她一直在身边激励我去勇敢地面对这些挑战。

绪论 如果比尔·盖茨能够成为亿万富翁

乐剧《歌舞线上》中的一首歌曲中有这样一句歌词：“如果特洛伊·唐纳休(Troy Donahue)能成为电影明星，那我也能成为电影明星。”每一年，美国各地都有无数的高科技企业成立。在这些企业创始之际，人们仿佛总能听到上面那句歌词的另一个版本：“如果比尔·盖茨能够成为亿万富翁……”确实，高科技行业具有的一大优势就是，尽管进入这个行业的人已经无数次地体验了失望的痛苦滋味，但他们仍然不能抵御这个行业所特有的一个巨大的诱惑，那就是存在能够令人迅速致富的合法途径。

但是，不妨让我们把眼光放得稍微长远一点。我们可以这样说：“如果在20世纪80年代两个同样名叫麦克·布朗(Mike Brown)的人(其中一个来自于美国奥勒冈州的波特兰市，另外一个来自于美国堪萨斯州的列涅萨市)能够在10年之间各自成立一家公司，但几乎没有人听说过这两家公司(中心点软件公司和创新软件公司)，并且各自推出了一款软件产品(PCTools Deluxe软件和Smartware软件)，但一样也没有受到用户的欢迎，然而他们却依旧能够获得足够的收入以应付七位数的开支，那么我们也应该能够做到。”

这确实是一个很大的诱惑。况且，《圣经》都警告过我们：虽然很多人都被点名，但很少有人被选中。每年都有无数的公司试图加入这个优胜劣汰的王国，但大部分却只能以失败告终，因此造成的资金损失高达几百万美元，更不用提那些全美国最出类拔萃的技术人才所付出的大量工作时间和心血了。看，他们气愤得咬牙切齿，悔恨得痛哭流涕！

失败的企业家哭诉：“为什么会是我？”他的投资合伙人也难逃厄运，因为失败而捶胸顿足：“为什么不是我？”“为什么不是我们？”“看看我们的产品。难道它比不上那些成功的公司生产的东西吗？我觉得我们的产品不比他们的差，甚至比他们的还要好啊！为什么你就断言甲骨文公司(Oracle)的软件要优于Sybase的软件，为什么微软的Word程序要比Word Perfect更好，为什么思科的routers程序比BayNetworks的程序要好，又或者为什么奔腾处理器比PowerPC的处理器更受欢迎呢？”确实，到底是什么原因导致了这些现象呢？事实上，单纯从产品性能方面进行比较的话，不怎么受市场欢迎的产品往往拥有更加出色的性能。

这一家充满怨恨的企业决不会就这样默默地退出市场，连一个报仇雪恨的机会都不给自己。所以，企业上上下下的人都忙于在内部找到一个可怜的替罪羊，他们会盯上谁呢？一般情况下，整个企业的人都会一致地、并且万无一失地将矛头对准营销部门的副总经理。没错，这就是营销部门的错！甲骨文公司的销售业绩远远胖过了Sybase,微软的销售业绩胜过了WordPerfect, 思科的销售业绩胜过了Bay, 英特尔的销售业绩胜过了摩托罗拉。现在我们的销售业绩也落后于别人了。这样看来，营销部门的副总经理当然就是这一切的罪魁祸首，解雇他绝对是应该的！动手吧！

不可避免，这一类的事情会使营销部门遭受重创，而且这样的失败往往要比一个坎坷的

经理人职业生涯带来更大的风险。当某一家高科技企业倒闭的时候，企业中的每一个人都难逃厄运——不仅仅是企业的投资合伙人，而且还包括企业的工程师、制造厂、董事长，甚至企业前台的接待员。这些人为了公司的盈利而付出的所有劳动和心血也将付诸东流。

更糟糕的是，由于谁也说不清楚为什么这一家企业成功了，而那一家企业却失败了，所以用来投资新产品和新企业的资本往往会更加谨慎地选择投资方向。这样一来，市场中的利率就会上升，个人承担风险进行创业的积极性就会被大大削弱。即使是华尔街的专业投资人士在遇到高科技股票的时候也一样束手无策。尽管最出色的股票分析师会为之耗费很多的精力，但这些股票的定价一直以来都是过低的，而且波动性也非常大。即使一家高科技企业在季度公告中仅仅宣布了利润的小幅度下跌，在接下来的一天中这家企业的股票价格就会暴跌20%~30%，这种现象并不少见。

甚至还有更严重的情况。高科技领域中的发明天才以及营销领域的专业人才是美国对抗全球竞争者的两大中流砥柱。我们永远也无法将劳动成本和原材料成本降到最低，所以我们必须沿着价值链进一步发掘其中潜藏的优势。按照计划步步为营并一举成功地将高科技产品推向市场是非常关键的，但如果我们连这件事情都做不好，我们的反击就会失去力量，而且整个社会的生活水平都会受到损害。

高科技营销居然令这么多的事情都处于生死关头，难怪它的失败会令人们如此沮丧，尤其令人们不能忍受的是，我们的社会中其他营销方式的运转都十分顺利，唯独高科技营销问题频出。对于其他的一些产品，比如汽车、电视机或者微波炉，我们可能会发现其他公司的产品质量超过了我们，但是我们的销售业绩并不会落后。确实，即使我们有某一类的产品不能与海外竞争者相比，但是我们仍然非常善于将这些产品销售给美国的消费者。为什么我们不能将同样的技巧应用到高科技产品上面来呢？我们要做些什么才能最终实现这个目标呢？

这本书的写作目的就是为你们详细地解答这两个问题。但是我们可以先告诉你一个最简单明了的答案：我们目前用来开发高科技产品市场的营销模式从很多方面来说是合适的，但又不是完全正确的。所以，尽管在一开始的时候我们的营销项目看起来前途一片光明，但它马上又会在偌大的市场迷宫中失去方向，最终企业的收入也会因此一落千丈，员工们的士气也非常低落，无奈之下，管理层往往会在绝望中采取一些孤注一掷的举措。这些举措偶尔会奏效，这时最直接的结果就是高科技营销模式的成功。（当然，当这些举措被一再回顾并详细写出的时候，这些事后才学到的教训往往会被描述为先见之明，这样一来，根本没有人能够了解当时的企业在孤注一掷之前面临的是怎样一个四面楚歌的境地。）然而在大多数情况下，这些举措最终也无济于事，曾经承载着成功梦想的产品最终只能退出市场，甚至整个企业都只能以破产告终，也有一些企业会在自己的产品流行一段时间之后开始艰难地维持经营，它们早已放弃了成功的梦想，唯一的要求就是还能够支付得起员工的薪水。

事实上，上面这些悲惨的结局是完全可以避免的。如今，我们拥有的高科技营销历史已经

足够漫长，从中我们可以发现自己的营销模式哪里出了问题，又该如何进行修正。具体地说，在高科技产品市场的开发过程中，最危险最关键的一点就是由少数有远见者所主宰的早期市场向由实用主义者占支配地位的大批顾客所占据的主流市场的过渡。在此之前，这两个市场之间的差别一直被人们忽视，但事实上，这个差别是如此的重要以至于我们能够理所当然地将其称之为鸿沟，而跨越这条鸿沟则必须成为任何一个长期高科技营销计划的重中之重。如果能够成功地跨越鸿沟，高科技企业就可以迅速稳固自己的地位，获得可观的利润。但跨越行动一旦失败，企业也会随之的一败涂地。

过去十几年来，我和我在鸿沟集团的同事已经目睹了无数家公司试图在这个困难时期站稳脚跟。这确实是一个极其困难的过渡，原因我们会在本书的各个章节中一一详述。但令人高兴的是高科技企业在面临这个过渡时期的时候总可以利用一些值得信赖的指导性原则。本书的写作素材来源于大量的咨询案例，这些案例集中解决的问题都是如何将高科技产品和企业引入盈利空间巨大并且能够永续发展的主流市场中。本书介绍的营销模式都经过了无数次的考验，其有效性也得到了营销领域的认可。总之一句话，这条鸿沟是能够被跨越的。

当寄居蟹离开限制它生长的贝壳之后，它需要马上找到下一个更大的贝壳作为寄居场所。同样，高科技企业在成功跨越鸿沟之后也要尽快找到一个新的归宿。因为在此之前，它可能会一不小心成为形形色色的捕猎者手中的猎物。这种紧迫性就意味着企业里面的每一个人——不仅仅是营销和销售部门的员工，都必须付出全部的努力来实现这个目标。本书的第3-7章就详细介绍了在这个危险的时期里可以引导高科技企业转危为安的几条必要的原则。这一部分内容关注的主要是企业的营销活动，因为只有它才是企业领导权的来源。不过在本书的结论部分，我还讨论了一些其他的内容，即高科技企业在成功跨越鸿沟之后仍然需要进行一系列至关重要的变革。所以说，这本书最后仍希望金融、组织开发和研发领域的有识之士能够继续提出一些新的策略。

虽然本书不客气地声称是为高科技企业的营销人员所准备的，但是高科技企业也只能被看做是一些更宏大的行业趋势的缩影。尤其是，早期市场和主流市场之间的关系与一时流行和长期趋势之间的关系并没有什么两样。一直以来，人们对营销的理解就是开拓流行产品的市场并创造市场需求的长期趋势。但由于这两种技能是相互对立的，所以营销人员在全面开启营销计划之前首先需要决定自己的目标——是流行还是趋势。一般来说，从流行产品入手可能更好一些，营销人员可以将产品的全部价值发掘出来并加以利用，然后将其转变为一种长期流行的趋势。

看起来这好像是一个奇迹，但它确实是高科技营销的精髓所在。每一项真正革故鼎新的高科技产品都会尽量避免让自己成为一时的流行——这些暂时的流行并不具有任何真正的市场价值或者特殊的功能，唯一的“优势”就是在一些追求流行的消费者中制造出一种短暂的狂热。这就是所谓的早期市场。在接下来的一段时间内，市场中的其他消费者就会持观望态度，看这些产品到底能够具备哪些功能，这段时间就是所谓的鸿沟期。如果这些产品真正可以带

来一些好处——如果人们发现它们能够以合理的价格为目标顾客创造一些价值，那么一个新的主流市场就会形成，迅速使得这些市场的弄潮儿受到更多消费者的欢迎。

所有这一切的关键就是成功地跨越这条鸿沟——也就是创造产品的主流市场。对于高科技企业来说，这绝对是一个生死关头，因此按照逻辑来讲，它们在“鸿沟理论”的形成期必定会遭受无数严峻的考验。但是本书介绍的这些营销原则同样适用于其他的营销形式，所以对于一般的读者来说，如果能够耐心地阅读本书介绍的所有高科技营销的案例，他们也一样能够学到很多有用的经验和教训。

我们知道，书中介绍了很多有关跨越鸿沟的启示和教训，其中最重要的一条就是：在跨越鸿沟的时期内，这项艰巨的任务将最终需要公司上下形成一股超乎寻常的团结力量。这是一个特殊的时期，企业不应当再追寻那些不寻常的营销天才，而是应该在普通的营销人员之间达成一种有根据、有见地的共识。在这个时期内，企业也不应该将注意力放在一些华丽而且昂贵的表面形式上，而是应当制定一些详细的计划并谨慎地分配资源，也就是说，企业不能把所有的赌注全部押在那些看起来前景辉煌但风险很大的行动上，而是应该鼓励所有员工尽可能地少犯错误。

所以说，这本书的写作用途之一就是将在企业在这个关键的时期内制定营销决策的内在逻辑清晰地展示出来，以便企业管理团队中的所有成员都能够参与到营销过程中来。或许这是本书最重要的一个写作用途。如果我们的指导原则是谨慎行事而不是哗众取宠，那么大家同心协力团结起来的力量肯定要胜过一个人孤军奋战。如果营销成为一个企业发展的驱动力量——大部分企业也确实将此作为自己的目标，那么企业中的所有员工都应当时刻牢记这些营销原则，而不是像有些时候，营销的任务只由某一个被选定的人独自承担，即使这个人曾经揭开了营销的奥秘并取得了瞩目的成绩。

因此，本书是为整个高科技行业准备的——无论你是高科技企业的股东、工程师、交易商还是金融家。若想成功地跨越这条鸿沟，所有的人都必须达成共识，一起努力。接下来，希望你时刻牢记这个中心思想，我们将一起进入本书的第1章。

第1章 高科技营销的幻象

本书的修订版尚处在创作中时，也就是1998年，电动汽车上市了。通用汽车公司率先制造出一辆这样的电动汽车，福特汽车公司和克莱斯勒公司也紧随其后。假设我们认为电动汽车的功能与其他汽车相同，唯一不同的是这种汽车驾驶起来噪音更小，并且对环境造成的污染也更小，那么，现在的问题就在于：你打算什么时候拥有一辆这样的电动汽车？

1.1 技术采用生命周期

你对上面这个问题的回答，将在很大程度上揭示你对技术采用生命周期(technology adoption lifecycle)的态度。技术采用生命周期是一个模型，可以用来衡量并了解消费者对一项新产品的接受程度。如果你的回答是“直到海枯石烂，我才会考虑购买新产品”，你可能就是一个很晚才会采用新技术的人，在这个模型中我们称之为“落后者”(laggard)。如果你的回答是“当我看到电动车的功能和优势都得到了证明，并且公路上也有了足够的服务站时，我就会考虑购买”，那你可能就是一个处于中间立场的技术采纳者，在这个模型中被称之为“早期大众”(earlymajority)。如果你说：“当大多数人都开始使用电动汽车，并且驾驶汽油车变得不方便的时候我才会购买。”那你就是一个追随者，也就是“后期大众”(latemajority)的一员。但是，如果你在你居住的街区中，你是第一个使用电动车的人，那你就可以被称为“创新者”(innovator)或者“早期采用者”(earlyadopter)。

接下来我们会深入探讨这些术语的真正含义，但首先我们需要阐述一下它们的重要性。事实证明，从营销学的角度来看，只要我们面对的新产品需要我们改变自己一贯的行为模式，或者需要对我们目前依赖的产品或服务进行改进时，我们对于技术采用的态度就会变得越来越重要。在学术上，这种对改变非常敏感的产品被称为“不连续性创新”(discontinuous innovations)。而与之相反的另一个术语，“连续性创新”(continuous innovations)，则指的是产品的正常升级，这种创新并不需要我们改变当前的行为。

例如，当佳洁士承诺能使你的牙齿更洁白，这就是一个连续性创新。因为你每天还在使用同样的牙刷，以同样的方式刷你的牙齿。当福特公司生产的新款Taurus汽车向你承诺更远的里程，当戴尔公司的最新型电脑向你承诺更快的运行速度和更大的存储空间，或者当索尼公司的电视机向你承诺更清晰更明亮的电视画面时，这些也都属于连续性创新。因为作为一名消费者，你并不需要为了采用这些改进的技术而改变自己的行为。

但是，如果索尼公司生产的电视机是一台高清电视，它将与当今的广播标准不兼容，这就需要你想办法寻找特定的编码资源。这就是一种不连续性创新，因为你必须改变自己以往收看电视的习惯。同样，如果新型的戴尔计算机中安装的是Be操作系统，那么它与如今的数据库也不兼容。这时你也需要找到一系列全新的软件来配合这台计算机的使用，因此这种技术改进就属于不连续性创新。或者，如果我们刚才提到的新款福特汽车使用的燃料是电力而不是汽油，又或者新研制的牙膏是一种漱口水，你在使用的時候并不需要牙刷，那么这些新产品与你当前的支

持性设施也无法相容。在所有的这些例子中，无论是消费者的行为方式还是已有的基础设施，都需要发生一些显著的变化才能与这些技术创新相配合。这就是这种类型的创新被称做不连续的原因所在。

连续性创新和不连续性创新之间的不同，就在于是否需要消费者对自己的行为做出改变。例如，与微波炉快餐不同，电视快餐并不需要消费者购买微波炉，但是它却需要冰箱中有更多的冷冻空间。与录像机不同，彩色电视机的编码过程并不需要消费者投资研制并掌握一项新技术，但是它却要求他们购买一台新的电视机，此外，消费者还不得不去了解一些关于调台和电视天线的知识。还有，某些衣料需要特定的洗涤方法，骑自行车的人需要经过特殊改造的道路，拨打越洋电话需要特定的拨号规定——这些都代表着某种新的要求，需要消费者对自己的行为做出改变。无论早晚，各行各业最终都必须发现这些需求。这也就是为什么所有的企业都能够从高科技行业的经验中获益。

虽然其他的行业偶尔才会小心翼翼地引进不连续性创新技术，但是高科技行业的公司却会定期引进不连续性创新技术，并且对自己的决定充满了信心。因此，自高科技公司的创始之日起，它们就需要一个正确的营销模式，以便与这种类型的产品引进方式有效契合。正是因为这个原因，技术采用生命周期这个模型就成为整个高科技行业所采用的营销方式的中心所在。(通常，当人们得知这个模型最初的来源是关于美国农场主对于土豆新品种的接受情况的研究，人们都会觉得很好笑。但是现在，不论它的根源从何而来，该模型已经丰牢地根植于硅谷这个科技重镇的土壤中了。)

从新技术产品使用周期中所吸引的消费者类型这个角度，该模型描述了新技术产品在市场中的渗透过程：

正如你所见，我们看一下图卜1中的这条钟形曲线(正态分布曲线)。该曲线的各个部分大致与其标准差所在的位置相一致。也就是说，早期大众和后期大众位于均值周围一个标准差之内的区域，早期采用者和落后者位于两个标准差之内的区域，而在一项新技术的发起之时(曲线的最左边)，也就是均值周围三个标准差之内的区域，就是所谓的创新者所在的位置。

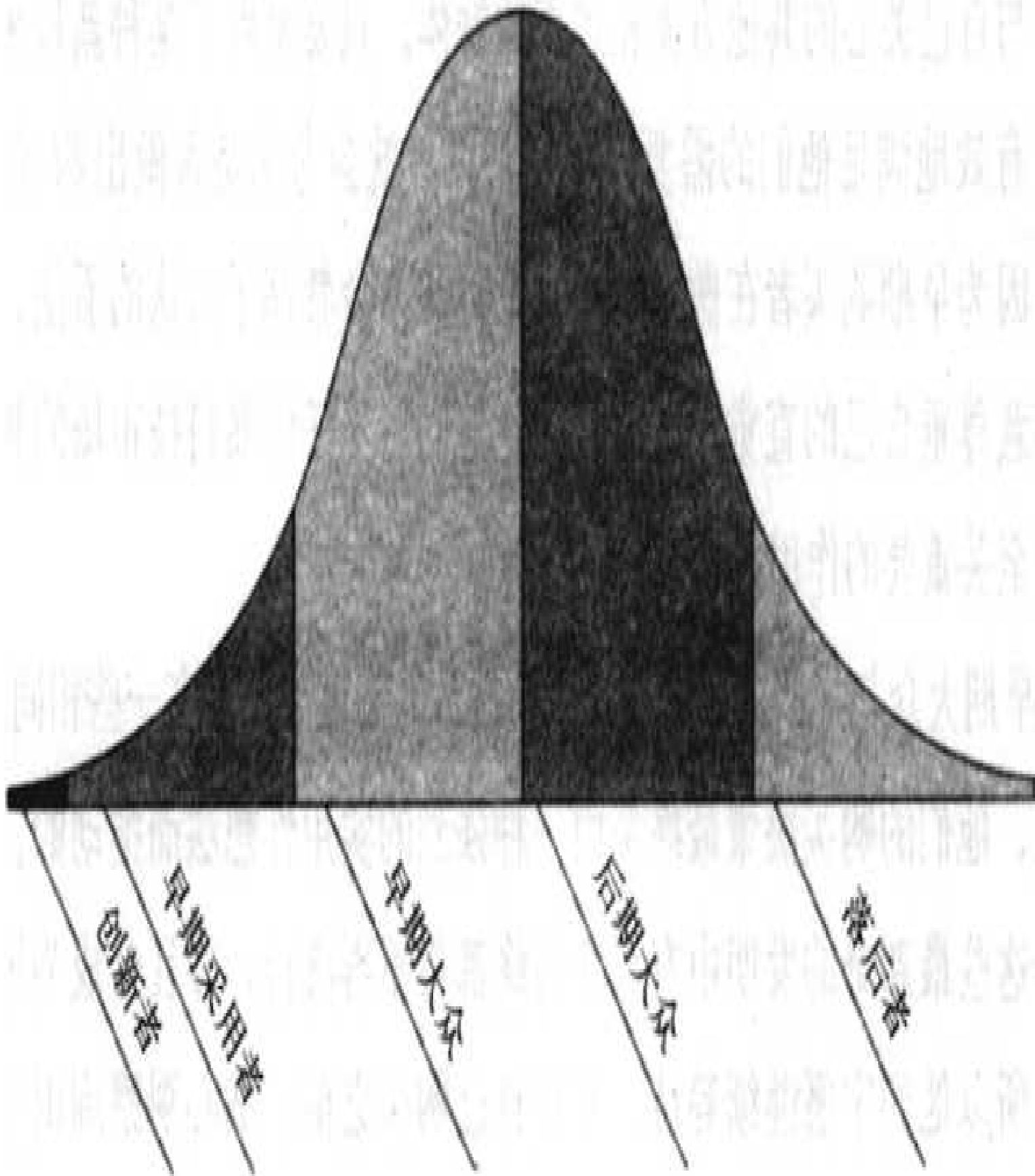


图1-1技术采用生命周期

上述各个群体的不同，就在于他们对于一项基于新技术的不连续创新所做出的特定反应。每个群体都代表一种独特的“心理描述”(psychographic)这是心理学和人口统计学的一个结合，它使得这个群体对于营销活动做出的反应与其他群体具有显著的差别。了解每个群体的

心理描述及其与其他群体的相互关系，是高科技营销的一个关键所在。

创新者会非常积极地追随于各种新技术产品之后。有时，他们甚至会在正式的营销计划尚未出炉之前就已经下手购买新产品。这是因为科技是他们生活中的最大乐趣，而并不在意这些技术能够在他们的生活中提供什么样的功能。从本质上来讲，他们会着迷于任何根本性的技术改进，并且仅仅会为了探索新型产品的性能就决定购买。在任何一个市场中，创新者并不多见，但是企业必须争取在营销活动初期得到他们的青睐，这一点是非常关键的，因为当新产品投放市场时，他们的认同能够为其他消费者带来购买信心。

与创新者相同，早期采用者会在新产品生命周期的早期接受并购买产品，但与创新者不同的是，早期采用者并不是技术专家。他们只是一个善于想象、了解并欣赏新技术所具备的优势，并且能够将这些潜在的优势与自己关心的其他方面相连系的群体。只要发现了某种新技术产品能够有效地满足他们的需要，早期采用者就会考虑是否做出购买决策。正是因为早期购买者在做出购买决策时并不会禁锢于公认的看法，而是更愿意尊重自己的直觉和想象，因此他们对于任何高科技市场的拓展发挥着至关重要的作用。

早期大众与早期采用者在接受新技术的态度方面存在一些相同之处，然而，他们的购买决策最终是由一种强烈的实用性想法而推动的。他们知道这些最新奇的发明中有很多最终都将不再流行，并且会成为过眼云烟，所以他们宁愿继续等待，并在自己购买之前，细心观察周围的人对新产品作何评价。换句话说，在拿出大把金钱进行购买之前，他们希望得到一些公众给出的参考意见。由于这一群体中的消费者数量是非常多的——几乎占据整个技术采用生命周期的1/3，所以说，赢得他们的认同，对于企业获得巨额利润和飞速发展是非常重要的。

后期大众除具有早期大众的所有特点之外，二者之间还存在一个非常明显的不同之处：早期大众群体中的消费者满足于他们对待新技术产品，以及最终决定是否进行购买的能力，而后期大众群体中的消费者却并非如此。他们只会等到某些既定标准形成之后才会考虑购买，并且即使等到那个时候，他们仍希望得到很多的支持，所以他们更有可能从一些知名的大型公司手中购买产品。与早期大众相同，对任何市场来说，后期大众这个群体也占据了总体购买人数的1/3。因此，如果一项新产品能够得到他们的喜爱，公司确实能够获得巨大的利润，因为随着产品的逐步成熟，边际利润率将呈现递减规律，但间时公司的销售成本也将逐渐降低，这样一来，公司的研发成本在最后将被全部摊销。

最后我们要介绍的是落后者。无论基于哪些原因，是个人方面还是经济方面，这些消费者对新技术没有任何兴趣。只有当一项技术产品已被深深埋藏于各种其他产品之中时，落后者才会进行购买。例如，在某项设计中，一台微处理器被安装进一款新型汽车中，而落后者们却根本不知道这款汽车中安装了这样的微处理器。因此无论从哪个方面来说，落后者这个群体通常都不会被企业重视。

下面我们将重新归纳技术采用生命周期这个模型的内在逻辑，它的基本主旨就是：任何群

体采用科学技术的过程都是与这个群体所特有的心理和社会描述的方方面面相一致的。这个过程可以被认为是一系列连续而又非常明确的阶段组成, 其中每一个阶段都和一个明确的群体相关联, 而每个群体又成为总体的一个较稳定的组成部分。

1.2 高科技营销模型

技术采用生命周期正是高科技营销模型的基础。它向我们揭示了一种市场开发的方式，也就是依次从图1-1中钟形曲线的左边到右边，首先关注创新者并形成专门的市场，然后就是早期采用者以及他们的市场，接下来依次是早期大众、后期大众，最后则是落后者。在这个市场开发过程中，企业必须将每个阶段针对的消费者群体作为参考的基础，进一步开发下一个消费者群体所支配的市场。这样一来，创新者对产品的认可就成为一个非常重要的工具，帮助企业继续开发出一个早期采用者的可靠市场，同样，早期采用者对产品的认可也成为开发早期大众市场的重要工具，这种关系会依次延续下去，直到曲线最右端的落后者。

关键就是要保证这个过程平稳、顺利地运行下去，就像在接力赛中一位运动员适时地将接力棒传给下一位运动员，或者像人猿泰山一样灵活地从一棵树藤跃到另一棵树藤。在这个过程中，始终保持一种前进的势头是非常重要的，因为这样可以创造出一种从众效应，这种效应能够令下一个消费者群体很自然地愿意购买产品。如果企业因为无法保持这种前进的势头而耽误了时机，最后的结果就像是人猿泰山在一棵静止不动的树藤上悬挂着一样——无处可去，只能重重地摔下来。（实际上，摔下来也是一种比较幸运的结果。更经常的情况则是泰山会拼尽全身力气作最后一搏，希望能够再次创造出一种冲力，对于企业来说一般就是采取一些高调的促销形式，这就像泰山在树藤上慌乱地前后摆动，异想天开地希望不借助任何力量就使得树藤晃动起来一样。但这样的孤注一掷最终却只能使泰山从树藤上跌落下来，成为在灌木丛中耐心等待的动物的一顿美餐。）

除此之外，还有另外一个原因促使企业保持一种前进的势头，那就是尽力赶超下一项即将兴起的新技术。例如，便携式电子打字机已经被便携式电脑所代替，而在将来的某一天，便携式手提电脑或许也会被另外一种因特网终端所代替。如果明天你的产品将不再流行，那么今天你一定要充分利用自己的优势。正是这样一种观点铸就了“机会之窗”(window of opportunity)这个想法。如果不幸错过了时机，我们就会被自己的竞争者所超越，从而痛失技术领导者地位为我们带来的独有优势，具体地说，这个优势就是从技术采用生命周期的中期到后期，企业可能会获得更高的边际利润率，而边际利润率恰恰就是高科技企业获得财富的主要源泉。

从本质上来说，这就是所谓的高科技营销模型——在技术采用生命周期的各个阶段中平稳展开的一种营销方式。尤其是对于那些拥有高科技企业股份的投资者来说，这个概念的惊人之处就是它可以承诺使你拥有对某个庞大的新市场的控制权。如果你能够第一个到达那里，“抓住曲线的最左端”，并且在早期大众阶段成功地驾驭这条曲线，从而建立一种业界内的事实标准，那么你就能够迅速聚敛到大量的财富，并在很长的时期内“拥有”一个绝对有利可图的市场。

1.3 推荐名单

莲花电子表格软件(Lotus1-2-3)就是将高科技营销模型的作用发挥到极致的一个典型例子。几乎没有人否认这是他们曾使用过的最优秀的一款电子表格软件。当然, Lotus1-2-3并不是全世界的第一款电子表格软件, 而且人们认为这款软件最值得赞赏的很多特点实际上都是直接从VisiCalc软件(早于Lotus1-2-3问世, 主要在苹果2代计算机中运行)中发展而来的。但是Lotus1-2-3却是为IBM电脑设计的第一款电子表格软件, 并且设计者还根据IBM电脑平台特别对这款软件的表现进行了非常仔细的调整。因此, 技术采用生命周期中的创新者之所以特别欣赏Lotus1-2-3,就是因为这款软件操作起来非常流畅, 而且运行速度也特别快。随后的早期采用者对这款软件的评价也非常高, 因为Lotus1-2-3能够让他们完成一些以前几乎不可能做到的事情——也就是后来非常流行的“假设分析”。早期大众对这款软件的欢迎是因为它非常适于处理一些在企业中特别常见的业务, 例如制定企业预算、预测销售额以及跟踪项目进度等。随着越来越多的用户开始使用这款软件, 也有很多人不得不放弃使用其他的软件, 包括纸和笔, 所以后期大众也逐渐接受了这款软件。毕竟这是一款大家都知道如何使用的软件。如果你想和别人共享一份电子表格文件, 那它就必须和莲花软件的形式一致。因此, 尽管莲花软件当时面对着大量的竞争者, 而且很多竞争者的产品性能都非常优越, 但是截至20世纪80年代末, 超过一半的IBM计算机和兼容机中安装的电子表格软件都是Lotus1-2-3。

虽然莲花软件的成功令人震惊, 但是还有很多其他的公司也取得了骄人的成绩。例如, 甲骨文公司在关系数据库领域获得的巨大成功, 微软在个人计算机操作系统领域取得的傲人成就, 惠普公司在激光打印机和喷墨打印机领域创下的骄人业绩, 以及IBM公司在计算机主机领域享有的盛誉。类似的例子还有很多, 比如网景公司和它生产的网络浏览器, Autodesk公司和它的计算机辅助设计(CAD)软件, 美国环境系统研究所ESRI公司和它的地理信息系统(GIS)软件, 思科公司和它生产的路由器, 以及英特尔公司和它生产的微处理器。

上述这些公司在其产品的主要市场中所占据的市场份额都已经超过了50%。一般来说, 如果不出意外的话, 这些公司都能够在早期大众阶段创下自己的地位, 并且由此出发寻找持续的发展途径和出乎意料的高

利润率, 从而逐步稳固自己作为供应商与顾客之间的良好关系。诚然, 确实有一些像甲骨文这样的公司并不总是一帆风顺, 还有一些公司的处境可能更加严重, 例如网景公司就已经连续遭受重创了, 但是即使是这样, 顾客们也会竭尽全力一次又一次地给这些市场巨头东山再起的机会, 不过这样一来, 这些公司的竞争者们则会因此感到愤愤不平: 为什么消费者会对它们如此仁慈呢?

有一点你应该不会感到奇怪, 那就是这些旗舰产品的发展过程一直都非常符合高科技营销模型。事实上, 这个营销模型恰恰是从这些产品的发展历程中抽象得来的。所以说, 随着我们迈入下一个新千年, 高科技营销会将这些公司的案例以及高科技营销模型这个概念作为前

进的动力，满怀信心地开始新一轮的长征。

当然，如果你认为仅仅依靠这种营销模型就足以使你获得成功的话，那你可以就此打住，不需要再接着往下看了。

1.4 幻象与醒悟：钟形曲线中的裂缝

现在我要告诉你：像我们这样愿意去证明高科技营销模型存在不当之处的人，在硅谷还有很多。我们之所以会这样认为，是因为我们这些人都曾经投资于一些看似前途辉煌的企业，拥有它们大量的股份，但是最终结果呢？就算我们足够幸运，这些企业还没有破产，但现在的市场价值也已经所剩无几了，而且，即使我们手中持有的这些企业的股票还有市场，其货币价值也已经不复存在，更何况它们早已失去了市场。

尽管每个人都有着与别人不一样的命运，但我们这些人中却有很大一部分都共同体验了一个难忘的经历，那就是在经历了失败的洗礼之后，振作精神重新对技术采用生命周期模型进行必要的修改：

如图1-2所示，你可以看到，技术采用生命周期的各个组成部分并没有发生变化，唯一不同的是任何两个相邻的心理描述群体之间都出现了一个裂缝。这些裂缝就体现了任何两个相邻群体之间存在的分离——也就是说，如果这个新模型的形式体现的含义对于任何两个相邻群体来说都是相同的话，那么它们之间的裂缝就代表了任何一个群体在接受新产品的时候可能遇到的困难。具体地说，曲线上的每一个裂缝都代表了企业的营销力量可能失去前进势头的一个时机，这样一来，企业就不能够顺利地过渡到下一个消费者群体，从而无法到达钟形曲线最中间这个“梦想的国度”，也就更无法获得遥遥领先于其他竞争者的边际利润率。

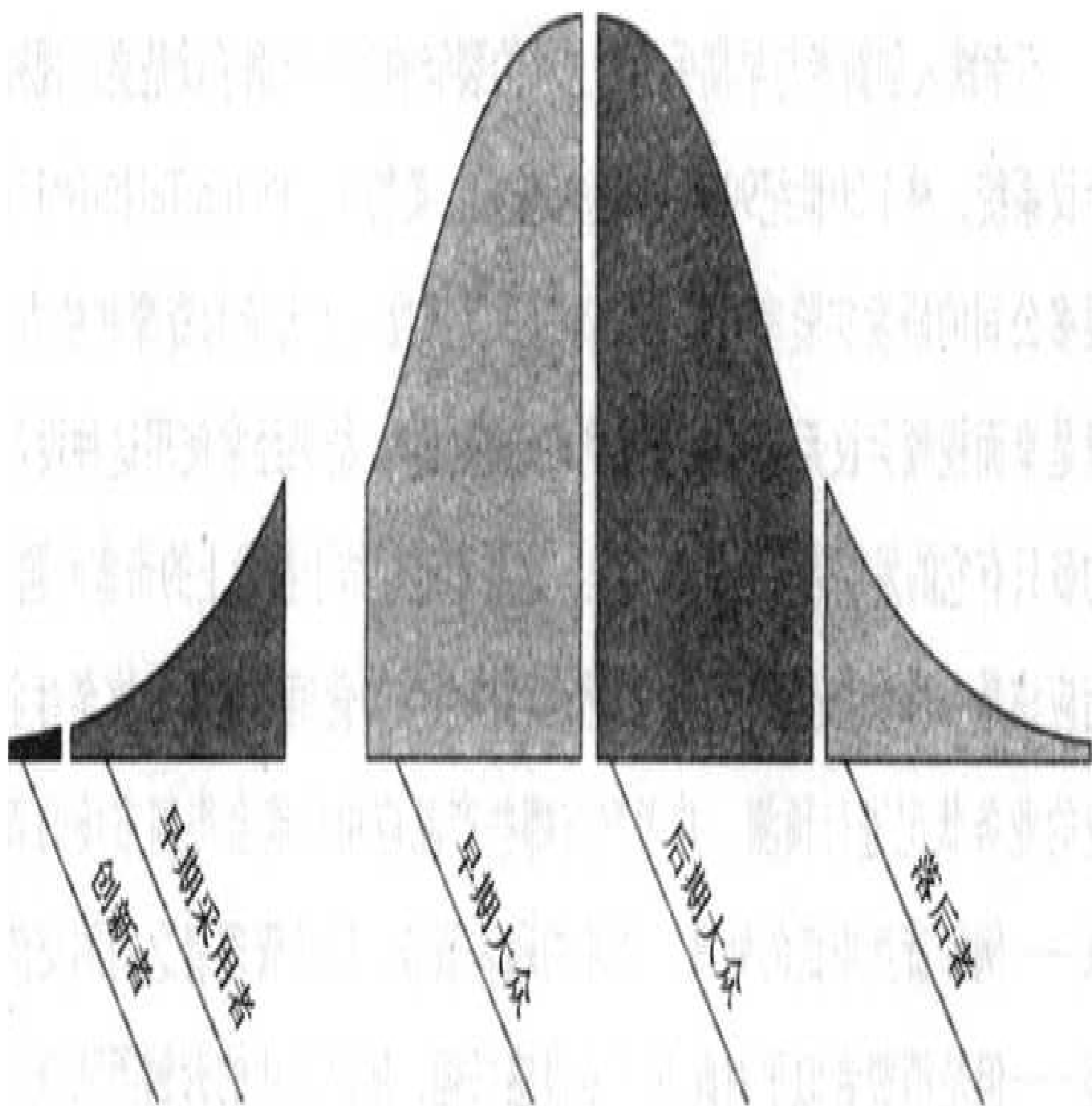


图1-2 修改后的技术采用生命周期

1.4.1 第一个裂缝

上述这个高科技营销模型中存在的空隙也可以被称为“钟形曲线中的裂缝”，其中有两个裂缝相对来说比较狭窄，但是仍然会有一些不够谨慎的企业在这里马失前蹄，不幸落入裂缝之中。我们可以看到，第一个裂缝存在于创新者和早期采用者之间。当一项非常热门的技术产品不能马上寻找到更多的新客户时，这个裂缝就产生了。一个典型的例子就是世界语 (Esperanto) 软件，虽然有少数狂热的追寻者非常欣赏这款软件的结构界面，但是很多人都根本不知道如何进行操作。

目前，神经网络软件也不幸地成为了这一类产品中的一员。这类软件于20世纪80年代问世，它模拟的是人类大脑的结构，通过利用反馈和其他一些规则自行编程来完善其执行特定任务的表现。这的确是一款令人为之一振的软件，因为它首次实现了计算机的自我完善，而且令计算机能够自行编写出任何人类编程者无法凭空设计出来的繁琐程序。然而这款软件最终并没有取得商业上的成功，原因是目前人们还没有为它找到一个独特并且颇具吸引力的应用之处，所以与其他常用的软件相比，人们对神经网络软件的接受程度还不是特别理想。

不幸跌入创新者与早期采用者之间的裂缝的另一个例子就是桌面视频会议系统。整个20世纪90年代，包括施乐、英特尔、PictureTel 和IBM等很多公司的研发实验室对这种设备的开发都投入了大量的资源和精力。但是桌面视频会议系统并没有受到市场的欢迎，结果经常使用这种设备的就只有它的发明者而已。事实上，这并不能归结于技术上的带宽问题，而应该是一种企业流程问题。虽然高科技企业的营销团体从未放弃对企业的业务状况进行预测，并考察有哪些产品应用可能会得到市场的青睐——例如贷款申请的处理、普通的顾客服务，以及管理者之间的交流等——但是消费者似乎对此并不是很感兴趣，所以企业的营销团队就只能一次又一次地重复做着无用功，看不到一点效果。

我们可以看到，神经网络软件和桌面视频会议系统这两项技术产品在市场开发方面存在着类似的问题：虽然这两项技术意义非凡、功能强大，而且能够建立起一种全新的工作系统，并确实得到了创新者的喜爱，但是它们却无法将自己在创新者群体中取得的成功延续到早期采用者群体中。正如我们在下一章将要看到的，赢得这一步的关键之处就在于，相关的新技术必须能够实现一些跨越式的发展，拥有某一些以前不可能实现的功能，具有某种内在价值并能够赢得非技术人员的青睐。这种优势往往表现为一种非常独特而且能够吸引人的产品应用，只有它才能真正体现新产品的力量和价值所在。如果营销团体无法找到一种有吸引力的产品应用，企业的市场开发战略就只能停滞在创新者阶段，新产品的未来也只能跌入谷底，很难再有翻身之日。

1.4.2 另外一个裂缝

钟形曲线中还存在另外一条裂缝，它位于早期大众和后期大众这两个消费者群体之间，其宽度与第一条裂缝相差无几。截至技术采用生命周期的这一点为止，市场已经发展得比较完善，新型技术产品也已经逐渐被主流市场所接受。目前的关键问题就在于从早期大众向后期大众的过渡，而这这就要求产品的终端用户具备一定的技术能力，能够较快地接受并娴熟地使用新产品。

简单地说，早期大众是指那些愿意并且能够在必要的时候通过学习而使自己通晓技术操作的顾客。然而大部分后期大众却并非如此。当一项产品到达这样一个市场开发阶段时，它必须要更方便用户的使用和操作，只有这样它才能够一直受到消费者的欢迎，从而保证企业获得持续的成功。但一旦新产品不能实现这一点，它由早期大众向后期大众的过渡就很可能停滞下来甚至永远都不会发生。

从目前来看，可编程录像机就正处于这样一种状况，另外还有高端办公复印机系统，一系列具备呼叫转移和三方会议功能的电话机，甚至是仅仅具备呼叫转移功能的电话机也不例外。想想看，你有多少次在拨打电话的时候听到或者说出这样一句话：“现在我要启动呼叫转移功能，有可能会收不到您的电话，如有要事请务必再打来/问题是对于那些不经常使用呼叫转移系统的用户来说，他们通常不记得相关的操作。这样一来，用户便不愿再使用这项功能，正处于成熟市场中的公司也越来越难以从这项新技术的研发中获利，因为终端用户对新技术具有的优势并不感兴趣。相反，他们还不断抱怨说眼前的产品似乎已经成为赤裸裸的商品，但事实上是他们对产品的体验被商品化了。究其原因，这其实还是营销团队的责任，尤其当高科技企业委托营销人员重新设计用户界面以便对用户的产品体验进行控制的时候，情况则更是如此。

除此之外，高科技市场中还有另外一些产品正处于即将跌入这个裂缝的危险之中，其中一个例子就是扫描仪，有一些扫描仪能够将图像传输到个人计算机中，还有一些扫描仪则可以为桌面印刷软件输入图像。这两个领域中的市场主导者分别是惠普公司和Adobe公司，它们曾经非常顺利地获得了早期大众的支持，但后期大众之中的一些保守者仍然对其产品持观望态度。所以说，尽管这两类扫描仪的市场还没有达到饱和，但这两种产品确实已经陷入了非常危险的停滞阶段。

1.5 发现鸿沟

但是，真正可怕的并不是我们在前面介绍的两个裂缝，即一个位于创新者和早期采用者之间，另一个位于早期大众和后期大众之间。不是的，真正可怕的是将早期采用者和早期大众分离开来的那条深不可测的鸿沟。很显然，这是技术采用生命周期中最可怕最无情的一个过渡，并且由于这条鸿沟一般非常隐蔽，很难被企业发现，所以它也是最危险的。

这条鸿沟难以被发现的原因就是，高科技企业分别在早期采用者和早期大众这两个消费者群体中拥有的顾客名单和订单规模非常相似。一般情况下，在《财富》杂志评出的全球企业排行榜上前500~2000家企业中，这两个消费者群体订购产品的数量相对来说比较庞大，大部分都达到了六位数甚至更高。但事实上，分别针对这两个消费者群体的销售基础——企业曾隐含地或直接地向顾客承诺过的事情，以及必须提供的一些产品和服务——却存在着根本性的差别。

我们将在第2章详细地看到，早期采用者想要买到的是一种“变革推动者”(changeagent)。凭借率先在行业中推行这种变革，早期采用者往往希望自己能够优先于其他竞争者获得一些利益，无论是更低廉的产品成本、更快速的产品营销、更完整的顾客服务，还是其他一些类似的业务优势，早期采用者都希望自己是第一个得到的人。他们希望这种变革能够使新产品根本地脱离已有的产品，而且，他们也已经准备好向顽固的保守分子宣战，将这种变革作为一项伟大的事业来维护。与此同时，作为第一个吃螃蟹的人，早期采用者往往也要做好准备去包容新产品中出现的一些小故障，毕竟对于任何一项刚刚推向市场的技术创新型产品来说，出现一些小缺点是难以避免的。

相比较来说，早期大众想要买到的是对产品现有操作的一种“效率改进”(productivity improvement)。他们寻求的是新产品与已有产品最小程度的分离。他们希望看到技术的进步，而不是根本性的变革。他们希望科学技术的创新可以改进，但又不是完全颠覆现有的企业经营方式。而且最重要的是，早期大众并不想接受其他的产品，同时他们也不愿意一次次地亲自检测并排除这些创新产品中出现的故障。一旦决定使用某一种产品，早期大众就希望它不仅能够正常地运作，而且还可以与他们现有的技术基础紧密地融合为一个整体。

上面介绍的这种对比仅仅从表面上刻画了早期采用者和早期大众之间的不同与不相容之处。接下来我就要提出两个非常重要的观点。首先，正是由于这些不相容之处，我们才可以得出：早期采用者并不适合作为早期大众的参考群体。其次，正是由于早期大众并不想打破他们现有工作的条理性，我们才更加需要一个适当的参考群体来研究他们的购买决策。这样一来，我们就陷入了一个自相矛盾的困境，就像小说《第22条军规》中讲述的故事一样。事实证明，对于早期大众群体中的一名消费者来说，唯一合适的参考就是这个群体中的另一名消费者，但令人大伤脑筋的是，早期大众中的所有消费者都不会在没有咨询任何参考意见的情况下做出购买决策。很明显，这就陷入了与《第22条军规》中的飞行员一样的困窘局面。^①

1. [\[01\]](#)小说的主人公是一名飞行员，由于想逃避飞行任务而装病，因为神志不清的飞行员不准执行飞行任务。但如果想要获准免除飞行任务，飞行员就需要自己提出申请，而能够提出申请就证明飞行员神智仍然是清醒的，这样一来他就必须参加飞行任务。所有的这一切都是由军队的第22条军规“军人必须服从命令”所造成的。后来人们就用“第22条军规”来形容这样一个左右为难的局面。——译者注

1.6 鸿沟中的牺牲者

这到底是怎样一个左右为难的局面呢？首先，由于产品已经被早期采用者接受，因此我们可以认为它已经吸引了大量公众的注意。计算机网络领域中的一些例子主要有千兆以太网、光交换结构、电缆调制解调器和数字用户环路；个人计算机领域也出现了可以与电视机交互操作的录音语音处理系统和一些像电子书这样的专门装置；在外围产品领域，还有针对电子邮件和网络接入的个人掌上电脑(PDA)、配有内置扫描仪的键盘，以及无须桌面即可自由工作的无线陀螺仪鼠标，在企业软件领域，出现了用于数据挖掘、目标营销和点对点供应链可见性等很多方面的技术应用；在因特网领域，则出现了充分应用虚拟现实语言(VRML)的3D世界、IP电话通信技术，以及随后出现的IP视频电话会议。相信我们对这些类型的产品早已不陌生，并且尽管它们的性能非常良好，但是这些产品却通通无法继续在主流市场中占据领导地位。其中一个主要的原因就是它们与已有产品的差别非常大，这就导致消费者群体发现这些产品的使用无法与以往产品的使用连续起来，而企业的营销团队也没有适当地调整战略，尽可能地消除这个障碍对早期大众的影响。这样一来，产品市场开始萎缩，企业不得不继续依靠从早期采用者群体中获得的销售收入来维持经营，但是一旦陷入这种困境，企业将不可能真正腾飞起来跨越这条鸿沟，并进而获得更大的盈利机会。

在20世纪90年代，这种悲剧的一个经典案例就是应用于企业的客户机/服务器计算系统。这种系统是1987年由高德纳咨询集团(GartnerGroup)在确定未来十年的企业架构中提出来的，而且一经提出就马上得到了所有IT部门的高度认可。从此以后，每一年IT领域都出现了无数的文章，分别对客户机/服务器硬件方面的突破、针对关键任务的关系型数据库管理系统(relational database management system, RDBMS)软件的问世，以及适用于图形用户界面前端新工具的出现等方面进行了介绍，但是不管怎么样，当时市场中销售的产品却是以服务器为中心的主机和小型计算机软件包。直到1992年，历经了5年的研发和制作，客户机/服务器计算系统软件才真正作为一种可操作的软件问世，并且截至1995年，这款软件用了8年的时间才最终取代了其早期产品——以服务器为中心的软件包的地位。

为什么这个过程持续了这么久呢？除了其他方面的因素之外，客户机/服务器计算系统还要求它的一般用户能够通过屏幕上的图形、菜单等运行计算机的接口。但是在1987年，企业的客户一般都习惯使用DOS系统。在那个时候，客户还可以选择另外四种图形操作系统：Unix、Macintosh、OS/2和Windows。IBM和微软公司一度野心勃勃地希望OS/2能够替代其他产品，成为最受用户欢迎的操作平台，但这个梦想最终破灭，不过Unix和Macintosh却在此同时蓬勃发展起来，甚至连Windows也落在了它们的后面，所以整个市场也因为Windows的落后而一直处于停滞状态，直到Windows3.0最终问世并重新成为业界内的事实标准。当时，大众软件公司(PeopleSoft)将客户机/服务器软件包引入到它与Windows用户的人际关系管理系统中，从而使这个市场再一次走上了轨道。

下面我们再介绍另外一个例子。20世纪80年代早期，经常出现在各大杂志封面而且备受

瞩目的一个词就是人工智能(AI)——或者被称为“放在盒子中的大脑”。几乎所有的作家都写过与人工智能相关的东西，很多富有声望的消费者组织也纷纷想方设法拉近自己与人工智能行业内一些知名公司的关系，例如Teknowledge、Symbolics和Intellcorp公司等。事实上，所有这些公司的顾客名单与任何一家名列世界前100强的企业都没有太大不同。早期人工智能领域的一些先导者会频繁地出现在像《公司》、《时代高科技》和《华尔街日报》这样的杂志中，例如Intellicorp公司的董事长汤姆·凯勒(TomKehler)。另外，除了其他的一些推动因素，这些先导者还会利用人工智能在IT领域掀起的这一波狂潮帮助自己的公司顺利上市。

但是在今天，人工智能已经被扔进了垃圾堆。尽管它曾经并且一直到现在仍然还是一项非常热门的技术，并且也得到了早期采用者的大力支持(他们认为这项技术能够利用计算机为人类的决策活动提供帮助)，但是它最终却没能成功地打进主流市场。原因是什么呢？当人工智能希望凭借早期大众的力量将自己推向主流市场的时候，它确实面临着太多的障碍：缺少主流硬件的支持，很难与现有系统兼容，没有固定的设计方法，以及缺乏能够熟练操作这款软件的人才。因此，人工智能向主流市场迈进的第一步就没有成功，因为它缺少一系列可持续的营销活动来减少它的使用障碍，而且不久之后，人工智能的失败就成为一个人尽皆知的消息。一旦事情到了这步田地，人工智能这个词也就成了IT行业内的禁忌。

所以，尽管如今人工智能技术仍在蓬勃发展，但在所谓的“专业系统”和“以目标为导向的编程技术”这些目前非常流行的概念背后，我们却发现没有人在自己的营销工作中提到人工智能这个词。并且，即使像Intellicorp这样曾在绝望中惨淡经营的人工智能公司，现在也已经与人工智能完全脱离了关系。

总之，当得到有远见的早期采用者大力支持的高科技产品销售商试图进行转变，向下一个技术采用群体——由实用主义者主宰的早期大众群体渗透时，他们只能在没有任何参考基础和支持力置的市场中摸索前进，但不幸的是这个市场却非常需要适当的参考基础和有效的支持力量。

这确实是一条难以逾越的鸿沟，并且曾经有无数刚起步的企业一不留心就成为这条鸿沟中的牺牲者。尽管鸿沟效应的例子一次又一次地出现，但高科技企业的营销队伍仍然没有对这个问题给予适当的关注。这恰恰就是本书的写作目的。因此，作为跨越鸿沟的最后准备工作，我还要介绍下面这个故事，它汇集了很多不正确的创业经历，我希望这个故事能够帮助你更好地认识并理解鸿沟效应的可怕之处。

——一家高科技企业的故事

一家新兴的高科技公司在开始销售产品的第一年中——此时它推出的大多是一些内部测试版或用户测试版产品——会不断扩展自己的顾客名单，将一些对新技术极其狂热的创新者以及少数有远见的早期采用者包括进来。每一位员工都对公司的前景充满信心，虽然第一次圣诞节晚会非常简单，就在公司里举行，大家也只能喝着塑料杯里的饮料，吃着各自带来的小

点心，但人们脸上的兴奋之情却溢于言表。

在第二年，也就是推出正式产品的第一年，这家公司赢得了更多早期采用者的青睐，其中还真的有几笔大生意。公司的收入也达到了预订目标，每个人都确信这家公司要腾飞了，尤其是公司的风险资本家，他们计划公司明年的销售收入要上涨300%。(是什么让风险资本家们得出了这个数字？当然是技术采用模型！我们不是正处于技术采用模型中的高速发展期吗？我们可不想在这个节骨眼上将自己的市场份额拱手让给那些竞争者。我们现在仍然面临着难得的机遇，我们要趁热打铁，必须马上行动起来！)今年的圣诞节晚会在一个不错的酒店中举行，水晶玻璃杯中是上好的葡萄酒，晚会的主题就是“远大前程”。

在第三年初，公司的营销团队进行了大规模的扩张，一些重要的营销战略和广告宣传活动也正在有条不紊地运行，各地的分公司纷纷开业，而公司的产品也逐步得到了更多顾客的认可。但是在年中的时候公司的销售收入却令人大失所望。其他的一些公司开始在市场上崭露头角，但它们凭借的都是坚持不懈的销售活动和大幅度的优惠降价。从总体上来说，这家公司的销售量远远没有达到预订的目标，而经营开支的增加又大大超过了收入的增长。与此同时，公司的研发工作也陷入了困境，早已：&合同中承诺向顾客提供的一些特定产品项目没有得到任何有效的进展。

公司迅速召开会议寻找对策(对年轻的企业来说，如果没有动及公司的管理风格，那么这种会议根本起不到任何实质性的作用)。销售人员抱怨说公司的产品线存在着非常大的缺陷，现在投入市场的产品不仅价格定得太高，而且还会经常出现故障，并且更重要的是，这些产品并不是消费者想要的。工程师声称对于公司的每一个产品版本，他们均在计划时间内完成了全面的应用性能测试，事实上客户支持人员很少对此表示不满。部门主管和经理则诉苦说销售人员在面向目标客户的高层营销活动中做得不够好，缺乏与顾客交流产品未来发展前景的能力，而且工作的时候缺少必要的激情。你看，这样的会议不仅没能够解决任何问题，而且对其他人的不满还造成了员工私下里的争斗。

因此，第三季度的收入额必定——并且也绝对是惨不忍睹。这就到了惩罚相关人员的时候了。公司董事会和风险资本家首先从公司的创立者和总经理开始，然后轮到销售部门的副总经理，最后就是工作在最前线的普通员工。一轮彻底的人事变动开始了。最终营销部门的副总经理被辞退。随后，公司实行了一场“真正的管理大战”。如果想要再度崛起，公司就需要更多的资金，而频繁的融资活动对原本的投资者团体造成了一个非常大的冲击，尤其是公司的创立者和核心的技术人员。一开始，公司的创始人中有几个站出来反对，但最后都被挡在了一边。6个月过去了。这场管理大战并没有产生任何积极的效果。一些关键的管理者终于失去耐心，选择了背叛。公司无奈之下只有向专业的咨询人员求救。于是新一轮的人事变动又开始了。投资者们认为目前公司最需要的就是一个能够扭转大局的大师。这一轮人事变动之后，又有很多员工被解雇。就这样，事情一发不可收拾。总有一天，这一场闹剧会最终落下帷幕，又一家高科技企业无可奈何地退出了市场，加入了硅谷中无数没落企业的行列，每日的惨淡经

营仅仅只能维持员工们的生计。实际上，这些公司之所以会落到现在这步田地，其中一个原因就是风险资本家们的异想天开，导致这些企业即使在破产的时候都没有任何尊严可言。

当然，这个故事有可能言过其实了——我在过去就因为这个问题受到了读者的指责。但是对于每年无数进入和退出高科技行业的企业来说，这个故事并不过分。尽管这些高科技公司拥有高端的技术和令人兴奋的新产品，尽管刚开始的时候它们确实从市场中获得了可观的回报，但是最终这些企业却纷纷落马。接下来我们就要介绍其中的原因所在。

这家公司的员工最初认为的“沿着曲线一路向上”的销售额增长实际上只是第一轮不甚重要的波动——我们在后来会称之为“早期市场”(early market)，它并不是企业逐步迈进“主流市场”(mainstream market)的第一个信号。这家公司之所以会失败，原因就是它的管理者没有意识到针对早期采用者的销售活动与针对早期大众的销售活动存在着根本的差别，即使有的时候订购产品的是同一家公司。所以，在公司刚刚迈进鸿沟的危险时期，其领导者对公司抱有的期望过高，而且在一些扩张项目上耗费了大量的开支，但事实上在这个紧要关头公司更应该节省资源，谨慎地制定公司的发展计划。

所有这一切都是高科技营销的幻象造成的后果。这个幻象是由错误的高科技营销模型所导致的，因为在这个营销模型中，所有的市场群体都是以一种连续并且稳定的方式出现的。为了避免跌落鸿沟，我们需要进入新的一章——高科技营销的启示。在这一章，我们会对技术采用生命周期的内在动力进行深入地研究，进而改正高科技营销模型中存在的不足，并为高科技企业营销战略的制定提供一个切实可靠的基础。

第2章 高科技营销的启示

一开始那里有一座山，后来那座山消失了，但最后那里又出现了一座山。——禅宗谚语

你对美国的加利福尼亚州了解多少呢？想想看，这个国家有哪一个州能够像加利福尼亚一样拥有如此繁荣的经济，但又这么的神秘莫测呢？我来自美国的俄勒冈州，这是一个再普通不过的地方，经济状况尚能令人满意。除了一些高科技的疯狂拥护者之外，当地还居住着大量像渔夫和伐木工这样的普通人，这就在一定程度上平衡了当地市场对于高科技的狂热。以前我从没想过自己会搬到南方，并且写下这样一本书，而且正如你会在下一段中看到的一样，我从未想过我还会建议你将自己下一步的投资计划押在一句禅宗谚语上，说实话，加利福尼亚州真的对大家造成了不利的影响。

然而，如果你打算冒着风险将自己的时间和金钱投资于高科技行业，你就真正需要了解这样一个问题：高科技企业究竟应当如何进行市场开发呢？下面这句谚语恰恰是你需要的答案：

一开始那里有一座山……这座山就是所谓的早期市场，由充满激情并且富有远见的创新者和早期采用者共同构成，但是通常情况下，企业并不能从这个市场中获得足够的资金来实现一些宏大的战略目标。

后来那座山消失了……这就是所谓的鸿沟期，在这个时期内，早期市场中的有远见者仍然在努力实现其野心勃勃的计划，而主流市场中的实用主义者却选择静观其变，等待着发现这些产品是否可以为他们带来一些好处。

但最后那里又出现了一座山。如果一切顺利，你的企业和产品平安度过了鸿沟期，随后由早期大众和后期大众构成的主流市场就开始兴起。只有他们才是企业积累财富并获得飞速发展的真正机遇。

为了尽可能抓住主流市场中的盈利机会，你的营销战略必须能够成功应对上面所说的这三个阶段。无论在哪一个阶段，成功的关键都是将全部的精力集中在当前市场阶段中占据核心地位的“技术采用顾客类型”(adoptiontype)上，你要试着去了解这几类消费者的心理状态，然后根据这些信息及时调整营销战略。本章的目的就是告诉你如何才能完成这项任务。

2.1 基本原则

不过在开始之前，我们需要确定一些基本的原则。毫无疑问，迈向高科技营销启蒙的第一步就是让企业领会一些显而易见的道理。在我们这本书中，这就意味着企业要对营销这个词有一个实用的工作定义。这里所说的实用指的是可行——我们能在营销的概念中找到一个合理的基础来支持我们采取一些有效的行动，并对公司的收入产生稳定并且积极的影响吗？毕竟，这才是本书的写作目的。

事实上在这本书中，为营销下一个准确的定义并不是一件非常困难的事情，所谓营销只不过是采取一些行动来创造、发展、维持或者保护某一个市场。我们稍后会告诉你市场是什么，但是首先你要知道的是：

市场是一个真实的个体，它并不依赖于任何个人的行动。因此营销的目的就是开发并塑造出一个确实存在的物体，而不是创造出一些并不存在的幻象，但人们有时候却更愿意认为营销创造的就是幻象。换句话说，与虚无缥缈的喷绘和催眠术相比，我们现在面对的这门学科与实用的园艺学和雕塑学更为相似。

当然，这种针对营销的泛泛而谈其实只是把责任推给了市场，让市场对营销下一个准确的定义。但是首先我们要做的应该是定义市场。从高科技行业的角度出发，市场应当满足以下条件：

- 拥有一组实际存在或者潜在的顾客，
- 拥有一系列特定的产品或服务，
- 市场中的顾客普遍都具有某些需求，
- 在决定是否购买的时候，市场中的顾客需要相互参考。

除了最后一条，我相信读者们对这个定义的其他部分都能有一个直观的理解。但不幸的是，只有最后这一条才是高科技企业成功进行营销活动的关键所在。具体地说，最后一条指的是市场中的每一个成员在决定是否购买的时候都需要参考其他成员的意见。所以接下来我们要对这一条进行详细解释。

具体地说，如果两个人因为同样的原因购买了同样一件产品，但是他们却无法相互参考对方的意见，那么这两个人就不处于同一个市场中。这也就是说，如果我向波士顿的一名医生销售了一台示波器，这名医生要用这台机器监测病人的心跳，然后我又向扎伊尔的一名医生销售了一台同样的示波器，而且这台示波器也要用来监测病人的心跳，但是非常重要的一点是：这两位医生之间并不具有任何可行的交流手段，那么在这种情况下，我面对的就是两个不同的市场。同样，如果我将示波器卖给波士顿的医生之后，又将同样的示波器卖给住在这名医

生隔壁的一名研究声纳装置的工程师，这时我面对的也是两个不同的市场。在这两个例子中，我面临的市场之所以不同是因为顾客之间无法相互参考对方的意见。

在不同的情况下，这个观点有时可能看起来非常容易理解，但有时也可能令人顿生疑惑。仍然考虑我们在上一段举的例子，难道我们不可以争辩说：不管怎么样，示波器的市场总是存在的吗？答案可以是存在，也可以是不存在。如果你从“存在”这个角度使用市场这个词，那么它代表的就是示波器的总销售量，既包括过去已经实现的销售量，以及未来计划的销售量。如果你确实想通过这种方式使用市场这个词——比如说你是一名财务分析师——这也并没有什么不妥，但是你最好意识到这时你是将两种性质不同的东西(也就是对医生的销量和对工程师的销量)加在一起得到总的产品销量，而且糟糕的是这种做法很可能会令你对得到的数据产生严重的误解。更重要的一点是，当你这样定义市场的时候，它代表的仅仅是一个单独并且孤立的行动对象，而不再是指任何一个会被其他因素影响的个体——因此这种市场也就无法成为营销活动关注的焦点。

对于营销领域的很多专业人士来说，解决这个问题的办法就是将“市场”分成几个独立的“市场细分”。在这里，市场细分还包括自我参考这一方面，这个概念与我们对市场的定义恰好相符。营销咨询师在向大众宣传自己对市场细分做出的研究时，他们其实仅仅是打破了市场中的自然屏障，将当前的销售量和未来预计的销售量加总在一起。

营销专家一直非常坚持市场细分这个观点，因为他们知道，营销人员很难在相互之间无法交换意见的顾客群体中实行任何有意义的营销计划。这其中的原因非常简单，就是一种所谓的杠杆力量。毕竟，没有任何一家公司能够一次性支付所有营销活动的开支。事实上，企业的每一项营销计划都必须依赖一些持续发生的连锁反应——也就是通常所说的口碑营销。市场的自我参考程度越高、沟通渠道所受的限制越严密，出现这种连锁反应的可能性就越大。

对于基本原则的介绍就到这里。当然，市场的最终定义还包括其他一些方面——其中主要是一个被称为“整体产品”的概念——但是我们会在后来的章节中详细介绍这些内容。现在，我们要将自己在这一节中学到的知识应用到高科技营销的三个阶段中来。第一个阶段就是早期市场。

2.2 早期市场

对于一项创新性的技术产品来说,它面临的第一个顾客群体主要是由创新者和早期采用者构成的。在高科技行业中,创新者经常被称为“技术狂热者”(technologyenthusiasts),或者“技术专家”(techies),而早期采用者则经常被称为“有远见者”(visionary)。正是后者,也就是有远见者,主宰着这个市场中大部分的购买决策,但是第一个认识到新产品具有巨大潜力的人则是技术狂热者。因此,高科技营销活动就要从这些技术专家入手。

2.2.1 创新者:技术的狂热追随者

一般地说,率先采用任何新技术的人一定是那些出于自身原因而对新产品爱不释手的**人**。对于有些年龄比较大的读者来说,他们的童年生活中最不可缺少的就是沃特·迪斯尼公司推出的唐老鸭漫画书,而书中的嘉洛·吉尔洛斯(Gyro Gearloose)则很有可能是他们遇到的第一个技术狂热者。或者,如果你接受过正统的教育,那么你遇到的第一位技术狂热者很可能就是那个在发现排水方法可以测量物体质量时兴奋地大喊大叫着:“我找到了!”的天才阿基米德,或者是曾经建造了克里特迷宫并自制一双翅膀飞出迷宫的希腊建筑大师代达洛斯(前提是你利用这双翅膀飞翔的时候不能靠近太阳,否则太阳的热量就会将你的翅膀融化)。又或者,对于那些喜爱电影和电视的观众来说,一些耳熟能详的例子可能包括电影《回到未来》中的布朗博士或者

《盖里甘的岛》中的聪明教授。“创新者”、“螺旋桨头”、“书呆子”、“技术专家”——我们有那么多的词汇可以用来形容这样一个群体,并且,即使他们相对来说比较内向,但这些伙伴确实能够令我们开心——不过前提是你也喜欢谈论一些技术方面的话题。

正是这些人率先对你的产品架构产生兴趣,而且他们还善于发现相对于那些已在市场中站稳脚跟的大量产品来说,你的产品具有哪些独特的竞争优势。他们愿意花上几个钟头的时间来研究面前这件产品的操作和功能,当然,刚刚推向市场的产品根本不可能完全具备顾客需要的所有功能。但他们愿意容忍异常复杂的产品说明书和极其缓慢的运行速度。甚至更可笑的情况是,很多时候这些新产品会遗漏一些常见的功能,而且在引入一些必要功能的时候用户还需要采取一系列非常繁琐的步骤,但即使是这样他们也毫不在意。按照这些技术专家的话来说,他们这样是在推动技术的进步。他们之所以愿意对产品做出认真的检测和评价,仅仅是因为他们真正关心科学技术的进步。

如果你想了解一些例子的话,你可以看一下那些愿意以非常高的价格购买高清电视、DVD机和数码相机的人,他们就是所谓的技术狂热者。他们对语音合成、语音识别、互动多媒体系统、神经网络、Mandelbrot集中的混沌建模以及以硅片为基础的“人工生命”概念有着非常浓厚的兴趣。在我写下这个句子的时候,他们可能正徜徉在因特网中,在mp3网站上下载歌曲,然后放到钻石R10回放机中播放。

有些时候,有些技术狂热者可能会因为发明了一项有利可图的产品而扬名天下。在个人计算机领域,著名的比尔·盖茨先生就是这样起家的,但是后来他变得有些马基雅维利式的不择手段,这让他名声和地位受到了一定的损害。然而,网景公司的创始人马克·安德森(Marc Andressen)却一直在努力维持自己的地位,虽然他后来也更加善于运用权谋。不过,他们还不属于真正的因特网拥护者,只有像Perl脚本语言的创始人拉里·沃尔(Larry Wall)、阿帕奇(Apache)http服务器的合作创始人布莱恩·贝伦多夫(Brian Behlendorf)、Linux操作系统的创始人李纳斯·托沃兹(Linus Torvolds)这些人才能真正称得上是因特网的拥护者。你知道吗,勃肯

(Birkenstocks)鞋的出色也需要凭借众人的力量才能实现(噢,对不起,我刚才开小差了)。

不过,我个人最欣赏的一个合作伙伴就是戴维·利希曼(David Lichtman), 20世纪70年代末80年代初我在Rand公司信息系统部门工作的时候曾经与他共事。在大家还都没有把个人电脑当回事的时候,戴维就让我参观过他自己组装的一台电脑,这台电脑甚至还配备了外围装置:一台小小的语音合成器。这台自制的电脑就安放在他的工作台上,旁边是一个由微型处理器驱动的小盒子,这也是他利用全部的业余时间发明的另一个杰作。如果你能到戴维的家里看看,你会发现他的房间里堆满了各种各样的照相机、声音设备和电子玩具。并且在工作的時候,只要有人对某个复杂系统的运转过程有任何疑问,向戴维请教总是没错的。我不得不承认,他就是一个名副其实的技术狂热者。

在商业领域,技术狂热者则非常乐于成为任何创新技术的守门人。他们不仅对这些新技术非常感兴趣,而且他们也是大家公认的最有能力对新技术进行早期评价的人。正是因为这样,他们才成了任何高科技营销计划的首要目标。

无论是作为一个购买群体,还是作为影响公司购买决策的主要力量,技术狂热者相对于其他消费者群体来说,在决定采用新技术的时候都不会有太苛刻的要求,但是你也因此忽略了他们非常重视的一些问题。第一个并且也是最为关键的一个问题就是:他们真正想知道的是真相,而不是任何花哨的噱头。其次,无论何时何地,只要遇到了技术方面的问题,他们都希望能够马上找到一个知识渊博的人来解答自己的疑问。虽然这些要求并不符合企业管理者的利益,并且作为管理者,你可能需要拒绝或者限制他们的这些要求,但是无论如何你都要时刻牢记这一点对于他们来说所具有的重大意义。

第三个问题则是他们希望自己能够在第一时间了解到高科技行业的新动向。通过与这些技术狂热者的公开合作——这通常也是他们谨慎遵守的一个承诺,你不但能够在产品设计周期的一开始就得到一些非常有价值的反馈,与此同时你还能够为自己找到一些忠实的支持者,他们影响的不仅仅是自己公司中的购买者,而且还包括市场中很多其他的消费者。

最后一个问题就是,他们希望能够以低廉的价格买到新产品。有时这可能是因为预算有限,但是从更根本的层面上说,这个问题还是应当取决于个人的观点——他们认为所有的技术都应当是免费的,或者至少能够以成本价格获得,而且他们对于“增值”一说也是不屑一顾的。总之,一个非常重要的结论就是:如果他们要花自己的钱,你就要让自己的产品尽可能地便宜;如果他们不必花自己的钱,你就需要确保产品的价格并不会影响到他们的购买决策。

在大规模的公司中,技术狂热者通常任职于高端技术部门或者其他一些类似的部门,他们的使命就是帮助公司时刻关注高科技领域中的最新进展。公司通常会授权他们购买市场中某一项甚至全部的新技术产品,目的就是让他们研究这些产品的性能并确定它们对公司是否有用。但是规模较小的公司往往没有庞大的预算来支持这项工作,所以在这样的小公司中,技术狂热者可能只是MIS(管理信息系统)部门中的“指定技术专家”,或者是某个产品设计团队中

的成员;而他们的工作则有可能是为公司设计新产品,或者将新产品作为一种技术辅助工具介绍给公司中的其他部门。

如果想吸引这些技术狂热者的注意,你就需要将产品信息公布在他们经常去的地方——网络当然就是一个很好的选择。通常情况下,直效广告非常适合这个群体,因为与其他群体相比,只有这些技术狂热者最有可能要求你提供一些产品宣传单、免费的产品演示或者其他任何有用的东西。最后还要注意的,不要浪费你的时间去制作一些精美的广告——对于他们来说这些天花乱坠的宣传材料只能称得上是拙劣的营销伎俩。事实上,你可以将产品信息直接通过电子邮件发送给他们——但前提是这些信息必须是真实而且最新的,他们肯定会一页一页地认真阅读。

总之,只要你拥有最新最高端的技术,而且不需要从他们身上赚很多钱,与这些技术狂热者达成交易并不是一件很困难的事情。任何一项技术创新都会拥有一些追随者,这些人会仅仅为了确定这项创新是否可行而尝试使用。但是在大部分情况下,这些追随者的意见往往无法决定其他人的购买决策,而且他们本身也不能形成一个大规模的市场。实际上,他们代表的只是市场中的先锋部队,也是有关某项产品或服务的参考意见的最初来源,而且在产品的故障被完全排除之前,他们还充当着测试人员的角色,不断地为产品或服务提出大量的改进意见。

例如,在《追求卓越》一书中,作者彼得斯和沃特曼讲述了一个关于便签贴纸发明者的故事。这个人将这种贴纸放在秘书的办公桌上,有些秘书会尝试着用一下,看看这个小东西能不能起作用,或者应该怎么使用。但是经过试用之后,这些秘书就成为了便签贴纸的追随者,而且也正是他们在第一时间支持将这个创意付诸实践。星星之火可以燎原,而技术狂热者就是这场大火的导火索。正因为如此,他们才更应当得到高科技企业的重视,而对于高科技企业来说,重视技术狂热者的方式就是让他们了解内情,让他们试用产品并提供反馈意见,并且只要他们的意见合适,企业就应当立即按照这些建议对产品进行改善,最后企业还要让他们知道自己确实对产品进行了改进。

与技术狂热者合作成功推行营销活动的另一个关键之处就是要找到那些能够接近大老板的人。毕竟,只有大老板才能决定自己公司的购买决策,对于高科技企业来说,他们确实代表着一个非常重要的营销机会。为了对我们不停寻找的这些大老板进行详细的说明,接下来我们要继续介绍技术采用生命周期中的下一个消费者群体:早期采用者,在高科技行业中他们也被称为有远见者。

2.2.2 早期采用者:有远见卓识的人

有远见者通常是非常少见的,他们拥有非凡的洞察力,能够成功地将一项新兴的技术与战略性的机遇结合起来,他们也能够将这种洞察力转变为一个具有高可见度和高风险的项目,而且他们的号召力还能够激

励群体中的其他成员参与到这个项目中来。他们就是高科技产品的早期采用者。通常情况下他们手中的预算可以高达几百万美元,对于高科技企业来说,这确实是一个非常重要的潜在风险资本来源。

当约翰·肯尼迪(John F. Kennedy)在美国发起太空计划的时候,他向所有的美国人展示了一个全新的自己:一位富有远见的总统。当亨利·福特为了让美国的每个家庭都能买得起汽车而启用流水线作业方式大批量生产汽车的时候,他就成为了美国商业领域中最负盛名的有远见者之一。当史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)将施乐帕洛阿尔托研究中心(XeroxPARC)研制的接口安装到“除他之外所有人”的个人计算机中,然后迫使个人计算机行业中的其他企业无奈地接受装有这种接口的计算机时,他也毫无疑问地成为了行业中不可忽视的一名有远见者。

作为一个具有高度积极性并且受“梦想”激励的团体,有远见者很有可能加入企业的管理阶层。他们心中怀有的梦想的核心是一种业务目标而不是技术目标,这就要求企业本身或者企业的顾客在处理业务时采用的方式发生重大的突破。此外,这个梦想还需要企业形成一种高度的个人认知和高效的个人奖励系统。理解了这些人心中怀有的梦想之后,你就知道如何向他们销售产品了。

当然,在高科技行业中还有很多类似的例子。当普华会计师事务所(Pricewaterhouse)的信息和技术负责人谢尔登·劳伯(Sheldon Laube)承诺购买并安装1万套由莲花软件公司设计的完全没有经过测试的最新款软件时,他就是一名真正的有远见者。当思科公司的首席信息官彼得·苏维克(Pete Solvik)果断地放弃其客户机/服务器计算系统(即使当时这套系统的销售还没有达到巅峰期),并将所有的顾客服务和订单处理系统推向因特网的时候,他也是一名真正的有远见者。当联邦快递的首席技术官吉姆·巴克斯代尔(hmBarksdale)首先通过个人计算机随后又通过网络,将其顾客服务系统开放为自助服务系统时,他也称得上是一名有远见者。在我们列举的所有例子中,这些主角都冒着巨大的企业风险勇敢地采用当时还未经过检验的新技术,他们的目的就是利用

这些技术在生产效率和顾客服务方面取得突破性的改进。

而这恰恰就是问题的关键所在。有远见者追求的并不是小小的改善,而是根本性的突破。科学技术之所以如此重要是因为它承诺会帮助有远见者实现梦想。如果这个梦想是人人都能使用手机,那么电信系统就希望凭借科学技术创造出一种特别的低轨道卫星矩阵,例如铱星

系统或者Teledesic系统。如果这个梦想是实现一对一营销,那么企业就希望获得针对交易处理数据库的数据挖掘技术,BM的Intelligence Miner软件提供的数据挖掘方案就是一个例子。如果这个梦想是创造一种零库存供应链,那么企业必需的技术就要包括与企业内部系统整合相结合的提前计划、预测以及补充库存的算法,一些像迈极信息(Manugistics)和12这样的公司就曾推出过这样的算法模型。如果这个梦想是永远消除基于代理人的保险销售活动中繁琐的文书工作,保险公司就需要依靠技术力量在网络上创建自助服务系统,以及与Channel point公司引进的遗留系统整合类似的一些技术。总之,最重要的一点就是有远见者与技术狂热者不同,他们并不是从某个系统采用的技术中获得价值,而是从这项技术带来的战略突破中获得价值。

有远见者之所以对高科技企业具有强有力的驱动作用,原因就是他们能够发现一些具有巨大潜力的投资项目,这些项目能够为他们自己带来“重量级”的可观回报,而且他们也愿意承担非常高的风险来推行这些项目。他们愿意与一些几乎或者完全没有任何资金的销售商合作,他们愿意对那些刚刚研制成功、但还没有经过任何测试的产品进行投资,他们还愿意与一些性格古怪、与传奇人物拉斯普钦(一名受到皇室重用的僧侣,但其行为却荒唐淫乱,与普通僧侣大相径庭)颇为相像的技术权威合作。他们知道自己并不属于主流市场,而且他们也将这个事实看做你为了超越自己的竞争者而必须付出的一部分代价。

由于能够洞察自己关心的一些技术所具备的巨大潜力,这些有远见者就成了所有的技术采用群体中对价格最不敏感的一个。典型地说,他们的预算都非常充足,而且正是因为如此,他们才能够为了一项战略计划的实施投入大量的资源。这就意味着有远见者通常可以为一些有价值的项目提供预付资金,并希望借此为他们的最终计划提供强有力的支持,所以说,作为高科技发展的资本来源,他们的重要性是不可忽视的。

最后,除了利用大量资金支持高科技行业,有远见者还能够发挥有效的作用,提醒企业团体及时发现一些相关的技术进步。作为一个热情外向而且野心勃勃的群体,他们通常更愿意以一种非常明显的方式提供一些有价值的参考意见,从而将商业新闻界和更多顾客的注意力引导到一些刚刚创立的小公司身上。

作为一个购买群体,虽然有远见者会很轻易地做出购买决策,但是要想真正地取悦他们仍然是一件比较困难的事情。这是因为他们希望自己买到的是一个梦想——但是在某种程度上说,他们买到的梦想将永远只能是梦想。事实上,这个梦想的实现需要高科技企业将无数的技术融合在一起,但是在战略计划刚开始被推行的时候,这些技术中有很多尚不成熟,有一些技术甚至是根本不存在的。所以,在计划的推行过程中,万事顺利、不出一点差错的可能性是非常小的。然而,无论是产品的购买者还是销售者,他们都能够两个重要原则的基础之上获得成功。

第一个原则就是,有远见者希望确定项目的定位。这时他们往往希望从一个试验性的项目着手。这种做法是非常有道理的,因为他们探索的是一片别人从未到过的处女地,而你的企

业将与他们同行。当然，在试验性的项目之后还有更多的工作需要逐步地完成，这其中不乏一些重要的转折点和其他的重大事件。有远见者的创意总是能够与企业的发展道路非常接近，这样可以确保企业沿着正确的方向发展，而且一旦发现现实与自己的计划出现偏离，他们还可以及时采取相应的措施进行纠正。

虽然从顾客的观点来看，这种项目定位非常合理，但是对于企业经销商来说则并非如此，因为企业总是试图生产出一种普遍适用的产品，并希望自己能够围绕这种产品为各种类型的顾客创建合适的业务类型。然而，这种定位也很有可能造成一种两败俱伤的局面——因为此时企业产品的质量和顾客关系的结构都会受到很大的威胁，除非企业能够一丝不苟地进行客户管理，并且与管理层保持密切的联系，否则结果将不堪设想。

那么到底有没有出奇制胜的策略呢？当然有，不过前提是企业必须能够将自己在远景计划的每一阶段中所取得的成绩进行“产品化”。这也就是说，虽然有远见者对于企业在市场开发的第一阶段中所取得的成果并不是非常感兴趣——这再次验证了企业在第一阶段中只能对生产效率进行一些局部的完善，而这并不是企业的“宏伟计划”，但是如果将这些同样的成果重新进行包装，那么对于某些要求不是很高的人来说，这可能就是一项非常优秀的整体产品。举个例子，有一家高科技公司正在研制一种面向对象的综合软件工具包，这种软件包可以创建一个非常强大的系统，用户可以用它模拟整个生产计划的运行，从而使工作流程和业务处理的效率得到大幅度的改善。这种软件包交付的第一个成果可能仅仅是一个有关研磨机操作及其工作环境的模型。有远见者只是将这个模型视为整个软件开发过程中的一大突破，但是这种研磨机的经销商却可能将这个模型看做一个非常理想的产品改进，并且希望获得软件公司的许可，对这个模型稍作改动之后马上投入生产。可见，有远见者在自己实行的项目中创建的各个阶段是非常重要的，因为这些阶段中产生的突破性成果会为企业带来很有价值的副产品。

有远见者具有的另外一个非常重要的特点就是他们总是急急忙忙。他们习惯于将未来看做宝贵的机遇之窗，而且他们总会认为这扇机遇之窗马上就会关闭。所以，他们总是对自己施加时间期限上的压力——也就是所谓的萝卜加大棒政策，完成任务就能够获得丰厚的回报，不然就要接受惩罚——以此推动项目取得更快速的进展。这就正切中了企业家的惯有弱点——贪恋更可观的回报，并且对于自己在某一段时期内的执行权过于自信。

我们要重申一遍，客户管理和执行限制是非常关键的两点。有远见者应当将自己的目标与远景项目的各个阶段结合起来，以此使得每个阶段：

- (1)通过普通员工的日常工作就能够完成，
- (2)能够为经销商提供受市场欢迎的产品，
- (3)能够为顾客提供非常具体的投资回报，这些投资回报同时也是令他们满意的重大突

破。

你要注意，最后一点是非常关键的。要想与有远见者完全脱离关系几乎是一件不可能的事情。很多时候，人们在梦想中寄托的期望是不可能实现的。我这么说并不是要贬低梦想的重要性，因为如果没有梦想，人们就不可能拥有取得任何进步的直接动力。重要的是，我们要持续不断并且满心欢喜地认为那些明确的成就和不完整的进步本身就是非常有价值的东西，它们或许预示着新商机的到来。

根据以上内容我们可以得到一个最重要的原则，那就是对期望管理的重视。控制一个人的期望是至关重要的，也正是因为这样，与有远见者达成交易的唯一可行的方式就是通过一批小规模、高水平的直接营销队伍。在销售周期的一开始，你必须要求这个销售团队能够理解有远见者的目标，并让他们相信你的企业 and 产品可以帮助他们实现目标。在销售周期的中间阶段，你需要灵活调整自己的职责，因为你要开始适应有远见者的工作计划了。在销售周期的最后阶段，你需要在与有远见者的较量中小心行事，你既要让他们对自己的远景目标充满希望，又不能轻易向他们承诺一些在规定时间内无法完成的任务。这一切都需要有一位成熟老练的销售代理为你尽心工作。

通过对有远见者的深入研究，我们发现这些人通常不可能拥有一个具体的工作职位，除非这个工作职位对他们来说非常有价值，原因是如果他们想说服一些有影响力的人士助他们的远景项目，他们的职位就要至少达到副总经理的水平。事实上，从沟通方式的角度来说，一般不是你找到他们，而是他们找到你。并且更为有趣的是，他们通常是通过维持与技术狂热者的关系而找到你的。这也从另一个方面体现了抓住技术狂热者这个消费者群体的重要性。

总之，有远见者代表了产品生命周期中的一个早期机遇，这个群体不仅能够为企业带来短暂但非常可观的收入，还可以帮助企业吸引消费者的注意，使自己获得一个众人瞩目的地位。当然，获得这样一个机遇是需要付出代价的——因为你不仅需要面对一群异常苛刻的顾客，他们总在想方设法对你公司的重要业务造成直接的影响，另外你还要承担一个高风险的项目，而这个项目却极有可能以失败告终。但是如果缺少了有远见者的推动力量，很多高科技产品根本不可能被市场所接受，高科技企业也无法在机遇之窗中显示自己的地位，有时一些高科技企业甚至无法在巨额债务下维持经营，因为等待市场成功开发的时间实在是太漫长了。在这种情况下，正是有远见者使高科技公司获得了自己的第一个重要突破。虽然企业在制定营销计划中无法对有远见者进行明确的规划，但若不将他们考虑在内，企业会付出更沉重的代价。

2.3 早期市场中的动力学

早期市场的形成需要具备几个必要的因素，首先高科技企业拥有的突破性技术产品必须具备新颖并且强大的应用能力，其次企业需要吸引到那些能够对产品的优越性能进行评价和欣赏的技术狂热者的注意；最后企业还需要赢得那些资本雄厚的有远见者的青睐，因为只有他们可以预见到这项产品的应用将会在相关领域带来非常重大的改进。当市场开发任务正在按部就班地继续时，高科技企业会将自己产品的早期版本交给那些技术狂热者，而且与此同时，企业还必须与有远见者中的主管人员共同商讨目前的产品设计。然后企业会邀请那些主管人员观察技术狂热者们的选择，并根据这些信息来验证目前的产品版本是否可以实现。企业与有远见者的交流会引发一轮又一轮的商讨，虽然由此造成的成本在当时看来可能是很大一笔钱，但是后来企业就会认识到当时的这些成本只不过是冰山一角，技术狂热者需要购买的产品数量远远超过了他们自己的想象，高科技企业则必须承诺向技术狂热者提供各种产品改进和系统整合服务，而这些服务却是这些企业以前从未想过要提供的，况且，有远见者提供的远景项目计划书看起来似乎可行，但实际上它却仅仅是一个不切实际的梦想。

这正是市场按照应有方式被逐步开发的重要时刻。事实上，这也称得上是一个不错的开端。为什么我们能够称之为“好”呢？尽管在这个过程中企业需要面对很多棘手的问题，但是这些问题将来都能够通过某种方式得到解决，最终企业总是可以取得一些成绩。当然还有很多不幸的时候，早期市场的开发并没有找到一个正确的开始。下面就是一些例子：

？第一个问题：高科技企业中缺乏必要的专业人员将新产品推向市场。可能的原因包括支持营销计划的资本不够充足，企业雇用的营销人员经验不足，通过不恰当的分销渠道销售产品，在错误的地方以错误的方式进行产品促销，等等，这些错误一般都会将事情搞砸。

挽救这种情况其实比你想象的要简单，不过前提是企业的全体成员仍然在彼此沟通、相互合作，并且每个人都愿意将自己的期望降低几个等级。

正确有效的改革要建立一个重要的原则之上，那就是营销计划的成功往往意味着企业将成为池塘中最大的一条鱼。如果我们只是一条小鱼，那么我们就必须寻找一个非常小的池塘。我们在前面也提到过，对于i个“真正的池塘”来说，其中所有的成员都必须意识到他们本身就是一个群体，也就是说，它必须构成一个自我参考的市场细分。这样一来，当我们在这个群体的一部分成员心目中确定了一种独一无二的领导地位时，这些成员就会将这个信息迅速传递给群体中的其他成员，而且这种传播也不需要耗费大量的成本。

当然，我们在短期中确定的池塘大小根本不足以在长期内为我们提供一个可持续发展的市场。我们迟早都要“跳出以前的池塘”去寻找更为广阔的空间。或者换一个比喻，我们需要将“池塘”战略重新更改为“保龄球道”战略。在保龄球道战略中，企业盯准某个目标群体并不仅仅是因为它能够“一次全中”，而且还因为这样做可以帮助它继续攻破下一个目标群体，从而

成功地实现市场扩张。只要你的出球角度正确,接下来引发的快速而且强大的连锁反应会让你感到非常惊奇。所以说,在这样的比赛中没有人会被踢出局,即使得胜的希望非常渺茫。

?第二个问题:高科技企业的主要任务就是生产并销售产品,所以有远见者就自然而然地成为了企业的销售目标。这就是著名的“雾件问题”的其中一种。所谓雾件问题是指某种产品在预先宣传和预先销售的时候尚没有真正完成,也就是说企业在真正推出产品之前还需要克服大量的研发障碍。在最好的情况下,高科技企业能够确定一些试验性的项目,但是随着项目进度的不断发展,有远见者在公司中的地位将被逐步削弱。最终,尽管很多为顾客定制的产品还没有得到可用的参考意见,企业也同样会收回对这些项目的支持。_

一旦陷入这种状况,高科技企业只能实行唯一的一个下下策:停止一切营销计划,向企业投资者承认自己的失误,并集中全部力量将当前的试验性项目转变为一些有价值的东西,首先从顾客的角度来看它必须是一种理想的产品,但最终从企业的角度来看它还应当是一种畅销的产品。不过由于大多数企业的破产均缘于创建者高度的自尊心,所以企业通常不会通过这个方法解决问题,这样一来,企业的破产也将是难以避免的。对于破产律师来讲这可是一件好事,很多时候更令人悲哀的是离婚律师也因此获得了大量的业务。

?第三个问题:高科技企业的营销计划之所以会跌入那个存在于技术狂热者和有远见者之间的沟壑,原因就是它们没能够及时发现,至少是没有清楚地表明自己的产品具备哪些强大的应用功能可以对顾客的利益带来明显的改善。很多公司购买某一项产品的目的只是要对它进行测试,但是这些公司却从未打算将它作为主打产品推向市场,因为这样做能够获得的收益远远不能弥补这其中潜藏的风险。看不到收入,企业必然会中止自己的营销活动,因此在这种情况下,企业可能会完全停止整个营销计划,也可能会将产品当做“废弃材料”出售给其他的企业。

针对这个问题的一个补救措施就是重新评价我们手中的产品。如果它确实不是什么突破性的产品,那么它就不可能为企业创造出任何的早期市场。但是它或许可以作为现有主流市场的一种补充性产品。如果事实真的是这样,那么正确的做法就是放下我们的自尊,降低我们的财务预期,并且还要向当前主流市场中的企业寻求帮助,因为只有这些企业才能够利用它们现有的销售渠道将我们的产品推向市场。作为全世界规模最大的软件公司之一,美国联合电脑公司(Computer Associates)的发展壮大在很大程度上凭借的就是这种做法,它特别擅长对其他公司放弃的产品进行再次销售。

在另外一种情况下,如果我们真的拥有一件突破性的产品,但是我们在早期市场的开发过程中遇到了阻碍,那么即使在理论世界中我们已经确定这项产品能够带来一些令人振奋的应用功能,我们也同样要从高高在上的理论世界回归到现实中来。然后,我们需要从实用性的角度考虑这项产品的某一种应用,尽量确保这种应用至少能够吸引一名与我们非常熟悉的有远见者,随后我们就要马上与这名有远见者进行交流,希望能够获得他的支持,依次消除市场

开发过程中的种种阻碍，最终使产品的应用功能得到市场的认可。

以上就是早期市场开发活动可能脱离常规但又被及时纠正的一些最常见的方式。在大部分情况下，这些问题都是可以解决的，因为任何事情在刚开始的时候都会面临很多种选择。一般地说，早期市场开发中最大的问题就是一些企业在投入资金不足的情况下仍然对自己的未来报有过高的期望——或者就像我的祖母经常说的那样，眼睛大胃口小(贪心想多吃点东西，但胃口却容纳不了)。接下来我们将要介绍驱动主流市场发展的主要力量，注意，这个问题将会比我们以前遇到的情况更加复杂。

2.4 主流市场

高科技行业中的主流市场与其他任何行业中的主流市场都是非常相似的,尤其是那些主要向企业提供产品和服务的行业。主流市场的主宰者就是早期大众,在高科技行业中他们通常被认为是“实用主义者”(pragmatists),而且这个群体又很可能被后期大众接受并成为他们的领导者。这里的后期大众一般被视为“保守主义者”(conservatives),但是随后的落后者或者也被称为“怀疑主义者”(skeptics)则恰恰相反,他们并不会接受早期大众并让他们成为自己的领导者。与第1章一样,我们将会仔细探讨所有这些消费者群体的心理描述,看它们是如何对高科技市场的开发和驱动力产生影响的。

2.4.1 早期大众:实用主义者

在整个20世纪80年代,对于任何一项技术产品来说,早期大众、或者说实用主义者都占据了一个非常庞大的市场份额。当然,你可以凭借有远见者的帮助获得成功,并进而作为一项热门产品的首发企业而声名远播,但是这些成就最终并不能帮助你获得丰厚的利润。实际上,你的利润掌握在一些更加小心谨慎的顾客手中,他们通常并不想成为先锋者(“枪打出头鸟”),也从来不会自愿成为早期的试验品(“还是让别人帮你排除产品_障吧!”),他们早就了解这样一个事实:占据技术“领先地位”的人通常会跌得头破血流。

实用主义者到底是一些什么样的人呢?事实上,虽然他们的地位非常重要,但我们确实很难对他们的特征进行描述,原因是他们并不像有远见者那样善于吸引众人的目光。他们并不是鼎鼎大名的哈姆雷特,而只是哈姆雷特的大学密友赫瑞修(Horatio, 莎士比亚用他来烘托剧情),他们不是众人皆知的堂吉诃德,而只是唐吉诃德身边默默无闻的忠实侍从桑丘·潘沙(SanchoPanzas),他们更像是电影《X档案》中的女助手丹娜·斯高莉(DanaScully)而不是男主角福克斯·穆德(FoxMulder),或者是电影《致命武器》中的莫道警佐(SergeantMurtaugh)而不是神勇的马丁·瑞格(MartinRiggs)。实用主义者从未在生活中炫耀自己的地位,而只是默默接受生活为他们定下的位置。他们并没有做出令人瞩目的成就,但他们却是市场持续发展的动力,所以无论星星最终陨落(悲剧一场)还是融于辉煌的日出中(一出英雄罗曼史的喜剧),他们总要留下来清理现场并最后提出一个无法逃避的问题:“那个戴面具的人到底是谁?”

在高科技领域,注重实用性的企业总裁并不多见,即使有一些企业总裁属于实用主义者,他们通常也会保持低调。甲骨文公司的总裁雷·莱恩(而不是拉里·埃利森)、英特尔公司的总裁克雷格·巴雷特(而不是安迪格鲁夫)、惠普公司的总裁卢普拉特(而不是太阳微系统公司的总裁斯科特·麦克尼利)以及Autodesk公司的总裁卡罗尔·巴茨纷纷浮现在我们的脑海之中。在这些最亲近的同事中间,他们拥有着非常高的知名度,并且赢得了同事们的广泛赞誉和高度尊敬,除此之外,在高科技行业的其他企业中,这些人也常常被广为传颂,每一年他们都无一例外地占据名人榜的最前端。

当然,成功地向实用主义者推销产品并不是一件很困难的事情——你只需要理解他们的价值观并且尽心地为他们提供服务即可。为了更准确更深刻地了解他们的价值观,你就要明白这样一个事实:如果有远见者的目标是取得显著的突破,那么实用主义者的目的就是看到些微的改善——逐步的、可衡量的、而且可预见的进步。如果实用主义者想要安装一款新产品,他们会想要知道其他人对这款产品的评价如何。在实用主义者的字典里面,风险这个词是很可怕的——在他们看来,风险并不代表难得的机遇和雀跃的内心,而是有可能让他们浪费很多时间和金钱的重大危机。虽然在必要的时候他们也会承担风险,但是首先他们一定会为自己找到一个安全的藏身之所,然后谨慎地采取措施应对风险。

对于《财富》排行榜上前2000家管理信息系统企业所组成的群体来说,他们的领导者在选

择产品定位时就可以被视为名副其实的实用主义者。企业对生产效率改进的要求将他们推向了技术采用生命周期的前端,但是与此同时,谨慎的本能和严格的预算限制也迫使他们必须事事小心。作为个体来说,实用主义者只有在3.0版推出之后才会购买Windows操作系统,也只有在得到大众软件、甲骨文和SAP三大公司的认可之后才会购买客户机/服务器应用软件,并且直到今天,他们仍然在不停地思索着何时才能将因特网接入自己的公司。

虽然你很难赢得实用主义者的青睐,但他们一旦被征服就会对你的企业非常忠诚,他们通常会忠实地执行企业关于产品购买的各种标准,积极地购买产品,而且在有需要的时候他们只会购买你生产的产品。这种对标准化的关注还是比较实用的,它能够简化顾客对内部服务的需求。但是这种标准化的继发效应——销售量的增加和销售成本的降低——却对企业的将来发挥着更加显著的作用。所以,作为一个市场群体来说,实用主义者的地位是不容忽视的。

在过去十年中最著名的一个例子、同时也是这种继发效应的最大受益者就是微软公司。如今我们总会将微软公司在操作系统领域的主宰地位视为是独一无二的,然而事实上,随着桌面系统和工作组服务器市场的逐步发展,高科技行业中的很多销售商都是由这两个市场支撑的,而且每一个市场都拥有自己的实用主义者团体。在工程技术领域,很多实用主义者被太阳公司的Solaris操作系统所吸引,在图形系统领域,这些实用者又青睐于苹果公司的MacintoshOS图形用户界面,在工作组领域,他们的目光则纷纷集中在Novell公司的Netware服务器上,在全球《财富》500强中的分支银行和零售网点,实用主义者最欣赏的是IBM公司的OS/2操作系统,在普通医生和牙科医生专用的VAR专业服务系统领域,实用主义者关注的则是SCOUnix系统。所有的这些公司都在自己的市场中掀起了一波实用主义的潮流,并借此使自己的产品销售量又上了一个新台阶。所以说,对于任何长期的战略性营销计划来说,深入了解实用主义购买者的价值观并努力赢得他们的关注是非常关键的。

实用主义者在购买产品的时候,他们关心的是推出这些产品的公司,产品的质量,支持性产品和系统界面的基本设施,以及他们将要获得的服务是否值得信赖。换句话说,他们计划在未来很长的一段时间内都要使用自己购买的这些产品,所以有些问题不得不认真考虑。(相反,有远见者则更有可能不停地制定新计划,打算买进大量的新产品,然后利用它们作为下一项创业大计顺利起航的新起点。)正是因为实用主义者准备长期使用产品,而且他们又掌握着市场中的大量财富,所以高科技企业必须付出很大的努力与这个群体建立一种相互信任的关系,并且到最后你会发现这些努力绝对是值得的。-

实用主义者的目光总是“垂直的”,这也就是说,他们总是与行业中和他们非常相似的人有更多的交流,而技术狂热者和早期采用者则更习惯于采用一种“水平的”交流方式,他们经常会跨越行业的界限在各个行业寻找志趣相同的人。这个差别就意味着企业很难跨入一个新的行业将产品销售给实用主义者。对于这样一个顾客群体来说,参考意见和信任关系是非常重要的两个因素,并且这个群体中也同样存在着“第22条军规”造成的困窘局面:除非你的地位

已经完全确定，否则实用主义者绝对不会选择你的产品，然而问题在于，只有他们更多地购买你的产品，你的地位才能够稳固下来。很明显，这对于刚刚创立的企业非常不利，但是对于那些地位稳固的企业来说却往往是非常有利的。但是另一方面，一旦刚创建的企业在特定的纵向市场中赢得了实用主义购买者的青睐，这些顾客就会对企业非常忠诚，有必要的时候甚至会牺牲自己的利益来帮助企业获得成功。当这种情况出现时，企业的销售成本就会一路下降，而且与此同时，为了满足顾客需要而逐步增加的研发成本所发挥的影响力又会越来越明显。这也是为何实用主义者形成的市场会如此庞大的一个原因所在。

实用主义者并不会特别偏爱某一种销售渠道，但是他们确实希望通过某种方式能够令自己的销售关系总和尽可能达到最小。因为这样一来，

他们就可以使自己的购买杠杆发挥出最大的作用，并且一旦出现了什么问题，他们需要采取的策略也会非常明确，因为他们只需要向少数几个控制点寻求帮助。在有些时候，如果实用主义购买者面对的销售人员恰好是他通过以前的销售关系结识的人，那么这种偏见或许可以消除。但是按照原则来说，如果一家规模相对较小的企业能够与实用主义者已经接受的企业结为联盟，或者它能够形成一种适用于增值转销商(value-added-reseller, VAR)的销售基础，那么这家企业进入实用主义者群体的道路就会更加顺利。如果增值转销商确实能够专注于某个具体行业的实用主义者，而且在当时能够因提供高质量的产品而享有盛誉，并有办法成功维持自己的预算，那么这些转销商确实可以成为专门向实用主义者销售产品的一个有力工具。他们可以为实用主义者提出的疑问提供全面的解答，但又不会对那些已经因为现行的系统维持而不堪重负的企业内部资源造成不利的影响。然而，从实用主义者的角度来看，他们对增值转销商非常欣赏的一点就是他们仅代表一个单独的控制点，当产品出现问题时，他们只需要向这唯一的一个销售点寻求帮助即可。

实用主义购买者的最后一个特点就是他们希望看到合理的竞争——其中一个原因是为了降低购买产品的成本，另一个原因则是一旦出了什么问题，他们还可以依赖于其他的一些企业，这会让他们觉得非常安全，最后还有一个原因就是他们需要确信自己买到的产品来自于市场中起主导作用的一流企业。最后这个原因是非常关键的：实用主义者之所以希望从一流企业中购买产品，是因为他们知道有很多第三方会围绕着市场主导产品设计出各种各样实用的支持性产品。也就是说，市场主导产品能够创建起一种由其他经销商服务的配件市场(aftermarket)。这样就能够大幅度减少实用主义顾客的负担。但是，如果实用主义者在选择产品的时候出现失误，也就是说他们购买的产品并没有成为市场中的主导者而只是一些平庸的小角色，这种产品根本无法形成一个有价值的配件市场来支持实用主义者，那么在这种情况下，实用主义者就只能依靠自己的力量对产品进行各方面的改进，创造出各种产品配件。所以从这个意义上说，企业要始终在市场中保持领导者的地位，这对于赢得实用主义者的支持是非常重要的。

实用主义者对产品的价格并不是太敏感。他们愿意为了顶尖质量的产品或者一些特别的

服务适当支付一些额外的费用，但若是面前的产品并不具有任何特殊的差别优势，他们就会变得非常精明，他们会想尽一切办法试图达成最划算的交易。这是因为他们通常都会对自己的工作和自己的公司做出一种职业承诺，他们每一年的工作支出和为公司带来的收入都要经过精确的计算和衡量。

总的来说，在向实用主义者销售产品的时候你必须要有足够的耐心。你必须透彻地了解他们所从事的具体业务中一些主要的问题。他们参加的一些专门的行业会议或贸易博览会，你也必须出席。你需要经常出现在他们时常会阅读的一些知名杂志的文章里。你需要进入他们所在行业中的其他一些公司。你需要拥有一些专门针对他们所在行业的产品，而且这些产品的应用功能应当已经非常成熟。你需要与其他一些为他们所在行业提供服务的销售商成为合作伙伴或结成共同的联盟。最后，你还需要为自己赢得一个产品质量高、服务优良的好名声。总之，你必须让自己成为他们可供选择的供应商中最耀眼的一个。

当然你要明白，这是一个长期的计划，你需要认真地进行规划，不断地进行投资，你还需要组建一个成熟的管理团队。但是从另一方面来看，这样做能够为你带来的最大回报就是令你不仅能够成功获得技术采用生命周期中实用主义者群体的支持，而且还为你对保守主义者的出击奠定了基础。然而可悲的是，在大部分情况下，高科技行业中的企业显然还无法从自己的兢兢业业中获得丰硕的成果。想知道这其中的原因是什么吗？那就和我一起对生命周期中的保守主义者进行一番深入的研究吧！

2.4.2 后期大众:保守主义者

从数学角度来看,技术采用生命周期模型告诉我们:实用主义者和保守主义者的数量大致是相同的。换一种说法就是,在任何一个特定的技术采用生命周期中,保守主义者大约占据顾客总量的1/3。然而,作为一个顾客群体,企业从他们那里获得的利润却很少能够达到真正的水平,这在很大程度上要归因于高科技企业往往无法与这些顾客拥有相同的兴趣或立场。

保守主义者对于不连续性创新有一种本能的抗拒。与新的进步来说,他们往往对传统更加信任。并且,一旦发现了一些非常适合自己的东西,他们就会一直坚持下去。举个例子来说,高科技行业中的大部分人都将美国的互联网先驱埃瑟·戴森(Esther Dyson)视为一名有远见者,但是从文字处理软件来看,她就成为了一名确确实实的保守主义者——自从20世纪80年代早期一直到现在,她一直在坚持使用Xywrite软件,这是她这些年来使用过的唯一一个文字处理软件,但我们平常人却早已开始使用Microsoft Word程序了。是的,Xywrite软件适合她,这就是最为关键的一个选择标准。而我个人则对America Online(AOL)有着同样的感觉,虽然与其他尖端的高科技产品相比,AOL算不上很优秀,但它确实非常适合我,这才是最重要的。

你可能想不到,从这个意义上说保守主义者和早期采用者可能更为相似。这两个群体都会一直坚守着自己的立场,拒绝加入实用主义者的群体。无可否认,在很多情况下保守主义者和早期采用者都是在一项新产品进入市场很久之后才会勉强抛开自己的抗拒之心,而原因却仅仅是为了不至于太落后于身边的人。因此这一点是你尤其应当注意的,保守主义者愿意使用这些产品并不代表他们喜欢这些产品。

事实上,保守主义者会对高科技怀有一丝的恐惧心理。因此,他们通常只会在技术采用生命周期的最后才会决定投资购买,那时产品的设计已经非常成熟,企业之间对市场份额的竞争也使产品的价格大幅度降低,而且产品本身也已经能够被完全商品化。通常情况下,保守主义者购买高科技产品的真正目的仅仅是不希望自己被怠慢。但不幸的是,由于他们在市场中处于低利润率的一端,企业通常不会与这些顾客建立一

种比较稳定可靠的关系,所以他们反而经常被怠慢。这样一来,他们对高科技的幻想就更容易破灭,而且他们还会抱着更加愤世嫉俗的态度对自己的购买周期进行大幅度的调整。

如果高科技企业希望获得长久的成功,它们必须学着打破这种恶性循环,并用一个合理的理由说服保守主义者购买自己的产品。它们必须明白保守主义者对高科技投资并没有太大的渴望,所以这些顾客并不会为高科技产品支付很高的价格。然而对于那些懂得如何为这个群体提供服务的企业来说,只需要通过大规模的销售量,它们就能够从保守主义者那里获得可观的回报。

如果你能够在与保守主义者进行交易的时候对他们某一方面的购买行为进行仔细的观察

察，你就可以很容易地了解保守主义者的内心。拿我自己作为一个例子，对于很多种消费者产品来说我都是一名后期采用者。你或许不会相信，直到1998年我才买了第一张CD。我虽然随身带着传呼机，但从来没有把号码告诉过别人，另外我身边还经常带着一部手机，但是也从来没有开过机。别人提议我的汽车应当装配GPS导航系统的时候我也拒绝了。通常情况下，我讨厌“被人找到”，当然我的意思是我讨厌被别人打扰或者被别人打乱计划，而不是讨厌与别人联系与交流。因此，我也对很多消费型的技术产品不太感兴趣。除此之外，我对大部分类型的个人理财业务也感到束手无措，并且对于任何一种新奇的投资机遇来说，我也同样是一名后期采用者。如果你能够对这些感觉有所了解的话，我相信你针对保守主义者的营销活动将更加顺利。

保守主义者更愿意购买预先装配好的软件包，因为这样他们只需要支付非常低的折扣价格就可以使用所有的功能了。最后他们还希望听到的一些话则有可能是刚刚购买的这款软件包并不支持自己已经安装好的打印机。他们希望高科技产品就像冰箱一样——你打开冰箱门，里面的灯自动亮了，食品一直保持冷冻状态，而你什么都不需要考虑。也就是说，他们认为的最优秀的产品必须只能具备一种功能，例如文字处理程序、计算器、复印机和传真机等。如果只需要一台电脑就可以同时实

现上面的四种功能，保守主义者反而并不会对此感到兴奋——相反，他们会觉得这有点令人讨厌。

从这个方面来讲，保守主义者代表的这一部分市场能够提供一个非常难得的机会，企业可以将一些低成本的边缘技术重新组合成具有单独功能的系统性产品，用来满足顾客特定的业务需要。当然，这些软件包的质量应当得到企业的重视，因为其中包括的每一款单独的软件都没有经过仔细的测试并排除所有的故障。另外，由于所有相关的研发成本都早已被摊销，而且企业的学习曲线中每一个小部分都得到了充分的利用，所以这些软件包的价格应该比较低廉。简单地说，这并不仅仅是一种单纯的营销策略，而且还是一张带领你进入这个新消费群体的通行证。

下面我们要告诉你两个制胜的秘诀。第一个秘诀就是对可以满足某个目标终端用户市场需求的“整体产品”进行周密的思考，而且你设计的软件包需要满足所有的这些需求。这一步是至关重要的，因为这种软件包的利润率本身就非常低，企业根本无法承担这类产品的售后支持系统。另外一个秘诀就是形成一系列的低成本销售渠道，有效地将这种软件包推向目标市场。

对于高科技行业来说，保守主义者具有极大的价值，因为他们可以大幅度地扩展那些不再位于最前沿的高科技技术的市场。如今，美国几乎已经将大部分的这种市场拱手让给了远东国家，这个事实就是一个很好的证明，美国之所以在这个方面敌不过远东国家，并不是因为这些国外的制造业具有明显的成本优势，而是因为美国的企业没有很好地进行产品规划和营

销想象。目前远东国家中仍然有大量的企业仅仅重视一件事情，那就是尽可能低的运营成本。这也就意味着他们距离“开发整体产品”这个目标还远得很。因此，他们往往需要利用增值转销商这一渠道将自己的产品升级为一种完整的产品系统才能够吸引保守主义者的注意。这种营销策略的困难之处就在于很少有大规模的增值转销商能够实现足够大的销售量，并以此对保守主义者的市场形成较为明显的影响。如果美国的一流生产商和销售商能够更多地注意一下这个市场，充分利用他们自己的大规模销售渠道和海量的购买资源，那么他们完全可以从这一部分市场中挖掘出更多的财富。

所以说，高科技企业确实应当改变过去的观点，在将来的营销活动中对保守市场给予更多的关注。诚然，现在已经有一些企业表明了自己的观点。例如，尽管施乐公司以及复印机行业中的其他企业在表面上一直强调“数字化”，但它们依旧在利用强有力的营销渠道服务时刻与保守主义顾客保持密切的关系，并且它们还主动承担了顾客不宜亲自处理的那些产品的操作过程。如今，手机的实用主义者市场已经达到了有效的饱和，而且还正在通过一些非常流行的服务继续渗透到保守主义者市场，例如AAA电话就专门设计了一个特殊的按键，帮助用户及时向附近的道路救援服务寻求帮助，这种功能可以阻止某个保守主义者群体将自己对高科技的忧虑传递到另一个感到恐惧的保守主义者群体中。除此之外，家用个人电脑市场中的供应商也付出了巨大的努力为顾客精心准备了一种称为“开箱即用”(outofbox)的美好体验，仅仅需要20分钟，对高科技不甚了解的顾客就能够迅速掌握并使用某项电脑技术，而且与此同时还可以获得一种完美的产品体验。想想我们最近在购买苹果iMac电脑的时候，最困难的一个选择就是让你为自己的电脑挑选一种颜色(比如与众不同的葡萄紫色)。

然而，尽管我们已经取得了这么多的成功，但仍然有一些人认为保守主义者的市场应当更多地被视为一种负担而不是机遇。如果高科技企业希望在保守市场中获得成功，它们具有的营销想象力就应当与一种风险相对较小的财务模型相关联。如果我们可以勇敢迎接那些我们不甚熟悉的挑战，盈利的机会其实还是很多的。不过，由于研发成本正在大幅度地增加，高科技企业迫切需要在越来越庞大的市场中摊销这些成本，而这就必然将高科技企业引向技术采用曲线中一直被忽视的“后半部分”。

2.5 主流市场中的动力学

正如有远见者推动着早期市场的发展一样，实用主义者也是整个主流市场不断发展的驱动力。对于高科技企业来说，赢得实用主义者的支持不仅仅是进入这个行业的必需条件，而且还是在长期内帮助自己保持市场主宰地位的关键所在。不过即便你已经征服了实用主义者，你也不能对接下来的市场开发任务掉以轻心。

为了在主流市场长久维持领导地位，你至少不能落后于市场中的其他竞争者。其实你没必要成为技术领域的领导者，也不需要拥有最优秀的产品。但是你推出的产品也要足够好，并且，如果市场中的某个竞争者取得了一个重大的突破，你也要立刻迎头赶上。

甲骨文公司及其总裁拉里·艾利森无疑是最擅长这种游戏的玩家。仅仅凭借出奇制胜的一击——将SQL进行标准化并作为其数据库的界面语言，甲骨文帝国就轻而易举地夺取了Relational Technology公司(如今被称为ASK Ingres公司)的实用主义者市场。由于当时IBM公司正在推行SQL的标准化，甲骨文公司就搭上了IBM的顺风船。不过甲骨文公司并没有止步于此，而是选择继续向前发展。它努力寻找各种能够与自己的产品以及SQL界面连接的硬件，这是IBM公司不能或者至少不愿意做的一项工作。很明显，这个策略巧妙地解决了所有实用主义者最头痛的一个问题——越来越多的硬件系统将迟早摆脱无法兼容的困窘局面。每个人都希望和自己的亲人共用这些系统，甲骨文帝国就帮助他们实现了自己的愿望。

然而在成功完成了这一项任务之后，甲骨文公司并没有放弃努力而心安理得地享受市场带给它的巨大回报。其实不仅仅是Ingres、Informix和Sybase公司的独立软件经销商，就连IBM、DEC、天腾(Tandem)以及惠普公司的自用数据库团体也纷纷开始追随甲骨文脚步。Ingres公司推出的Ingres/Net和Ingres/Star为用户提供了不兼容系统相互联系所需要的数据交换通道。甲骨文公司当然不甘落后，随后马上推出了SQL*Star和SQL*Net与Ingres的产品相抗衡。但是，甲骨文的产品真正能够与Ingres的产品旗鼓相当吗？当然不是，不过Ingres公司与甲骨文的不同之处则在于它早已预先发布了产品。当Ingres公司开始正式向顾客销售产品的时候，甲骨文公司正在努力弥补两家公司在技术上的差距。除此之外，大部分的实用主义者并不愿意马上接受这些兼容通道型产品——他们只想确定这些产品确实具有扩展的空间。只要甲骨文公司宣称自己能够实现这一点，它就能够一直立于不败之地。

接下来的Sybase公司也不甘示弱，它在基于客户机/服务器架构的分散式在线交易处理领域迅速占据了技术上的领先地位。你完全不需要介意目前这只是一个规模相对较小的市场空白：毕竟从技术方面来讲，这是数据库系统的大势所趋。甲骨文公司这一次也没有忽视这个潜在的威胁。它也很快推出了自己的客户机/服务器架构——并宣称公司早就开发出了这项技术——同样，仅仅依靠这项拓扑技术的开发计划，甲骨文公司就足以将主流市场牢牢地掌握在自己的手中。

当然，甲骨文公司并不是这种策略的首创者。至少在高科技行业，这项荣誉应当属于IBM，他才是这项策略最强大的推行者。

但不幸的是，很少有公司能够与甲骨文相媲美。确实，你能够从一些公司的盛衰历程中看到你将如何失去自己的主流市场，尽管你和身边的每个人、包括你的顾客都竭尽全力地想要逃避这个厄运。下面我们就来告诉你一些比较常见的错误：

停止对市场的投资，不再凭借对技术研发的投资来追赶竞争者，并将从这些活动中抽取出来的资金投入到的地方。

这就是局域网市场中Novell公司在处理自己的核心业务Netware网络操作系统时所犯的错误。Novell确定了自己在这个领域中的领导地位之后，马上将注意力转向了主机和小型计算机的对接，一些其他的应用软件(最明显的一个例子就是Word Perfect)和操作系统(Unix)的购买，以及未来主义者怀有的一些伟大梦想，例如应用于家电网络的网络嵌入式系统(NEST)。与此同时，Microsoft NT作为一种工作组领域的替代选择则一直紧追不放。Novell公司保护这个市场不受竞争者侵犯的关键就是改进Netware对数据库应用的支持，这项称为Netware可加载模块的技术很多年来一直没能拥有很强劲的发展势头，所以这个方面的完善是非常有必要的。不过Novell公司一直没有时间进行这项工作，但微软公司却最终通过将自己的NT产品与Novell的SQL服务器相关联成功地完成了这项任务。当NT最终取代了Netware服务器的时候，Novell公司才幡然醒悟，不过那个时候也已经晚了。新世纪的到来离我们越来越近，Novell公司正在尝试围绕着目录服务领域中的一些优秀产品重新建立专营权，但是它在这一方面并不具有优势，不过这个责任就要由它自己来承担了。

栽在你自己的旗舰产品上。Autodesk公司推出第13版AutoCad软件时就犯了这样的一个错误，这款软件堪称机械和工业设计计算机软件的行业标准。Autodesk公司在以前的软件版本中采用的技术稍显落后，于是在AutOCad13版中它一举引进了3DCAD以及其他许多尖端的技术，而且对有些不够完善的技术也做出了改进，它希望自己能够凭借这款强力产品收复失地。但不幸的是，这款软件却令大部分用户摸不着头脑，而且运行速度之慢也令Autodesk在同行中丢尽了脸面，最终顾客们对这项产品唯恐避之不及，Autodesk公司的经销商伙伴对此更是勃然大怒？

但是我们也可以从中看到市场领导者的地位究竟能够为企业带来哪些好处。尽管Autodesk因为这款软件受到了这么多的批评，但是公司里的任何人都没有逃离自己的阵营。他们只是重新振作起来，努力维护自己现有的财富。在经历了这次失败之后，Autodesk公司开始沉下心来潜心开发产品，终于在一个短暂的调整之后推出了第14版AutoCad,而且事实证明这款软件最后成为了Autodesk公司的明星产品。自从这一版软件推出之后公司的销售量开始节节攀升(几乎完全弥补了上一次的所有损失)，Autodesk公司又重新步入了正轨。

在这个例子中，极为关键的一个原因就是主流顾客对不连续性创新确实非常抵触。无论

是个人用户还是与AutoCad相结合的系统VAP,突然转换到另一种计算机辅助系统将对它们的操作产生难以置信的灾难性影响。但幸运的是,通过及时纠正方向和坚持不懈的努力,Autodesk公司利用其优势成功地弥补了这些转换成本并再次巩固了自己的市场地位。

Novell和Autodesk都陷入了一个非常危险的营销误区,从而危及到了它们在主流市场中的领导地位。为什么会这样呢?其中一个原因就是它们应用了一个错误的营销模型。这两家公司的决策表明他们过于关注早期市场中的情况,但同时却忽视了主流市场中一些尚未被完全开发的因素。更为重要的是,它们从来没有想过要凭借着吸引更多的保守主义顾客而进一步扩大自己的市场份额。

在过去十年中,针对保守主义者的主流市场营销策略确实得到了一些改善,但是这些改进却有可能仅仅只是例外而不是意料之中的事情。公平地说,高科技行业的技术采用生命周期中大部分群体之间的代替往往非常迅速,以至于主流市场根本来不及出现。然而这只是一种看法而已,并不能代表真正的事实。下面我们就以独家生产的小型计算机为例。确实,随着Unix和NT操作系统的出现,这些产品应当消失匿迹才对。并且事实也正是如此,一些非常出色的产品确实遭遇了这种命运,比如王安公司、Prime、Apollo、Convex和DataGeneral,甚至连Digital也难以避免。但是与此同时,随着新世纪的到来,AS/400和惠普3000这两项产品居然奇迹般地再次崛起!原因就是这两家公司都在共同努力,直接针对保守主义者推出了大量的营销活动,而且它们也都采用了由其他部门开发的技术(从而降低自己的增量成本),以保证自己的平台能够与当前的表现标准相适应。与此同时,它们还对自己生产的应用软件在安装基础方面进行了有效的调整,希望借此留住那些忠诚的顾客,甚至赢得一些新顾客的青睐。对于它们来说,顾客服务也是一个关键之处,同样重要的还有提供附加服务的能力,客户能够利用这些服务逐步提高产品的性能而且又不需要承担任何技术上的风险,例如更大的硬盘容量,更大的存储量,与客户机/服务器的连接,以及网络接入等属于核心系统外围的性能表现。因为一直以来高科技企业对这些方面涉足较少,而这两家企业又在这些方面获得了顾客的信赖,所以它们确实应当获得丰厚的回报。

由实用主义者市场向保守主义者市场平稳过渡的关键之处就是继续与实用主义者保持紧密的联系,经常欢迎他们使用最新开发的产品,但同时还需要通过增加已有产品和设施的价值令保守主义者感到满意。我们至少可以说,企业需要在这两个方面做到两全其美,但如果可以正确地进行管理,企业在一个忠诚并且成熟的市场中能够获得的盈利空间也是非常大的。

从这个方面来说,如果现在我们回顾一下前面对技术采用生命周期中前四个消费者群体做出的介绍,我们就会发现一个非常有意思的趋势。与为顾客提供的辅助性服务的重要性相比,产品本身的重要性以及它的特有功能在技术狂热者那里都得到了最大限度的发挥,但它们在保守主义者手中却仅仅达到最低点。这一点是不足为奇的,因为一个人对高科技产品的接受和应用能力就决定了他在技术采用生命周期中所处的位置。从这里你可以得到一个非常重要的教训,那就是你的产品在市场上停留的时间越长,它的性能和设计就会变得愈加成熟,

而你能够为顾客提供的服务也就会越来越重要。特别是保守主义者，他们是非常重视顾客服务的。

现在，如果保守主义者愿意为自己需要的所有服务支付费用，问题就会变得更加简单。但是他们并不愿意这样做。由此推知，我们必须利用与实用主义者这个顾客群体打交道的经验来确定保守主义者需要哪些方面的服务，然后将这些问题的解决办法直接融入到的设计中。这是成熟的市场研发部门必须关注的一项任务——这并不是产品功能的扩展，也不是从根本上对产品设计做出大量的修改，而是将通常由顾客自己提出的所有微不足道的改进逐步融入到产品中，以此帮助顾客们应对产品中存在的各种不足。这确实是高科技企业必须提供的一项服务，因为无论是从顾客对便利性的要求来看，还是从销售商对低成本的要求来看，最优质的服务就是顾客根本不需要你提供任何额外的服务。

如果不沿着这条路走下去，我们很容易就会跌入钟形曲线中位于实用主义者和保守主义者之间的沟壑。保守主义者并不急于向实用主义者坦白，告诉他们说自己并不愿意或者无法像他们那样实现技术方面的自我支持，但事实上这就是区分保守主义者和实用主义者的一个重要因素。迄今为止，大部分高科技企业并没有认识到这个沟壑的存在，结果就是整个高科技行业都不得不面对一个非常短的产品生命周期，并且与其他的行业相比，这个行业的收入来源更加依赖于新产品的成功，因此企业的收入也就更加起伏不定。

总之，这一切都要归因于高科技企业无法将自己的营销努力有效地从实用主义者转移到对自己的生存造成重大威胁的保守主义者身上。我们将在下一章看到，同样的事情也会发生在技术采用生命周期的另一个转变中，这个转变才是真正决定高科技企业成败的关键，那就是从有远见者主宰的早期市场向实用主义者支配的主流市场的跨越。告诉你如何跨越这两个市场之间的鸿沟才是本书的主旨所在，但是在介绍这部分内容之前，我还要简单介绍一下技术采用生命周期中的最后一个顾客群体。

2.6 落后者:怀疑主义者

作为构成技术采用生命周期中最后1/6的一个群体,除了阻碍购买之外,落后者并没有对高科技市场发挥任何其他的作用。因此,高科技企业针对这些怀疑主义者开展营销活动的主要目的就是中和他们造成的不利影响。从某种意义上来说这是一件令人非常遗憾的事情,因为怀疑主义者能够让我们觉察到我们究竟在哪里做错了——也正是因为这样我们才有必要让你了解这个群体。

怀疑主义者最喜欢摆出来的一个论据就是,投入到办公自动化项目中的数十亿美元并没有为人们办公的效率带来丝毫的改善。事实上,确实有一些相当准确的数据支持这个观点。但是正如你所预料的一样,这个观点

让高科技的支持者们义愤填膺,他们总能够指出大量的证据来证明高科技行业确实为人们消除了日常工作中很多的一一甚至包括大量非常规的——办公琐事,或者帮助人们以更有效率的手段处理这些繁杂的事务。但是如果营销人员并不是急着去反驳怀疑主义者的这个观点,而是愿意深入探究这个观点所具有的内在价值的话,结果又会有什么不一样呢?

举个例子来说,我们可能会发现这样一个现象:虽然高科技产品确实为人们节省了很多时间,但最后人们却不一定将这些时间用在自己的工作上。我们也会发现,高科技企业耗费了大量的成本设计并制造了一些功能强大的系统性产品,但是这些功能却根本没有得到充分的应用,因为用户根本不了解这些功能和技术,也不知道如何去操作。或者我们还可能会发现,有些员工确实能够从企业培训中提高自己应用高科技产品的能力,但确实还有些很多员工做不到这一点。通常这些员工造成的损失是非常巨大的,这并不仅仅是因为他们自己以及所有的培训师都在培训中投入了很多的时间,更重要的是企业还花费了大量的成本为他们买来这些尖端的技术产品,但他们却并不能有效地加以利用。

正如任何一名经验丰富的高科技产品销售商都会告诉你的,问题的关键就在于:即使是在最好的情况下,购买高科技产品的成本合理性也至多称得上是一种不可靠的观点。虽然人们总是认为高科技产品能够为自己带来巨大的回报,但最终的结果却往往是产品本身所不能决定的。换一种方式来说,销售人员对自己的高科技产品做出的保证其实仅仅适用于那些“整体产品”,但是任何高科技制造商交付给你的产品并不具有真正的“整体产品”所应当具备的元素。如果高科技产品的销售商并不承担交付整体产品的责任,那么他们就给了怀疑主义者一个拒绝购买产品的充分理由。(稍后我们会详细介绍为什么要强调整体产品的重要性,它是帮助企业成功跨越鸿沟并进入主流市场的一个关键因素。)

怀疑主义者一直试图指出的是,在大部分情况下,他们在购买产品时销售商信誓旦旦的保证最后几乎都不可能实现,也就是说新的产品系统并不能提供销售商保证过的那些功能。当然这并不是说他们买到的产品不具有任何价值,而是说这些产品的真正性能往往无法达到

他们购买时的预期。如果怀疑主义者的这一抗议是真实的——并且在某种程度上我也相信他们的抗议是真实的——这就意味着人们在决定购买一件新产品时所需要的信心要将远远超过他们的想象。同时这也意味着除了听销售商虚情假意地夸赞自己“做事果断，说买就买，值得赞赏”之外，他们的购买行为并不能为自己带来什么价值，但事实上购买产品的真正价值应当来自于任何可以使他们支出的成本合理化的可衡量收益。如果人们并不能预先确定产品的真正价值，而是只能等到安装的时候才可以发现，那么这就表明产品的灵活性、可适应性以及持续的顾客服务应当成为任何买者评价产品时应当考虑的一些非常重要的因素。

怀疑主义者最终能够向高科技销售商提供的一项服务就是不断地指出销售人员在售货时的保证与他们交付的产品之间存在的分歧，而这些分歧又会轻易导致顾客对产品的失望，最终这些不利的评价则会通过人们在市场中的散播令我们这些销售商无奈地痛失手中大量的市场份额。换句话说，若想征服怀疑主义者，高科技企业可能需要一个极其周全的销售策略，但是在产品营销方面，这个策略或许不能被视为上乘之策。从营销学的角度来看，我们似乎都被“皇帝的新衣”所蒙蔽，而且在高科技市场中这种现象尤其严重，因为这个市场中的每一个成员都会因为受到既得利益的驱使而竭尽全力地抬高众人对这个行业的看法。但怀疑主义者并不会买我们的账。我们应当时刻牢记这个事实并从中吸取教训。

2.7 回到鸿沟

我们在前面讲述的内容表明，技术采用生命周期作为一个营销模型确实能够发挥很重要的作用。根据顾客准备进入市场的时间，这个模型对各类顾客的心理描述进行区分，并以这些区分为基础对高科技企业为创新型产品制定的营销计划提供清晰有效的指导。

但是我们在前面已经反复指出，这个模型的根本错误在于，它用一个平滑并且连续的过程描述产品生命周期中的各个部分，但以往的经验告诉我们，真正的事实却恰恰与此相反。在任何两个相邻的技术采用群体中进行营销和沟通的转变确实是一件非常困难的事情，因为当你刚刚适应了现在的顾客群体时，你就要丝毫不能停顿地去寻找新的策略应对下一个顾客群体。

在这个过渡期中最大的一个问题就在于，高科技企业缺少一个坚实的顾客基础作为自己向下一个顾客群体转变时所需要的参考信息。回顾技术采用生命周期这个模型的时候，我们会发现：相邻的两个顾客群体之间存在的空隙表明了一种信用差距，当高科技企业试图利用左边的群体作为参考基础进入右边的群体时，这种信用差距就产生了。

在有些时候，市场中存在的一些根本关系会使各个群体之间结合得更为紧密。例如，倾向于在早期采用新技术的有远见者往往愿意与技术狂热者保持联系，而且他们也非常尊重这些技术专家的意见，这是因为他们需要技术狂热者对自己提出的一些远景计划在技术方面的可行性进行考察，另外这些技术狂热者还可以帮助他们对具体的技术产品进行客观而且可靠的评价。因此，技术狂热者至少能够缓解有远见者心中的一部分忧虑。

同样，保守主义者在购买技术产品的时候也会向实用主义者寻求指导。这两个群体都喜欢首先将自己看做某个行业的成员，其次将自己看做商人，最后才把自己看做技术产品的购买者。但不同的是实用主义者更相信技术能够为他们带来收益，而且他们也更加相信自己有能力做出明智的购买决策。保守主义者在这两个方面则怀有很多的忧虑。在某个限度内，他们愿意跟随自己非常尊重的实用主义者，但是实用主义者对周围一切事物的自信态度仍然会让他们感到一丝不安。但是不管怎么样，对于不同技术采用群体之间的过渡来说，参考基础仍然具有一部分价值。

既然这个参考基础只具有一部分价值，这就意味着其参考作用必定被削弱了，如果你想了解这种参考作用的削弱程度，不妨回顾我们在本书的介绍部分中提出的一个根本观点：市场——尤其是高科技市场——是由那些在决定是否购买产品的时候会相互交流参考意见的人们组成。在我们从技术采用生命周期中的一个群体转移到下一个群体的过程中，我们可能会获得很多用来参考的意见，但是它们却并不一定是我们想要的。

从有远见者向实用主义者的过渡最能够体现这一点。如果其他技术采用群体之间的沟壑

相对来说比较小的话，那么有远见者和实用主义者之间的沟壑就可以被视为一条巨大的鸿沟，并且在很多时候这条巨大的鸿沟很难被企业发现。

如果对这条鸿沟进行仔细的探讨，我们会发现与实用主义者相比，有远见者具有四个完全不同的特征。

1.对同事的经验缺乏重视

有远见者是他们所在的行业细分中最先发现新技术所具有的巨大潜力的人。从根本上说，他们认为自己比竞争者公司中的反对分子更聪明——并且通常情况下他们确实更加聪明。事实上，正是因为他们能够最先发现一些好东西，所以他们才希望凭借这种能力为自己创造一种竞争性的优势。只有当他们赶在其他人之前发现一些有价值的产品时，这种竞争性优势才能够充分地体现出来。所以说，他们并不希望根据一系列完备的行业参考而购买那些各方面都经过仔细测试的产品。如果这样的参考基础确实已经存在，他们可能会感到很丧气，因为这表明，至少对于这项技术来说，他们的行动已经落在别人后面了。

然而实用主义者则恰恰相反，他们非常看重其他公司的同事所具有的经验。当实用主义者打算购买一件产品的时候，他们希望获得广泛的参考意见，而且他们也希望自己所在行业中的其他公司能够对这件产品做出一个非常好的评价。我们已经指出，这样会导致一个与第22条军规类似的困窘局面，因为每个行业细分中通常只有一两个有远见者，那么当身边的人几乎全是希望获得参考意见的实用主义者时，你如何才能积累起他们所需要的那么多参考意见呢？

2.对技术的兴趣远远超过对自己行业的兴趣

有远见者总在不断地规划未来。你经常会在一些技术会议和未来主义者论坛中看到他们和其他人兴高采烈地预测着未来，并且积极地寻找着新的市场机会。他们很容易引发一场谈话，而且他们也能够理解并欣赏高科技公司和高科技产品的价值所在。他们总希望和聪明的人交谈。他们对自己行业中那些平庸的人们和繁杂的事物感到厌烦。他们喜欢谈论高科技，也喜欢思考高科技领域中的一切问题。

但实用主义者并不会在新潮的事物上押太多的赌注。他们更习惯从现实出发，为自己的行业所需要的改变贡献自己的力量。因此，他们会利用自己的工作时间参与一些与行业相关的论坛，讨论自己的行业中存在的一些具体问题。通常情况下，实用主义者感兴趣的事情并不多，一些具有深远影响的变革和全球优势就可以作为很不错的发言话题。

3.没有认识到现有产品基础结构的重要性

有远见者喜欢创造一些新产品，他们一直在不断地努力使自己的远景计划变为现实。他

们不希望看到某项新产品的配件在市场上随处可见。他们也不希望市场对某项产品已经形成了一种难以跨越的标准——事实上，他们一直在积极地规划着，希望市场中的新标准是由他们自己设定的。除此之外，他们并不期望身边会有很多不同的群体愿意支持自己，他们不愿意按照既定的程序做事情，他们也不希望有第三方和自己共同完成工作，一同承担责任。

但是实用主义者却希望自己能够拥有这些帮助。只要他们一看到有远见者完全按照自己的方式做事情，很少或者根本没想过要与行业中的主流人物进行交流，他们就会觉得非常不安。因为实用主义者的工作和事业是必须以这种交流为基础的。所以我们再一次看到，有远见者这个群体并不能作为实用主义者的一个很好的参考基础，虽然这确实是一件令人头痛的事情，但它却是的确存在的。

4.一直在制造混乱

从实用主义者的角度来看，有远见者就是那些忽然闯进来并且为了自己的得意项目而将全部预算掠夺殆尽的人。如果项目成功了，有远见者会承担所有的荣誉，而实用主义者则要苦恼地面对一件“艺术级”的尖端技术产品，但事实上却没有多少人能够确定自己可以顺利地使用这种高端产品。如果项目不幸失败了，有远见者似乎总能赶在灾难到来之前逃离现场，留下实用主义者收拾这个烂摊子。

无论项目成功与否，有远见者都不打算在这个项目上投入太多的时间。他们总认为自己乘上了一辆快车，这辆快车搭载着他们越过上一家企业的阶梯，迅速达到下一家企业，然后重新开始规划他们的远景目标。但是实用主义者会一直忠实于自己的职业和公司。他们对于华而不实的方案总是表现得小心翼翼，因为他们知道这是自己的工作，自己要依靠这些方案的最终结果而过活。

总之，通过以上的原因我们可以很容易地理解为什么实用主义者在决定是否购买产品的时候不会急着参考有远见者的意见。正是因为这样，鸿沟就产生了。如果高科技企业刚刚在直接针对有远见者的营销活动中获得了巨大的成功，并因一时得意而忘记了及时改变自己的营销战略，那么情况可能会更复杂、更严重。所以说，高科技企业可能会在早期的测试报告中大肆宣扬自己的产品刚刚取得了多么傲人的成绩，而此时的实用主义真正希望看到的却是确定这项产品的安装和运行过程将会非常顺利。或者换句话说，企业宣传的是自己“艺术级”的高端产品，而实用主义者想听到的却是这种产品能够代表“行业标准”。

但是尽管如此，我们也不能把这个问题归因于企业的宣传口号和产品定位。从根本上说，这其实是一个时间问题。高科技销售商希望——并且真的需要——实用主义者马上购买产品，而实用主义者则需要——或者至少是希望——再等待一段时间。虽然双方都认为自己的立场是非常合理的，但问题却仍然存在：现在开始倒计时了，谁会坚持不住先眨眼睛呢？

无论从哪一方的利益出发，最好的结果都是实用主义者先妥协。但是如何才能确保这个

最好的结局一定会出现呢？这就是我们将要在下一部分解决的问题了。

第3章 准备行动

无论如何，鸿沟都是一个充满了危险的地方。它几乎不能为企业带来任何新顾客，即使可以，它带来的也只是那些因为某种原因脱离了安全轨道的人。但是另一方面，这条鸿沟里却容纳了各种各样不开心的人，美好幻想已经破灭的现有顾客，虎视眈眈的竞争者，还有唯利是图的投资者。他们相互勾结起来，贪婪地望着这些试图过渡到主流市场但又缺乏经验的小企业，渴望能够从它们的收入中分得一杯羹。因此我们有必要简单地了解一下这些企业所面对的艰难挑战，只有这样我们才能够在防御过程中时刻保持警醒的头脑。

3.1 鸿沟中的危机

我们先从缺乏新顾客说起。因为有远见者主宰的早期市场中曾经存在的很多机遇现在都已经被完全消化(有时对于一些高价产品来说, 5~10个订单就已经使早期市场完全饱和), 而在主流市场中, 实用主义者又没有为自己找到合适的理由去购买产品, 所以当前市场中能够创造的销售收入并不足以维持企业的经营。虽然这些高科技企业在开始的时候总幻想着自己能够获得可观的收入(尤其是它们在早期市场中接受大额订单之后的那几个月内), 但现在局势却已经出现了逆转, 越来越多的企业都不得不面对日益严重的现金流出。更糟糕的是, 虽然主流市场中的很多竞争者在此之前从未把刚创立的小企业放在眼中, 但是如今它们却慢慢地把眼光落在了这些新目标上。以前经历过的一两次重大失败促使它们将自己的营销队伍送上前线, 时刻做好反击的准备。

事实上, 很少有企业能够逃脱跨越鸿沟这一艰难的任务。企业管理者希望能够躲进现有大客户的避风港, 向他们提供周全的服务, 并说服他们继续进行投资来支持有远见者的远景目标。企业这样做不仅能够形成一个稳固的参考基础, 而且还可以建立起一系列辅助性产品和用户界面等基础架构, 将不连续性创新转变为实用主义者理想的实用性产品。但不幸的是, 即使他们将未来的前景规划得再好, 现在的客户也已经没有多余的资金来应付当前的开支了。况且与未来的规划相比, 目前的工作当然更加重要, 因为企业首先必须要实现自己对大客户的承诺, 确保提供令他们满意的交易, 才能够考虑将来的发展。所以说, 尽管今年还有很多任务需要完成, 但资金却已经陷入短缺状态了。

除此之外, 企业的管理者甚至无法充满信心地继续为早期市场服务。无可否认, 早期市场仍然存在很多的销售机会——企业还可以将产品销售给其他的有远见者。但是每个人都有自己的梦想, 每个有远见者都希望创造自己理想中的产品, 这样一来, 早已不堪重负的产品开发部门就不得不承受更大的重担。况且, 企业不可能永远占据早期市场, 因为迟早会有另外一家企业带着更尖端的技术, 高举着更具吸引力的营销旗帜进驻这个市场。到了那个时候, 企业将不得不跨越自己曾千方百计躲避的这条鸿沟进入主流市场, 否则它就只能走向失败。

但是更大的危机依然存在。迄今为止企业的营销活动都是由投资者资助的, 可以是正式的投资, 比如建立合资公司, 也可以是非正式的投资, 比如在规模更大、实力更雄厚的企业中开发产品。这些投资者过去都取得了一些成功, 如今他们则希望看到企业的规划得到明显的进展, 实现长期的收入增长目标。现在我们已经知道, 在鸿沟期寻求这种增长目标其实是徒劳无益的。然而, 企业已经没有退路了, 它们早已在自己的规划中对投资者做出了承诺(如果企业没有做出承诺的话, 投资者一开始也不会慷慨解囊, 为企业提供资金的), 而时间却又在一天天地逝去。

事实上, 真正贪婪的投资者——有时又被称为“秃鹫投资者”(vulture capitalist), 会利用充满挣扎与失败的鸿沟期作为一种手段来低毁当前的企业管理者, 进而拉低企业的股权价值, 以

便他们在下一轮投资中能够有机会巩固自己对企业的支配权，他们可能会在企业安插一个新的管理团队，甚至更险恶的做法是以极其低廉的价格占有企业某一项重大的技术资产。这种做法造成的破坏性后果简直令人难以置信，这些投资者不仅会因此失去一些更有价值的东西，甚至连所有的人脉关系以及获胜的机会都会一并消失。但不幸的是，这种事情却总在发生。

然而，即使是那些要求合理而且对企业抱有支持态度的投资者也会受到鸿沟的困扰。最糟糕的情况就是在他们觉得自己必然要腾飞的那一刹那给他们当头一击，让他们的美好希望化为泡影。我们总能隐隐约约地感觉到，在某个地方总有某个投资者因为某种原因遭遇了这种失败。投资者可能愿意再给你一次机会，在短时间内观察你的表现，但是你要明白，你确实没有什么时间可以浪费了。你必须马上进入主流市场，与实用主义购买者建立起一种长期的关系，因为只有做到这些，你才能够将命运掌握在自己的手中。

竭尽全力进入主流市场

进入主流市场确实是一种进攻性的行动。因为主流市场中有很多企业早已经与你的目标顾客建立起了良好的合作关系，而你的入侵必然会引起它们的憎恨，于是它们必定会想方设法将你拦在门外。况且，作为一家刚刚进入市场、尚没有经过任何考验的企业，顾客本身对你也没有太多的了解，他们对你的怀疑之心也是不可避免的。这样看来，市场中根本没有人希望你出现。在他们的眼中，你就是一个名副其实的入侵者。

但是你要知道，现在这个时候你可不能唯命是从，只想着做个好人了。就像我们已经说过的，面前的这条鸿沟危机四伏，这对你来说可是一个紧要的生死关头。不管前方有多少障碍，你必须赢得这张进入主流市场的通行证。所以说，如果我们必须要进行这场战斗，那就清清楚楚地表明自己的立场吧！如果你还不知道怎么做，那我们就来回顾一下20世纪上半期发生的一个重大事件，1944年6月6日第二次世界大战中的盟军在法国北部的诺曼底登陆，从此人们称这一天为D-Day。当然，如今也有很多成功的军事战例，但是D-Day这个比喻与我们现在关心的事情更为相似。

可以说，这两件事情的类似之处是显而易见的。我们的长期目标是进入并牢牢地控制主流市场(相当于当时的美国总统艾森豪威尔眼中的欧洲)，但现在这个市场却掌握在一个实力雄厚的竞争者手中(第二次世界大战轴心国)。如果想要把主流市场从这个竞争者手中夺取过来，我们必须与其他的产品和公司结合起来，组成一支强大的队伍(盟军)。为了进入这个市场，我们当下的目标就是从早期市场基础(英国)转向主流市场中的一个战略性目标市场细分(诺曼底的海滩)。但是现在阻挡我们向目标前进的障碍就是这条鸿沟(英吉利海峡)。我们要集中全部的入侵力量，直接向着前方唯一的目标出发，尽可能迅速地跨越这条鸿沟(D-Day)。一旦我们将竞争者驱逐出我们瞄准的空白市场(成功占领滩头阵地)，我们就要抓住时机继续占领其他的市场细分(法国的其他领地)，直到获得对整个市场的支配权(解放欧洲)。

以上就是这两项任务的相似之处，而D-Day就是我们将要采取的战略。我们要模仿诺曼底登陆的所有战略部署，尽快赢得进入主流市场的权力。如果你想成功地跨越面前这条鸿沟，首先你就要瞄准一个非常具体的市场空白，而且你要确定自己在一开始的时候就能够顺利攻下这一部分市场，然后利用它作为基础展开下一步的行动。你要让自己的先锋部队以势不可挡的力量向你最关注的目标出发。在1944年，这个战略部署已经令联盟军大获全胜，如今也已经有无数的高科技企业利用这个战略成功地进入了主流市场。

诺曼底登陆成功的关键，同时也是帮助刚刚创立的高科技企业在获得更广泛的市场认可之前顺利征服实用主义顾客的关键，就是将大量的精力和资源集中在一个有限的市场空白中。通过对最初挑战的简化，高科技企业能够利用一组有限的市场变量，有效地形成一个坚实的参考基础，以及一系列并行的内部程序和相关资料。从这个意义上说，营销过程的有效性依赖于企业所选择的市场细分的“有限性”。也就是说，企业选择的市场细分规模越小越有限，它就能够更容易地建立起一些对自己有利的信息，并最终将这些信息引入到目标市场细分中，而这些信息也能够通过人们之间的交流而得到更迅速的传播。

高科技企业正在发起进攻，并且由于营销计划可以利用的任何资源都是非常稀缺的，所以为了保证营销活动的有效性，这些计划也同样要在一个非常有限的市场中进行，否则企业刚刚创建的那些“炙手可热”的营销信息就会过早地化为泡影，口碑营销的连锁效应也将因此而夭折，企业的销售团队也不得不亲眼看着自己的产品重新变成市场的“冷门”。这就是离开由早期市场代表的市场空白之后，高科技企业不幸遭遇的一些典型的鸿沟症状。通常情况下，人们会认为这些症状是由销售团队的士气低落或者市场需求的骤然下降而造成的，但事实上这只是企业试图在一个边界不是很明显的市场中进行扩张而导致的悲惨结局。

幸运的是，D-Day策略可以帮助高科技企业避免这种失误。它能够调动起整个企业的热情和力量，并帮助企业将全部力量集中在一个高度具体的目标上，而且这个目标还能够很快实现，并能够帮助企业获得长期的成功。大部分企业之所以没能够成功地跨越鸿沟，原因就是它们在面对着潜藏在主流市场中的无数难得机遇时，不幸迷失了自己的方向，它们只是盲目地追寻出现在自己面前的每一个机会，但最终却发现自己无法为任何的实用主义顾客带来一件令他们真正满意的产品。D-Day策略能够帮助任何一个人取得成功——如果我们没有占领诺曼底，我们就不必担心怎样才能攻破巴黎。并且，如果我们将全部的兵力集中在一块很小的敌军领地上，我们能够一举获胜的可能性就会大大增加。

但非常不幸，对于那些刚创立不久的高科技企业的管理者来说，这个策略听起来似乎不合常理，并且正是因为这样，这个策略很少被高科技企业付诸实际，尽管它在理论上得到了广泛的认可。下面我们就介绍一些更常见的例子。

3.2 如何生火

生火这项任务对于任何一名童子军或者女童军来说都不在话下。他们会将报纸卷成卷儿放在最下面，上面再放上一些引火物和木柴，然后点燃报纸。这实在是一件再容易不过的事情了。但是我们要说的是：如果你在试图跨越鸿沟的时候没有找到一个适当的市场空白，那么结果就像是你在生火的时候没有放引火物一样，最终只能是徒劳无益。

成卷的报纸就代表着你的营销预算，而木柴就代表一个非常难得的市场机遇。然而，如果你没有任何的目标市场细分可以作为引火物，那么不管你在木柴下面放了多少报纸，它们都迟早会被烧得一干二净，但木柴却永远不可能燃烧起来。笔输式计算机问世的时候，Go和Momenta公司曾在产品营销活动上花费了几千万美元的资金，最终却没有收到任何回报。你看，连童子军都能做好的事情，他们却出现了失误，并因此而付出了高昂的代价。

其实这并不是什么不可能完成的任务，但如果想要成功地执行它，你确实需要一些严格的训练，而这种训练则往往是高科技企业的管理团队最缺乏的。在制定营销决策的时候，大部分高科技企业的领导者都会一意孤行，一直避免对市场空白采取有效的行动。这就像厌恶婚姻的单身汉一样，平时他们说话做事都非常有风度，但是当婚礼的钟声敲响时，他们往往选

择逃避，将可怜的新娘一个人留在教堂中。为什么会这样呢？

首先，我们要理解这是意志的失败，与个人智慧没有关系。也就是说，这些企业领导者并不是不了解有关市场空白营销的知识，他们也不需要专门去学习这些知识。在过去25年中，MBA的营销学课程一直在坚持设置很多相关的课程，使学员们能够有机会了解有关细分市场及其优势等诸多内容。因此，这些领导者中没有人可以拿无知当借口，事实上他们也并没有把无知当做借口。相反，他们的理由是：“尽管通常来说重点集中策略(niche strategy)是最有效的，但我们现在并没有那么多的时间——或者没有足够的资金——来执行这项策略。”当然这只是一个骗人的伎俩，其实真正的原因根本没有这么复杂：“如果一种训练可能会要求我们在任何时候因任何原因放弃任何的销售机会，那么我们根本不会、而且也不愿意接受任何这种‘不合理的’训练。”换句话说，他们认为自己的公司并不是由市场推动的，而是由庞大的销售量所推动的。

现在我们可以考虑一下，高科技企业领导者的这种想法到底会造成多么可怕的后果呢？或者说我的意思是，只注重销售量增长真的是正确的做法吗？有的时候一些问题确实能够自行解决，但是就算往前追溯100万年，我们真的能看到是我们的顾客引导着整个市场为我们带来一个庞大的销售量吗？这三个问题的真正答案分别是：①灾难性的后果，②不一定总是正确的；③不可能。

简单地说，在鸿沟期中只关注销售量的驱动作用会为企业带来致命的后果。原因就是：在这

个特殊的市场开发阶段, 高科技企业的唯一目标应当是顺利攻占主流市场的前沿阵地——也就是说, 它们应当努力创建一个可作为参考的实用主义者顾客基础, 毕竟只有这些顾客能够帮助高科技企业实现梦想, 即成功占领主流市场的其他领域。为了建立这样一个参考基础, 我们必须确保我们的第一组顾客对他们自己的购买目标完全满意。为了达到这个目的, 我们需要保证顾客买到的不仅仅是我们的产品, 而且还可以得到我们提供的整体产品(我们将在下一章介绍这个概念), 即为了达到顾客所希望的结果而必须提供的各种产品和服务的一个完整组合。只要这个组合遗漏了任何元素, 它就称不上是一件整体产品, 企业的销售承诺就无法得到实现, 从而实用主义顾客也就不能作为参考的基础。所以说, 为了保留住这个重要的参考基础, 我们必须或者至少要保证向这些顾客提供整体产品, 这是高科技企业在跨越鸿沟时应当实现的一个最主要的目标。

但是, 向顾客承诺提供整体产品的代价也是非常高昂的。甚至当我们寻找一些合作者或者联盟来帮助我们实现这个目标的时候, 他们也会要求获得有效的管理权, 以方便自己对企业的各种资源进行控制。而且, 当我们自己要承担支持性的责任时, 通常我们需要派出企业中最出色的一些员工来完成这些工作, 但是与此同时, 企业中正在推行的其他一些重要项目也同样需要这些员工的力量, 这样一来, 我们就只能蒙受一些损失。因此, 高科技企业必须从节约性和策略性两个角度出发向顾客承诺整体产品的提供——这也就意味着企业需要充分地将整体产品的杠杆作用发挥出来, 最好能够凭借这些整体产品赢回销售量的最大回报。不过, 只有当企业将全部的销售力量集中在一两个空白市场的时候, 这个目标才有可能实现。如果你的销售力量过于分散, 你手中所有的重要资源就会被完全消耗掉, 承诺提供整体产品的诺言也没有实现, 这样你被困在鸿沟中的时间就会更久。若情况更加严重, 也就是当销售量成为你的唯一目标时, 你甚至有可能被永远地困在鸿沟之中。

即使是仅仅因为整体产品的杠杆影响力, 高科技企业也应当避免以销售量为目标的营销策略。但是这种营销策略实在太诱人, 以至于企业总能够找到各种各样的论据来支持自己的做法。我们可以考虑下面的一些例子。成功进入新市场的一个关键之处就是要在产品购买者之间建立一个良好的声誉。已经有无数的研究表明在高科技产品的购买过程中, 人们之间的口头交流是为购买者提供必要参考信息的一个最重要的来源。无论是在产品销售周期的初始阶段, 还是在购买者大量剔除不合格企业并确定“最终名单”的最后阶段, 口碑营销都是一个非常关键的策略。那么接下来你要注意的是, 在任何一个特定的市场, 一个良好声誉的形成都需要有大量消息灵通的个体消费者存在, 他们会经常见面并相互交流各自的观点, 从而巩固某种产品或某家公司在他们心目中的地位。现在你应该能够了解口碑是如何起作用的了。

促使这种交流过程的发生企业也需要付出很大的代价, 尤其是当它离开早期市场并开始向主流市场转变的时候。通常情况下, 早期市场的顾客之间的相互交流只需要通过科技新闻社、出版社以及其他一些相关的媒体就可以实现。但是就像我们已经注意到的, 实用主义顾客之间的交流往往会受到行业的限制, 不同行业的实用主义者可能会通过一些专业协会进行交流。化学家与化学家交流, 律师与律师交流, 保险公司主管与保险公司主管交流, 其他行业的

顾客也同样如此。如果企业单纯采用以销售量为目标的营销策略，它可能会在5~10个不同的行业中分别获得一两个顾客信任，但是这样却无法形成口碑传播的效果。你的顾客可能希望跟别人谈谈你的公司和产品，但问题却是他找不到人交谈，因此你的公司和产品在这位顾客心目中的印象也就无法得到加强。相反，如果你可以在一个市场细分中获得四五个顾客的青睐，你将有可能收到理想的效果。因此，能够瞄准市场细分的高科技企业往往可以在跨越鸿沟的初期，通过有效的营销活动获得口碑营销的杠杆影响力，但以销售量为目标的公司即使能获得这种影响力，也只能等到跨越鸿沟的后期。口碑传播影响力的缺乏会使产品的销售过程更加艰难，从而使企业销售产品的成本和不确定性大大增加。

最后，我们来介绍企业在跨越鸿沟的时候应当集中力量关注市场空白的第三个理由，这个颇有说服力的原因与赢得市场领导权有关，那就是实用主义顾客总是希望从市场领导者手中购买产品。其实他们的动机很简单：任何整体产品都是围绕着能够主导市场的优秀产品建立起来的，而不是市场中其他的普通产品。例如，Intuit公司推出的个人理财软件Quicken就是一款非常优秀的市场主导产品，其影响力远远超过了微软公司推出的Money软件。于是，与围绕Money软件建立的整体产品相比，

实用主义者可以从市场中找到更多有关如何使用Quicken软件的书，更多与Quicken软件相容的程序，更多的Quicken软件模板，以及更多能够直接通过Quicken软件获得资料的数据库。这种增值型产品架构的存在不仅仅提升了产品本身的内在价值，而且还可以很方便地得到其他相关产品和服务的支持。实用主义者非常重视整体产品能够为自己带来的有利效应。如果能够选择索尼公司生产的Playstation游戏机，他们绝对不会购买3DO游戏机，同样，如果可以买到Windows NT，他们也不会考虑OS/2，又或者，他们更有可能会选择甲骨文公司的产品而不是Progress公司的数据库。所以，或许实用主义者是无意的，但他们确实会联合起来将某些高科技企业或某些技术产品尊为市场主导者，然后竭尽全力去维护这些市场领导者的地位。我们已经知道，实用主义者在产品进入市场的初期会推迟自己的购买活动——从而导致了可怕的鸿沟效应，他们这样做的一个主要原因就是为了给自己足够的时间去确定谁将成为市场的领导者。他们不想将自己的支持力量错误地贡献给一个不合格的公司及其产品。

既然这样的话，根据我们的定义你就可以知道，如果你正试图跨越面前这条可怕的鸿沟，你就无法被实用主义者视为市场领导者。于是你面对的问题就是：如何才能加快速度获得这一至高无上的领导地位呢？其实这只是一个简单的数学问题。如果你想成为某一个市场的领导者，你就需要在这个市场中占据最庞大的市场份额——尽管最终你或许只能拥有30%~35%的市场份额，但通常在刚进入市场的时候你拥有的市场份额要超过50%。所以说，你可以计划在未来的一段时间，比如说今后两年间，你希望创造多少销售量，然后将这个销售量翻一倍得到的数字就是你要获得的市场份额。精确地说，这个数字实际上是你能够获得的最大市场份额，因为我们的计算过程中利用了一个非常重要的假设，即你将获得的所有销售量都来自于同一个市场细分。因此，如果我们希望在早期中为自己建立起市场领导者的地位——并且我们一定要做到，因为我们知道实用主义者总倾向于从市场领导者手中购买产品，而我们最重要的

一个营销目标就是征服实用主义者，并将他们作为一个可参考的顾客基础——那么唯一正确的策略就是做“小池塘里的大鱼”。

关注市场细分！这种策略的另一个优势就是它能够直接引导你“拥有”一个市场。也就是说，你可以被实用主义者视为市场领导者，并且从那以后，他们会联合起来帮助你维持市场主导地位。而且这同时还意味着，对于任何同样希望成为市场领导者的竞争者来说，无论它们的规模大小，也无论它们的产品具有哪些附加的特色功能，它们在进入市场的时候都需要面临无数巨大的障碍。诚然，主流市场的顾客会埋怨你的产品缺乏特色，并坚持要求你对产品进行升级来超越其他竞争者提供的产品。但事实上，主流顾客愿意让自己被你“拥有”，因为这样可以简化他们的购买决策，改善产品的质量并降低获得整体产品的成本，而且还能够为他们带来一种安全感：产品销售商就在那里，只要出现任何问题他们随时都可以寻求帮助。他们确实需要得到你的关注，但他们是和你属于同一战线的。这样看来，拥有一个市场与拥有一份养老金似乎存在着一些相似之处——万事顺利的时候你为它添砖加瓦，一旦灾难降临它就成为了你的避难所，拥有一个市场可以使你的收入比平时更加稳定，也能够使你的销售成本更低。

正是因为这么多的原因——整体产品的杠杆影响力，口碑营销的威力，以及掌握市场的领导地位，所以在跨越鸿沟的时候，你必须要将全部的注意力集中在一两个规模较小的市场细分中，努力获得这一两个市场的支配地位，这一点是非常关键的。如果你不能为这个目标竭尽全力，那么你成功进入主流市场的可能性就会非常渺茫。

3.3 微软的命运

我从一开始就承认：据我所知，微软公司从未遵循过我在本书中强烈建议的重点集中策略。它从未实施过我们在前面介绍过的D-Day战略。

相反，微软公司一贯采用的是“埃维尔·克尼维尔^注攻略”：忽视鸿沟的存在。你可能要问：既然这样，微软公司为什么还能在全世界范围内取得如此巨大的成就呢？为什么没有人曾经想过要遵循微软公司的战略，而不是你摩尔先生的鸿沟策略呢？

在这里，我想我们可以引用法律界的一句名言：大案件只能造就无效力的法律。微软公司的历史就是如此的独特，以至于其他的高科技企业几乎不可能利用它的策略作为先导。最初微软公司从IBM公司那里获得了个人计算机操作系统的专营权，但随后它又设法将这项技术据为己有，微软公司最为知名的三大技术Windows操作系统、NT和Internet Explorer浏览器就是直接从这项操作系统技术中进行扩展而得到的。这种盗窃行为纯粹是普罗米修斯式的——从上帝那里偷来火种然后传遍全人类。这并不是一个不诚实的行为，事实上人们还会到处颂扬微软公司的明智之举。不过这里的关键问题在于，微软公司从一开始就被视为一种业界内的标准。这家公司刚刚创立的时候恰巧遇到了一个难得的机遇，当时IBM公司正在整个市场掀起一波针对IT产品的需求浪潮。自创立之后，微软公司推行的一切市场开发行动都得益于对IBM技术的继承。

独有的天时地利使得微软公司能够从别人那里获得新技术，它并不需要凭借自己的力量进行技术研发。换句话说，微软公司的成功应当主要依赖于它对其他人率先发明的技术的迅速继承。无论是对Macintosh直接进行扩展得到的Windows软件，还是对网景公司的浏览器Navigator直接进行扩展得到的Internet Explorer浏览器，你都可以从中清楚地看到微软公司的发展战略。除此之外，我认为微软公司推出的Windows NT也同样不例外，这款产品久负盛名的原因并不是它将操作系统的艺术价值又往前推进了一步，而是因为它其实只是一个普通的标准平台，它恰恰实现了Unix没有实现的诺言。

我们这样说并不是要嘲讽微软公司的技术能力，我们的目的是要赞扬它的市场开发策略。正是因为微软公司拥有客户机/服务器领域中的所有用户，所以它才能够在鸿沟前方的实用主义者领域中拥有一片永久的领地。可以说，微软公司控制着主流市场的大门。当野蛮的竞争者试图带着自己的不连续性创新闯入主流市场的时候，微软公司就会将大门紧密。但当它自己带着与竞争者类似的产品出现在门外时，主流市场的大门却永远都是向它敞开着的。其实，这就是比尔·盖茨的大门，而且这种特权确实为他带来了丰厚的利润。

但是微软公司并不能作为其他高科技企业的先导。虽然它能够在鸿沟两边游刃有余，但其他大部分的高科技企业在跨越鸿沟的时候都得不到任何的帮助。更严重的是，它们在跨越鸿沟的时候往往还需要躲过微软公司的利齿。通常情况下，高科技企业进入主流市场时会被

看做一种入室盗窃行为，它们要想方设法破门而入，利用各种骗术窃取财富。对于那些无所畏惧的市场领导者来说，由于整个战场已经到处驻扎着他们的军队，所以对他们来说，更有效的战略就是规划出一个全面出击的战略部署，发动全部的前线力量一举出击。但是对于乳臭未干的新挑战者来说，这种策略很明显是非常愚蠢的。事实上这个时候我们应当采取一种完全不同的策略：认真地选择目标，集中力量发起迅猛的攻击，然后立即进驻这片阵地并严加防守。

1. [\[01\]](#)注：埃维尔·克尼维尔是美国特技飞车界的英雄，1971年他曾尝试利用火箭推动电单车飞越蛇河峡谷。——译者注

3.4 市场空白之外

对市场空白介绍了这么多内容之后，我们还需要承认：企业在占据市场空白之后还有很多任务要完成。尽管空白市场一直在不断地更新，而且它本身也会凭借新市场细分的发展而不断地扩大规模，但是更庞大的市场支配权一直是企业所追求的目标，毫无疑问，这个目标将最终超越空白市场的容纳能力。并且，当企业的利润值超过一定水平之后，空白市场确实已经无法满足企业的要求。很明显，这是企业跨越鸿沟之后发生的现象，但是企业应当在一开始就对此进行认真的规划。虽然诺曼底登陆的目的是要攻占诺曼底这个小城，但其最终目标却是要解放整个法国，同样，在我们的营销策略中，我们也希望确定一个更长期的远景目标来指导我们当前的策略选择。

对于高科技企业来说，如果它们想要超越其最初瞄准的空白市场，一个关键的做法就是，把选择一个策略性的目标市场细分作为行动的第一步。也就是说，企业要盯准一个市场细分，并凭借这个市场细分与其他市场之间的联系，顺利进入下一个规模更大的市场细分。我们可以举个例子来看一下，当苹果公司的Macintosh软件试图跨越鸿沟的时候，它选择的空白市场是《财富》杂志评出的世界500强企业中的图形艺术部门。事实上这并不是一个非常庞大的目标市场，但是这个市场却要负责一个极其重要但同时又存在着问题的业务流程——向企业的管理人员和营销专家提供专业、有效的图形展示工具。规模相对较小的空白市场其实也具有其自身的优势，正是因为这样苹果公司才能够在短期内迅速占领这个市场细分，从而将其独有的产品和技术作为行业集团内部的一个合理标准(这同时也违反了管理信息系统部门的意愿，它希望所有人使用的个人电脑都是IBM生产的)。然而，更重要的一点却是，企业在攻占了这个空白市场之后就能够利用这次成功的杠杆力量帮助自己进入集团中的其他部门——公司首先要顺利完成营销任务，然后才能够大规模地进行产品销售。营销人员发现，如果可以在空白市场中取得绝对地位，他们就能够一路乘胜追击，在各种贸易展览中继续显示公司的各种优势，而且，销售人员也发现自己并不需要依赖营销人员的帮助。与此同时，图形艺术领域中的这个前沿阵地也得到了大规模的扩展，并融入了与图形艺术工作人员交互的外部市场——创作机构、广告宣传机构以及最终的出版商。所有的这些用户都在使用Macintosh软件相互交流各种各样的图形资料，最终，苹果公司这个“非标准”的平台上也形成了一个完整而且标准化的系统。

如何才能为“诺曼底登陆行动”的着陆点寻找一个合适的战略性市场空白呢？这是我们在下一章中将要回答的问题。但是在回答这个问题之前，让我们先来了解一些非常知名的公司，它们都凭借我们在上面介绍的方法，即集中全部力量瞄准市场空白，成功地跨越了这条可怕的鸿沟。

3.5成功跨越鸿沟

下面我们将考察高科技企业中成功跨越鸿沟的四个典范——其中两家企业是应用软件销售商Clarify和Documentum, 另外两家是平台销售商Palm Pilot和NEON(New Era of Networks)。这四家高科技企业都从激烈的市场竞争中脱颖而出, 在主流市场空白中占据了支配地位, 而且, 它们都能够充分利用自己的支配地位为企业的投资者带来可观的股权收益。不过我们还会看到, 另外两家平台销售商所面临的挑战与应用软件销售商面对的困难是截然不同的。

应用软件企业自然应当采取纵向营销的方式, 因为应用软件是与终端用户直接接触的, 而终端用户又根据不同的地理位置、行业和职业而划分为不同的群体。这样, 应用软件企业的不同产品就能够适用于鸿沟另一端前沿阵地中的不同市场空白。事实上, 在技术采用生命周期的后期阶段, 随着市场的逐步统一, 消费者需要的产品也将逐渐趋于一致, 因此企业就需要推出适用于各种消费者群体的整体产品, 这种产品的大规模销售能够为企业带来更可观的收入和利润。不过对于应用软件型产品来说, 与终端用户的密切关系就导致了产品的大规模销售很难得到足够的支持。

相反, 平台销售商发展的驱动力却与应用软件企业恰恰相反。从表面上看, 平台企业似乎应当采取横向营销模式, 因为它们的产品直接接触到的不是终端用户, 而是各种机器和其他类型的程序, 从某种程度上来说, 这一类产品的价值就在于它们能够提供一种稳定而且标准化的用户界面。平台销售商并不适合采取纵向营销模式, 因为它们的产品并不会针对不同的市场空白进行频繁的改变。但不幸的是, 任何一项新技术都只能争取到为数不多的一些实用主义者顾客。平台销售商通常只会在某一个市场空白内率先推行相关的技术创新, 这个首选市场空白中的消费者遇到了一些令人印象深刻的问题, 以至于它能够优先于其他的市场空白吸引到销售商的注意。但是其他市场空白中的消费者最终也会欣喜地体验到新产品所具有的优势, 因为他们不需要支付任何成本就能够有机会对新技术的表现进行仔细的考察(他们可以观察首选市场空白中的顾客对产品的反应), 而且还不需要承担任何即时的风险。如果我们假设企业在执行这种前沿阵地策略时不会出现任何失误, 那么首选市场空白中的消费者所遇到的问题就能够很好地得到解决, 同时平台销售商也可以从中获得回报, 因为至少有一个实用主义者群体(就是首选市场空白中的实用主义者群体)将其产品视为市场中的主流产品。因此, 正是由于技术采用所提供的内在驱动力, 而不是产品本身具有的任何独特性质, 平台销售商才必须在跨越鸿沟时采取纵向营销模式, 即使这看起来并不是一个自然的结果。但是令平台销售商感到欣慰的是, 当一个更庞大的市场逐渐兴起时, 它们能够比应用软件销售商更容易、更方便地对市场中的机会加以利用。

一这是本书对原来的版本进行大范围重新改写的两部分内容之一。在原版本中, 我对两种形式的市场空白营销模式进行了区分——应用软件类市场空白和主题类市场空白, 可是后来的经验证明根本不存在所谓的主题类市场空白。但是我也从中受到了启发, 那就是后来我称之为“龙卷风”的一个思想, 即技术采用生命周期中跟随在保龄球道期之后的大市场阶段,

这个思想就是我的第二本书《龙卷风暴》的主题。

3.6 Clarify:—家顾客服务型应用软件企业成功跨越鸿沟

20世纪90年代早期,当客户机/服务器架构正努力实现自己跨越鸿沟的梦想时,Clarify公司成功开发出它的旗舰产品ClearSupport,这款软件系统的目的是改进通过电话工作的客户服务代表的工作效率。这项产品的不寻常之处在于它针对顾客打来的每一个电话,围绕着三个方面设计了一种处理程序,这三个方面分别是:打电话的顾客、致使顾客打来电话的产品,以及解决顾客的问题所需要的各方面知识。这种设计使企业能够利用自己的产品来跟踪它们与顾客之间的关系,确定出有问题的产品,并将解决以往问题所得到的经验积累起来供将来使用。除此之外,这项产品还为每位顾客的产品设置了故障单或“病历”,企业可以利用这种设置对顾客的问题进行持续的记录和跟踪,直到问题解决为止,这样就可以保证顾客时刻观察到整个过程的进展。不管是在当时还是从现在来看,这款产品的创意确实是非常巧妙的,但不足之处也是存在的:它不仅需要新的软件和大型系统对公司的业务流程进行重新组合,而且公司还需要设置新的工作流和工作描述,这样一来,实用主义者对这款软件产品的警惕性就大大提高了。

然而,市场中的有远见者却从这款软件系统中发现了新的机会,那就是更快速更灵敏的客户服务处理程序所带来的竞争性优势,以及与重要的顾客建立长期良好关系的机会。最早的技术采用者在系统的整合期总会面临很多巨大的挑战。另一个早期采用者群体就是医疗器械经销商,因为医疗器械的安装过程极其复杂,因此经销商就要面对大批涌现的客户服务要求,这些要求的数量远远超出了正常的客户服务处理程序所能够应对的规模。除此之外,需要金融服务的企业还可以通过这款软件系统为其高资产净值客户提供客服电话中心,电信领域的企业则需要利用这项产品帮助自己处理顾客投诉并分遣各个地域的服务代表,还有一些高科技企业也需要利用这款软件为顾客和转销商解释它们的新产品在操作方面的复杂问题,并消除新产品中存在的一些故障。

在这款软件的众多顾客中,我们最后要介绍的就是思科系统公司,当时这家公司被视为网络硬件市场中的知名经销商。思科系统公司对这项产品的采用同时吸引了顾客和竞争者的注意。当时行业中的所有人(经销商、转销商和顾客等),都一直在苦苦应对日益严重的顾客支持问题,其中一个原因就是他们本身采用的系统也在变得越来越复杂,而另外一个原因则是他们的系统还需要与其他系统进行越来越多的交互操作,这样情况就会变得更加错综复杂。市场的迅速扩张使得顾客支持的缺乏成为行业发展的瓶颈。但导致顾客支持缺乏的原因却仅仅在于人们没有雇用足够多的员工而且没有及时对他们进行必要的培训。结果,市场就出现了一个非常大的空白,人们需要有效的技术来帮助自己解决这些问题。

我们从这个例子就可以看到—一个拥有突破性关键任务的纵向市场应当如何占据一个颇有吸引力的前沿阵地。市场不再需要分别向每一位顾客展示自己的优势——如今它会为高科技企业带来一个机会,帮助它们追寻一个完整的市场细分。不过,得到这种机会必然是要付出代价的。这个市场细分中的消费者可能有一些特殊的需求没有得到企业的重视,而且这些需求

至少也会与其他市场中顾客的要求无法相容，有时这两个不同市场中消费者的需求甚至是直接冲突的。那么这时高科技企业应该采取什么样的策略呢？

对于正试图跨越鸿沟的企业来说，答案是很明显的：集中全部力量盯准市场空白，然后竭尽全力利用你手中掌握的全部资源满足其他人的需要。

在Clarify公司的例子中，它就将全部精力投入到网络硬件行业中，并迅速战胜了其他关键的市场领导者，例如Wellfleet、3Com和Synoptics。Clarify因此在网络硬件行业名气大增，继而征服了其他一些不是很知名的小公司。Clarify公司推出的产品最早具有的并且也是最重要的一项功能就是为一些具有特殊要求的顾客提供帮助，具体地说，这些顾客希望凭借与自己企业内部研发部门的障碍报告应用程序实现交互操作的案例传送服务，确保自己能够及时发现产品的故障并做出标记，然后进行全程跟踪直到故障被完全消除为止。他们还需要掌握一定的技术基础，以保证自己能够非常方便地重复使用大量极其复杂的技术知识。当然，在顺利占据市场空白的过程中，Clarify公司还需要面对很多其他的需求来帮助顾客成功地应用自己的产品，但是它却将这两个关键的需求列为所有需求中最为重要的两个，我们不得不承认这确实是一个明智之举。

在网络硬件市场空白中取得的成功使得Clarify公司能够顺势将自己巨大的影响力延伸到另一个相关市场，那就是计算机软件和系统市场，在这个市场中Clarify将有机会与微软公司这样的大客户进行合作。不过你要注意，这时企业面对的顾客问题不再是系统的复杂性，而往往是比较以往任何时候更多的顾客致电次数。Clarify在计算机领域中的成功又将自己的影响力扩张到电信行业，在这个行业公司又需要面对一个全新的顾客需求，那就是努力将每一次客服电话的接通转变成一次难得的销售机会。这就促使Clarify公司迅速开发出一套辅助产品线，也就是所谓的ClearCallCenter。随后这项产品又在金融服务行业中得到了广泛的应用。

Clarify公司前进的脚步从未停止过。攻占前沿阵地，成功击倒第一个保龄球瓶，为今后继续占领其他市场创造前进的动力，凭借产品在各个市场空白中的不断渗透，以及相关市场空白中顾客之间的口碑传递，努力开拓新的市场机遇。这种策略不仅仅对于Clarify公司来说是有效的，对于我们下面将要介绍的这家企业也不例外。

3.7 Documentum:—家文档管理应用软件公司成功跨越鸿沟

1993年,当Documentum公司由杰夫·米勒(Jeff Miller)接手的时候,尽管它在与施乐公司分道扬镳之后“免费”承袭了前者大量先进的文件管理技术,但这家公司的收入在随后的三年之中却没有任何起色,一直维持在200万美元的水平。这是一家企业跌入鸿沟之时的典型表现。在杰夫·米勒上任之后短短一年的时间里,Documentum公司的收入额就开始不断地增长,从800万美元增长到2500万美元,再到4500万美元(并首次公开发行股票),一直到最终的7500万美元。这可是一个全世界闻名的跨越鸿沟行动。这时你可能想知道,杰夫和他的管理团队到底用了什么诀窍呢?

其实,他们曾认真阅读过《跨越鸿沟》的第1版,并根据书中的策略制定了他们的市场开发蓝图。他们知道自己的公司正处于可怕的鸿沟之中,他们也知道要想尽快脱离鸿沟的困扰,最为关键的一步就是寻找一个适当的市场细分作为前沿阵地,于是杰夫带领公司的管理团队对他们手中掌握的截至当前的顾客体验进行深入的调查,然后他们发现并决定瞄准一个非常小的市场空白:《财富》世界制药公司500强中的药政事务部门。如今整个世界上只有大约40多个这样的部门,而即使是最大的部门也才有十几名工作人员,所以你可能觉得难以理解:为什么一家公司要放弃“所有大型企业中需要处理复杂文档工作的一切人员”,而将自己的市场范围缩小到一个全球可能仅有一千人的规模呢?

这个问题的答案就是,当你在选择跨越鸿沟的目标时,重要的不是市场中的消费者数量,而是这些消费者的痛苦经历所引起的重大影响。对于制药行业的药政事务人员来说,他们在工作中经历的痛苦与遭受酷刑折磨并没有差别。不要以为他们的工作很轻松,事实上这些工作人员需要将新药批准申请递交给全世界大约100多家不同的监管机构。一直要等到新药品专利得到批准之后,制药公司才能够投入生产。通常新技术专利的有效期是17年,而一项成功申请专利的新药品平均每年带来的收入可以达到4亿美元。但是一旦药品的专利权失效,它所能带来的经济回报就会急转直下。我们由此知道,申请过程耗费的每一天都是对新药品专利周期的浪费。通常来说,制药公司需要花上一年的时间来递交申请文件——注意,不是花上一年的时候获得批准,而只是用一年的时间递交申请!

递交申请的过程之所以如此漫长,原因就是新药品申请文件的长度一般达到250~500页,而且其中的内容非常繁杂,来源广泛——临床的试验研究、信件、药品生产数据库、专利局资料、实验室原始研究和记录以及其他很多类似的东西。所有的这些材料都要作为原始资料暂时被冻结,此后这些相关内容的所有变动都要被公布于众并进行跟踪记录。对于药政部门的工作人员来说,这些复杂的工作实在是一个噩梦,而且制药公司也因此耗费了大量的成本。

通过解决这个问题,Documentum公司为自己争取到了一个非常忠诚而且信守承诺的顾客群体。但是这种承诺并不是来自于IT企业,因为从实用性的角度出发,企业的要求仅仅是能够与自己认定的经销商合作愉快,并希望经销商对现有的文档管理系统设施进行不断地改进。

事实上，这种承诺来自于IT企业中的高级管理人员，他们从Documentum公司的产品中发现了一个难得的机遇，那就是将企业的整个流程进行重组并以此提供一个完全不同的用户终端。他们竭力否决公司中一些内部人员的反对意见并进一步要求他们全力支持这个新的业务流程。对于高科技企业来说，这是跨越鸿沟的一个标准模式。正常情况下，起主导作用的是企业中某个部门的工作人员(他们在工作中遇到了问题)，重视这些问题的是企业的管理人员(因为这些问题会令企业中所有的人都痛苦不堪)，接下来解决问题的就是技术人员(他们需要在维持已有产品的同时保证新产品的顺利运行)。

在短短一年的时间里，Documentum公司就证明了自己确实能够解决这个问题，前40家制药公司中有30多家都对Documentum公司的产品非常满意。这就是令Documentum的销售收入由800万美元迅速上升至2500万美元的内在驱动力。但是从那以后，Documentum公司的销售收入就开始受到市场空白营销方式中保龄球瓶效应的影响。在制药公司中，Documentum公司的产品已经成为所有文档处理任务的标准处理工具，因此它能够从药政事务领域迅速流传到生产车间的研究员手中。产品进入生产车间之后，工厂的建造和维修承包商马上利用它对工厂中所有系统和操作流程的文档记录进行集中管理和保存，而且他们还意识到相关加工行业中的一些工厂也在文档管理方面有着同样的需求，所以他们又将产品推荐到管制化学品制造厂、非管制化学品制造厂以及炼油厂等。炼油厂通常被石油行业中的人视为下游合作者，当产品进入炼油厂的时候，炼油厂的技术人员发现这种产品还可以帮助他们的上游合作者解决石油开采和生产过程中存在的某一个重大问题。对于石油开采和生产行业来说，这个非常重要的问题就是对可出租产权的管理，诸如哪些产权可以出租，出租合同中的注意事项，以及出租行为中还要涉及哪些人等类似的一些问题。这类顾客面对的问题就像是游戏中的鼠巢一样，四周布满了各种各样的机关和埋伏，如果没有一种有效的文档管理系统，这些复杂的信息很有可能需要人们在口头上或者通过纸笔进行管理。于是Documentum公司的产品又一次在石油行业获得了巨大的成功。这个成功随后引起了华尔街很多股票投资人和分析师的注意，他们发现这款软件同样可以帮助自己更好地控制手中大量的互换和金融衍生品业务。

这样看来，Documentum公司销售收入超过1亿美元的成就在很大程度上应当归功于这种连锁反应。这就是市场空白营销模式的杠杆影响力得到充分发挥的一个例子。在这整个的连锁序列中有两个非常关键的问题，第一个问题就是击倒第一个保龄球瓶，成功占据前沿阵地，顺利地跨越鸿沟。在这个阶段，最重要的并不是第一个前沿阵地中市场空白的规模大小，而是企业为这个市场空白解决的问题能够带来多少经济价值。这个问题越严重，这个市场空白的力量就越能够推动你更迅速地跨出鸿沟。一旦你顺利地越过了鸿沟，你向其他市场空白扩张的机会就会大大增加，因为如今你已经拥有一组忠实的顾客在背后支持你，因此这时对你来说，前功尽弃并重新变为一个不知名销售商的可能性将会大大降低。

在占领前沿阵地之后，你需要将你的市场空白产品继续推向其他的市场。所以，第二个关键问题就是确定其他的一些合适的市场细分，进一步扩大产品的影响力。这一步可以帮助你重新认识到成功跨越鸿沟将为你带来的巨大财务收益。这时你要考虑的并不是你从第一个市

场空白中赚到了多少钱, 因为除了这些钱之外, 你还能够从随后所有的市场空白中获得非常可观的收入。更准确地说, 推动企业的销售收入不断增加的应当是所有保龄球的连锁反应, 而不仅仅是第一个保龄球。对于那些在大型集团中工作的企业家来说, 这第二个问题是尤其关键的, 因为他们为了获得足够的收入, 就需要与市场中其他规模更大、地位更稳固的企业展开竞争。如果企业的管理团队没有发现更广阔的市场, 如果他们仅仅看到了第一个市场空白, 他们获得的收入就不可能达到预期的水平。但是如果你恰恰相反, 只是向他们展示了一个更广阔、更具盈利空间的大规模市场, 而没有发现第一个市场空白, 最终企业将会沿横向发展并进入一个高速增长的过程, 当然这时企业虽然也能够获得高额的销售收入, 但是他们仍然会炒你的鱿鱼, 因为你没能早一点为他们带来这些巨额收入。这个保龄球瓶模型既能够帮助你将全部力量集中到当前的市场中, 将资源的耗费速度保持到最低水平, 并使企业的市场开发活动始终盯准目标, 而且还可以帮助你从大局出发, 把握住更大的盈利机会。

3.8 3ComPalm Pilot:—家独立操作平台公司成功跨越鸿沟

很多高科技企业在跨越鸿沟的时候都会遭遇一个非常艰难的处境,这往往是由于它们无法成功吸引某一个目标顾客的注意力并且竭尽全力地为顾客服务。毕竟此时企业的销售量是非常有限的,如果我们还要求它进一步限制市场的范围,这看起来必然是违背常理的。但是在有些时候,即使企业已经确定了自己的目标顾客,但仍有可能挣扎着陷入危险的境地。一个很恰当的例子就是PDA(个人数字处理,即掌上电脑)市场,在PalmComputing公司(后来,这家公司先后被美国机器人(U.S.Robotics)公司和3Com公司收购)成功开发出Palm Pilot系列产品并将其顺利推向主流市场之前,PDA市场一直在可怕的鸿沟中艰难地挣扎着。PalmComputing公司一举成功的诀窍是什么呢?其他的公司为什么又会如此失败呢?

个人掌上电脑行业的前沿目标阵地就是高科技企业的管理团队,他们每天不是坐在会议室里开会,就是走在路上准备会见下一个客户。但无论是哪一种情况,这些高层管理人员都需要有一种工具用来通讯(电话和电子邮件),并组织更多的会议(日程表)。纸笔记录当然具备很多的优点,但是这种系统最大的两个不足之处就在于,一旦信息被记录下来就很难更新,而且也不容易在其他人员之间进行协调。即使软件系统在解决第二个问题上会遇到困难,但是至少它能够轻而易举地解决第一个不足。况且,考虑到这些目标顾客同属于高科技行业,他们本身就倾向于高科技的产品,因此他们绝对有理由购买这一类产品。

第一批进入这个市场的产品来自于消费性电子产品行业——例如夏普公司的SharpWizard和卡西欧公司的CasioBoss。这些产品虽然价格适中,但是功能却十分有限。它们不仅不具备日程表功能,就连最初的电话号码簿也只能人工输入,并且没有退格键。这些产品的使用是如此不便,以至于消费者只要发现一个小小的不足就会完全放弃。因此,整个市场都在期盼着一种更具个人电脑性质的产品。当时市场中的消费者已经发现Psion集团和Poquet公司推出的掌上型计算机,但是这两项产品并没有引起多少人的兴趣。接下来进入市场的产品来自于两家实力雄厚的个人计算机公司——惠普LX级别的掌上计算机和苹果公司的Newton掌上电脑。惠普和苹果公司在推出这两款产品之前都已经瞄准了自己的目标,但它们最终却都没有成功。不过我们可以从它们的失败中学到很多教训。

惠普公司从来都不会放弃自己在个人计算机领域的优势。95LX型号掌上计算机拥有的电话簿和日程表功能几乎已经完全达到了市场标准。不仅如此,这款产品一个更大的“优势”就是它还能够运行DOS系统、Lotus1-2-3电子表格软件以及文字处理程序。全键盘设计也是其一大特色,但如果你想使用这种键盘,你的手指必须要像铅笔一样细,因为这些按键实在是太小了。另外,这款掌上计算机还配备了个人存储器插槽、随机存储器,以及其他很多吸引人的配置。但是695美元的高价格也同样令人惊叹。总之,这款机器看上去不伦不类,除了惠普公司的员工之外,市场中的消费者根本不会接受这样一种产品。

Newton则根本称不上是一台个人计算机。苹果公司的的问题就是他们从不能放弃自己的独

特构想。约翰·斯卡利(John Sculley)在一卷非常吸引人的录像带中提出了“知识导航者”的构想,这卷录像带后来引起了所有人的狂热追捧,而Newton掌上电脑就成为了这卷录像带进入市场的砝码。但是“知识导航者”这个构想并不能代替Newton掌上电脑的角色,而且最重要的是,没有谁愿意出钱购买这样一个虚无缥缈的构想。作为掌上电脑,Newton也具备电话号码簿和电子日历功能,这至少满足了行业内的最低标准。但是它的外形因素还远远不能达到标准(它看起来更像是一块砖头,但掌上电脑应该是一种轻薄的卡片机才对)。而且,这款产品也不能利用微软的WORD软件制定日程表。不过最重要的一点是,手写识别软件在现实中表现确实不佳,但苹果公司却将这项功能加入到Newton中,还对此大肆宣传,说得天花乱坠,结果与惠普的95LX同样悲惨:Newton不幸地成为了美国著名连环漫画《杜恩斯比利》(Dennis the Menace)的讽刺对象。

Palm Pilot公司的管理团队拥有两位杰出的领导人,技术领域由杰夫·霍金斯(Jeff Hawkins)领导,商业领域则由唐娜·杜宾斯基(Donna Dublinsky)领导。这个管理团队的一大优势就是能够及时发现很多根本没有太大用途的设置。但是更令这些人感到自豪的是他们非常有魄力,他们可以将全部力量集中到一个目标上,然后坚持不懈地努力直到目标实现。所以他们总能生产出一些非常畅销的消费类电子产品。Palm Pilot掌上电脑就是一个例子,它的外观非常小巧,用户可以很方便地把它放在衣服的里袋中(同时这款电脑还取代了里袋保护套的位置,因为它已经抢占了保护套的空间并且兼具保护套的功能)。而且,对于任何曾经使用过Mac或Windows计算机的用户(这些用户就组成了Palm Pilot公司的整个目标市场)来说,这款掌上电脑的应用软件界面非常符合他们的直觉要求,它配备的坞站不仅令用户能够非常方便地通过上传或下载方式对电话号码簿中的号码进行管理,而且还可以遵照承诺帮助用户更好地制定他们的日程表(技术开发人员首先需要确定他们将对什么样的日程表系统进行标准化,然后开发出相关的处理步骤和程序来支持用户的使用——直到现在这项工作仍然在不断地发展)。这款产品也可以利用笔式输入,但是其功能却仅限于日常的使用。最后,这款产品不到400美元的价格也非常符合消费者的心理价位。以上就是Palm Pilot掌上电脑所具有的全部优势。

消费者们非常喜欢这款掌上电脑。虽然Palm Pilot公司的最初目标只是高科技行业的管理人员,但是它的这款产品也很快受到了其他消费者的欢迎,并且直到现在人们对这款产品的热情都没有减退。这是继Mac之后少数几个能够受到大量用户热情支持的优秀产品之一。为什么Palm Pilot能够做得如此成功呢?原因很简单,它只是克服了其他同类产品中存在的问题。我们从这个例子中可以学到一个非常重要的教训:合理有效的精简能够为我们带来成功。当然,适当并且有效的精简需要企业同时在设计审美和目标营销两个方面具有极大的信心。然而与此恰恰相反,那些失败的公司往往并不会考虑目标市场的要求,它们只会对产品实行过于复杂或花哨的设计,原因是它们的注意力太分散了,不能像成功的公司那样心无旁骛。其实,它们这样做的本意是为了降低市场风险,但令人觉得讽刺的是,它们这种行动却通常事与愿违,使自己面对的市场风险大大增加。

在跨越鸿沟时,不能将全部的资源 and 精力投入到某一个目标市场中的企业几乎都无一例

外地为自己的这个失误付出了惨重的代价。对于应用软件公司来说,做到这一点是非常困难的,但是对于生产平台型产品的公司来说,这可能是一项更难以完成的任务。平台型产品本身的性质就决定了一个事实:只有当平台型产品得到了所有消费者的认可时,企业才能够从它身上获得回报,否则企业是根本不可能盈利的。因此,平台型企业的投资者很少对重点集中战略感兴趣。而且,企业的研发人员在产品完全占据市场之前,也早就已经着手开发一系列完整的支持性设施,不断丰富他们的控件容量。另外,企业的销售人员也开始仔细调查早期市场中存在的机会,而且他们非常喜欢自作主张,总试图沿着不同的方向突破新的市场。对于平台型企业的管理者来说,处理这些棘手的工作确实是一个巨大的挑战。

于是, Palm Pilot公司随后就将自己的PDA操作系统由封闭式(就像苹果公司的Macintosh计算机)转变为一种开放式的平台(就像个人计算机),并称之为PalmHI。在这个转变过程中, Palm Pilot公司一直在经受着来自微软公司开发的WindowsCE平台操作系统的冲击,因为当时微软公司也直接推出了一款掌上型计算机作为自己的旗舰产品。新产品Palmm配置了无线调制解调器和相应的软件程序,使用户能够通过掌上计算机接入因特网并自如地收发电子邮件,并且Palm Pilot公司仍然在积极地招募有能力的技术开发人员对这款新产品实行进一步的扩展。在这个方面,他们的Java软件开发工具包和基于计算机的串行接口技术应当提供了很大的帮助。另外, Palm Pilot还推出了一些综合性的产品,比如将PalmIII技术与手机功能融合在一起。然而,在这个领域中表现更加出色的无疑是微软公司,所以要想胜过这个实力雄厚的竞争者并得到所有用户的认可,对于Palm Pilot公司来说确实是一项非常困难的任务。而且,随着对平台型操作系统的关注, Palm Pilot公司推出的软件系统也变得越来越复杂,这必然有损于公司最初承诺的价值主张。对于高端的Palm Pilot掌上计算机用户来说这可能并不是问题,但是对于新用户来说情况就不一样了。

正因为如此, Palm Pilot公司又迅速发布了另一项新产品PalmV,除了沿袭最初产品版本的所有优点之外,这款掌上电脑也变得更加轻薄、更加时尚。这款非凡的产品甚至一举征服了像我这样顽固的保守主义者。通过对产品类别的划分, Palm Pilot公司马上为自己开辟了两条途径。当然,我们不再讨论这家公司成功跨越鸿沟之后的情况,因为这已经超出了本书的范围(如果你想继续了解这家公司后来的发展,不妨看一看我的另一本书《龙卷风暴》)。但是在介绍了下一个平台型企业的例子之后,我们还有机会对Palm Pilot此后面面对的挑战稍作评论。

3.9 SmartCards:—家分布式操作平台企业成功跨越鸿沟

你还记得录像机是何时进入市场的吗？(好吧，我知道是因为我的年龄比你大。)不管怎样，当时的一个问题就是很多录像机生产商纷纷抱怨说，如果那时市场中的录像带能够多一点，他们肯定能卖出更多的录像机。而电影商也在不断抱怨，如果市场中能够有更多的录像机来播放录像带，他们肯定也会多生产一些录像带。两个行业之间的矛盾因此延续了很久，但我们在这里要说的是，智能卡的到来也引发了类似的问题。

智能卡的外观与信用卡非常相似，唯一不同的是智能卡被嵌入了一块小型芯片。有一些最简单的智能卡中嵌入的是存储芯片，可以用来记录现金价值和一些身份信息。当然也有一些复杂的智能卡，比如说技术人员会在智能卡中加入某种微处理器，这样用户就可以凭借它作为终端用户对客户机/服务器应用软件进行操作。所有的智能卡在使用的时候都需要有一个用来激活卡片的读卡器。大部分智能卡都是接触式读取的(你可以考虑银行里的自动取款机，尽管美国的银行卡都是磁卡而不是智能卡)，但是有些也是非接触式的，就像新加坡实行的公路电子收费系统。

对于有远见者来说，智能卡是一个非常有趣的平台系统。有远见的销售商从智能卡中看到了难得的机遇并借此开发出各种各样的顾客忠诚计划(例如累计飞行里程、累计购物卡等)。大学将智能卡作为学生的身份证件和借记卡。网络行业将智能卡视为通用的PKI(公共密钥基础设施)安全系统。当然，智能卡所有的这些应用都需要读卡器，并且如果读卡器无处不在的话，智能卡的应用将永远不会终止。然而，如果读卡器非常少见(分布密度很小)，而用户也因此不得不依赖于某一种后备系统的话，那么智能卡所具备的大部分价值主张就会受到损害。因此，令支持性产品达到一定的密度或数量就成了所有平台型企业跨越技术采用鸿沟的关键所在。

20世纪末期，智能卡市场的主导者无疑是Gemplus，它占据了全世界的智能卡市场中大约80%的份额。但有趣的是，它几乎所有的市场份额并不来自于美国。原因是什么呢？接下来我们就来看一下这些庞大的市场份额究竟来自哪里，以及我们是否能够洞察其中的规律所在。智能卡的最大市场在欧洲，因为那里的人们通常要使用智能卡拨打公用电话。对于来自其他国家的游客来说，智能卡也帮助他们解决了一个非常令人讨厌的问题：漫游费，而且它还简化了公用电话的维护工作，但是智能卡真正有价值的地方在于它为欧洲所有国家的公用电话电报署(Public Telephone and Telegraph, PTT)提供了后备资金，就像个人支票账户存款为银行提供后备资金一样。由于公用电话电报署采取的是一种封闭式的系统，它只能单边决定推出哪些产品，而消费者则必须接受这些产品，尽管这些产品事实上并不会侵犯他们的利益。

随后，智能卡又迅速从通信行业进入下一个市场空白。它们在卫星分布式付费电视的视频解码器中又派上了用场。除此之外，智能卡还被应用在停车场智能收费系统、公路收费系统、军事基地身份系统，以及载有病人信息的医疗卡等很多领域。你发现这其中的规律了吗？

智能卡的每一种应用都是一个封闭式的系统，只允许一个中心机构单边地对系统的结构进行设置。这样就能够保证智能卡的某一个应用市场可以迅速达到饱和，从而证实了新的产品设施在经济方面的优势。

如今，美国是全世界封闭程度最低的一个群体，因此我们并不难理解为什么美国对智能卡的使用程度仍大大落后于其他的国家。并且，将来还有可能是美国率先开发出一种创新性的技术产品，将智能卡推向一个全新的应用领域——因特网，因为它的确需要一个世界范围内通用的安全系统。但是这种创新性产品或许只能得到少数一些消费者的认可，在你竭尽全力跨越鸿沟的时候，这或许是令你最深恶痛绝的事情了。

这样看来，这确实是一个进退两难的困境。你如何才能以最快的速度令你的产品得到所有人的认可呢？鸿沟理论告诉你：“从局部出手，然后逐渐扩散，占领整个市场。”这里的局部就是指封闭式群体中的一些拥有高安全性的网络应用领域，例如公司、金融交易、民用和军用智能、医疗信息共享以及其他一些类似的应用领域。除了所有还没有使用个人计算机的读者之外——其他所有的人都会走在这些应用领域的前列。我们不妨考虑一种非常吸引人的外观应用，那就是嵌入个人计算机存储卡中的读卡器，这种产品能够使个人存储卡插槽得到更广泛的应用。凭借着如今这么多基于万维网的应用程序，我们可以将内联网转变为外联网，最后再转变为正在逐渐兴起的因特网形式。也就是说，我们首先应当从一组内部员工开始，然后逐渐吸纳值得信赖的合作伙伴，凭借新产品吸引顾客的注意，最后再将我们的产品推向更广阔的市场。你要注意，千万不要直接进入大规模的市场：因为如果你决定这样做，你将根本无法顺利跨越面前的这条鸿沟，你也不可能获得丰厚的回报。

3.10 应用软件企业和操作平台企业

我们在前面介绍的例子表明，根据你销售的是应用软件还是容纳应用软件的操作系统，跨越鸿沟的策略所带来的风险和收益权衡是不同的。在现实世界中，应用软件企业在跨越鸿沟时具有比操作系统企业更大的优势。这是因为颠覆性的创新更有可能得到终端用户的支持，而那些技术专家则很有可能对不连续性创新产生抵触情绪，因为他们已经能够对现有的软件系统进行熟练的操作。换句话说，相对于技术专家来说，终端用户更能够发现应用软件企业的价值。他们可以迅速地判断出新型应用软件的优势所在。并且，如果一款应用软件能够及时地为目标企业解决一个非常关键但却存在问题的业务流程，那么即使目标企业IT部门中的技术专家并不愿意接受这项产品，他们也难以阻挡终端用户对产品的强烈支持。

相反，操作系统型产品本身的性质就决定了它们的应用目的将是多种多样的。作为一种基础的平台设施，它们在IT领域中占据了非常重要的地位。对于负责维持当前基础设施的安全性、可靠性和日常表现的顾客群体来说，他们不会迅速地采取颠覆性的技术创新，因为对这些技术创新的采纳意味着他们要对现有系统进行重新的调整与组合。因此，为了促进用户对新型操作平台的接受和采用，销售商必须打着应用软件的旗号对操作系统进行包装。也就是说，销售商必须将新型的操作平台与某一款应用软件直接结合起来，以保证自己能够获得大量终端用户的支持，顺利攻占目标市场空白中的前沿阵地。

销售商的这种做法往往会让人觉得有些不合常理，尤其对于目标企业中的工程人员来说则更是如此，他们一直认为计算机不可能分辨出现在的交易是在销售一所房地产，还是在出版一份报纸，又或者是调查一份被篡改的遗嘱。但事实上他们的忧虑完全可以化解，因为支持这项创新技术的顾客群体可以分辨这些交易。我们已经知道，实用主义者在决定采用某项新技术的过程中，他们最关注的一个衡量标准就是其他人对产品的认可。并且，由于房地产商并不会与报纸出版商交谈，他们中的任何一个也不愿意多花时间和律师进行交流，所以你无法在这些不同的顾客群体之间形成一种口碑营销的效应。你唯一能做的就是选择某一个市场，然后努力令市场中的所有顾客接受你的产品，成功之后再继续转入另一个市场。

然而在正常的情况下，应用软件企业则非常适于凭借空白市场的扩张而进入更广阔的市场。并且，在任何一个你已经完全占领的空白市场中，你都有可能长期维持市场领导者的地位。毕竟，实用主义者并不喜欢朝三暮四。但是这种连续不断的市场扩张也会为你带来不利的影响。与大规模市场的技术采用相比，这种扩张过程确实比较缓慢，所以说，如果你在对少数几个空白市场发起进攻的同时，某一个大规模的市场却正在逐步形成，那么其他的竞争者就会捷足先登，迅速占领这个更具盈利空间的大市场。Wang公司和它开发的文字处理应用软件就不幸遇到了这种状况，正当它努力攻占几个空白市场的时候，基于个人计算机的文字处理程序却得到了更多用户的认可。类似的例子还有苹果公司的Macintosh操作系统最终不敌微软公司的Windows操作系统，硅谷图形公司(Silicon Graphics)最终也败在了太阳公司和英特尔公司手中。

当市场规模逐步变大的时候，操作平台企业反而具有更大的优势。因为它们能够自由地在同一时间参与到很多价值链中，它们的产品也能够同时进入多个市场细分之中。而且，当消费者最终明白操作平台也只不过是业务流程中必需的某种工具，就像20世纪80年代随处可见的传真机、语音信箱、激光打印机、局域网，以及20世纪90年代普遍使用的手机、笔记本电脑、电子邮件和因特网一样，那么操作平台的使用就会像电灯一样普遍。我们不得不承认，这些企业及其产品的成功确实可以称得上是高科技行业中的奇迹。但是你只需要明白一点，与其他的技术类型相比，它们在跨越鸿沟时面临的挑战却是最为艰巨的。

3.11 从理想到实践

接下来，我们要从跨越鸿沟的理论领域转入到实际操作中。在下面四章我们会把这个巨大的挑战分为四个部分。首先我们探讨的是如何选择恰当的出击点、正确的跨越位置、合适的前沿阵地，以及最为关键的第一个保龄球瓶。然后我们会考察高科技企业需要提供什么样的产品才能成功占领第一个目标市场，以及刚刚创立的企业在面对有限的资源时应当如何提供这样的产品。接下来，我们需要将目光投向我们的竞争者——那些一直在想方设法强迫我们退出阵地、跌入鸿沟的人，我们还要考虑应当如何定位才能在竞争激烈的主流市场中获得成功。最后，我们要了解企业的销售系统、定价策略以及分销渠道，并以此帮助我们在这个危险的时期选择一种正确的营销方式。

如果想顺利战胜这四个艰巨的挑战，你应当抱有的一个最为关键的态度就是：跨越鸿沟代表了你的企业生涯中最重要、最不一般的一个时期。无论从过去(将产品顺利销售给有远见者就是成功的关键)来说，还是站在将来(应当把全部精力和资源集中在空白市场策略或者大规模市场扩张计划上)的角度，这都是一件完全不同的事情。在这两个阶段之间就是一个独特的转变过程，一种对主流市场的渗透，一种突破性的行为，为了实现这个关键的转变过程，你需要掌握很多特别的技巧，而这些技巧在技术采用生命周期的其他阶段却是根本没有机会使用的。

第4章 瞄准目标

#不知道是谁曾经说过这样的话——听起来似乎应当是棒球名人优吉·贝拉(Yogi Berra)或者他的教练卡西·史丹格尔(Casey Stengel)说过的——但是无论在什么样的情形下,只要说到跨越鸿沟,这句话就绝对是有道理的:“如果你不知道自己的目标是什么,那你就根本没有办法把它变成现实。”

对于高科技企业来说,成功跨越鸿沟的基本原则就是确定一个具体的空白市场作为出击点,然后集中全部资源,竭尽全力获得这个市场细分的绝对领导权。从这个意义上说,这其实就是一个直截了当的市场进入问题,解决这样一个问题的途径我想大家都已经非常熟悉了。首先你要将所有潜在的顾客划分为几个不同的市场细分,然后对每个市场细分具有的吸引力和内在价值进行评价,当你把目标限定在一个很小的市场范围内并得到一个空白市场的“最终名单”之后,你还需要想办法对一些重要的因素进行评估,例如各个空白市场的规模、它们的产品销售能力,以及其他竞争者对这些市场的防御程度。最后你要做的就是根据你所得到的信息选择一个合适的空白市场,并集中全部力量征服这个市场中的所有消费者。这项任务到底有什么难的?

我并不知道在现实中这个问题的答案是什么,我只是发现似乎没有人能做得很好。根据我的经验,在那些来到鸿沟集团咨询的顾客中,很少有人拥有一个成熟的市场细分营销策略,即使有那么几个人确实有点想法,但不幸的是他们对自己的想法根本没有什么信心。这些过来咨询的人都有着聪明的头脑,他们中有很多甚至曾就读于著名的商学院,他们对有关市场细分的知识了如指掌——所以他们的市场细分策略收不到效果并不是因为他们头脑愚笨或者缺少知识。相反,真正的原因应当是他们不能果断地制定策略并且对自己的决定缺乏信心,而这恰恰又是因为他们惧怕这种风险大、数据少的决策会让自己的企业变得奄奄一息。

4.1 风险大、数据少的决策

现在我们就来考虑这个问题。我们已经知道企业在跨越鸿沟的时候需要承担很大的风险，你要集中全部的资源组织一支强大的入侵队伍，向着前方那些凶恶残忍而且实力雄厚的竞争者的阵营前进，不到最后一刻你永远也不知道这场战争究竟谁胜谁负。但是不管怎么样，最终的结果只有两个：要么我们取得胜利，成功占领了目标空白市场；要么我们惨遭失败，公司股权价值的一大部分甚至全部都化为泡影。总之一句话，这种决策不仅非常关键，而且还会令高科技企业耗费大量的成本，一旦出现失误，等待它们的只有最为严厉的惩罚。

了解了这些之后，我们就要思考这样一个问题：高科技企业如何才能在缺少足够的信息或者没有任何有用信息的时候，制定在公司发展历程中最为关键的营销决策。因为我们要想办法选择一个合适的目标市场细分，但是我们在此之前从未接触过这些市场细分，所以在这个战场上，我们缺少的不仅仅是果断和自信，还有丰富的经验。并且，因为我们要将一种不连续性创新引入目标市场细分，没有人能够预测这种不连续性创新会对市场带来什么样的影响。我们将要进入的目标市场细分也从未经历过这样的创新型技术产品。虽然早期市场中的有远见者已经体验过我们的产品，但是他们的心理特征与我们当前的目标顾客——实用主义者——存在着根本的差别，因此在根据迄今为止取得的营销成果推断下一步的行动时，我们一定要十分小心。换一句话说，我们现在就恰好处于一种风险大、数据少的状况。

如果关注一下市场细分领域中一些流传已久的案例研究，你很有可能会发现这些案例普遍都建立在一个相同的基础之上，那就是他们已经在现有市场中获得了足够大的市场份额，换句话说，这些企业在制定市场细分策略的时候，它们手中都已经掌握了足够多的数据供自己利用。如果你无法获得足够的市场份额数据，甚至无法找到一些与你将要征服的新目标客户非常相像的现有顾客，并与他们进行交流希望能够从中获得一些有用的信息，那么你就会处于一个非常危险的境地，因为你根本找不到任何以前的例子作为参考。简单地说，你现在只能依靠自己的力量往前走。

在这种情况下，你可能会犯下的一个最大失误就是误认为那些数据信息可以帮助你平安地度过鸿沟危机。我们都知道可恶的谎言与统计数字并不是一回事，但是我们真的需要对这些营销数据持有一种全新的态度，那就是拒绝。营销数据这种东西就像腊肠一样且你知道它是怎么做出来的，你对它的胃口就会消失得无影无踪。特别是那些针对市场规模做出的各种预测，即使有些预测结果确实来自于行业内最德高望重的预测公司，即使新闻媒体经常报道这些公司对某一项新技术或者新产品的未来充满希望，但事实上，这些预测结果仅仅是建立在各种不切实际的假设之上。尽管每一种假设都会对企业最终制定的项目和计划造成巨大的影响，但是你要知道的是：这些假设仅仅代表了某些市场分析家的观点，尽管他们拥有丰富的经验，然而对于刚刚问世的新技术产品来说，他们的观点其实也只是一些武断的猜测而已。而且，这些假设都会被完整地记录在市场分析家的报告中，不过引用报告的人却往往会忽略这些假设的存在。一旦某个数字被新闻媒体引用，那就真的是上天在帮助我们了——因为这个

数字已经成为真实的信息了。因为你很快就会发现各种各样的新数字将会意想不到地出现，而作者都会对这些新数字的合法权做出严肃的声明：这些数字是根据其他一些“已经确定的真实数据”计算得来的。

你可能会觉得这些数据就像是用纸牌堆积而成的房子一样摇摇欲坠。在有些情况下这些信息可能还有一些用处，尤其当财务经理需要对整个高科技市场的宏观层面进行预测的时候。但是如果你想凭借这些数据制定有效的营销策略并帮助自己的企业成功跨越鸿沟的话，那我就要告诉你：这绝对是一个愚蠢的做法！想想看，你怎么可能从世界地图上找到从美国纽瓦特机场到世贸中心的路线呢？你真正需要的是一些真实有效的信心来引导你找到答案。

但非常不幸的是，有些人确实打算这样做。只要在某些简单的图表或者更详细一点的坐标图中发现了一些可用的数字，他们马上就会觉得自己得到了某种保证，即使这些数字的真实性尚有待证实。这样一来，这些人就成了这种风险大、数据少的情况的主导者，因为他们是如此迫不及待地想要得到一些数据信息。这也就是你为什么总是听到他们这样说：“1995年市场总额将达到10亿美元，如果我们能够得到5%的市场份额……”当你听到这种话的时候，一定要礼貌地转身而出，但同时也要悄悄按住你的钱包。这种企业是不值得你投资的。

如今，大部分来到鸿沟集团进行咨询的人都比以前更加老练了。他们知道单纯的数字并不能帮助他们解决问题。但是这并不意味着他们在制定这样一种风险大、数据少的决策时能够更有信心——实际上这反而意味着他们正处于一种非常尴尬的困境。我们的工作就是将他们从这种半瘫痪的状态中解救出来，帮助他们恢复活力，重新投入到战斗中。

一旦遇到了这种状况，唯一正确的反应就是坦率地承认实用数据的缺乏，并将此作为行动的前提条件。诚然，你也可以凭借自己的力量搜集到一些有价值的信息，以此对抗这个可能对你不利的前提条件。但是你绝对不能以为自己可以将目前这种低信息量的状况迅速转变为一种高信息量的状况。并且，由于你必须迅速展开行动，因此你需要从另一个不同的有利位置出发，这样才能保证你更快速更有效地制定正确的营销决策。你要明白这一点：在你制定营销决策时，基于一定信息的直觉才应当是你最值得信赖的工具，而不是对不可靠数据进行分析而得到的原因。

4.2 基于一定信息的直觉

尽管一直以来我们都会因为依赖于非语言的过程而感到忧虑，这是由我们的文化决定的，但是有些时候，用右脑的直觉策略代替左脑的逻辑想法往往能够收到更好的效果。你可以请教任何一位伟大的运动员、艺术家或者有号召力的领导，总之，可以请教任何一位伟大的决策者，所有这些人都会告诉你一个十分相似的决策过程，虽然在提前准备或者事后回顾某一次现场表演中的重要阶段时，他们更经常使用的是一些具有分析和思考性质的决策工具，但是在表演过程当中，真正起作用的却是人们的直觉。因此现在我们的问题就是，如何才能根据我们的优势灵活地运用这个证据，帮助我们以一种合理而且稳定的方式跨越面前的这条鸿沟？

这个问题的关键就是理解人们的直觉——更具体地说，应当是基于一定信息的直觉究竟是如何起作用的。与数据分析不同，直觉并不依赖于对某一个在统计上显著的样本数据进行统计处理，并根据处理的结果得到一个具体的置信区间。相反，直觉仅仅需要你对一些清晰的图像——实际上就是一些简单的数据片段进行分离，并以此为基础得到自己的结论，然后将这个结论作为一个简单的模型对范围更广、更复杂的现实世界进行模拟。我们的头脑中总会不停地出现一些好似野马脱缰般的思绪，而我们在上面提到的图像则是从这些“思想材料”中提取出来的。除此之外，这些形象还应当是我们一直难以忘记的一些想法。所以，对头脑中的图像进行加工的第一个原则就是：如果你记不清楚某个想法，那就不要继续了，因为这个想法并不值得你进行思考。或者我们也可以用一种更积极的方式来表达：只选择那些容易记住的想法。

我们知道，某些文学作品就是用一些难以忘记的角色来代表某一个更广阔的人类群体，例如哈姆雷特、希斯克利夫、甚至是警探哈里。同样的道理，在营销计划中我们也可以将整个目标顾客群体用一些直观的图像来代替，比如追求时尚的青少年、雅皮士(年轻有为的专业人士)，又或者是穿灰色法兰绒西装的人。所有这些仅仅是一些直觉的图像——他们是某些更复杂的现实群体的代表，人们只是从一些范围更大的图像集合中将这些特别的图像挑选了出来，因为他们恰好与挑选人的某些经历或特征相一致。用一句简单的话说就是，他们是一些容易记住的形象。

我们可以将这些图像称为一种具体的“形象”(characterizations)。可以说，这些角色代表的是一些特别的市场行为。我们可以举个例子来说明，追求时尚的青少年可以被理解为那些经常出入购物中心的孩子，他们喜欢模仿某个摇滚歌星的打扮，在寻求同龄人认可的同时也会抵抗父母的管教——所有这些特点都表明：如果你想要赚这些人的钱，采用某些特定的营销策略将会收到更好的效果。现在，有远见者、实用主义者和保守主义者就代表了这样一组形象，他们与追求时尚的青少年、雅皮人士等等并没有太大的差别，唯一的不同就是前者代表了一种更高层次的抽象。由于这些形象还代表了某些特别的市场行为——具体地说，这些形象与他们对不连续性创新的采用态度有关，因此我们就可以根据这些市场行为预测我们实行的营

销策略最终将会成功还是失败。但问题是这些形象的抽象程度太高了。我们需要最大限度地充实这些形象, 让他们变得更加具体, 更适合作为我们的目标市场。这就是“目标顾客形象刻画”(target-customer characterization)的作用。

4.3 目标顾客形象刻画:情景刻画的用途

首先请你注意,我们现在关注的问题并不是目标市场形象刻画。高科技企业在跨越鸿沟时制定的市场细分营销战略最容易出现问题的地方就是在一开始的时候,它们应当将全部力量集中在某一个目标市场或者目标细分上,而不是集中在某一个目标顾客身上。

市场是一种客观、抽象的事物,例如个人计算机市场、兆字节存储器市场、办公自动化市场等。市场的名称和描述都不会形成任何令人难以忘记的形象,因为它们并不会引起人们各种直觉官能之间的协作。我们要寻找的是一些能够带给我们更多线索的东西,只有通过这些线索我们才可以确定下一步的行动。但是,由于我们现在还没有吸引到现实世界中的顾客,所以我们唯一能做的就是凭借自己的想象刻画出这些人的形象。一旦我们脑海中有了一些顾客的形象,我们就可以根据这些形象制定出真正有效的营销策略,并通过这些策略满足现实世界中顾客的需要。

所谓的目标顾客形象刻画就是指你要正式地开始刻画这些人的形象,将他们从你的头脑中拿出来,放在整个营销决策团队的面前。这里的中心思想就是针对每一种不同类型的顾客和不同的产品应用进行刻画,尽可能创造出更多的顾客形象。(事实证明,随着你刻画出的顾客形象越来越多,大约在20~50个的时候,你会发现这些形象之间也开始变得越来越相似,也就是说,你现在只是在不停地重复着相同的刻画方案,最多也只是有一些微小的不同,因此你其实只创造出了8~10个完全不同的顾客形象。)一旦构造出了一系列基本的目标顾客形象,我们就可以应用各种技巧将这些“数据”进行缩减,整理出一份最重要的单子,详细列出你理想中的目标市场细分能够为你带来的销售机遇。当然,你可不要小看我们对数据这个词加的双引号,因为我们现在仍然处于风险大、数据少的状况中。我们现在只不过是拥有了一系列更有效的材料帮助我们制定营销决策。

4.4 电子书：一个很有解释力的例子

这是本书对第I版进行的第二处非常大的改动。在这些年间，鸿沟集团对情景刻画方法进行了非常广泛的应用，而且事实也证明了这种方法确实是非常有效的。

为了更清楚地说明上面的观点，我们不妨考虑一下如何对电子书进行营销，所谓电子书就是从网络上下载一些文字内容，然后输入到一种便携装置中，这种便携装置的重量大约为3磅9，是一种专门设计的阅读工具。率先问世的两款电子书产品——Softbook和RocketeBook(火箭电子书)一是在1998年秋季进入市场的。电子书之所以能够久负盛名，原因就是你将所有你喜欢看的书统统放在电子书装置中，你也可以随时随地从网络下载最新的书籍，你可以通过计算机寻找你感兴趣的任何书籍，最重要的是，你还可以成为你居住的街区中第一个拥有电子书的人。

现在，让我们假设电子书这种产品大约用了一年的时间征服了早期市场中的技术狂热者(“嘿，想看看我新买的电子书吗，这东西真是太酷了！”)和有远见者(“有了电子书，我们完全可以颠覆人类接受高等教育的方式！”)。亚马逊网站早已发表声明，宣称它将支持电子书的下载功能。有些非常具有知名度的作家(比如像汤姆·克兰西(Tom Clancy)那样知名的小说家)也宣称他们的下一步作品将仅仅以电子书的形式进入市场。美国五角大楼订购了10000部电子书，但是并没有说明这些电子书将作何用途。汤姆·克鲁斯(Tom Cruise)也打算在他的下一部新电影中用电子书作为道具。毫无疑问，现在是时候对主流市场发起进攻了，我们要毫不留情地将传统的纸质书籍占据的市场份额全部掠夺过来。那么接下来你打算从何处入手呢？

这时你面对的是一个非常经典的状况：“这么多的市场细分，这么少的时间而这恰恰是目标顾客情景刻画最擅长解决的事情。无论此时的高科技企业处于哪一种特定的情景之下，我们都可以用一个非常具有代表性的固定模式来解决这个问题，我们将在下面的内容中对这个固定模式进行详细的介绍。正如你将要从下面这个例子中看到的一样，目标顾客情景刻画真的是一个非常高明的谋略，尽管这个例子只是现实世界中的一个缩影，但它带来的启示却是非常重要的，我们可以从中学到如何从大局入手制定最有效的营销策略。所以在介绍这个例子的过程中，我们同时也会对它具有的深层含义进行探讨。

一种简单的情形

1. 头信息

在开始刻画顾客形象之前，你首先需要在画纸的上端注明一些简略的信息，其中包括这项产品的终端用户、技术性购买者以及财务性购买者。对于企业市场来说，这些关键的数据应当主要包括：行业、地理位置、所属部门以及工作主题。对于消费者市场来说，你注明的信息要和他们的心理描述有关，例如年龄、性别、经济状况以及所属的社会群体。

现在我们要考虑的这样一种简单情形是有关一种应用于航空航天领域的维护软件。因此在这个例子中我们需要注明的头信息主要包括以下几个方面：

用户：美国的航天航空领域，维修部门，消防系统专员，

技术性购买者：IT部门，文档管理应用软件的主管，

财务性购买者：维护部门，主管。

在对消费者进行情景刻画的时候，用户、技术性购买者和财务性购买者这三种角色有可能会融合为一个或两个。如果某项产品的用户是儿童，那么经济性购买者是父母，而技术性购买者则不确定，有可能是儿童，也有可能是父母(如果在我家的话，那肯定是儿童)。如果用户是一个成年人，那么经济性购买者通常是其配偶(我们经常会问另一方：我能把这个小玩意儿买回去吗？)，技术性购买者则很有可能就是用户本人。但是这里我要给你一个警告：消费者市场中的鸿沟真的是很难跨越的。几乎所有成功的跨越行为都发生在企业市场中，因为这个市场拥有大量的经济和技术资源，只有凭借这些资源，企业市场中的顾客才愿意包容一项不成熟的产品或服务中存在的所有不足。

隐含在头信息背后的一个中心思想就是，高科技企业应当将营销部门和研发团队的全部力量集中起来，关注某一个具体的情景：这些顾客将会如何购买并使用我们的产品。不要担心你会因为这个具体的情景浪费过多的资源。因为错误往往出现在一些细节之中，而对这些具体情景的关注则可以帮助你及时发现决策过程中的错误。

2.某一天(之前)

现在的任务就是描述用户正在处于的一种状况，这种状况会对经济性购买者造成严重的后果。你需要刻画的因素主要包括以下五个方面：

?情景或状况：关注用户感到失望的原因。到底发生了什么事情？用户打算做什么呢？

?想要的结果：用户希望完成一件什么样的事情？为什么这个事情如此重要？

?尝试的方法：如果没有我们的新产品，用户会如何完成这样一项任务？

?干扰因素：出了什么错？如何及为何出错？

?经济后果：结果如何呢？如果用户没能够有效率地完成他想做的事情，最后会造成哪些经济后果呢？

以航空飞机的维护为例，我们可能会得到以下的信息：

情景或状况

厄尼接到命令，他要去弄清楚飞机控制板上的shrevostat红灯为什么一直闪个不停。乘客们已经登机，要是没有出现这个毛病，飞机早就应该起飞了。但是当厄尼看到飞机控制板上各种各样的灯泡和按钮时，他忽然间意识到自己从未真正遇到过这样的问题。

想要的结果

每个人都希望自己能够迅速判断出到底是哪里出了毛病。在最理想的情况下，厄尼将马上解决这个问题，飞机也就能够马上起飞了。

尝试的方法

厄尼让自己的同事沃利检查一下shrevostat的手册。但不幸的是，最

后三项校正结果并没有写明，所以沃利只能再去检查一次。当沃利检查到问题所在之后，他试图通过电话向厄尼描述shrevostat的图形，但厄尼根本听不明白沃利在说什么。无奈之下，沃利只能跳上卡车重新回到了厄尼这里。

干扰因素

手册一次只能放在一个地方。人们很难及时地对纸质的手册进行及时的更新。而且你根本不可能随身带着这么多的材料四处行走。

经济后果

最终航班还是被取消了。管理人员叫来飞机的维修人员解决这个故障，结果他们不得不集体加班，很多事情也因此耽误了。

3.某一天(之后)

现在假设我们面对的是同一种状况和同一种想要的结果，但是我们在当前的情景中加入了新技术这一道具。这样一来你就只需要刻画三个因素：

?新方法:有了新产品之后，终端用户会如何完成他想做的事情呢？

?促成因素:这个新方法中到底有哪些因素可以帮助用户脱离困境，完成他自己想做的事情呢？

?经济回报:新产品帮助用户节省了哪些成本，或者说为用户带来了多少回报呢？

仍然考虑飞机这个例子，我们可能会得到下面一些信息：

新方法

厄尼拿出他的电子书，这里面包含了所有有关波音737E系列飞机的文档信息，他首先搜索shrevostat，找到对应的章节，其中包括沃利说的那幅图形，以及最后的三项校正结果，所有这些内容都已经自动下载到电子书中。电子书的文本中会标明一个超链接，这个超链接与一个完整的知识库相关联，其中记载了各种真实的维修案例。只需要点击这个超链接，电子书就会自动连接到那个知识库。最终，厄尼迅速找到并解决了问题，飞机也及时起飞了。(好吧，事实上飞机还是晚点了，但是我最终也坐上了飞机，当然这就是另外一个故事了。)

促成因素

实际上，电子书能够容纳无数的信息和资料。它们能够通过因特网自动地对其中容纳的信息进行更新。除此之外，用户还能够在电子书中操作一些软件工具，完成一些对文档或者主题进行搜索之类的任务。

经济回报

我们先不说飞机最终是否能够起飞。但这项新产品避免的成本主要是维修工人的劳动力。不过电子书本身带来的回报就是节省了所有的印刷费用和信息更新成本。

4.5 情景加工：市场开发策略的清单

目标顾客形象刻画是高科技企业运用市场细分策略解决鸿沟问题的核心所在，因为它能够为企业提供宝贵的“数据”。假设某一家电子书公司为了采取这种策略，特意派出一支大约由十名员工组成的团队，这些人对目标顾客形象刻画有着一定的理解。我们花了一整天的时间与这些人一起创造出了一组情景，比如说大约有五十个。我们为当前的每一类顾客刻画出了很多种不同的情景，其中包括我们感兴趣的所有情景(无论它们最终是成功、失败，还是要继续等待结果)，以及我们从过去的经验和案例中得到的一些很有意思的情景。

但是你要注意，这些工作根本称不上是正式的市场细分调查，它们耗费的时间太久了，而得到的结果又是如此枯燥无味。事实上，这一步仅仅是将我们的文化中那些能够真正反映商业含义的轶事汇集起来。之所以将这些情景称为轶事，原因就是我们对这些情景的刻画可能加入了虚构的想象、不真实的观点或者偏见，以及其他一些类似的元素。然而，它们显然是我们在这个阶段中能够得到的最准确最实用的数据形式了。你可以拿这些情景与标准产业分类(SIC)代码比较一下，你会发现我们得到的这些数据真的是准确性和完整性的真实典范。不过对于我们的市场细分任务来说，这些数据还不够精细，接下来我们就要按照市场开发策略清单的形式，继续对它们进行精简和提纯。

市场开发策略清单是由一系列有关市场进入计划的问题组成的，其中每一个方面的问题都引入了一个与跨越鸿沟有关的因素，这些问题主要包括以下几个方面：

- 目标顾客
- 强有力的购买理由
- 整体产品
- 合作伙伴与联盟
- 产品销售
- 定价
- 竞争
- 定位
- 下一个目标顾客群体

所谓的情景加工就是分别根据这几个方面对每一个情景进行评价。真正的情景加工过程

通常分为两个阶段。在第一个阶段，我们需要根据四个至关重要的问题对所有的情景进行评价。如果某个情景在这四个中的任何一个问题上表现不佳，我们就会把这个情景剔除，不再继续将其作为前沿阵地细分的一种》也就是说，某一个空白市场可能非常适合成功跨越鸿沟之后的企业，但是对于跨越鸿沟这个行为来说，这个空白市场可能并不是一个合适的目标。

在第二个阶段，顺利通过第一关的所有情景还需要经过剩下五个因素的考验。事实上，在这两个阶段中，我们会针对每一个因素对所有的情景进行评分，并按照分数的高低对这些情景进行排序。在整个情景加工过程完成之后，排在第一位的情景就会被企业视为最重要的跨越鸿沟目标。当整个目标客户刻画团队确定了一个而且是唯一的一个前沿阵地目标之后，这些被选中的情景才会被重新提上议程。

“唯一的一个”是为了回答鸿沟集团的咨询客户们最经常问到的一个问题：难道我们不能同时设定多于一个的目标吗？最简单的答案就是：不行。（当然，更复杂一点的答案也是不行，但那时我就要多花一点时间来解释了。）现实中有很多类似的例子，例如你挥一次球拍不可能同时击中两个球，一块石头只能击中一只鸟，或者你不可能一边刷牙一边洗头发，所以也不可能同时在两个地方跨越鸿沟。当然我们早就讨论过这个问题，但是相信我，人们总是会不断地在这个事情上栽跟头。

现在我们继续考虑市场开发策略清单，高科技企业在跨越鸿沟时首先需要考虑的四个最主要的因素如下。

目标顾客：市场中是否存在一个明确的经济性购买者？我们能够通过我们正打算利用的那个销售渠道与这个经济性购买者建立联系吗？这个经济性购买者的预算是否足够支付我们整体产品的价格？

如果市场中不存在这样的购买者，那么企业的销售团队只不过是浪费宝贵的时间争取那些并不感兴趣的人对我们产品的关注。这种无用功会使得企业的销售周期无休止地拖延下去，而企业的营销项目也随时会被终止。

强有力的购买理由：我们的产品所带来的经济收益能够促使所有理性的经济性购买者决定购买我们的产品，然后凭借这些产品解决他们遇到的问题吗？（当然是我们在情景刻画中假设他们可能遇到的问题。）

如果实用主义者还能够继续忍受他们遇到的问题，那他们就一定会继续忍受下去。不过他们也会开始关注一些新的产品，希望能够从周围的人那里得到更多有关新产品的信息。所以你的销售人员只会一次又一次地无功而返——他们根本无法说服实用主义者购买产品。他们可能会向你汇报说，那些实用主义者总是会说：“这件产品真的不错！”但事实上这些人要说的是：“我又见识了新玩意儿了，但是我并不一定要买你的产品啊！”

整体产品:我们的公司能够在合作伙伴和同盟者的帮助下设计出一种完整的产品组合吗?只有推出一种整体产品,我们才能说服目标顾客,让他们在未来三个月内购买我们的产品,并且也只有这样我们才能在下个季度末成功进入这个市场,并在一年之内顺利占据市场内最庞大的份额。

最后期限越来越近。我们现在就要马上采取行动跨越鸿沟了,也就是说我们现在必须找到一个我们能够帮助顾客解决的问题。任何一个千钧一发的紧急情况都可能成为我们绝地反弹的机会。

竞争:看看那些已经领先于我们成功地跨越鸿沟,并且已经在我们瞄准的空白市场中占据一席之地的竞争者们,我们现在打算解决的这个问题是否已经被他们捷足先登了?

惠普公司主管激光打印机项目的负责人迪克·哈克伯恩(Dick Hackbom)最喜欢的一句谚语就是:“永远不要攻击加强防守的山头。”对于营销战略中的前沿阵地来说也是如此。如果已经有某一公司赶在你的前面占领了那片前沿阵地,那么你所期望的所有市场动力就已经被这一家公司全部利用。在这种情况下,你唯一能做的就是放弃。

当你用五分制对每一个情景按照这4个因素进行打分的时候,最高的分数就是20分,最低的分数是4分,分数越高表明这个情景越符合你的营销目标。但是这里我还要提醒你注意一点:如果相对于其他所有的情景来说,某一个情景在这四个之中的任何一个因素里只得到了一个非常低的分数,那我们几乎可以确定这个因素就反映了一个非常突出的问题。所以说总分并不是我们唯一要考虑的东西。当你陷入这种疑问的时候,一定要选择那些评分高的情景,因为只有它们才有可能为顾客提供一个强有力的购买理由。如果这些情景已经吸引了其他竞争者的注意,你就要试着放弃这些情景。与此同时你还要做好准备,得分最高的情景总是会“缺乏最优秀的整体产品”——不然,如果解决这个情景中的顾客问题是一件很容易的事情,那肯定早就已经有其他人推出有效的整体产品了。确实,正是因为这样的问题很难处理,一旦你着手解决这个难题之后,其他的企业也不会再和你竞争了,这对你来说反而是一个有利的条件。

下面几个因素都属于企业“愿意拥有”的类别。也就是说,只要企业愿意投入一定的资金和时间,较低的分数通常都是可以克服的。但是,由于资金和时间恰恰都是你最缺少的两种资源,所以“更廉价、更迅速”就成为企业最希望自己的目标市场情景能够具备的两个重要性质。我们接下来就详细讨论这两个性质的具体作用。

合作伙伴与联盟:很多时候我们需要与其他的企业一同开发整体产品,那么我们是否已经与这些企业建立合作关系了呢?

如果答案是肯定的,那么你通常是在某一个早期市场项目中与这些合作者建立关系的,但也有可能是你很幸运。对于负责整体产品的管理人员来说,建立并保持这种合作关系将是一个非常大的挑战。

产品销售:我们现在是否拥有专业的销售渠道帮助我们与目标顾客建立联系呢?这些销售渠道能够满足整体产品在销售方面的具体要求吗?

如果想要将自己的全线业务顺利地推向市场,企业不仅需要采取有效的目标空白市场策略,而且还需要与个体消费者建立稳固的关系,这样就能够帮助企业迅速推动产品的销售过程。如果企业无法建立这种关系,它通常会在目标行业中雇用一位人脉极广的人,委托他带领自己的销售团队进入目标市场。

定价:整体产品的价格是否与目标顾客的预算相一致,是否与它将要带来的经济回报(帮助顾客解决那些出问题的业务流程)相一致?包括销售渠道在内的所有合作伙伴是否得到了足够的酬劳以保证他们继续对企业保持关注和忠诚?

你要注意,会对企业造成重大影响的是整体产品的价格,而不是产品自身的价格。配套的服务通常也具有与产品相当、甚至更高的价值。

定位:作为产品供应商,我们的企业是否已经获得了目标市场空白中所有顾客的信任呢?

在一开始的时候,顾客通常不能完全信任我们的企业。但是,空白市场营销的优势之一就是:只要我们的企业能够专注于某一项能够有效解决顾客问题的整体产品,顾客对我们的怀疑和抗拒就会很快被克服。

下一个目标顾客:如果我们成功地占领了这个市场空白,那么我们的成功是否具有明显的“保龄球瓶”潜力呢?换句话说,现在已经被我们完全征服的这些顾客和合作伙伴会帮助我们尽快地进入下一个相关的空白市场吗?

这是一个非常重要的策略问题。顺利跨越鸿沟并不是我们的最终目的,这只是我们开发主流市场的第一步而已。为了抓住时机继续下一步的行动,我们一定要确定另外一些有利可图的市场空白目标,这一点是非常关键的。否则的话,空白市场营销策略的经济优势将不复存在。

综上所述,我们初步创造出的所有情景首先要经过第一轮“重要问题考验”,然后我们要针对第二组中的各个因素对第一轮筛选出的情景进行评分,最后再按照分数的高低对这些情景进行排序,这样我们就将这个目标顾客情景刻画过程能够为我们提供的所有“数据”全部提取出来了。下一步的工作就是根据这些数据,制定并全力推行这样一个风险大、数据少的营销决策。

4.6 牢牢抓住出击点

将全部力量集中在整个空白市场上通常是一件比较困难的事情，尤其对于一些本身就是技术狂热者或者有远见者的企业家来说则更是如此，因为他们个人并不会做出与实用主义者相同的反应，所以他们也很难相信我们在本书中提出的有关市场驱动力的观点。因此对于他们来说，这绝对是一个非常关键的时刻。这些已经整装待发的企业将要面对的结果只有两个，要么成功地越过鸿沟，要么就只能退出市场，但是如果一个人为了达到目的而不得不放弃自己本来的原则，那么生活对于他来说还有什么价值可言呢？不管对谁来说，这都不是一个容易回答的问题。

当人们面临这种难以抉择的问题时，最好的办法往往是快刀斩乱麻，迅速做出决定，勇敢地迎接新的状况，不断地更改行程路线，一路向前。这就是所谓的白手漂流策略，在某个分岔口一瞬间的迟疑就足以导致整只船的颠覆。当你需要做抉择的时候，一定要做到决然。也就是说，不管你心中藏了多少疑虑，果断地选择方向总是最正确的做法。对于正要跨越鸿沟的高科技企业来说同样也是如此。

但在跨越鸿沟的时候，可能会令你感到欣慰的一个好消息就是，你并不一定非要选择一个最佳的前沿阵地才能保证自己获得成功。你必须完成的任务是：一旦你选择了某一个前沿阵地，你就一定要集中全部的力量尽快地攻占它。如果你选择的前沿阵地真的存在问题，你也不必担忧，你的目标顾客会帮助你，因为他们也一样深受其害。如果这个困扰前沿阵地的问题真的很难解决，而你选择的前沿阵地规模又很小，你也同样不必担忧，这反而是件好事，因为这个前沿阵地中不会有其他的竞争者让你分神。这就意味着你能够将全部的注意力集中在整体产品的开发上，而这正是你最应当做的事情。只要能牢牢抓住这个出击点，你就一定能赢。

到底是什么原因会令你改变行程路线呢？在大部分情况下，真正的原因是那些基于错误的假设而建立起来的情景刻画，错误的情景刻画又会进一步误导企业制定的营销策略。为了避免出现这种失误，你应当在目标顾客情景刻画过程的一开始就委托专业人士进行一些市场调研，确保你创建的情景刻画能够为你带来成功。不过你也不能一直等到这些市场调研全部完成之后才开始行动。时间是高科技企业在跨越鸿沟时需要面对的一个劲敌。因此无论何时你都要保持前进的脚步，即使当你心中充满疑虑的时候也一样不能停下来，因为你的按兵不动反而会为那些实力雄厚的竞争者提供机会。

4.7 市场规模确实很重要

最后，当你打算集中全部力量向目标市场细分发起进攻的时候，你迟早会考虑这样一个问题：这个目标市场细分究竟能够为你带来多少收入？对于这个问题，人们通常都会认为市场规模越大，企业就能够获得越多的收入。但事实上大部分情况都不是这样的。下面就是原因所在。

为了长久地维持自己在市场中的地位，你需要拥有一个忠诚的顾客市场，其中的所有顾客都认为你提供的产品能够有效地帮助他们解决某些关键的业务流程中出现的问题，他们会将你的产品视为业界内的事实标准。但如果你想成为业界内的标准，你在将来一年的时间里从目标市场细分中争取到的新订单应当达到你接到的所有新订单的一半，而且是越多越好。毕竟，只有出色的销售业绩才能吸引实用主义者的注意。而且与此同时，你还将接到来自于其他市场细分的产品订单。下面我们不妨来计算一下。

假设你在将来一年中争取到的新订单有一半来自于目标市场细分——真的很难想象，就在几天之前你甚至根本没有考虑过这个问题。假如说你的收入目标一共是1000万美元，这就意味着你希望从目标市场细分中获得500万美元的收入。同时这也说明，如果你希望成为目标市场细分中的领导者，你获得的这500万美元收入应当代表目标市场细分中新订单总额的一半。我们还可以换句话来说，如果你希望在明年获得1000万美元的销售收入，那么你不应当选择一个新订单总额会超过1000万美元的市场细分作为自己的目标。与此同时，这个市场细分的规模还应该足够大，因为你仍然希望从中获得500万美元的销售收入。所以说，成功跨越鸿沟的经验法则其实很简单：根据你自己的收入目标选择适当的市场规模。

如果你发现目标市场细分的规模过大，那就对它实行进一步的划分。但是这时你千万要谨慎行事。你必须时刻警惕，不要跨越口碑营销的边界。无可否认，我们的目标是成为小池塘里的大鱼，但我们也不想被困在一两个小水洼里艰难地游行。在这种情况下，最明智的一个方法应当是根据属于某个大群体的几个特殊的利益集团进行划分。这些集团之间通常会保持紧密的联系，而且每个集团内部的组织也非常有秩序，因为它们都共同面对着同一个特殊的问题。如果你的目标市场细分中不存在这些特殊的利益集团，你也可以选择另外一种比较安全的划分基础，那就是地理区域，但前提是不同的地理区域会影响各个消费者群体的组织方式。

如果你选择的目标市场细分规模太小，无法在将来的一年为你的新产品带来一半的销售量，你就应当想办法扩大这个市场细分的规模。同样，这个时候你也要非常小心，避免超出真正的市场细分边界。但是假如你找不到一个合适的大规模市场细分，你可能就需要撤回自己的营销团队，重新选择另外一个目标市场。

4.8 小结：目标市场的选择过程

我们一直在强调：本章以及下面三章中介绍的内容本身就应当属于谋略的范畴——也就是说，这些内容材料都是由一些比较具体的任务和行动组成的，而很多大规模的高科技企业又是经常实行这些任务和行动。在这几章中，我们会在每一章的结尾部分列出一份任务清单作为对本章内容的扼要重述，这份任务清单既可以作为一种管理工具，在整个目标市场的选择过程中对企业的行动进行规划，而且还可以用来评价企业的营销决策所取得的最终成效。

作为高科技企业跨越鸿沟并顺利进入主流市场的第一步准备工作，目标市场的选择主要包括以下一系列行动。

(1)创造出一组目标顾客的情景刻画。企业中任何对这项工作感兴趣的人都可以提交自己的情景刻画，而且除此之外，有些人从事的工作本身就需要与顾客面对面进行交流，所以你也能够寻求这些人的帮助。你需要一直不断地添加新内容，直到新的情景刻画与现有的作品仅仅存在一些微小的差别为止。

(2)指定一个小组委员会，由他们来承担目标市场选择这项任务。这个委员会的规模要尽可能地小，但是它也要囊括所有对最后结果有决定权的人员。

(3)对所有的情景刻画进行编号，然后将每个情景刻画用一张纸打印出来。除了这一摞纸之外，你还要提供一份清单，将各种评价因素按列写明，然后将所有的情景刻画分行排列好。注意，你还要将这些评价因素分成两个部分，第一部分由四个至关重要的因素组成，第二部分则是企业“愿意拥有”的那些因素。

(4)让小组委员会中的每一个成员根据第一部分中四个至关重要的因素各自对每一个情景刻画进行评分。然后将每个人的评分进行综合，得到一个总体的评价。在这个过程中，如果出现了任何与评分有关的意见分歧，你和所有的委员会成员一定要对这些分歧进行认真的讨论。对于同一个情景刻画而言，这些讨论通常还会引发一些不同的观点。而且，这些讨论是非常重要的，因为它们不仅可以帮助你选择正确的目标，而且还能够为你的企业在将来达成必要的共识奠定一个坚实的基础。

(5)对评分结果进行排序，然后把没有通过第一轮考验的情景刻画剔除掉。通常情况下，在第一轮评价之后你手中剩下的情景刻画仅仅是原来的1/3。

(6)把微波炉调到400度，开始烤……(噢，这是另外一本书，不好意思。)根据第二部分中的选择因素，对剩下的情景刻画重复前面介绍的个人评价和公开排序过程。到此为止，你就将最初的那一组情景刻画精简为现在你最满意的少数几个。

(7)根据不同的结果，你下一步的行动主要包括：

?委员会的所有成员对最后确定的前沿阵地目标达成了一致意见。在此基础上继续前进。

?委员会的所有成员针对最终得到的几个情景刻画出现了意见分歧。此时你要指定小组中的一个成员，让他建立一个市场开发的保龄球瓶模型，合理地在模型中加入尽可能多的情景刻画，最后选出第一个保龄球瓶。然后你要做的就是瞄准这一个保龄球瓶，全力发起攻击。

?所有的情景刻画都被最终剔除。这种情况确实发生过。这时你千万不要贸然出击，强行跨越鸿沟，而且你也不应当试图扩大企业的规模。在这种情况下，你应当继续推行早期市场中的各个项目，将成本的耗费率控制在最低水平，然后继续寻找下一个可行的前沿阵地目标。

第5章 集中军力

“我发现，与只会说好话的人相比，那些既会说好话又随身带着枪的人总能从这个世界上得到更多的好处。”

—威利·萨顿(Willie Sutton)

威利这句话只不过是复述了任何一位军事领导人都会一再强调的一个事实：如果你准备发动一场侵略，你最好马上组织起一支勇猛的队伍来支持你的行动。或者，按照更贴近我们当前目标的术语来说，营销就是一场名副其实的战争。

如果说要发起入侵战争，我们之中有谁会更想要一组令人志气高昂的标语，而不是一系列精良的作战和防御武器？有谁会愿意花钱买断电视上的广告时间，而不是花钱购买导弹和军需品？有谁会宁愿发表声明也不愿意与周边国家签署条约？答案就是大部分的高科技企业管理人——他们就会这样做。

在高科技企业的管理人员中普遍流行着这样一种看法：营销活动主要依靠某些长时间的战略性思考(前提是你确实有时间思考)和大量有谋略的销售人员，但却仅此而已，这两者之间也不具有任何联系。然而事实上，营销活动的最大贡献恰恰就是来自于这两者之间的联系。那就是整体产品营销，我们已经提到过这个术语，它是我们组织入侵队伍的一个最根本的基础。

我们可以考虑下面这样一种情形。当我还是一名销售员的时候，我曾经做过一个梦。这个梦其实很简单：有一个大项目正在招标——项目总资金量至少要达到500万美元以上——我也已经递交了提案请求(RFP)。用世界各地所有赌徒的话来说，我相信这一局我百分之百能赢。客户跟我面谈了很久，在整个咨询过程中，他接受了所有对我的产品有利的销售计划。然后他自己起草了一份提案请求，写明只有我的产品得到了最高的评价。于是这个项目就是我的了。但是还没来得及开心，这个梦就醒了。

我承认这个梦只是一个虚无缥缈的幻想。但是在现实世界中，这种幻想也一样可以成真。我们可以称之为市场捆绑(wiring the marketplace)。事实上这个概念也非常简单。对于一名给定的目标顾客和某一项产品应用来说，你要努力创造这样一个市场，使得你的产品是这个市场中唯一合理的购买对象。正如我们在第4章看到的一样，要实现这个目标，首先你需要选择一个正确的目标市场，这个市场中的消费者必须有一个强有力的理由来购买你的产品。然后你就要确保整个行业中只有你的企业能够满足这些消费者的购买理由。

为了获得并维持这样一种垄断权，你需要明白以下两个问题：

①整体产品应当由哪些配套的产品和服务组成？

②如何组织一个市场, 令它提供一种能够将你的产品包括在内的整体产品?

5.1 整体产品的概念

在过去几年中,被引入高科技市场营销学中的一个最适用的营销思想就是整体产品这个概念。现代营销学奠基人之一西奥多·莱维特(Theodore Levitt)在他的《营销想象力》^e 一此书已由机械工业出版社出版。

一书中对整体产品进行了详细的介绍,而且这个概念在比尔·达维多(Bill Davidow)的《高科技营销》一书中也发挥了非常重要的作用。事实上这个概念是非常直接的:企业的营销人员对顾客的许诺(充满诱惑的价值主张)与交付给顾客的产品真正具备的性能之间往往存在着差距。为了消除这个令顾客不满意的差距,企业必须利用各种各样的配套服务和辅助性产品提高原有产品的价值,令它成为一款非常出色的整体产品。

如图5-1所示,莱维特曾经提出了一个正式的模型:

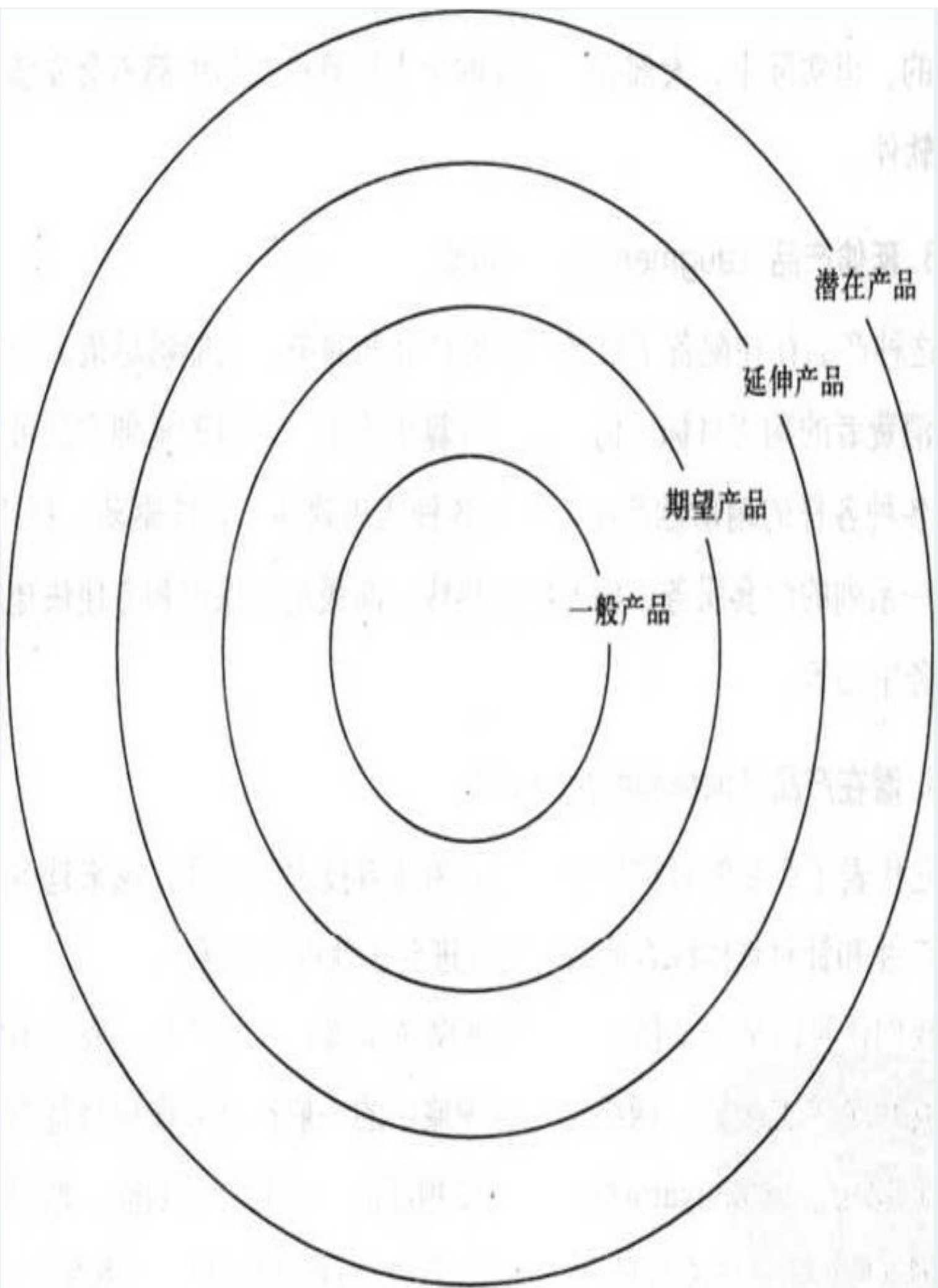


图5-1 整体产品模型

这个模型从以下四个角度对产品进行了界定。

1.一般产品(genericproduct)

这是真正交付到顾客手中的产品，也是购买合约中涉及的产品。

2.期望产品(expectedproduct)

当消费者购买一般产品的时候，他往往认为自己买到的是这样一种期望产品。也就是说，企业的产品和服务至少要满足这些构造或外观方面的因素，才有可能实现消费者的购买目标。

例如，第一次购买个人计算机的消费者都期望自己买到的机器中装有安全检测软件——他们认为没有这种软件的话，计算机是根本没办法使用的。但实际上，大部分一般性的个人计算机产品中都不会安装安全检测软件。

3.延伸产品(augmentedproduct)

这种产品往往配备了很多附加的产品和服务，它能够尽最大的可能实现消费者的购买目标。仍以个人计算机为例，此时的延伸产品可能附加了各种各样的辅助性产品，比如各种实用软件、硬件驱动、打印机，以及一系列的配套服务，例如顾客热线、高级培训课程和方便快捷的客户服务中心等。

4.潜在产品(potentialproduct)

它代表了产品的可扩展空间，因为随着技术的发展，越来越多的辅助性产品和针对具体顾客的系统性改进会逐渐进入市场。

我们还可以举一个例子，比如网络浏览器这一类产品。我们不妨看看市场中的产品方面，网络浏览器领域中的一般产品或许应当是先后由Mosaic和网景的Navigator掀起第一波潮流的一系列产品功能。期望产品则可能包括与一些流行的用户操作平台之间的兼容性，例如Unix和Macintosh。延伸产品可能是通过引入第三方插件为浏览器提供一些附加功能。而潜在产品则可能是对用户的重新定义，具体地说，用户有可能在使用浏览器的时候看不到操作系统的存在。(正是最后这个方面引起了微软公司的注意。)在服务方面，一般性的网络浏览器产品至少应当包括互联网服务提供商，期望产品至少应当提供某个确定的搜索引擎的主页，延伸产品则至少应当根据以往的顾客产品体验预先在工具栏上配备一些功能按键或者其他类似的设置，最后，潜在产品则至少应当包括消费者购买选择的重构。

如今，在任何一种新产品初次进入市场的时候，各个企业之间的营销大战主要是围绕着一般产品发起的——激烈竞争的中心就是产品本身。谁能够在最初的营销大战中获胜，谁就能够成为早期市场中的英雄。但是随着市场的逐步发展，随着我们向主流市场的迈进，整体产品中的中心产品开始变得越来越相似，各企业营销大战的重心也就逐渐转向了整体产品的外围产品和服务。归根结底，我们只关心一个问题：如何才能主流市场中占据主导地位呢？为了回答这个问题，我们需要仔细探讨保罗·哈维(Paul Harvey)所指出的“整体产品外围”的重要性。

5.2整体产品与技术采用生命周期

首先，我们来思考整体产品这个概念与高科技企业跨越鸿沟的行为究竟有何联系。如果我们从整体上观察技术采用生命周期这个模型，我们可以归纳出这样一个现象：沿着生命周期曲线从左到右，整体产品外围的重要性将逐步增加。也就是说，最不需要获得整体产品支持的顾客群体就是技术狂热者。他们特别擅长将各种各样的系统零件按照自己的方式组合在一起，他们也凭借自己的力量创造出了令自己感到满意的整体产品。事实上，他们的满意大部分来自于自己创造的技术产品，他们总是绞尽脑汁地将某一项有趣的新功能融入到一些本已经能够顺利使用的产品中。这些技术狂热者有一句座右铭：真正的技术专家根本不需要整体产品。

但是对于有远见者来说，自己想办法拼凑出的整体产品根本不具有任何吸引力，不过有时候他们也会赞成自行创造整体产品：如果他们成为自己所在的行业中第一个使用新型产品系统的人，并从而领先于其他竞争者赢得了一种策略性的优势，那么他们就需要承担起一个重大的责任：凭借自己的力量开发整体产品。有远见者对系统整合产生的兴趣直接反映了他们越来越愿意将信息系统视为一种策略性竞争优势的来源。系统整合者也可以被简单地称为整体产品提供者，这个名称体现了他们对顾客的承诺。

我们对于鸿沟左边的市场(也就是早期市场)对整体产品的态度就介绍到此。为了顺利到达鸿沟的右边——也就是成功进入主流市场，你首先需要满足实用主义者顾客的要求。这些顾客通常希望你能够在刚刚进入主流市场的时候就可以向他们提供出色的整体产品。他们之所以非常信赖像微软系列软件这样的知名产品，原因就是他们不仅仅可以在随便一家书店中找到教他们如何操作这些软件的书籍，而且这些产品还提供了很多类似于培训班、Office软件热线支持以及由临时的Office工作人员组成的核心团队等配套的顾客服务。如果我们假设实用主义者还可以选择另外一种“非常划算”的产品——例如Corel公司或者莲花公司提供的Office软件包——他们一定不愿意改变自己的购买决策，因为他们拥有的整体产品外围(我们在上面提到的所有配套的书籍和顾客服务等)与Corel和莲花公司的产品并不相配。

我们还可以考虑类似的例子，为什么实用主义者对英特尔微处理器的喜爱要胜过Digital公司的阿尔法(Alpha)微处理器？为什么他们更偏爱WindowsNT操作系统而不是Linux？为什么他们更倾向于选择甲骨文公司开发的数据库，而不是Sybase？为什么他们对LotusNote的评价要胜过Novell公司的Gmupwise？为什么他们更愿意购买惠普打印机而对利盟的产品不屑一顾？为什么他们一定要选择太阳公司开发的工作站而不是硅谷图形公司？这些问题与我们在前面介绍的微软系列软件的例子其实是一样的道理。从上面介绍的所有例子中，我们可以发现这样一个现象：如果仅仅从一般产品来考虑的话，实用主义者偏爱的产品都算不上出色，但是如果从整体产品的角度来考虑，他们偏爱的确实是更加优秀的产品。

综上所述，我们可以得到以下结论：实用主义者会对整体产品进行综合的评价，然后决定

是否购买。你交付到顾客手中的一般产品是整体产品中的核心部分，所以千万不能在这个部分上出现差错。不过一旦市场中出现了更多类似的产品，你就不要继续在一般产品的水平上增加研发投入了，因为这样的投资为你带来的回报率必定会逐渐减少。其实在这种情况下，你应当针对期望产品、延伸产品或者潜在产品进行投资，这些产品将为你带来更高的利润。那么我们到底应当将资金投入到哪种类型的产品中呢？下面要介绍的整体产品规划就可以帮助我们回答这个问题。

5.3整体产品规划

正如我们刚刚看到的一样，整体产品模型为高科技营销中的鸿沟现象提供了一个非常重要的解释。早期市场和主流市场之间最根本的不同就在于，前者愿意凭借自己的力量组合出他们理想中的整体产品(目的是大大提升自己的竞争能力)，但后者并不会这样做。很多高科技企业不幸跌入鸿沟的原因就是没有认识到这个差别的存在。有很多企业仅仅是把自己的产品毫不费力地扔到市场中，就像把一捆捆的干草随意堆进卡车的后车厢中，再也不管不问。他们从未考虑过整体产品的规划，他们只是异想天开地以为自己的产品那么出色，肯定会吸引大批的消费者排队购买，那些开发外围产品和服务的第三方也会自动找上门来。上帝确实为摩西在滔滔红海上开辟了一条道路，但是你以为你能有这么好的运气吗？

然而，对于那些愿意谨慎行事的人来说，整体产品规划却是他们在制定市场开发策略时必须要考虑的一个核心因素。只有实用主义者认为你的实力足够雄厚，以至于你能够轻而易举地成为市场领导者的时候，他们才会完全打消疑虑，竭尽全力地支持你，帮助你将其他的竞争者挤

出市场，然后在整个市场中形成一种必要的标准化环境，这样就可以保证你能够为他们带来一些优秀的整体产品开发计划。

在这场战争中，出色的一般产品绝对是一项不可忽视的资产，但是单纯依靠一般产品是不能保证自己打赢这场仗的，因为它并不是成功的充要条件。当市场按照甲骨文公司的产品进行标准化的时候，它提供的一般产品并不是市场中最优秀的。但事实上，甲骨文公司提供的却是一款最优秀的、而且切实可行的整体产品——SQL的标准化加上各硬件平台之间的广泛兼容性，再加上一支富有进取精神的销售团队将产品迅速推向市场。这就是信息管理系统领域的实用主义者最终得到的产品。

简单地说，在整体产品的战场上取得胜利就意味着你将打赢整场营销大战。而且，由于想法会影响现实，所以当你认为自己确实能够在整体产品战场上赢得胜利的时候，这个想法就会成为帮助你在整个营销大战中取得胜利的一个强大武器。但是另一方面，假装你会在整体产品战场上取胜却是一个失败的策略——在高科技市场中，人们之间的相互调查是很常见的。在下一章我们将要讨论高科技企业的定位问题，你将会发现我们在这里介绍的这些区别将在下一章发挥着非常关键的作用。

现在，我们应当针对整体产品对顾客做出最少的承诺，只要能够保证我们成功跨过鸿沟就可以了。也就是说，我们只要求自己做出的承诺能够确保目标顾客仍然有理由购买我们的产品。为了找到这样一种有效的整体产品，你需要的仅仅是一个简化版的整体产品模型，如图5-2所示。

在这个简化的整体产品模型中，我们仅仅把产品分成了两类：①我们交付给顾客的产品，②为了实现顾客的购买要求而需要的其他任何产品。第二类产品就是所谓的“营销承诺”(marketingpromise),企业通常会为了促使顾客购买产品而做出这些承诺。虽然购买合同上并没有要求企业按照自己的营销承诺提供产品，但是如果企业想要建立并维持一个良好的顾客关系，它就应当时刻牢记自己向顾客做出的营销承诺。如果在企业对企业的营销过程中，高科技企业没有实现自己做出的那些承诺，后果将有可能是非常严重的。因为在这样一个市场中，大部分的购买行为都要在很大程度上受到别人意见的影响，所以这种失败仅仅会带来负面的口碑效应，从而导致你的销售效率大大降低。

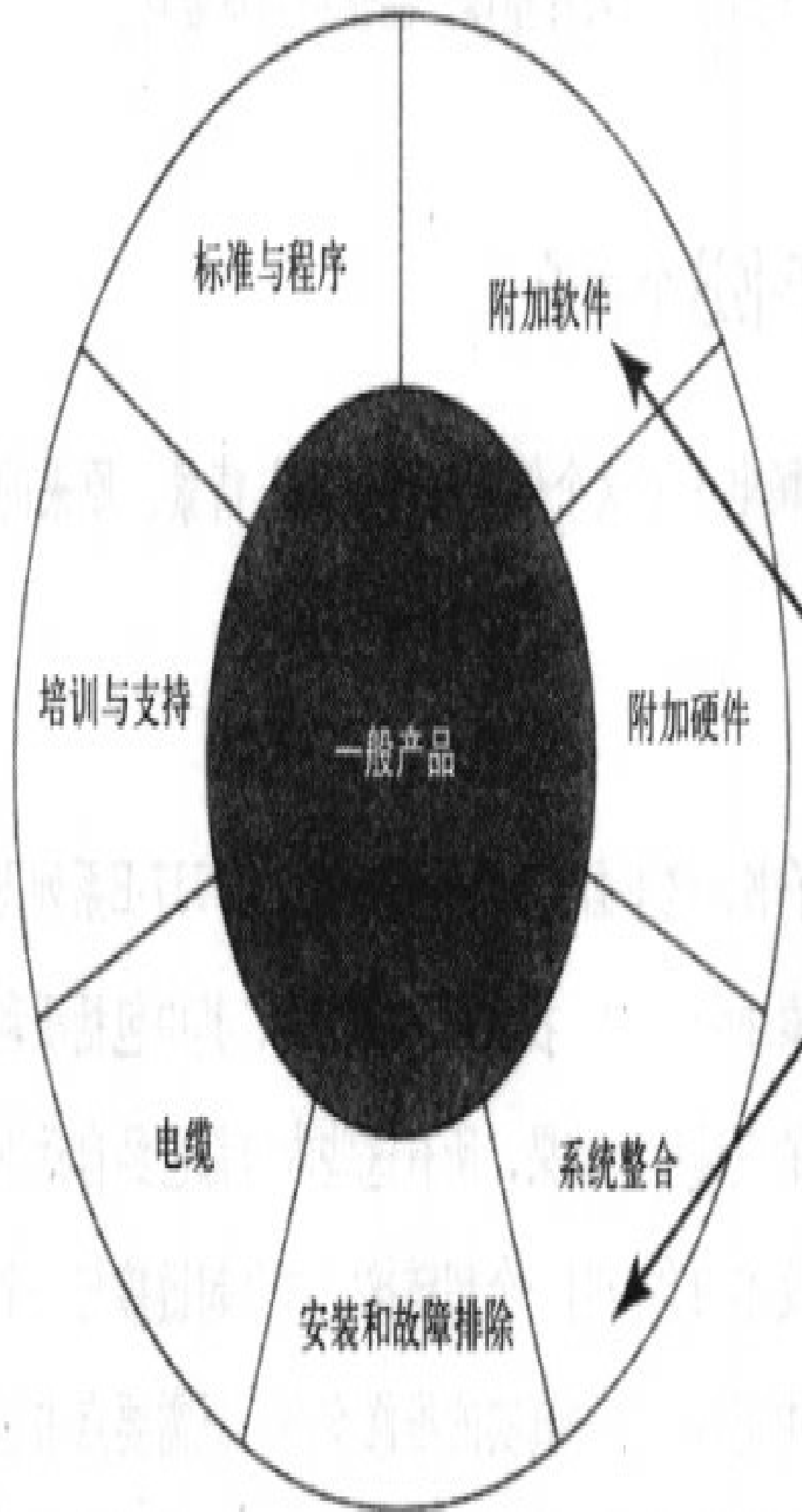


图5-2 简化的整体产品模型

通常情况下，高科技企业仅仅向大部分潜在的目标顾客提供80%~90%的整体产品，很少有顾客能够获得100%的整体产品。然而不幸的是，只要高科技企业向目标顾客提供的整体产品出现了任何的不完整，最后的结果都小外乎两种：要么顾客自己补充缺少的产品和服务，要么顾客觉得自己被欺骗了。更糟糕的是，如果企业向顾客提供的产品与它承诺的整体产品相差太大，企业的目标市场开发行动将不可能像原来计划的那样顺利，即使顾客收到的一般产品是同类产品中最优秀的，企业也无法弥补自己在整体产品方面的失误对顾客带来的不利影响。

总之，如果你想知道高科技企业为什么无法按照自己的承诺向投资者和顾客提供百分之百的整体产品，你最终将会发现，最有可能的原因就是对整体产品营销缺乏必要的关注。但对于高科技企业来说这其实也是一个好消息——因为这个道理反之也成立。如果高科技企业能够为所有的目标顾客提供完全符合其承诺的整体产品，它们就能够轻而易举地克服市场开发过程中一个最大的障碍。

接下来我们通过一个例子来解释整体产品营销的重要性。

5.4再次回顾电子书这个例子

下面我们再次回顾电子书这个例子的“之后”情景。原来的内容如下：

新方法

厄尼拿出他的电子书，这里面包含了所有有关波音737E系列飞机的文档信息，他首先搜索shrevostat，找到对应的章节，其中包括沃利说的那幅图形，以及最后的三项校正结果，所有这些内容都已经自动下载到电子书中。电子书的文本中会标明一个超链接，这个超链接与一个完整的知识库相关联，其中记载了各种真实的维修案例。只需要点击这个超链接，电子书就会自动连接到那个知识库。最终，厄尼迅速找到并解决了问题，飞机也及时起飞了。(好吧，事实上飞机还是晚点了，但是我最终也坐上了飞机，当然这是另外一个故事了。)

现在，我们可以对这个情景隐含的整体产品承诺进行分析。具体地说，这项产品带给顾客的承诺主要有以下几点：

“拿出他的电子书。”我承认这确实是一个微不足道的细节，但是这个细节来自于哪一项承诺呢？还记得吗，这款电子书的重量达到3磅，而且一不小心就会被摔坏。厄尼怎么能随身带着它四处走呢？我们至少需要一个有系带的包用来装这部电子书，而且我们可能还希望电子书本身就带有手柄之类的东西以方便我们携带。除此之外，我们或许还需要一个强有力的支架，但整机的重量最好不要增加。

“包含了所有有关波音737E系列飞机的文档信息。”真的能全部包

括吗？这些文档信息又来自哪里呢？我们当然希望上面所有的信息资源都是来自于同一个电子公司，但事实却并非如此，其实这些文档信息来自于很多不同的分包商，他们一直在不停地递交各种更新的信息，而且他们提交的文档格式又各不相同，甚至与原版信息的格式也存在差别。如果要解决这个问题，电子书的制造商可能需要专门的文档管理软件，例如Documentum公司开发的addresses软件。并且对于电子书的制造商来说，要想在一开始的时候就让自己的产品得到广泛的认可，这其实是一个很庞大也很难实现的计划，而且为了维持这个数据库在市场中的流行，制造商还要不断地投入各种资源。

“所有这些内容都已经自动下载到电子书中。”这说明这部电子书应当配有坞站，或者通过一个能够与个人计算机相连的接口来提供类似的功能。而且，制造商还必须依靠大量的IT部门程序来持续确保产品的质量和一致性。此外，这部电子书还应当具有足够的网络带宽，只有这样它才能够及时将所有的资料下载完毕。最后，制造商还应当为这款产品配备一种连通性接口来支持容量的扩展(有可能不是标准的电子书产品中配备的USB接口，而是1394火线接口)。

“电子书的文本中会标明一个超链接。”总 要由某些专家或者通过某种工具将超链接嵌入到电子书的文本中,这款产品才能具备这个功能。这就表明制造商要凭借人工方式或者通过某种形式的人工智能机器为这些超链接编制索引。

“这个超链接与一个完整的知识库相连,其中记载了各种真实的维修案例。”这说明这款电子书产品应当配有一种顾客支持系统,例如Clarify、Vantive、Seibd以及其他一些公司提供的类似产品。另外,这个功能还需要制造商在顾客支持系统和电子书之间安装一种可供编程的界面。

“点击这个超链接。”要想使这个点击发挥作用,制造商就需要在电子书中加入某种无线调制解调器,此外还要安装很多相关的软件来支持各个硬件之间的连通性,最后还要配备一种用户界面来帮助厄尼完成整个使用过程。

除了上面列举的这些,当然还有很多其他的方面。重点是:仅仅一个目标顾客的经历都会引发一连串的问题,如果是一个顾客群体的话,结果将是难以想象的。而且任何一名负责市场开发的产品经理都必须针对所有的这些问题给出一个令顾客满意的答复。

在电子书这个例子中,你可能已经想象出一长列的潜在顾客和目标应用。除了像厄尼这样的维修工人,你可能还会想到:

负责病情诊断或者写处方的医生(在这种情况下,电子书的体积应该更小,需要支持布尔逻辑运算搜索功能,而且还要能够显示一些特殊的化学符号)。

律师、医生、房地产代理人,以及其他需要通过认证考试的人(在这种情况下,适当的电子书还应当提供一些简单的测试功能)。

需要完成大量阅读任务的大学生(在这种情况下,这款电子书产品应当努力争取到很多知名出版社的支持,而且可以通过56KB的调制解调器下载电子文档,除此之外,这款产品还应当引入一种知识产权管理系统,更好地帮助用户解决有关文档信息的节录和版权方面的问题)。

某些偏远地带的普通读者,例如调查人员或者野外科学家(在这种情况下,除了网络连通性之外,这款产品还应当支持电子商务系统,方便用户在线浏览并购买书籍h

户外读者(在这种情况下,这款电子书应当配有特殊的灯光或屏幕功能对户外的光线进行补偿h

虽然上面这份名单过于简单,但是它同样能够表明:每一位新加入的目标顾客都会对整体产品的功能带来新的要求。也就是说,任何时候,

只要你改变了产品的价值主张，你为了企业的利益而向顾客提供的所有产品和服务的组合也应当随之改变。这样一来，即使是最乐观的产品营销经理也会清楚地认识到这样一个事实：他们不能同时瞄准所有的市场，他们只能将所有的市场机会按照先后顺序进行排列，而且每一个市场机会都确实实地需要他们支付相关的成本。

现在，考虑到企业为了实现顾客的购买决定而对整体产品开发的需要，手写平板电脑硬件销售商，尤其是平板电脑产品的营销经理，需要承担哪些责任，才能够真正为顾客提供名副其实的整体产品呢？答案就是：这个问题与责任没有任何关系，它只和营销活动的成功与否有关系。如果你无视顾客的利益，你就无法控制自己的成功。相反，如果你能够站在顾客的角度为他们考虑问题，并想办法提供有效的产品帮助他们解决问题，你就能够确定有效的整体产品组合，并通过专业的营销活动确保顾客能够获得你开发的整体产品。

只有当高科技企业正在跨越鸿沟的时候，我们在上面提出的这个营销主张才能够发挥出最强大的作用。在跨越鸿沟之前，企业会寄希望于有远见者，盼望这些顾客能够利用他们自己的系统整合能力为企业创造出一款整体产品。一旦企业的产品在主流市场中占据了稳固的地位，企业就会将这个希望寄托在某一个第三方身上，它期望着这个第三方能够从整体产品的开发中发现赚钱的机会。但是在企业跨越鸿沟的过程中，它不能将希望寄托在任何外部的支持性力置上（所谓的“外部支持性力置”是指企业没有因为整体产品开发这个目的而特别要求一些个人或集体加入到自己的团队中来）。

5.5现实世界中的一些例子

为了帮助你理解这样一个营销主张是如何在实践中起作用的，我们接下来会讨论一些具体行业中的例子。基本上说，我们能够加以利用的情景主要可以分为两种类型，第一种类型的情景是企业已经需要面对一些竞争者，另外一种类型就是市场中并不存在其他的竞争对手。在第一种情景下，企业对主流市场的进攻就好像是从英国入侵法国的诺曼底，而已有的市场领导者扮演的角色就相当于德国的纳粹党。在第二种情景下，企业面对的情况就好像是一个人登上了某一个新大陆，并决定在那里创立一家商店向当地居民销售商品。这两种情景都需要企业具有极大的勇气。

5.6 罗盛软件公司与客户机/服务器业务应用

首先我们介绍一个很有竞争力的例子，想象时间重新又回到了1993年，你拥有一家资产达4000万美元的业务应用软件公司罗盛软件公司(LawsonSoftware)，它位于美国明尼苏达州的明尼阿波利斯市，很早就开始在客户机/服务器架构领域有所作为，因此这家公司如今已经占据了市场领导者的地位。但是，客户机/服务器架构这个市场目前还没有成功地跨越鸿沟。相反，媒体现在正在大规模地宣传市场中的技术狂热者对客户机/服务器应用的第一波迷恋之情。与你一同受到媒体热烈关注的还有大众软件公司和甲骨文公司，但是它们在市场中的地位已经远远领先于你。尤其是甲骨文公司，它每年接受的订单量都远远超过了你的公司，大众软件公司也是媒体界的宠儿。你甚至根本没有听说过SAP，对这项产品自然也是一无所知，但是它却最终成了这个市场中名副其实的领导者。我想如果你当时真的知道了这样一个结果，心里肯定会觉得很不舒服的。但重点是，如果把这看做一场赛车比赛，对方是专业的庞蒂克赛车手，而你和你的兄弟却只能钻进你们的有轨电车里，想想最后的结果会是什么？

令人感到奇怪的是，罗盛公司认为自己具有别人难以企及的优势(看来只有那些曾在美国中西部生活过的人才能拥有这样一种乐观的生活态度——这种态度很可能和那里风雪肆虐的冬天有关)。罗盛公司知道，要想保证自己不断地前进，它必须成为某个产品领域中的市场领导者。罗盛的优势就在于它明确地知道自己不可能成为所有产品领域的市场领导者，要想在激烈的市场竞争中生存下去，它就一定要将自己全部的力量集中起来，看准一个目标，然后发起猛烈的进攻。我们已经知道，重点集中战略是高科技企业成功跨越鸿沟的一个关键因素，对于一些规模更大的企业来说，这个关键因素往往会被忽视，因为这些实力更强的企业通常会追求更可观的市场回报，但它们并没有发现自己正处于危险的鸿沟期，这些更可观的市场回报实际上已经超出了它们的能力范围。罗盛公司确信，只要选择了正确的进攻目标，它就能够目标市场空白中连续多年保持遥遥领先的地位，而后来的事实也恰恰证明了罗盛公司的这一信念确实是正确的。

在当时的情况下，罗盛公司在好几个领域中都发展得非常不错，这些领域都有可能帮助它成为空白市场中的领导者，但其中最具有发展空间的两个领域就是医疗和零售。最后，罗盛公司还是选择了医疗领域作为自己的目标，原因主要有两个。首先，随着20世纪90年代按人数付费的健康保险的问世，医疗机构财务部门的工作陷入了一团糟，为了准确地统计并提供大量关键的成本信息，现存所有的计算机系统都要进行大幅度的调整。其次，医疗市场细分能够依赖的大客户数量是非常少的。对于罗盛公司来说这一点是非常有吸引力的，因为这意味着医疗市场细分的规模并不大，作为一家规模尚小的公司，攻占这样一个市场细分往往并不需要太长的时间。当市场细分的规模过大或者过于分散的时候，只有规模庞大、资源丰富的企业才能利用空白市场的机会迅速进入主流市场，打败原来的市场领导者并取而代之。

但是当罗盛公司正式展开行动时，它仍然需要对这样一个已经比较集中的目标再次进行精炼，最终它将自己的目标限定为一个被称做综合分发网络(IDN)的前沿阵地细分，这是一种

由很多门诊、医院和医师诊疗组织合并而成的一个机构。在当时这还只是一个新兴的市场细分，所以它并没有得到传统营销队伍的注意——这就使罗盛公司轻易地抢在其他规模更强大的竞争者之前先发制人。在这个目标市场中，罗盛公司的目标顾客大多为首席财务官以及其他负责财务工作的人员，这些顾客的购买理由就是他们迫切地需要一种新的业务模型控制产品的定价，及时了解由不同的病人、医疗程序、固定资产、医疗计划以及其他一些类似的因素而引发的各种收入和成本——因为这些因素是医疗结构维持运营的主要驱动力。

我们已经知道，整体产品的定义就是企业为了满足目标顾客的购买理由而必须提供的一种最低限度的产品和服务组合。根据这个思想，罗盛公司准备提供以下产品和服务：

• 一些核心应用软件，主要在Unix硬件设备上运行，用来满足任何财务组织的标准需要，包括统计总账、应收账款、应付账款、固定资产以及其他类似的会计事务。这是进入目标市场必备的产品。（你要注意：当时的顾客对于WindowsNT操作系统和因特网并没有什么兴趣——这些功能是以后逐渐被添加进去的，而因特网则更是对产品带来了非常大的影响。）

• 一个综合的基于活动的成本核算模块，允许财务组织在分析并计算由不同的病人和医疗程序或者业务组合中的其他任何变量而引起的成本和收入方面具有最大的灵活性。这个设计真是令顾客心花怒放，因为用户能够在核心财务系统的外部终端上操作这个模块，这样一来用户就能够非常自由地运行假设比较情景分析功能。

• 资料管理软件，将所有由低成本物品（静脉注射剂、针剂等）的大量存货和高成本物品（人造髋关节、眼部镜片以及其他一些类似的产品）的少量存货引起的浪费减少到最低的程度，并尽可能地提高这些存货为医疗结构带来的收益。这就需要一批专门针对医疗机构开发出的产品，包括支持一单元存货管理的PAR推车，这种产品与普通的运输货车类似，它的用途就是穿梭运行在医院的各处，为各个科室补充医疗物品。当时所有的客户机/服务器财务产品销售商都不支持PAR推车的使用，所以罗盛公司就能够利用这一款特色产品代表自己可以为这个市场细分提供的特殊服务承诺。

• 网络集成使得综合分发网络能够在一个普遍并且一致的基础之上迅速推行新的业务流程。这种“数字神经系统”成了一个关键的

先决条件，用来统计由综合分发网络实现的规模经济为医疗机构带来的回报。

• 工作流软件，当综合分发网络对医疗结构的业务进行重组，希望借此改善它们的成本有效性时，工作流软件就能够确保新的业务流程可以与现有的财务和资料管理系统可以相互融合，在合作中不至于出现太大的分歧。另外，针对这款产品的培训不仅可以教会用户如何使用工作流软件，而且还能够帮助用户了解如何进行工作流分析，以及如何创建新的业务流程。

• 遗产申请系统接口，尤其是病人管理系统中的接口。这个领域中的两大市场主导者就是

SMS公司和HBOC公司,但是这两家公司都不愿意选择罗盛公司作为自己的战略合作者(它们认为罗盛公司的规模太小了)。因此罗盛公司只能多付出一点努力,凭借自己的力量来保证这些接口能够有效地运作。(随后罗盛公司的不懈努力终于令它赢得了市场领导者的地位, SMS公司也因为罗盛在综合分发网络市场上取得的进步而结束了与大众软件公司的合作,转而选择罗盛公司作为自己的战略合作者。)

最后,医疗机构的财务部门需要的是支持,这种支持与医疗领域的治疗方法颇为相似。以前所有的供应商都会提供标准的培训和安装软件包,但是罗盛公司却更进一步,它组织了一系列专业的咨询专家,对使用基于活动的成本核算会计方法的用户给予综合性的建议和培训,建立并调试系统帮助医疗机构的CEO们解决难题,并且在有些情况下,罗盛公司还要抢在系统出现危机之前帮助用户解决问题。我们要承认,这些关系是所有的顾客关系中最有价值的,而且作为最值得信赖的建议者和咨询顾问,罗盛公司将用户感兴趣的所有产品和服务融合在一起,这确实进一步体现了它对空白市场中的消费者所做出的承诺。

罗盛公司采取的重点集中策略到底收到了什么样的效果呢?一开始的时候,这项策略还没有引发任何令人印象深刻的效果。在这项计划刚开始推行的第一年里,罗盛公司在医疗领域获得的收入比原来翻了一番,但是这些收入仍不及公司全部收入的10%。通过对以往资料的回顾,罗盛公司发现企业营销团队的分布范围比较狭窄,所以它马上采取行动,重组公司的营销部门,使其专门为医疗机构提供支持。第二年很快过去了,公司在医疗领域获得的收入占总收入的比例增长到了15%,并在以后的几年中一直保持着高于20%的比例。在1998年财政年度结束的时候,罗盛公司在医疗领域获得的收入比例超过了30%,而且在这短短的几年中,这家公司的资产也由原来的4000万美元增长到最后的2亿美元。更重要的是,尽管紧随其后的大众软件公司对罗盛也造成了一定的竞争威胁,但是它在医疗领域中的市场领导者地位并没有受到影响。

当然,游戏到这里还没有结束。SAP和甲骨文公司也针对医疗领域发起了战略性的进攻,另外大众软件公司也没有退出的打算。但是罗盛公司却依旧成功地维持着市场领导者的地位,即使在游戏的一开始,这家小公司的周围全是一些更庞大、更知名、资金实力也更加雄厚的竞争者。并且,罗盛公司如今也已经从当初的前沿阵地不断地向其他领域扩张,它不仅取得了其他医疗机构的信任,而且还进入了很多其他的服务型企业,试图利用规模和过程管理来减轻成本对企业造成的压力,其中最著名的一个例子就是快餐领域的零售专营权业务。罗盛公司为医疗机构创造的各种整体产品元素在这些新领域中也发挥出了令人惊叹的强大应用功能,而且它还利用空白市场发展规划为自己选择了一个新的目标空白市场,罗盛公司的命运终将如何,那就要看它在新空白市场中的表现了。

5.7 萨维公司与实时存货跟踪市场

现在我们介绍跨越鸿沟的另一种情景，高科技企业准备进攻的主流市场中并没有竞争者的防守(好消息)，原因是没有人认为这个市场有利可图(这就是一个坏消息了)》这时销售商需要在没有任何基础的情况下凭借自己的力量创造出一个新市场。在主流市场中占据支配地位的实用主义者顾客也不会因为这些销售商才刚刚进入自己的市场就轻易地拒绝他们提供的新产品，但是，他们不会轻易拒绝的态度也意味着他们不会轻易接受。在这个时候，你想过你的销售周期会有多长吗？

在这种情况下，高科技企业需要和时间赛跑。就像16世纪和17世纪那些无所畏惧的探险者和殖民主义者一样，他们登上了一片不知道名字的土地，带着有限的供给物品(工作资本)，在这片土地上开始了自给自足的生活。但在这样的情景下，他们关心的问题并不是谁会在将来的某一天成功地创建一个殖民帝国，而是成功的人会不会是他们自己，或者他们将来会不会为了这个壮举而丢掉性命。

我们来考虑一个具体的例子。1992年，位于美国硅谷山景城刚成立的萨维公司与美国五角大厦谈成了一笔大生意，交易的产品是一种存货跟踪系统。这款产品的基础就是一种附加在存货容器上的射频标签，这种标签与一种射频查询装置相连接，它能够根据某个标签的内容查询贴有这张标签的存货容器具体位于哪个位置，以及容器内的存货种类有哪些。回想电影《沙漠风暴》中的情节，尽管军队能够将运送到战场上的存货数量清楚地记录下来，但是一旦存货到达指定地点，士兵们还是没有办法找到他们需要的某一种物品。这样一来，他们就不得不把装有存货的容器一个一个地打开，看看里面是不是他们想要的东西——在圣诞节的晚上这个游戏可能还很有趣，但是在硝烟弥漫的战场上，这真的不是一件好玩的事情。在这种情况下，萨维公司的存货跟踪系统可真算得上是一根救命稻草，军队的后勤人员能够凭借这种装置自动地进行物品搜索。不久之后，波斯尼亚大剧院也对这款存货跟踪系统的出色功能大加赞赏，萨维公司再次大获全胜。这可真是好戏连台，但是接下来我们要看看萨维公司的现状如何。

萨维公司在跨越面前这条鸿沟的时候真的需要面对很多的困难，它只能以这一款应用于军事领域的产品为基础向新的目标市场进攻，但无论是作为一种不太可能带来丰厚回报的采购系统，还是作为一种完全与商品市场相分离的营销系统，萨维公司都无法看到辉煌的前景，员工们也在一次次冗长而又无趣的公司会议中慢慢地丧失了信心。如果萨维公司对自己的黯淡前景无动于衷，那么它几乎不可能在硅谷这样的地方留住一个出色的产品研发团队。因此，萨维公司的管理者决定向某一个商业前沿阵地发起进攻，迅速跨越面前这条阻碍自己发展的鸿沟。幸运的是，萨维公司终于决定出手了，而且它选择的商品市场也是非常正确的，那就是全世界各地的船厂，因为这些工作场所与电影《沙漠风暴》中需要这种产品系统的战场是非常相似的。

船厂面对的问题与电影中的战场是一样的。看着面前堆积如山的存货，你知道你想要的物品就在这一堆存货里，但是你要去哪里找呢？如果你要找的物品很容易腐坏，你可能很想它们在变味之前确定它们的位置。如果你要找的物品不容易腐坏，你可能想尽快找到它们，然后把它们送到车间中的生产流水线上，否则因为缺少原材料存货而导致的停工可能会给你带来巨大的损失。由于实时存货管理方式已经在当今的世界中占据了主导地位，所以萨维公司的这款存货跟踪系统将会迅速地从企业“愿意拥有”的一种产品变成一种对其至关重要的产品。因此，萨维公司与丰田集团曾合作制定了一项早期计划，当时丰田集团向萨维公司传授了很多实时存货管理方面的宝贵经验，最后，萨维公司决定将这个计划进行扩展，并将其作为进攻前沿阵地的基础。

在这个市场中，目标顾客就是船厂的管理者，顾客的购买理由就是维持一种实时存货物流，这对于船厂的运作来说是非常重要的。我们已经知道，整体产品是企业为了实现目标顾客的购买理由而必须提供的一组最低程度的产品和服务组合。萨维公司就是根据上述信息，制定了下面这个整体产品规划。

5.7.1 萨维公司的产品

?看门人:一种牵引挂车式探测和识别系统, 能够帮助用户探测、收集并监测安装某些拖车和挂车上的标签(这些运输车辆正在排队进入场内某个专门的区域), 然后报告标签上的信息。

?调车长:调车人员(在场内工作的人员)互相连系时使用的一种无线交流系统, 它可以被用来分配各项具体任务, 从而令挂车能够自动移动, 这样就能够极大地改善工人的工作效率。

?码头主管:一种实时系统, 能够使拖车迅速到达码头, 听从另一种负责船运和接收操作的应用软件的安排。

?被动射频标签:每一辆拖车和挂车上都应当装有这样的标签, 这种标签上会注明具体的识别信息和存货信息。

?无线数据通信手持终端:车辆与工作人员都能够利用这个终端进行标签识别, 并将信息上传到其他的系统。

?资产管理者:一种中间软件架构, 能够将通过场内和码头系统上传的信息提取出来, 然后输入到现有的后台管理系统。

5.7.2 萨维公司的服务

•地点调查和系统整合。由于安装过程的复杂性，用户往往需要某种程度的系统整合。但是萨维公司打算经过一段时间的努力，想办法将这种功能转变为一种“工具集”，用户可以凭借这种工具集，并通过第三方的帮助，只需在自己的工作地点即可实现大部分的系统整合任务。

•警报和定制用户界面软件。在当前情况下，用户在安装产品的时候可以根据自己的特殊要求对系统的使用进行特别的功能定制，以此来添加一些具体的警报功能，以及其他与用户界面有关的产品扩展。同样，萨维公司也打算在可行的基础上投入一定的时间，想办法以更低的成本将这些功能安装到更多的产品中。

5.7.3 非萨维公司的产品和服务

在任何整体产品中，往往都会有企业无法或者不应该提供的一些元

素。这就到了合作者和联盟企业发挥作用的时候了。在萨维公司的例子中，由其合作者和联盟企业提供的产品和服务主要包括以下几种：

·基于个人计算的Wimel服务器，以降低萨维公司的经营成本，并时刻与市场标准保持一致。

·存货管理系统，负责存货的运输和接收、制造流程、供给链规划或者其他一些类似的任务，目前市场中的很多供应商都可以提供这种产品。

·业务流程重组咨询，帮助萨维公司的管理团队重新设计公司的业务流程、商业关系、沟通的程序和指标等，以保证这些因素能够满足实时操作的各项要求。

·培训，尤其是对于新的业务流程和操作行为。在刚刚进入市场的初期，萨维公司要自行提供培训，但是一段时期之后，它将会寻找第三方代替自己向顾客提供必要的培训。

·销售和服务，一旦市场开发过程正式进入了轨道，萨维公司就可以将这项任务交给增值转销商来完成。

萨维公司制定的这个整体产品规划最终会收到什么样的效果，我们仍需要拭目以待。但是在这项规划的实行过程中，一个完全属于美国雷神公司的附属机构也进入了这个领域，并与萨维公司展开了激烈的竞争。但是此时萨维公司的产品已经得到了市场中大量顾客的认可，这足以保证萨维公司在市场中的领导地位，而且这也正是跨越鸿沟时的一个主要目标。

通过罗盛公司和萨维公司的例子，我们发现企业做出的整体产品承诺会为顾客带来更多可以选择的产品和服务。但是这些产品和服务并不完全属于企业的核心能力范围之内，因此企业就必须制定一个合理的整体产品营销计划，将自己不擅长的产品和服务委托给自己的合作者和同盟。

5.8合作者和同盟

如今，营销关系和战略同盟已经成为高科技营销领域中两个非常流行的元素。企业总希望能够在《华尔街日报》中看到这样的广告：

“本公司规模庞大、资本雄厚，拥有稳固的销售渠道和成熟的产品线，现在希望与拥有最新的热门产品但又缺乏资金的小型高科技企业进行合作。如有要求，本公司可提供相关照片。来函请寄……”

但是按照一般的情况来说，这种企业结盟事宜往往需要双方召开会议进行仔细的讨论，而不是登在报纸杂志上寻求合作者。首先，各个企业的文化差异往往会阻碍相互之间的合作。各个企业决策周期的不一致通常会导致企业管理者之间的不快，资金雄厚的企业此时也往往会表现出高人一等的态度。更糟糕的情况是，合作双方在谈判中都以某种方式错误地表达了自己的立场和观点，这样一来彼此心中都充斥着对对方的不满，一旦某一方控制不住，一场激烈的唇枪舌剑就会爆发。尤其是当企业管理者试图利用收购作为财务退出策略的借口时，这种危险的场面就更有可能发生；所以在大部分情况下，尽管双方所持观点的内在逻辑都无懈可击，但事实上他们的合作却很难圆满实现。

当然，有些企业之间也成功地实现了战略同盟关系。我们不妨考虑SAP、惠普和安德森咨询公司之间达成的同盟关系，它们战胜了IBM，顺利地成为客户机/服务器ERP(企业资源规划)系统市场中最重要的一家供应商。或者我们还可以考虑英特尔和微软结成的同盟，有些人称之为Wintel两强垄断，如今这个同盟也成为了个人计算机行业中的霸主。这两个同盟的力量都非常强大，而且其市场价值也一路遥遥领先。然而正是因为这种战略同盟关系的力量如此强大，创造并维持一个紧密的战略同盟才是如此地复杂和困难，以至于只有那些“狂妄自大”的企业才会尝试这种做法。不过你要记住，绝不是只有那些希望凭借整体产品来满足目标顾客购买理由的产品管理者才能够涉足战略同盟这个领域。

但是另一方面，帮助产品管理者制胜的关键因素确实就是强大的战略同盟关系。战略同盟的达成只有一个目的：推进某一个具体目标市场细分中的整体产品基本架构的形成。作为一个战略同盟，最根本的承诺就是共同开发出一个有效的整体产品组合，并联合起来将其顺利地推向

市场。战略同盟关系的形成不仅能够让产品管理者从中获益，因为同盟之间的合作能够在更大的程度上保证顾客对整体产品的满意度；而且对每个合作者来说也有好处，因为凭借整个同盟强大的营销力量，它们可以将自己的产品推向一个以前从未涉足的新市场。

当今，我们只需要通过因特网就可以了解这种逐渐兴起的战略同盟关系是如何发挥作用的。首先我们来看网景公司和雅虎公司之间结成的联盟，具体地说，雅虎通过网景公司提供的

通道帮助人们寻找到一些有价值或者有趣的网站,而这反过来又会增加人们对网景公司产品(网络浏览器)的需求。除此之外,由于雅虎已经成为一个门户网站——网络用户可以通过雅虎进入因特网,因此它还与亚马逊和E*Trade这样的商业网站结成了战略同盟,主要负责向网络用户提供进入这些商业网站的通道。然后,由于像E*Trade这样刚创立不久的公司需要想办法与行业内一些知名的公司例如嘉信理财(CharlesSchwab)等展开竞争,所以它们又与CriticalPath这样的软件和服务供应商结成同盟,并凭借这种同盟关系承诺向顾客提供免费的电子邮件服务。另外,由于其他很多网站也纷纷想方设法吸引并留住顾客,它们还从美国Interactive以及其他一些公司那里购买广告服务,或者从美国邮政或CKM这样的公司手中购买链接交换协议或者一些营销服务。当然所有的这些同盟关系又会为微软和赛门铁克(Symantec)这样的软件公司、Aspect和Requisite这样的目录公司、康柏和太阳这样的服务器公司、Viant和Sciencem这样的服务公司以及很多其他的高科技企业带来更多的业务量,可以说,所有的这些公司之间又结成了一个巨大的联盟,使得网络商业变成现实。因特网是全世界纵向一体化市场中发展最为深入的一个领域。如果没有其他众多的同盟者,因特网是根本无法顺利运作的。

上述这些类型的同盟通常由高科技企业的产品营销经理发起并维持。一般地说,率先令企业对战略同盟这一想法感兴趣的是企业的销售人员或者顾客支持人员,这些人员中的某一个无意中从一个顾客的网站发现了创建战略同盟的机会。但有的时候,高科技企业也会在为实现顾

客的购买目标而开发整体产品的时候萌生创建战略同盟的想法。但无论是哪一种情形,最为关键的一点都是,企业之所以创建战略同盟的原因就是为了向顾客提供整体产品,而不是因为其他任何目的(但是我个人认为高科技企业创建战略同盟的一个最重要的原因就是很多员工的工作能力不够)。

下面我们举美国菲萨特(Pharsight)公司的例子来帮助你理解上述观点,这是一家主要关注制药行业的软件公司。这家公司为自己规定了一项任务:开发一类全新的软件产品——计算机辅助试验设计(computerassistedtrialdesign)。这类产品的目标顾客就是负责药物试验的主管,而这些顾客的购买理由则是当时几乎有一半的药物临床试验,这种试验方式非常昂贵,而且整个试验过程需要耗费很长的时间都不能得到确定性的结论。解决这个问题的办法就是设计出一种更好的试验方式,但是截至当时为止,对这个领域涉足最多的人要么是高级统计学家(一门特殊的科学),要么就是经验丰富的临床医生(一种神奇的魔法),对普通人来说,这几乎是一个不可能进入的领域。

然而,菲萨特公司就成功地推出了一款软件专门用来解决这个问题,这项产品能够以系统性的方式对药物试验进行重复设计,而且还可以根据以往试验的结果建立模型,衡量未来试验方案的效果如何。不过目前这个市场仍处于初级阶段,这就意味着顾客想要购买的是产品项目,而不是产品本身,而菲萨特也凭借以服务为主导的产品为自己赢得了市场领导者的地位。随后菲萨特公司又收购了其竞争者的两条主要产品线,如今菲萨特公司已经通过这三

条产品线的融合(菲萨特公司自己的产品加上竞争者的两条产品线)令自己的产品也变得更加丰富,但是只有这些还是远远不够的。

人们在为药物试验建立模型的时候,通常需要掌握大量的“模型数据”,也就是说,人们需要输入一些信息,并根据过去的经验对将来的结果进行模拟。有些模型一直被重复运用于大量的药物试验中,例如病人总体模型就为某个药物试验中的参照组应当做出的反应规定了一个标

准,或者是通过设计与分析模型来控制试验中多个变量之间的交互作用。但也有一些其他的模型只能专门用于某一类特殊的药物或者某一族疾病。通常情况下,这些专用的模型并不是根据已有数字或者正式收集到的数据设计而来的,而是建立在某些专家的观点和经验的基础之上。

药物试验的设计过程之所以如此困难,原因就是不同的制药公司之间存在着激烈的竞争,而且对于任何可能成为竞争优势的设计方法和相关知识,制药公司也决不会透露给同行。其实,很多药物试验模型都应当成为公众共有的财产,并且它们最终也必定成为一种公共物品。唯有如此,像菲萨特这样的公司才能够通过编目、交叉参考和交叉验证等各项工作对模型的功能加以改进。但是在短期内,这个理想是无法实现的,所以至少从目前来看,菲萨特公司的产品经理以及公司的顾客都无法从中得到帮助。那么接下来,菲萨特公司应该怎么办呢?

由于在本书的写作期间,这个问题才刚刚出现,所以下面的内容仅仅是我们的一些猜测,但是这些选择也确实足以覆盖菲萨特公司的思考范围。其中一个可行方案就是与顾客展开合作。菲萨特公司可以做一个易货交易,凭借自己提供的优质服务获得将数据模型的某个特定部分进行产品化并将其推向市场的权力。但另一方面,顾客(也就是制药公司)当然想保护自己手中的数据,因为这些数据会揭示这个数据模型的结果,但是菲萨特公司提供的优质服务又确实非常吸引他们,所以这些顾客很可能会将大量的数据透露出去,这样一来菲萨特公司就得到了自己在建模时可以重复使用的数据基础。在这样一种情况下,菲萨特公司确实没有必要再对总体模型进行任何投资了,因为将个人模型当做商业机密拼命保守并不会为自己带来任何的竞争性优势,但是如果能够形成一个稳健的多种试验数据库,并持续对其进行投资,菲萨特公司反而能够从中获得可观的行业收益。可见,与顾客之间的合作也将成为一个非常重要的方面,但我们要注意的是,这时菲萨特公司需要面对的并不是技术上的困难,而是文化上的挑战。

另外一个潜在的合作对象就是公共卫生机构,与制药公司相反,这

种机构非常乐意收集以往的模型数据并与公共大众分享。然而更重要的是,他们可能会听从别人的意见,去扮演一个更积极的角色。例如,由于经济原因,制药公司很少对某些特殊的疾病比如疟疾进行投资。但是死神并不是经济学家,它会为公共卫生带来非常不利的影响。如果公共卫生机构能够根据基本的对象建立数据模型,菲萨特公司就不必耗费大量的资源实

行某些特定类型的药物研究工作，而且公共卫生机构的行动还会吸引制药行业内的很多企业纷纷展开研究活动，这样一来，公共卫生机构也就不必对这些研究活动直接进行投资了。

第三种可能会对模型建立提供帮助的机构就是协议研究组织，这些组织必须要得到美国食品和药品管理局(FDA)的认可才能够进行临床药物试验。效率是他们最关心的问题，而且为了获得能够帮助自己改进效率的软件产品，他们或许非常愿意为公共数据模型的建立提供帮助，如果这些模型又恰好可以被重复地运用于他们以后进行的药物试验中，他们就会更愿意提供支持，因为这样可以进一步提高自己的工作效率。

第四种方法就是聘请一组科学家作为企业的咨询顾问，这些科学家通常来自于大学的研究社团。生物科技领域中的很多企业都会选择这种方法。事实上，真正实行临床药物试验的就是这些科学家。企业一般会给他们一定的股票份额作为酬劳，这种薪酬方式可以为科学家们提供一种金融杠杆力，而这些科学家们的职责就是向企业贡献自己的劳动力和人际关系。有时，为了说服潜在的顾客向企业的共享知识库提供数据信息，科学家们的人际关系可能会发挥出强大的作用。

第五种方法就是想办法获得一些管理型医疗机构的帮助，这些机构能够向企业提供大量来自于临床药物试验和现实医疗实践的宝贵数据。他们会将最后得到的模型作为一种理论框架，为自己今后的诊疗行为提供指导，而这种做法还能够创造另一个市场机会，菲萨特公司就可以利用这个机会不断地进行价值创造。

上面这五种关系究竟哪一个最有可能令菲萨特公司获得成功呢？虽然现在下结论还为时过早，但是菲萨特公司中负责整体产品开发的管理者确实能够从中寻找到一种鼓舞人心的前进动力。我们在上面提到的所有潜在的合作者都会同时出席一些会议和贸易展览会。这样一来菲萨特公司就能够以较低的成本同时开发出多种合作方式，而且它还能够很多行业论坛凭借自己的商业思想吸引到一些公共机构的注意，我们在前面已经提到过，这些公共机构往往会非常主动，因此菲萨特公司可以委托这些公共机构去说服那些来自私人团体的潜在合作者。

其实上面五种方式都可以看做是一种创造市场的行为。因为市场代表的不仅仅是一个卖者和一个买者，市场代表的是一个生态系统，各个互相关联的利益集团之间相互作用、相互影响，最终就形成了很多条价值链，相信曾就读于商学院的读者并不会对“价值链”这个术语感到陌生。对于任何正在试图跨越鸿沟的高科技企业来说，努力创建一种合作关系并凭借这种关系为目标顾客开发整体产品的行为，其实就相当于创造一条价值链。一旦价值链开始为企业带来收益，整个市场系统就会进入一种自我增强的状态，此时整体产品经理的工作就是放开手，让市场自由运作。

总的来说，对于正集中军力准备跨越鸿沟的高科技企业来说，最为关键的一点就是首先对整体产品进行明确的定义，然后凭借强大的战略同盟计划加速整体产品基本构成的开发。

这种进攻方案的提出本身就是高科技企业为了实现目标顾客的购买理由而必须具备的一种能力。如今在高科技市场中，这种进攻方案还非常少见，以至于即使鸿沟期成了高科技企业的一个非常危险的时期，但是只要能够正确地实行整体产品策略，这些企业将来在主流市场中取得成功的机会是非常大的。

5.9小结:在整体产品的管理过程中应当注意的一些地方

接下来我们就要对本章的内容进行总结,并扼要重述一些核心的思想。以下就是我们在整体产品的管理过程中应当注意的八个方面。

(1)利用圆环图(见图5-2)来定义整体产品,然后与其他员工进行交流。图中的阴影区域代表的是整体产品的核心:一般产品,这也是你的企业应当全力关注的领域。图5-2其他领域代表的产品和服务则应当由你的合作伙伴或者联盟企业来提供。

(2)认真回顾整体产品,确保你已经对这个组合进行了最大限度的精简。这就是所谓的KISS哲学(越简单越好)。如果你的产品组合中充斥着很多不必要的产品和服务,你就很难对它进行有效的管理。

(3)从企业中每个参与者的角度对整体产品进行仔细的检查。你要确保每个经销商都能从中获得同样的利益,没有谁会受到不公平的待遇。在这种情况下,不公正往往会令你的整体产品规划功亏一篑,尤其当其他人对你抱有很大期望的时候。不管在什么时候,企业之间总是会不停地相互猜测,如果你不能公平地对待每一个销售商,他们就会把你的整个计划看成是一种卑劣的敲竹杠行为。

(4)逐步形成整体产品开发的合作关系,努力将现有的合作协议转变成一种更加正式更加具体的合作项目。在你确定每个人(不仅仅是你的顾客)都能够从中受益之前,不要急着正式建立你与合作者之间的关系。

(5)与大规模的合作者一起工作时,要从最基本的任务开始做起,与小规模的合作者一起工作时,则应当从最重要的工作开始。无论在哪一种情况下,你的目标都是竭尽全力与合作者建立最紧密的关系,成功制定出能够真正影响消费者的营销决策。

(6)正式的合作关系一旦形成,你就要马上利用它作为你与合作者之间进行沟通的手段。但是不要依赖这种关系推动你们之间的合作。只有当来自联盟内各个公司的合作者之间都能够相互信任的时候,你们的合作伙伴关系才能够真正地发挥作用。

(7)如果与你合作的公司规模都非常大,你就要集中精力与这些公司的地区级办公室内的工作人员建立稳固的合作关系,千万不要浪费时间和精力与这些公司中更高层的职员打交道。相反,如果你的合作公司规模并不大,你就需要时刻注意它们有限的资源,并且要竭尽全力利用这些小公司的优势为你的公司服务。

(8)最后,当你发现最难管理的合作者就是你自己的公司时,不要觉得奇怪。如果你们之间的合作关系是真正平等的,你很可能会指派你公司中的某个参与人设法从你们的合作关系中获得更大的利益。如果你因此受到合作者的回击,你就只能向你的顾客求助,希望他们能够成

为你最强大、最值得信任的同盟者。

第6章 制定战略

在准备发起入侵的前夜，让我们来重新规划我们的作战计划。我们已经确定了具体的出击点和目标市场细分，这个市场细分中一直被某个难题困扰着，而正是这个难题为目标市场细分中的顾客提供了一个强有力的购买理由。为了解决这个问题，我们已经规划出一种有效的整体产品，并且已经找到了必要的合作者和同盟企业来共同开发这种整体产品。那么接下来我们需要面对的最大障碍就是竞争。为了成功占领目标市场细分中的前沿阵地，我们需要确定正等待我们的竞争者是谁，我们将要和他们展开什么样的竞争，当前他们与我们的目标顾客已经形成了一种什么样的关系，以及我们应当如何定位才能将这些竞争者从我们的目标市场细分中驱逐出去。

这就是我们所说的“制定战略”。作战的一个根本原则就是任何一支军队都能够打败自己的对手——如果它能够制定正确有效的作战策略。但是，如果我们已经确定了自己的战场，如果我们已经确定了打败竞争者的标准，我们还有可能失败吗？非常不幸，答案是肯定的。因为我们还没有掌握正确的作战方法。有的时候可能是因为我们错误地认为自己具有哪一种优势或者不足，也有可能是因为我们误解了竞争者的优势或不足。但是更普遍的一个原因却是我们没有弄清楚我们的目标顾客真正想要的东西是什么，或者是我们不敢承担自己的责任，也就是不敢去确定他们是否真正得到了自己想要的产品和服务。

对于高科技企业来说，到底应该怎么做才能让顾客满意呢？事实上，对于正试图跨越鸿沟的企业来说，实用主义者最希望看到的一个现象就是主流市场中的激烈竞争局面。如果你和早期市场中的有远见者一同创造了一种全新的价值主张，你或许就可以不必面对任何的竞争者——至少不必面对实用主义者希望看到的那种竞争形式。在这种情况下，你应该做的就是创造这样的竞争。

6.1 创造竞争

在技术采用生命周期的演进过程中,企业需要面对的竞争的性质会发生很大的改变。从一种非常现实的意义上说,这些改变是如此彻底,以至于在这个周期中的某些时刻(两种竞争的性质刚好发生转变的时刻),企业根本不需要面对任何明显的竞争。但不幸的是,没有竞争就意味着没有市场。因此,通过一个简单的介绍,我们需要再次考虑竞争对于跨越鸿沟的重要性。

迄今为止,根据我们开发早期市场的经验,高科技企业面对的竞争更多的来自于可替代的经营模式,而不是竞争性的产品。安于现状、惧怕风险或者缺少强有力的购买理由,这些都会令高科技企业产生懈怠之心,而这种懈怠就是它们需要克服的一个最大障碍。在早期市场中,我们的目标就是争取有远见者的支持,帮助我们克服这个障碍。对于这些有远见者来说,他们的竞争者就是与自己在同一家公司中的实用主义者,因为有远见者和实用主义者都需要庞大的资金来支持各自的项目。通常情况下,实用主义者对抗竞争的方法是一次解决一个小问题(而有远见者则像挥剑斩断戈耳迪之结^⑤的亚历山大大帝一样,果断地展开强大而且代价高昂的攻势,一举攻克面前的障碍)。实用主义者往往会极尽所能地让自己的公司看到潜在的风险和成本,而富有号召力的有远见者则会大胆地采取一些有决断力的行动。可见,这两者之间的竞争围绕的是公司内具体的行动安排,而不是某一种具体的产品。

以上就是早期市场中的竞争方式,但你要注意的是,它与主流市场中的竞争方式是完全不同的,其中一个原因可能是主流市场中的有远见者很少,但也有可能是因为有远见者本身并不想在主流市场中行动,相比较而言他们还是会选择早期市场。所以,我们现在正处于实用主义者的管辖范围内。在实用主义者的地盘上,竞争可以被定义为同类别的不同产品和不同销售商之间的比较性评价。

这些比较性评价为消费者的购买过程带来了一种理性的氛围,这让主流市场中的实用主义者们感到非常安心,事实上,这种理性的氛围也属于实用主义者在衡量不同的产品和企业并最终进行评分时使用的一系列评价因素中的一种。并且,通过这些评价因素得到的结论将最终决定主流市场的规模大小和划分方式。事实将证明,Windows个人计算机操作系统才是办公自动化软件的最佳平台,而Macintosh操作系统则依旧在图形处理方面占据优势地位。另外,惠普9000服务器适用于制造业,硅谷图形公司的工作站适用于影视编辑,而太阳公司的SPARC站则适用于网络服务器。只有当市场中形成了稳定的竞争局面,并且同时出现了地位稳定的市场领导者时,实用主义者才会决定购买,因为只有激烈的竞争和实力非凡的市场领导者这两个信号才能表示目前的市场已经足够成熟,企业也能够围绕着一项确定的核心产品,为他们带来一个合理的整体产品基本架构。

总之,在没有进行综合比较之前,实用主义者并不会急于购买产品。

因此，竞争就成为他们决定是否购买的一个根本条件。所以说，虽然早期市场中通常不存在任何明显的产品竞争，但是如果你想成功地从早期市场过渡到主流市场，你往往需要主动地创造一些竞争。

在试图攻占主流市场的过程中，创造竞争对高科技企业来说是唯一一个最重要的市场决策。第一步你需要将自己的产品定位于某一个具体的产品类别中，而且当前的市场应当已经存在一些销售这种产品的竞争者，而且他们也获得了实用主义顾客信任。这样一来，你就要通过其他一些合理的购买理由来推销这一类产品，但这时你最好选择实用主义者已经非常熟悉的一些理由。在这种情况下，你的目标就是将自己的产品定位为一个绝对正确的购买选择。

这时高科技企业面临的重大风险就是控制竞争，也就是说，企业最有可能犯下的一个错误就是创造一种只对自己有利的环境。或许你能够成功地创造一种竞争性的格局，而这个竞争格局的主宰者就是你自己，但非常不幸的是，对于实用主义者来说，这种竞争格局既不可信也不具有任何的吸引力。我们可以举个例子来看，我可以宣称我是一名最出色的高科技营销咨询顾问，同时我还拥有文艺复兴期英国文学的博士学位。这句话听起来或许还能让人相信，但对于我的咨询客户来说，“英国文学的博士学位”却没有多少吸引力。但是，如果我宣称自己一直都是最出色的营销顾问——这个头衔就能够为我吸引到很多咨询客户了(尽管我不知道如何才能同时成为最出色的营销顾问和自私自利的利己主义者)，然而可悲的是，不管在什么样的情形下，周围都没有多少人会相信这句话。

在高科技营销领域，自私或许并不是最令人难以容忍的罪恶，但它却是一个最普遍的现象。有些企业在宣称自己的产品能够主导整个市场的时候，往往会利用“百分之百用Java语言实现的交易处理服务器”，“适用于公共对象请求代理体系结构(CORBA)的、面向对象的短信息服务”，以及“可容错网络接口”这样的产品类别对自己的产品进行定位。在早期市场，这些“产品类别”确实能够代表这些具体的产品，并且也可以体现这些产品的真正价值，因为每一种产品吸引的有远见者都会将这种产品采用的技术视为一个难得的机遇，而且他们会利用这些机遇获得战略上的突破。然而对于实用主义者来说，这些“产品类别”根本不具有任何意义，因为这些类别不仅与他们的利益毫无关系，而且也不是在他们主宰的主流市场中出现的。更重要的是，这些产品类别的设计还极其专断，根本无法与实用主义者最有可能购买的产品一同形成一种竞争性的格局。所以说，作为企业在跨越鸿沟时需要使用的一种营销手段，这些“产品类别”根本起不到任何作用。

既然这样，你应当如何避免一种自利的或者与顾客利益不相关的竞争格局呢？答案的关键就是关注实用主义者的价值观念以及他们考虑的所有事情，现在你的注意力不应当再放在有远见者的身上，这一点能够帮助你从正确的概念性模型入手。在我们现在的情况下，这个概念性模型就是竞争性定位罗盘(competitive-positioning compass)。这个模型的设计意图就是刻画技术采用生命周期各个阶段中不同目标顾客的价值观念，确定他们眼中最合理的竞争性格局，并根据这个竞争性格局中包括的所有企业为他们带来的价值特性对这些企业进行比较性

的评级，然后再围绕着这些排名制定我们自己的产品定位策略。下面我们会对这个过程进行详细的介绍。

1. [\[01\]](#)戈耳迪(Gonlian)之结：弗吉尼亚的国王戈耳迪在马车上打了非常复杂的绳结，神谕凡能解开此结者，便能统治亚洲。亚历山大大帝挥剑将之斩断，解开了绳结。——译者注

6.2 竞争性定位罗盘

高科技营销中一共包括四个价值领域：技术、产品、市场和企业。当产品沿着技术采用生命周期移动的时候，它能够为顾客带来最大价值的领域也会随之发生改变。在早期市场中，几乎所有的购买决策都由技术狂热者和有远见者决定，最主要的价值领域就是技术和产品。但是在主流市场中，实用主义者和保守主义者主宰着市场中所有的购买决策，核心的价值领域也由技术和产品变为市场和企业。从这个意义上说，跨越鸿沟就意味着企业从以产品为基础的价值领域过渡到以市场为基础的价值领域。

如图6-1所示，竞争性定位罗盘主要包括以下几种内在的驱动力量：

支持者

产品

企业

有远见者

保守主义者

技术专家

开发早期市场

跨越鸿沟

开发主流市场

一般顾客

技术狂热者

实用主义者

技术

市场

怀疑主义者

图6-1竞争性定位罗盘

这个模型中囊括了大量的信息，因此我们要逐步分解。

图中的两条坐标轴指示了这个罗盘的方向。水平轴代表了购买者感兴趣的一系列高科技问题，以及他们对这些问题的理解。一般说来，早期市场是由技术专家主宰的，之所以称之为技术专家，是因为与市场的地位和企业的名望相比，他们更感兴趣的是技术和产品方面的特殊优势。相反，主流市场的主宰者则是一些一般的用户，他们更关注的是市场领导者的地位和企业的长期稳定性，而不是存储器的容量，或者产品的运行速度和原材料的类别。

竖直轴代表的是另一种衡量指标，即购买者对某项产品所提供的价值主张持有的态度，主要可以分为怀疑态度和支持态度。一般情况下，购买者对市场的态度是从怀疑慢慢演变为支持的。在早

期市场，技术狂热者就是对新产品抱有怀疑态度的守门人，在主流市场，实用主义者则扮演着与技术狂热者同样的角色。一旦他们确定了某项产品的价值主张，他们的同伴——分别是有远见者和保守主义者——就可以自由地购买产品。

这个模型还指出了这样一个事实：那些对你的价值主张持支持态度的人会对你的产品和服务非常感兴趣，但是对你的价值主张持怀疑态度的人则不会这样做。这也就意味着，在市场开发的初期，当顾客普遍对你的产品持怀疑态度的时候，以产品或企业的优势为基础与他们进行交流是一个错误的做法。这时你并没有资格去夸耀手中的这些资本，因为市场中的顾客并不相信刚刚进入市场的你会与市场中的其他企业有什么不同。

然而，你总有办法征服这些怀疑主义者。在技术专家这个群体中，即使是最坚决的怀疑主义者也一直期望着新技术突破的出现。因此，每管在最初的时候你并不能争取到他们对你的产品的支持，但你仍然可以让他们对你的技术有一定的了解，并且你还可以凭借这些了解获得他们对产品本身的欣赏。他们对你的技术越感兴趣，你就越容易赢得他们的支持。

同样，持怀疑态度的一般顾客或许并不相信没有什么名气的新公司，但是他们却一直对新的市场开发计划很感兴趣。如果你能够让一般顾客看到市场中正在逐渐形成但尚未得到满足的一些需求，而你的产品定位又恰恰是满足这些市场需求，并且这也是你的营销团队非常关注的事情，于是出于他们对这些市场机会的浓厚兴趣，他们也会试着去了解你的公司。

高科技领域中两个非常“自然”的营销“节奏”分别是早期市场的开发和主流市场的开发。你在开发早期市场的时候应当表现出强大的技术优势，并且凭借这种优势获得顾客对你的产品的信任。但是在开发主流市场的时候，你就应当表现出强大的市场领导者优势，然后凭借这种优势令顾客信任你的企业。

?相反,“鸿沟转变”代表的却是一种不自然的节奏。高科技企业在跨越鸿沟的时候,需要从一个能够得到有远见者支持的环境转变到另一个只能被实用主义者怀疑的环境中。这就意味着企业需要从一个熟悉的领域(在这个领域中,企业只需要考虑产品方面的问题)走到另一个陌生的领域(但这时企业需要考虑市场方面的问题),企业面对的顾客也要由一个熟悉的群体(志同道合的技术专家)转变为另一个陌生的群体(对你的产品和公司丝毫不感兴趣的一般顾客)。

现在让我们将以上这些部分合并起来,看看我们应当如何引发竞争。如图6-1所示,位于右下方的是持怀疑态度的实用主义者,如果你的目标是成功赢得这些顾客的信赖,那么你要引发的竞争就需要建立在一些以市场为导向的问题上。因为只有以市场为导向的问题才能够得到实用主义者的关注。换句话说,在早期市场中我们的营销力量关注的是创造以产品为中心的价值属性,但是进入主流市场之后,我们的精力应当集中在以市场为中心的价值属性上。在表6-1中我们列举了一些有代表性的价值属性。

表 6-1

以产品为中心的价值属性	以市场为中心的价值属性
产品的运行速度最快	最庞大的安装基础
最容易使用	最多的第三方支持者
最完美的产品架构	业界内的事实标准
产品的价格	获得产品所有权的成本
独特的功能	支持性产品和服务的质量

在第5章,高科技企业对整体产品及其合作者和同盟的关注应当建立在这样的基础之上:将争取成为市场领导者这个承诺由计划变成现实。也就是说,如果我们还没有在当前的市场占据领导者的地位,那么我们就希望在一个便于管理的市场细分范围内,创造出一种真正的价值属性,从而真正赢得市场领导者的地位。到了这个时候,我们就要将我们取得的成就大胆地表现出来,希望以此赢得实用主义购买者的支持。

总之，在高科技企业跨越鸿沟的过程中，以市场为中心的价值系统必须成为目标顾客价值观念的基础，而以产品为中心的价值系统对该系统进行补充(但并不是完全替代)。而目标顾客的价值观念又反映了他们对竞争性格局可能持有的观点，以及对他们可能允许刚进入这个格局的新企业能够选择的定位。下面我们就通过一个真实的例子来看一下这个观点是如何指导实践的。

6.3 引发竞争：硅谷图形公司的例子

如果想要引发一场竞争，你就需要选择两个竞争者作为参照物，然后运用市场的力量对你独特的价值主张进行定位。我们称这两个竞争者中的第一个为“市场替代选择”(market alternative)。具体地说，它是指市场中的另一家企业，这家企业已经连续很多年为你的目标顾客提供产品和服务了。他们为顾客解决的问题就是我们也将要帮助顾客解决的问题，顾客为购买这家公司的产品而投入的预算则正是我们这个新进入者将要领先夺得的财富。为了获得这笔预算的所有权，我们将要利用不连续性创新产品来弥补传统产品中存在的一些不利限制。

对于另外一个作为参照物的竞争者，我们称之为“产品替代选择”(product alternative)。具体地说，它也是目标市场中的一家企业，它利用的同样也是不连续性技术创新——或许与我们的技术创新相同，但也不一定——而且它也和我们一样，将自己定位为市场中的技术领导者。正是这个竞争者的存在，我们才能够确信当前的市场已经准备接受这种不连续性创新了。在这种情况下，我们的计划是承认这个竞争者采用的技术，但与此同时，我们还要利用我们自己选择的空白市场形成一种差别优势。

硅谷图形公司就是一个典型的例子。他们瞄准的目标市场是好莱坞，具体地说就是电影编辑过程中的后期生产任务。准确地说，传统的电影编辑方法就是剪切和接片，因此才有“电影剪接室”这样的说法。但是除了会令工作场地一团糟之外，这种方法还存在着另外一个很大的不足，也就是说，即使你想要的电影片段在编辑过程中被不慎漏掉了，没有出现在剪接好的电影中，你也只能接受这个事实，除非你能够再投入巨大的成本重新拍摄。

正是因为这样一个问题的存在，硅谷图形公司才得以将一项根本的不连续性创新引入市场：如果你想要的电影片段没有出现在剪接好的电影中，没问题，你还可以把这些片断放进去！这就是数码编辑的魔力，也是硅谷图形公司的产品胜过传统方法的王牌。这也是传统的电影编辑工具销售商绝对无法完成的一项任务。因此，这些传统销售商就完全可以被视为一些市场替代选择。通过对这些市场替代选择的参考，硅谷图形公司确定了自己的目标顾客，以及这些目标顾客的购买理由。除此之外，它还确定了自己的整体产品应当包括哪些产品和服务，它应当参加一些什么样的贸易展览会，以及它应当选择什么样的企业作为自己的合作伙伴和同盟。

与此同时，如果要想让电影界的艺术家接受计算机，然后要求电影制造商为这些计算机付账，这似乎会形成一种诚信危机。毕竟，电影制造商只知道硅谷图形公司这个名字，以及数码工作站到底是一种什么样的技术。为了支持自己的诚信，硅谷图形公司还需要一个产品替代选择作为自己的参照物。而此时太阳公司和惠普公司的产品则恰好符合硅谷图形公司的要求，而且当时这两家公司都没有对电影行业的需求做出一些特别的承诺。对于潜在的顾客来说，这一点是很容易发现的，只要将这三种工作站(太阳公司的产品、惠普公司的产品以及硅

谷图形公司自己的产品)放在一起,然后观察工作站后部的接口。这时你会发现,太阳公司和惠普公司研发的工作站都配有标准的接口,用户能够利用这些接口将工作站连接到一些计算机外围设备上,当然还可以接入网络。但是硅谷图形公司的工作站除了这些标准接口之外,还备有六个其他的接口,这些接口是专门应用于电影编辑工作的。很明显,硅谷图形公司就是凭借这六个额外的借口占领了电影编辑这个空白市场。

总之,你的市场替代选择可以帮助你确定自己的目标顾客(你与这些替代企业都能够提供的产品或服务)和这些顾客的购买理由(你与这些替代企业提供的产品或服务之间存在的不同)。同样,你的产品替代选择可以帮助人们接受你的技术影响力(你的产品与这些替代产品共同具有的特性)和你的目标市场(你的产品与其他替代产品之间存在的不同)。这样一来,你就找到了两个参照物,这两个参照物与你一起构成了一个稳定的三角形,市场就会凭借这个三角形对你的产品和企业进行定位。

6.4 第二个例子:Quicken

在硅谷图形公司的例子中,现实中早已存在一个电影编辑者的市场,市场中的他们正被一个有问题的关键业务流程所困扰。对于正试图攻占前沿阵地的高科技企业来说,这是一个非常理想的市场条件。然而并不是每个人都能如此幸运。例如,我们可以考虑任何一项创新的消费者产品都将面对的困境。通常情况下,这些创新性的产品能够吸引技术狂热者的注意,但是一旦这类顾客耗尽了自己的预算,或者陷入了注意力缺陷障碍e,总是四处去寻找下一个最新的“好玩意儿”,销售商又应该怎么办呢?在消费者市场,没有任何的有远见者愿意为尚未完成的研发任务提供支持。并且,这样的市场通常也没有任何有问题的关键业务流程等待解决。这时我们应该怎么办呢?接下来,我们来看一看一家名叫Intuit的公司是如何凭借一款名叫Quicken的个人财务管理软件解决这个问题的。

从个人计算机专家的角度来看,Quicken软件应当属于家用财务管理应用程序的范畴。如今,Quicken软件已经成了个人财务管理应用软件市场的领导者。但是你或许很难想象,这样一款出色的产品(Intuit公司也同样出色)也曾经历过命悬一线的时刻。当时的Intuit公司以及公司的总裁斯科特·库克(ScottCook)在应对这个危险状况时采取的策略确实为我们提供了非常宝贵的经验,他让我们了解到:正确地创造竞争真的能够帮助高科技企业更迅速地跨越鸿沟。

当Quicken软件首次进入市场的时候,市场中最畅销的理财软件程序就是安德鲁·托拜厄斯(AndrewTobias)的“管好你的钱”(ManagingYourMoney)。从以产品为中心的角度来看,这款软件的功能非常丰富,甚至远远胜过了Quicken,除了为用户提供投资组合分析之外,它还能够提供很多其他的财务建模功能。个人财务管理应用软件的早期市场是由大量“财务狂热者”所支配的,对于他们来说,“管好你的钱”无疑是更好的选择,并且,如果Intuit公司仍然非要瞄准这个市场的话,它的前途将一片黯淡。

在寻找其他选择的过程中,Intuit公司针对家庭计算机用户提出了一个非常简单的价值主张:让他们的账单支付过程变得更加简单易行。很明显,这是一种针对实用主义者的价值主张——我们要寻求的并不是策略上的突破,而是对现有操作过程的逐步完善。换句话说,这是一个瞄准主流市场的营销机遇,早期市场并不是它的主要目标。

但对于Intuit公司来说不幸的是,当前的主流市场中并不存在所谓的“计算机辅助账单支付系统”产品。实用主义者更习惯使用支票,而且他们也对这种支付工具感到很满意。那么在这样的情况下,Intuit公司应当如何突破这个市场呢?

首先,他们需要找到一个便于管理的市场细分。在这个例子中,Intuit公司面对的市场已经受到了非常大的限制——它的顾客只能是在家里使用计算机的成年人。这样一来,最为关键的问题就是支票——如果我们希望Quicken比手写支付系统更简单,那么它就应当能够轻而易举地取得支票。Intuit公司决定为自己的终端用户处理这个过程。(因此,如今通过为顾客提供

支票而获得的收入已经成为公司业务策略中一个非常重要的组成部分，这种业务方式的销售成本几乎为零，但边际利润率却令人十分满意。)然而这时第三个问题又出现了——如何将支票正确地放置在打印机中，以便所有信息都能够被打印在正确的位置上呢？事实上这是一个比较困难的技术问题，最终，Intuit公司不得不发明一种有效的打印方法来解决这个问题，而且它还为此新方法申请了专利。当所有的这些问题都得到了妥善的解决之后，一款真正的整体产品就产生了。

接下来我们的任务就是创造竞争。你知道Intuit公司应当如何完成这项任务吗？在这个例子中，市场替代选择就是用纸笔签署的支票。想必任何消费者对这个替代选择都不会觉得陌生。但是，我们将要提供的产品会比纸笔签署支票更方便更快捷，而且我们的产品还可以记录用户的资金动向，便于他们更好地管理个人财务；最后，我们的产品还配备了一组更有条理的软件工具，用户可以利用这些工具更有效地处理个人税款问题。请你注意，这些业务流程与我们在前面提到的一些真正困难的业务流程并不相同，因为这些业务流程并不存在真正的问题，这就意味着Quicken在试图脱离鸿沟的过程中需要付出更多的努力(因为斜坡越光滑，Quicken往上爬的时候就越困难)。但是不可否认的是Quicken具有的这些功能确实非常吸引人，尤其是对于那些希望在家中更多地利用电脑技术解决问题的个人计算机用户。因此，如果你是一名家用计算机用户，而且你还需要支付各种账单的话，你就成为了Intuit公司的目标顾客。

另外，Intuit公司面对的产品替代选择就是市场中的畅销产品“管好你的钱”。但是Intuit公司并不打算与这个竞争者发起一场产品特色大战，恰恰相反，Intuit公司要将这款产品作为自己的参照物。Intuit公司可以宣称：“管好你的钱”适用于那些理财狂热者，因为它能够为这些用户提供强大的投资组合分析功能，但是Quicken则适用于那些普通的家庭用户，他们只是需要一款方便快捷的产品帮助他们支付各种账单。作为一名消费者，你将如何在这两种产品之间做出选择呢？其实，你只需要看看我们能够让你的账单支付变得如此简单，看看我们为你准备的支票簿界面是如此的生动形象，看看我们是如何让如此多的支票自行运作的，你就会明白哪一款产品更适合自己的。

我们对这个例子的介绍就到此为止，我想你可以从中深刻地体会到我们所说的“制定战略”。创造竞争的目的在于帮助你确定一个正确的空白市场，然后你将集中全部的力量攻克这个目标市场，从而顺利地跨越面前这条鸿沟。只要你的竞争者不采取过激的或者不正当的行动，并且不会侵犯你选择的空白市场，你就可以使出浑身解数在其他的市场为它们的成就作宣传。因为这并不会损害到你的任何利益。但是，如果它们闯入了你的空白市场，你绝对应该奋起抵抗。你选择的前沿阵地就是你的目标空白市场，而且只能属于你一个人，所以你一定要在四周筑上高高的城墙，防止竞争者的入侵。你要时刻记住罗伯特·弗罗斯特(Robert Frost)的一句话：“没有好篱笆，哪来好邻居。”

6.5 创造竞争：目前的一些机遇

对以前的回顾就到此为止，毕竟这也仅仅是事后诸葛亮而已。现在，我们要观察当今正试图跨越鸿沟的一些高科技企业及其产品，当他们打算创造一些必要的竞争时，结果将会如何呢？

三个值得考虑的例子分别是Channelpoint公司、Diffusion公司和VerticalNet公司。在本书的写作之际，这三家企业正与自己的早期采用者顾客一起位于“鸿沟”之前，而且都在思考着自己的“跨越鸿沟”策略。主流市场的消费者们也很少听说过这三家企业的名字。这就意味着它们在定位时会遭遇很大的挑战。现在我们知道，“空白市场”是不知名的企业在定位时最偏爱的一个选择，因为“空白市场”中一定存在着一些尚未被满足的顾客需要，而这些需要恰恰又会被不知名的企业视为自己的主要目标。但问题是顾客根本不愿意花时间去了解一个自己从未听说过的企业。这就是不知名的企业需要利用两个顾客熟知的参照物作为市场替代选择和产品替代选择的原因所在。

6.6 Channelpoint:重组保险分销链

位于美国科罗拉多州斯普林斯市的Channelpoint公司是由一群曾在太阳公司工作过的精通网络的工程师和一个有远见的管理团队所组成的完美结合，他们发现传统的保险分销系统中有一组业务流程迫切地需要重组。举个例子，如今的健康保险领域中存在着一条从供给终端开始的分销链，其中包括①承保的保险公司，它们的任务就是开发各种保险产品然后交付给②一般保险代理机构；一般保险代理机构会将很多家保险公司的产品集中在一起，然后交给③独立保险代理机构，独立保险代理机构会从一般保险代理机构收集的产品组合中选择出一部分适当的产品，再交给④潜在客户，在独立保险代理机构的帮助下，这些潜在客户会从中选择最适合自己的保险产品，然后整个流程又回到③独立保险代理机构手中，而独立保险代理机构会为客户填写保险申请表(每一家保险公司的申请表都会有所不同)，然后交给②一般保险代理机构，请他们澄清申请表中可能出现的不当之处，如果没有发现什么不对的地方，他们就会将申请表上交给①承保的保险公司，希望得到它们的回应。就像我们对早期的软件产品持有的普遍态度一样，这个保险分销系统也同样很难使用，至少速度是非常缓慢的。

Channelpoint公司打算利用因特网对这个业务流程进行重组。首先，它要吸收或者聘请一些一般保险代理机构，因为他们手中掌握着非常全面的保险产品资料，这些一般保险代理机构需要将这些资料输入到因特网中。同时，Channelpoint公司还要将一部分通过电话进行的客户服务工作转变为因特网形式，最初的沟通渠道可以是电子邮件，如果有必要的话，随后可以将服务方式逐渐过渡到聊天室和IP电话。除此之外，Channelpoint公司还要与一些独立保险代理机构建立合作关系，让他们通过网络为客户提供服务——只要他们同意，整个工作过程只需要一个浏览器就能够实现。随后，Channelpoint公司还需要将网络延伸到保险公司主宰的领域中，以便提高它们处理客户申请表的工作效率，但事实上，仅仅在一般保险代理机构和独立保险代理机构的工作领域之间建立联系就能够节省大量的成本，也可以极大地提高整个系统的运转速度。最后，我们可以想象终端用户也会参与到这个网络系统中来，首先他们会在网络上查询有关保险条款和保费等各方面的信息，最终他们则会通过网络提交保险申请或者(和)支付保费。

总之，这是一个非常有意思的商业创意，Channelpoint公司应当如何定位呢？很明显，在这个例子中，市场替代选择就是传统的一般保险代理机构。如果能够在宣传过程中提到这一行业，并且引起了这个行业中两三家最知名公司的注意，Channelpoint就能够立刻吸引到目标市场的目光，而且与此同时它还可以避免市场中的其他消费者对此感兴趣。最后这个结果不仅对于市场中的其他消费者来说是一件好事，事实上，对于Channelpoint公司自己来说也是如此，因为这样它就不会因为网络系统中一些不相关的查询行为而受到不利的影响，比如销售速度的减缓和营销渠道的堵塞。

现在，既然我们已经吸引到一般保险代理行业中最强大的公司的注意，那么作为一家毫不知名的新企业来说，Channelpoint应当如何在与这些对手展开竞争的过程中赢得市场的信任

呢？这时我们就应当引入产品替代选择了。其实，作为一种以高端技术为基础的产品，Channelpoint开发的分销系统应当被视为这类产品中的一个非常著名的例子，因为它成功地将一个成熟行业创建价值链关系的方式进行了重新规划。在众多的产品替代选择中，最引人注目的一个就是在线订购系统SABRE，它将航空公司飞机票的销售方式进行了重新组合。换句话说，Channelpoint就将自己定位为以下两个群体的组合：①专营财产险和意外险的一般保险代理机构，②专用于团体交互操作的SABRE系统。具体地说，Channelpoint就是凭借这一项与SABRE系统类似的技术才将自己与传统的一般保险代理机构区别开来，与此同时，它还凭借保险行业这个空白市场将自己与其他使用SABRE技术的网络竞争者区别开来，例如雅虎公司。现在我在酒吧里消遣的时候，如果有人问我Channelpoint公司到底是做什么的，

我会回答说：“哦，这是一家使用SABRE系统为保险行业工作的公司。”

你要注意，我并不是鼓励你经常流连在酒吧里，也不是要表明我自己经常这样做(尽管我会很轻易地被一瓶上好的葡萄酒所俘虏)。事实上我要说明的观点是，我对待酒吧里面初次相识的陌生人的态度，其实就相当于潜在的顾客、合作者或者投资者对待一家不知名的新企业的态度。因此你一定要注意，有时一句粗暴的言辞可能会避免身边的人打扰到你，但是他们总会在你的脑海中留下印象，对于刚刚创立的企业也是一样，即使潜在的顾客、合作者或者投资者可能会在最初的时候对你不屑一顾，但你仍然会让他们记得你。

6.7 Diffusion:用来留住顾客的交流工具

在本书的写作之际，位于美国硅谷的Diffusion公司还是一家刚刚起步的高科技企业，当时它关注的是利用各种电信渠道(例如因特网、传真、电子邮件、办公电话、传呼机、手机和掌上电脑)的飞速发展，帮助一些像银行或经纪公司这样的企业向它们最有价值的客户提供更加令人满意的交互操作系统。从根本上说，Diffusion公司提供的产品主要包括以下三个方面。

(1)对于其顾客(即类似于银行或经纪公司这样的企业)的客户来说，Diffusion公司承诺为他们提供任何通信工具，只要他们喜欢，Diffusion就可以满足他们的要求。例如，我可能会要求用电子邮件方式传送大部分的信息，但是对于一些非常紧急的事情，我可能会选择传呼机，玛丽或许更喜欢使用打印机和电话，而迈克尔则可能希望通过传真机交流信息。

(2)对于其顾客本身来说，Diffusion公司的产品需要通过顾客联络系统中所有接触点的交叉连接对其顾客管理系统的效率进行改进。因此，如今我的银行可以通过好几种方式联系到我本人——直接邮寄、访问个人网页、或者让账户经理直接打电话给我——所有的这些联系方式都是通过独立的通信系统运行的。Diffusion公司的技术就是将这些机制紧密地融合在一个系统中，有效地对顾客关系进行管理。

(3)除了我们上面提到的这些交流媒介的外向扩张，与此并行的还有内容资源的内向发展。从这个角度来说，Diffusion公司提供的产品包括：用来接受并确认订单，或者提供顾客服务或支持的顾客信息系统；像产品目录或者直接邮寄这样的营销系统，既可以通过内部站点也可以通过前台数据库动态提取的发布管理系统等。因此，如果某一种产品系统的规模可以随意变化，那么当高科技企业的营销团队在想方设法为重要客户提供一种有差别的关系时，他们可能需要面对一系列让人忧虑的繁重任务。同样，Diffusion公司也能够提供相关的技术将所有的“gozintas”表示为“gozoutas”。

像Diffusion这样刚刚创立的公司需要面对的一个挑战就是，他们的目标顾客手中可能并没有足够的预算来购买新产品，因为这些顾客或许根本不知道这类产品的存在，更不用说这家公司或者它的产品了。在这种情况下，解决问题的关键同样也是选择恰当的市场替代选择。从根本上说，你选择的是足够庞大的购买预算，只有凭借这些预算的支持你才能够在这个领域内施展拳脚。

对于Diffusion公司来说，可行的方法之一就是选择“黄金俱乐部”(GoldClub)账户管理预算作为自己的市场替代选择。这些预算都是由Diffusion公司的目标客户所控制的，并且，它们具有的一个关键优势，即客户保留，又是Diffusion一直想要改进的一项工作。但目前的问题是，除了银行或者经纪公司最重视的一些客户之外，对于其他所有的人说，“黄金俱乐部”程序是非常昂贵的。然而，通过对这个问题的关注，Diffusion公司能够向潜在的顾客提供一种心理定位体验，“这么说，你的产品能够以更低廉的成本对我们的顾客关系管理系统进行拓

展？”从购买预算和制定购买决策的权威性这两个角度来说，这种心理定位体验就为顾客提供了一个接受Diffusion公司的理由。

Diffusion的下一步任务就是寻找正确的产品替代选择。在这个问题上，这家公司需要面对一个非常特殊的挑战。因为目前的市场并不存在任何直接的产品替代选择能够与Diffusion公司的产品紧密配合。不过幸运的是，项目替代选择，也就是早期市场中的有远见者提供的远景项目也能够帮助Diffusion实现同样的目标，与知名的技术提供商(例如美国宏道公司)或者企业系统合作者(例如IBM)共同建立专业的顾客系统。但是对于高科技企业来说，选择早期市场项目作为自己的竞争者其实也存在着很大的问题，那就是在购买产品之前，实用主义者顾客希望看到市场中已经有类似的公司成功地跨越了鸿沟。这时Diffusion应该怎么做呢？

在这种情况下，高科技企业可以采取的一个方法就是选择“类似产品”(analogous product)作为自己的产品替代选择。注意，类似产品并不是代表一种购买选择，它只是被当做一种参照物，便于企业的目标顾客了解新产品的多种用途和实用性能。在Diffusion公司的例子中，它可以选择一个类似产品就是航空公司和旅行社提供的顾客概况系统。虽然这种系统不能对信息流进行具体的刻画，但是它的确能够为企业用户的经常性顾客创建一个基本的信息概况，例如，它可以凭借以往的交易信息总结出这些顾客的旅行偏好，并根据这些偏好信息自动地为顾客提供更优质的服务。通过类比我们可以得知Diffusion公司的定位可能是，“哦，这么说你的产品也是一种顾客概况系统，不同的是它能够帮助我们对黄金俱乐部客户的账户关系进行更有效的管理。”

尽管无论从哪一方面来看，类似产品都不是一个最完美的选择，但是它确实也能够帮助高科技企业解决问题。我们可以将高价值的顾客管理系统看做整个市场，将顾客概况的刻画看做一个关键的产品属性，尽管这并不是唯一的关键属性。无论如何，这种定位总好于那些一开头就说“我们的产品以顾客表明的交流渠道偏好为基础，为一对一的营销计划提供了一种可应用于网络的多媒体外向型交流工具”，或者其他那些用一系列令人大伤脑筋的抽象词汇来表示的定位方式。想象一下，如果你将这种蹩脚的定位方式告诉你的母亲，她的眼中必定会充满了忧虑，她一定是以为自己的孩子神经错乱了。

6.8 VerticalNet:用于微观细分市场的网络站点

在本书的写作之际(我之所以会频繁地用到这句话,原因是随着网络时代的到来,恐怕上帝也不会知道在你读到这一段的时候,周围的世界会发生什么样的变化),VerticalNet还是一家刚刚创立的公司,它的中心业务就是为高度专业化的纵向市场创建目标站点,而大部分的纵向市场都与工程领域有着很密切的联系。对于VerticalNet来说,选择这个目标市场的一个优势就是不需要面对非常激烈的竞争。想想看,在全世界,除了这家公司创建的网络站点之外,你还能在哪里找到名为www.solidwaste.com(固体废物)的网站?但是如果你是一名环境工程师,你希望寻找一些专业化的行业信息,那么你一定会觉得这个站点就是一座金矿,只要不停地挖掘,你总会发现惊喜。轻轻地点击“买者指南”,你会发现面前有一系列名副其实的宝藏等待着你的。假设你对有关污泥收集的信息感兴趣。你只需要点击“污泥收集”这个选项,几秒钟之后,一座更加丰富的宝藏就会展现在你面前——大约15个子条目出现在屏幕上。你的精神备受鼓舞,继续点击“清除(废水污泥)”,令你感到奇怪的是,屏幕上列出的企业数目不是寥寥的一两家,而是整整20家,这20家公司不仅都可以提供废水污泥清除服务,而且还都位于你所在位置的附近!

但是我们假设这是非常漫长的一天。你不必在厚厚的黄页中辛苦查询,你只需要浏览一些行业新闻,加入一个围绕着你最感兴趣的固体废物话题而建立的聊天群体,或者坐下来采访固体废物领域的一名权威专家(这听起来似乎是一种矛盾修饰法)。呆伯特[®]肯定会觉得再开心不过了!诚实地说,这就是网络的作用,而正是VerticalNet将这句话说了出来。

但问题是,VerticalNet的产品主要提供给哪些人呢?到底谁将成为这家公司的顾客呢?事实表明,如果你是一家媒体机构,你的顾客就有可能是一些要求通过你的网站进行宣传的广告商,或者是在你的网站上销售产品的经销商。你并不需要为呆伯特这样的技术狂热者定位,事实上,你需要定位的是那些向呆伯特推销产品的企业。除此之外,由于目前尚不存在任何的市场压力促使固体废物领域自发地进行重组,所以你可以预料到这个领域中的消费者更多的是一些保守主义者而不是有远见者,并且,任何用于网络宣传的开支或网络转销商的佣金方案也并不在这些保守主义者的预算范围之内,那么接下来VerticalNet应该怎么办呢?

在这样的情况下,创造竞争就是解决问题的关键所在,而VerticalNet公司也采取了明智的举措。首先,它选择了一流的贸易杂志作为自己的市场替代选择,但前提是这些贸易杂志必须为VerticalNet公司确定的目标市场提供服务。这并不是一个简单的工作,在有些时候,VerticalNet确实要付出很大的努力才能说服这些杂志的编辑加入到自己的团队中来。但是令人欣慰的是,通过这些努力,VerticalNet终于使自己的网站变成了一种交互式的论坛,网站中登出的新闻、话题和广告几乎同这些贸易杂志中的内容一模一样。事实上,VerticalNet的网站已经成为了一种名副其实的在线杂志。这样一来,市场中的保守主义者就会非常愿意花钱体验这种全新的媒介方式。

对于产品替代选择, VerticalNet则选择了网络社区站点, 例如美国在线。想必即使是保守主义者也一定听说过这家大名鼎鼎的企业, 而且它在虚拟社区的创建行动中所取得的重大成功则与VerticalNet公司在自己的产品定位中想要强调的一点不谋而合。“哦, 原来你的产品是要为专业化的纵向市场空白提供在线增值网络服务啊!”答对了!

结束语

在本节即将结束之际, 我还要给你一个警告。如果你在选择竞争者的时候, 发现自己很难找到一个非常合适的市场替代选择, 你就要提高警惕了:这是一个不祥的征兆。它意味着你还没有完全做好跨越鸿沟的准备。通常情况下, 如果高科技企业希望成功地跨越鸿沟, 它们就需要确定一个唯一的前沿阵地细分作为自己的目标, 并且它们还必须要确保这个市场细分存在着足够的资金预算可以用来购买它们的产品。诚然, 我们用预算这个词或许不是很恰当, 因为这些资金很可能会被用在一些愚蠢而且无效的权宜之计上, 有些人或许试图利用这些给金去解决某一项关键的业务流程中出现的问题。但是不管怎么样, 这些预算必须存在, 不然的话你或许就要浪费整整一年的时间说服市场中的消费者为你留下一定的资金, 然后等待他们在第二年用这些资金预算购买你的产品。

幸运的是, 明智地选取市场替代选择可以帮助你解决这个问题。并且你还要知道, 只要你做出了选择, 你就要和你的竞争者发起战争了。不管你选择的市场替代是谁, 他们都会虎视眈眈地望着市场中的这些资金预算。的确, 他们已经将这些预算看成他们自己的财产, 所以他们一定不会对你的“侵犯”心慈手软的。

这时你就需要向产品替代选择寻求帮助了。具体地说, 你需要向市场中的每个人明确地表示:你这里正孕育着一项重大的技术突破, 传统的旧方法即将被淘汰。即使是最优秀的贸易杂志也无法与读者之间产生互动。即使是最出色的直接邮寄计划也很难找到我本人, 如果当时我正在参加一项高尔夫球的培训课程的话。即使是最有效率的一般保险代理机构也无法不分昼夜地回答独立保险代理机构提出的问题, 即使可以的话也要耗费大量的成本。你的本意并不是要贬低那些根深蒂固的传统产品的表现。事实上, 你应该尊重这些守旧派产品, 因为你的目标顾客已经与这些传统产品的销售商建立了长久的交易关系。其实你最应当采取的做法就是告诉你的目标顾客, 新一轮的技术大潮就要到来了, 你会像他们一直信赖的那些销售商一样, 凭借更尖端的技术为他们提供同样甚至更加优秀的产品和服务。

因此总的来说, 市场替代选择会帮助你确定资金预算和市场类别, 产品替代选择则会为你带来不同于其他竞争者的差别件优势。这听起来已经与我们下面将要介绍的企业定位非常相似了。

1. [\[01\]](#) 呆伯特(Dilbert), 是美国著名职场漫画中的人物, 他是一名狂热的技术专家, 与人

类相比，他更喜欢的却是技术。——译者注

6.9 定位

更准确地说，创造竞争应当被视为高科技企业定位的分水岭。在高科技营销领域，定位是被讨论的最多而且也是最难理解的一个部分。不过，如果你可以记住下面这几条简单的原则，你在进行定位时就能够避免大部分的失误：

(1) 第一点并且也是最重要的一点，定位是个名词，不是动词。也就是说，定位应当被理解为企业或者产品具有的一种属性，而不是企业应当完成的一项任务，这是高科技营销领域的一个误区。

(2) 定位会对顾客的购买决策造成最大的影响。对顾客来说，定位就相当于一种速记法，它不仅会影响到顾客的最终选择，而且还会改变他们评价其他选择的方式，并最终促使他们做出这个最终的选择。换句话说，这些评价通常会使企业预先决定的定位方式变得更加合理。

(3) 定位存在于人们的头脑之中，而不是存在于你的言词之中。在谈论定位的时候，如果你想让人们觉得你的观点很有道理，你就必须在自己的言词之中表达出一种正确的定位方式，而且这种方式需要与他们头脑中真正存在的定位方式保持一致，而不是随便从某一个热播广告中抄袭而来的版本。

(4) 人们对定位方面的变化会持有一个非常保守的态度。这也就意味着人们不希望你对他们头脑中存在的定位方式横加干涉。一般来说，最有效的定位策略只需要对人们预想的定位方式做出最小程度的改变。

根据上面这些原则，我们或许可以将定位作为一个动词进行讨论，

也就是指一系列能够将定位变成名词(或者说变成一个事实)的行动。这里存在着一个最根本的制胜之道：当大部分人用这种方式理解“定位”的时候(即把定位看做动词的时候)，他们考虑的就是如何才能令自己的产品更容易地销售出去。但事实上正确的目标应当是使这些产品更容易被购买。

企业之所以希望自己的产品能够更容易地销售出去，是因为它们最担心的一项工作就是销售。对于每一项可能的销售理念，企业都会投入大量的营销传播力量，因为它们一直相信一句古老的谚语所说的，如果你不断地往墙壁上扔泥巴，只要你扔得足够多，总会有一些泥巴粘在墙壁上。潜在的顾客有时会在这个庞大的障碍之前临阵退缩，这反而又导致了销售人员更加穷追不舍。即使企业的一些营销口号听起来似乎可以满足顾客的需要，也符合他们的价值观念，但事实上这些营销活动强调的重心就是帮助卖者控制顾客的购买决策，而潜在的顾客对于这个事实也是非常清楚的。这真的是一件令人讨厌的事情，原因就是高科技企业的目的是为了自己的产品能够更容易地销售出去，而不是令它们更容易被顾客所接受。

不妨考虑一下。大部分人都对卖东西很抗拒，但是说到买东西，那可真是乐此不疲。如果你能够让自己的产品更容易被购买，你就相当于掌握了顾客最希望得到的东西。反过来，潜在的顾客又会意识到这一点，然后他们会用自己的购买决策(即购买你的产品)来奖励你。这样一来，“更容易被购买”就自然而然地变成了“更容易被销售”。所以说，定位的目标就是在目标顾客的头脑中创造一个空间，并将这个空间命名为“当前状况下的最佳购买选择”，然后努力用你自己的产品填充这个空间，而且还要让顾客认为这个最佳选择是毫无疑问的。只有当前方畅通无阻，市场中再也不存在其他的竞争对手的时候，你的产品才会更容易被购买。

一般地说，最佳购买选择空间的性质取决于具体的目标顾客。确实，随着产品在整个技术采用生命周期中的过渡，这个空间会不断地扩展。具体地说，根据技术采用生命周期中四个主要的心理描述类型，这个扩展过程可以分为以下四个基本的阶段：

1.命名并归类

对于高科技企业的潜在顾客来说，如果他们叫不出某些产品的名字，或者不知道这些产品属于哪种类型，他们通常是不会购买的。如果企业希望自己的产品能够更容易地被技术狂热者所接受，它们的产品定位中至少应当包括有关产品名称和类别的信息。

通常情况下，企业很难为不连续性创新命名，也很难为其设定一个具体的产品类别。举个例子来说，“中间件”(middleware)就是这样的一种产品类别，人们试图用这个名字来定义一种新的软件系统，具体地说，这种系统介于那些被广泛认可的适用于使能技术(enabling technology)的操作平台(例如操作系统、数据库和网络操作系统等)和那些被广泛使用的应用软件(例如财务管理软件、人力资源软件或者销售自动化软件等)之间。事实证明，高科技企业一直都希望自己能够帮助所有的这些应用软件实现交互操作功能，然而这个目标的实现还需要通信软件、交易软件、对象代理软件以及其他很多类似软件的支持。从技术方面来看，这些软件都是非常复杂的，而且还会引起技术狂热者的疯狂迷恋，这可是谁都不愿意看到的景象，因此作为一个行业，我们一致同意将这些软件全部放到一只被称为中间件的大桶中，并且我们还希望在这只桶上加一个盖子。不过，这里的问题是我们根本无法将这些软件全部放到这只桶中，因为总会有某种软件应用在不停地召唤着它们。但是一旦把这些软件从桶里拿出来，由于我们不能正确地为它们命名并归类，因此所有提供这些软件的企业都将面对一个非常棘手的营销难题。最终的情况与这个领域中发生过的一切战争所造成的后果一样，顾客衡量和评价产品的周期被延长，消费者之间的派别斗争开始爆发，企业的销售任务也被搁浅。

最近，由于一种名为企业应用集成(enterprise application integration, EAI)的产品类别的问世，这个领域总算迎来了一些突破性的进展。人们开始用这个名称来代替“中间件”，其实这种产品只不过是软件系统中的一种，只不过这个词可以显示出它具有的一个重要优势。除此之外，免借着将自己归为业务集成的一种，甚至凭借着“企业”这个词，这种产品类别又进一步将

自己归为高端用户应用软件的一种，并且最终它也成功地在顾客的最佳购买选择空间中占据了一席之地。可以说，我们现在找到了一个非常适合的市场替代选择——企业为了让系统整合人员完成这项工作而需要支付的全部资金，所以这个市场就可以继续向前发展了。

2.用户和用途

除非顾客了解某项产品针对的用户是什么样的人，以及这项产品真正具有哪些用途，他们才可能会决订购产品。如果企业希望自己的产品能够更容易地被有远见者所接受，它们的定位至少需要包括这些额外的信息。

这就是电子书产品需要面对的挑战。虽然这款产品的名称和分类方式都比较恰当，但是电子书经销商却并没有说明这款产品针对的具体用户，以及这些用户购买这款产品的原因。除了电子书之外，智能卡在美国也遇到了同样的挑战。如果销售商能够确定谁将从这些高端技术中获益最多，他们就能够占据一种强大的战略性优势，然后就可以凭借必要的定位方式成功地开发自己的早期市场。

3.竞争和差异化

只有将具体的产品与其他可比的产品进行全面比较的时候，顾客才能知道应该对这件产品抱有哪些期望，以及应当支付多么高的价格。如果企业希望自己的产品能够更容易地被实用主义者所接受，它们的定位至少需要包括这些额外的信息。

本章前面已经介绍了很多类似的例子。我们在这里仍要重申一遍：向实用主义者销售产品的关键就是要提供一种竞争性的格局，以及一个能够主导市场的购买选择，并以此打消实用主义者的疑虑。

4.财务状况与发展前景

只有当顾客知道某项产品来自于一个有持久力的、能够持续对这类产品进行投资的经销商，他们才会完全放下心来购买这项产品。如果企业希望自己的产品能够更容易地被保守主义者接受，那么企业的财务状况和产品的发展前景就应当是企业到最后至少应当提供的额外信息。

微软、IBM、甲骨文和英特尔一直是高科技领域内的蓝筹企业，它们确实能够让保守主义者对它们的产品以及企业本身感到放心。另外，像SAP和思科这样的新兴蓝筹企业也正在努力创造能够让保守主义者感到放心的各种因素，并且，如果一些规模更小的高科技企业能够成功占领一个合适的空白市场，它们也同样能够争取到保守主义者的信任，就像Documentiim公司攻占制药领域内的空白市场，以及罗盛公司攻占医疗领域内的空白市场一样。

对于高科技企业来说，定位的目的就是在产品市场开发过程中某个适当的时刻，将这一

系列定位思想用恰当的顺序与具体的目标顾客类型结合起来。

6.10 定位的过程

当我们将“定位”视为一种行动的时候，它指的就是一个营销传播过程，并且主要由以下四个关键的部分组成：

1.声明

这里的关键是将最基本的定位陈述——即宣称自己在某个特定的市场细分中占据着一种毋庸置疑的领导者地位，精简为简单的两句话，我们稍后会告诉你如何进行精简。

2.证据

如果对领导者地位的宣称受到了周遭的质疑，那么这种声明其实是不具有任何意义的。这个部分的关键是创造足够多的证据用来反驳任何不合理的质疑。

3.传播

有了声明和证据的帮助，企业在这一步的目标就是按照正确的顺序确定目标顾客，并凭借恰当的营销理念来征服不同的目标顾客群体。

4.反馈和调整

我们知道，在足球比赛的中场休息时，教联会召集球员对下半场的作战策略进行调整。同样，当企业的定位遇到激烈竞争的时候，经销商也要对自己的营销策略进行调整。最初的营销活动中存在的一些缺陷很可能会被狡猾的竞争者发现，因此企业必须尽快消除这些缺陷，否则它就会遭到竞争者的猛烈攻击。

最后的反馈和调整部分使定位变成了一个动态的过程，而不仅仅是一次完成的任务。严格地说，这意味着在产品的整个生命周期中，企业需要不断地征求同一类目标顾客的意见。因此对于高科技企业来说，与顾客之间建立一种相互信任的长期关系才是持续获得成功的关键所在，而不仅仅是让目标顾客感到一时的开心。

6.11 声明：顺利通过电梯测试

迄今为止，这四个部分中最难解决的就是声明。这往往不是因为我们缺乏思想，而是我们不能在一段合理的时间将这些思想充分表达出来。这时我们其实需要面对一种电梯测试：你能够在电梯从一楼运行到顶楼的这段时间内清楚地解释你的产品吗？风险资本家一直用这个测试来衡量企业的投资潜力。如果你做不到，他们就不会投资你的企业。原因如下。

无论你的定位声明是什么，它都不能借着人们的口耳相传进行传播。通过这种媒介方式传播的信息通常最多只能达到一两句话，因为人们的头脑在瞬间容不下太大的信息量。我们早就已经说明，口碑传播对于高科技营销的成功发挥着关键的作用，所以如果你做不到这一点，失败就是必然的事情。

(2)你的营销传播信息是随意拼凑而成的。每当各种媒体上出现一些不知名的人编写的宣传手册、产品介绍或者广告的时候，你都会从这些五花八门的信息中选取只言片语，然后拼凑成另一个版本的定位声明。但事实上，不管这个新版本多么完美，它都无法为原来的版本带来任何改进，而且市场中的顾客也不会接受这个新版本。毕竟，如果一项产品连定位都难以确定的话，企业是很难说服顾客购买这项产品的。

(3)你的研发成果也是随意拼凑的。同样，由于你的产品定位有这么多的版本，企业中的工程师和产品营销人员可以从任何一种定位对新产品进行开发和销售，但是他们选择的定位并不一定会为你的企业带来真正的市场优势。这样一来，你手中这么多的产品定位版本很可能将最终失败，你也将很难拥有任何可靠的产品价值主张帮助你获得成功。

(4)你将无法争取到任何合作者和同盟的支持，因为他们根本无法确定你的目标，也无法确定你是否真正能够为目标顾客做出一些有意义的承诺。事实上，你的合作者和同盟之间可能会相互说道：“这确实是一项伟大的技术，但是这家企业(你的企业)的营销方式也存在着很大的问题。”同样，他们也会将这个信息透露给行业中的其他企业。

(5)你将无法从任何有经验的投资者那里获得资金支持。就像我们刚刚提到的一样，大部分经验丰富的投资者都知道：暂不考虑其他的因素，如果你不能通过电梯测试的话，这就意味着你还没有一个明显的——对于他们来说就是值得投资的营销策略。

那么，我们如何才能保证自己顺利通过电梯测试呢？关键就是以你要占领的目标市场细分，以及你占领这个市场细分需要凭借的价值主张为基础，确定你的产品定位。然后根据你的产品定位选择合适的竞争对手，创造出一种只属于你的差异化优势，这样的话你就能够按照你期望中的方式控制目标顾客的购买决策了。

接下来我们会介绍一个久经考验的好办法，将复杂的定位声明精简为两句非常简单的话。你可以选择你自己的公司提供的某一款核心产品，然后用这个办法让围绕这款产品的定

位声明变得更加精炼。首先，你要填好以下几个空格：

- 这款产品是为(目标顾客——并且仅仅是前沿阵地市场细分中的顾客)而提供的，他们对(目前的市场替代选择)感到不满意，
- 我们的产品是一种(新的产品类别)，
- 它具有(解决现有问题的强大能力)；
- 我们的产品与(产品替代选择)不同，
- 我们已经(针对顾客的具体应用)在这款新产品中配备了(关键的整体产品特征)。

下面我们举几个例子告诉你应该怎么样利用这个办法，首先就从我们在本章中已经介绍过的一些例子开始。

瞄准好莱坞电影编辑市场的硅谷图形公司：

- 这款产品是为负责后期制作的电影编辑人员而提供的：
- 他们对传统电影编辑工具存在的不足感到不满；
- 我们的工作站是一种数字电影编辑工具，
- 它可以帮助你以任何方式对电影片断进行编辑；
- 我们的工作站与太阳公司、惠普公司或者IBM公司的产品不同，
- 我们在这款产品中配备了后期电影编辑工作需要的所有接口。

Intuit公司：

- 这款产品是为使用家用计算机的家庭成员支付账单而提供的，
- 他们对每个月都要填写那些相同的传统支票感到非常厌倦，
- Quicken是一套适用于个人计算机的家庭个人理财程序，
- 它能够自动地创建并记录你需要签署的所有支票，
- 与当前市场中畅销的财务分析软件包“管好你的钱”不同，

·我们的这一款软件系统是专门为家庭账单支付而设计的最佳产品。你要注意，在撰写类

似这样的定位声明时，重要的并不是你写出来

的东西，而是你要舍弃的一些内容。在硅谷图形公司的例子中，除了电影编辑之外，它的工作站当然还能够应用于其他各种各样的程序——电影编辑者可以利用它来运行项目管理软件、上网、发送电子邮件、管理顾客联络数据库，以及其他一些类似的应用。在Intuit公司的例子中，Quicken也可以帮助你更有效地制定预算，而且它还可以将你在报税季节的缴纳记录保存下来，然后将这些记录直接传送到Intuit推出的另一款TurboTax家用报税软件中。但是，如果它们在定位时再把这些额外的应用功能加上去，收到的效果会不会更明显呢？

答案绝对是“不会”！事实上，这正是大部分的定位声明之所以会失败的原因。你要记住，定位的目的是在目标顾客的头脑中创造一个空间，然后用你的产品填满这个空间。我们在前面已经提到过，人们对别人将要对他们头脑中的信息所做出的改变是非常谨慎的。他们非常不乐意的一件事情就是你在他们的头脑中占据了太大的空间。这也就意味着他们更愿意听到一些概括的表述，例如梅塞德斯(Mercedes,“顶级车型，保守主义者”)、宝马(BMW,“高级豪华型轿车，雅皮人士”)、凯迪拉克(Cadillac,“美国顶级车型，疲惫的人们”)，雷克萨斯(Lexus,“街头顽童，眼前的最佳选择”)。这就是你的根本差别性声明能够占据的空间。或者说，它们和只有一条线路的电报非常相像。如果你不能选择一种合适的产品属性来填充这个空间，市场就会代替你做出选择。但是市场中有那么多竞争者希望看到你定位失败，所以不要期望它们会对你手下留情。

下面我们以一家刚刚创立的高科技企业为例：

Channelpoint公司：

- 这款产品是为通过独立保险代理机构分销产品的保险提供商而准备的；
- 他们再也无法承受支付给一般保险代理机构的高额费用；
- Channelpoint是一种基于因特网的保险分销系统，
- 它可以利用计算机向销售代理机构提供全天候的服务，
- 与雅虎公司或者其他任何的通用网络服务站点不同，
- 我们能够为你的现场销售人员提供全套的信息。

注意市场替代选择和产品替代选择这两个作为参照物的竞争者，将如何帮助那些听到这种声明的顾客在脑海中为你的产品寻找到一个新的定位。要知道，定位与天花乱坠的宣传没有任何关系，清晰而且准确的定位方向才是最重要的。

在我们继续介绍其他的问题之前，我们还要最终强调一点：绝对不能将定位声明当做广告的时髦用语。也就是说，那些华而不实的时髦用语应当是广告宣传机构提出的，你的营销团队则应当尽力避免这些词汇。定位声明的作用是要对广告宣传活动进行控制，并以此确保：不管广告机构提出的宣传口号是多么“富有创意”，它都不能偏离企业的营销策略。如果广告宣传的重点与定位声明的重点不能够保持一致，那么无论这个广告多么出色，必须做出改变的仍然应当是广告宣传，而不是企业的定位声明。

6.12 转移证明的责任

在高科技营销领域中最不幸的一件事情就是，正当你刚刚掌握某个东西的时候，它就马上跟不上潮流了。甚至对于有些能够为自己的真实性提供证据的事物来说也是如此。也就是说，就像高科技领域中的其他事物一样，我们需要的证据也会在技术采用生命周期的演变过程中出现。这一点可以通过竞争性定位罗盘的结构总结得来：

如图6-1中的箭头方向所示，从图的左下方向上移动，然后转到右下方，最后再向上移动，你会发现市场从技术狂热者逐步发展到有远见者、实用主义者，以及最后的保守主义者，你可以在这个过程中持续跟踪你想得到的某些证据的产生过程(见图6-2)。这里你需要注意的一个关键点就是由产品向市场的转变，其实这个转变也就相当于高科技企业从鸿沟的这一边跨越到另外一边。我们一直提到的一个观点就是：实用主义者更感兴趣的是市场对产品做出的反应，而不是产品本身，而这个转变就恰恰证明了这个观点。

支持者

- 行业标准
- 产品审核
- 设计优势
- 最初的销售量
- 贸易媒体的报道
- 有远见者的支持

- 收入和利润
- 战略合作者
- 顶级顾客
- 完整的产品线
- 商业媒体的报道
- 财务分析专家的支持

产品

公司

技术专家

技术

市场

一般顾客

- 架构
- 图解
- 演示系统
- 测试
- 技术媒体的报道
- 技术专家的支持

- 市场份额
- 第三方支持
- 标准证明
- 应用扩展
- 纵向市场媒体的报道
- 行业分析专家的支持

怀疑主义者

图6-2 定位:证据

高科技企业在做出这个转变的时候会遇到的一个问题就是,它们第一次发现自己已无法直接控制这个主要的证据来源。但是仅仅凭借令自己的产品具有与众不同的特色,或者成功地令自己的产品成为行业内的标准,高科技企业是无法解决这个问题的。唯一的办法就是说服其他人,从理论上说就是公正的第三方愿意为你的产品进行宣传,不仅通过简单的言辞,而且还要有亲身的行动。事实上,这也是对整体产品开发的一项投资,毕竟你要凭借出色的整体产品向实用主义者宣称:即使你现在还不是这个市场细分的领导者,但总有一天你会赢得这个地位的。

总之,如果一家高科技企业想要在实用主义购买者面前证明自己的领导者地位和战胜其他竞争者的能力,最有力的证据就是它获得的市场份额。如果此时你还没有明确的市场份额数据,实用主义者会选择那些

加入你的阵营的合作者,和同盟企业的产品质量和销售数据,以及它们表现出的对你的事业的忠诚程度作为判断的依据。换句话说,实用主义者顾客寻求的证据就是共同营销的信号,例如联合的销售活动,在销售宣传材料中交叉参考彼此的产品,以及持续不变的相互支持,即使当其中一方暂时缺席的时候也一样如此。

通过这一点,高科技企业可以直接得到跨越鸿沟的营销传播策略。因此,高科技企业不仅需要努力创造表明整体产品支持的证据,而且还要确保市场中所有的实用主义者都能看到这些证据。

6.13 整体产品发布

“整体产品发布”(whole product launch)这个概念是由广为人知的“产品发布”(product launch)活动所派生得来的。也就是说,按照惯例,每当一项高科技产品进入市场的时候,企业都会在发布日到来之前提前邀请一些行业分析专家和主流的媒体编辑观看自己的产品(希望他们能够提出一些参考意见),然后还要在发布日的一个星期之前,邀请很多一流企业的管理人员参加每周举办一次的贸易展览会,最后才是正式的产品发布会。

当产品本身就属于“最新的新闻”时,这种产品发布会就能够发挥很显著的作用。而且,它们也是高科技企业开发早期市场的有力工具。然而,产品发布会对企业的跨越鸿沟却没有太大的帮助。因为在这个时刻,企业的产品已经算不上是新闻了——而且它们也最好不是新闻,因为企业在跨越鸿沟的时候需要获得实用主义购买者的支持。因此,贸易界的新闻媒体并不会花费精力为3.0版的发布撰写精彩的报道文章(除非你贵为微软公司,但这是另外一个故事了)。因此,如果你要传达的信息不是“看看我公司推出的热门新产品”,那应该是什么呢?你又应当如何在市场中有效传达这个信息呢?

事实上在这种情况下,你需要传达的信息应该是“看看这一款热门的新产品”。典型地说,这个信息应当包括对目前正在兴起的新市场的详细描述,这个新市场还需要一批合作者和同盟企业的大力支持,并且,所有的这些支持者都要为了一个地位越来越明显而且正逐步壮大的顾客群体的满意为整体产品的开发贡献力量。这个故事的引人之处就在于我们正慢慢发现营销领域中出现的一个新趋势,并且只要能够赶上这个新潮流,所有的人都可以成为大赢家。即使是对于小规模的高科技企业来说,这个故事仍然是一个能够实现的奇迹,因为它能够为这些小企业带来顾客信任,若是仅仅凭借它们自己的力量,这种信任是很难实现的。其实这些小企业的产品根本不需要成为整体产品的中心,它们只要保证自己的产品是整体产品中不可缺少的一部分就可以了,例如甲骨文公司开发的关系数据库就被应用在企业资源规划(ERP)中,无论销售商选择什么样的应用功能,这款数据库一定都是ERP中不可缺少的一部分,类似的例子还有即将被应用在新一代个人计算机中的Rambus存储器接口,不管销售商选择的是哪一款个人计算机,这种存储器接口肯定会被装配在这件产品中。

那么,营销传播将如何帮助你更容易地取得成功呢?首先,销售商需要选择正确的传播地点。一般来说,市场中存在两个地点适合整体产品的营销传播。第一个就是商业媒体。针对整体产品的营销宣传是这些商业媒体的谋生之道,尤其是有些企业凭借与合作者和同盟企业的共同努力而推出的整体产品,因为这种整体产品通常具备更出色的性能和表现。也就是说,商业媒体更感兴趣的一种情况是:很多优秀的企业自发组织起来为了整体产品的开发不断努力,并最终占据了某个市场细分中的领导地位。如果对象只是一家刚刚成立的新公司,还没有多少知名度,这时的商业媒体可能会更加谨慎一些。在这样一种情况下,企业应当首先从财务分析专家群体中获得一些参考证据,注意,这些参考证据并不是基于企业本身,而是以企业发现的市场机遇为基础而创建的,这一点是非常重要的。通常情况下,财务分析专家会很乐意为

人们介绍目前新兴的一些市场机遇，因此从这个方面来看，他们或许会对刚刚创立的企

业感兴趣。一旦这些财务分析专家参与到市场中来，新闻媒体就会利用他们的评价作为参考点为那些新企业进行宣传。

当高科技企业将自己的整体产品交给商业媒体进行宣传的时候，最好尽可能多地发挥其他市场参与者的作用，这是非常关键的一点。其中一个有效的策略就是邀请多方的发言人——顾客、分析专家、合作者、产品分销商等——共同举办一场记者招待会。或者企业还可以采取一个更周全的方法，那就是赞助举办一次行业会议，无论有关这个市场发展的一切关键问题。不管是哪一种方法，企业的核心目的就是传播新产品蕴含的技术改进在这个市场中产生的从众效应。

最后，通过商业媒体进行的营销传播活动必须受到一个重大思想的限制。毕竟，单纯从科技方面考虑的技术进步只能作为一些不起眼的小插图，它们只能用来引出后面的正式内容，就像《华尔街日报》中第二版之前的小文章一样。要想将对技术改进的宣传变成一种商业机遇，企业的营销传播就不能仅仅从高科技方面来考虑。一般地说，对商业机遇的传播应该起源于一种新的机会，或者一个存在已久的问题，而现在这个问题可以凭借本行业内的进步得到有效的解决。这些进步需要由某种技术突破而引发，并且这个引发过程也应当成为宣传的一部分，但是在目前来看，这些进步应当视为整个整体产品架构的扩展基础，而整体产品才是企业营销传播的主要内容。

作为一种营销传播的媒介，商业媒体具有的一大优势就是，几乎在所有的商业购买情况下，它都具有很高的可信度。但是对于高科技企业来说，这种优势却是一把双刃剑。为了保持自己的可信度，商业媒体会一直等到某一家高科技企业确实证实了自己的实力之后，才愿意帮助它进行营销传播。换句话说，高科技企业需要经历很长一段时间才能通过商业媒体进行营销传播。但是另一方面，只要商业媒体能够对高科技企业进行宣传报道，哪怕只有一次，企业就能够更容易地得到市场的认可，也就更容易得到商业媒体的青睐。并且，如果企业能够在商业媒体中得到足够高的曝光率，随后由贸易媒体负责的产品报道也会变得更加详细。

因此对于高科技企业来说，围绕整体产品的宣传与商业媒体编辑建立长久的关系，是跨越鸿沟时应当采取的一个关键策略。除了商业媒体之外，为整体产品做宣传的其他传播渠道从不严格的意义上讲可以被称为“纵向媒体”——也就是指专门为某个特别的行业或职业提供服务的媒体机构。行业贸易展览和行业会议，专业协会召开的会议，以及专为某个具体的市场细分服务的出版机构都会努力吸引实用主义者和保守主义者的注意，这些人非常重视群体之间关系的维持。一般情况下，这些协会相对来说比较欢迎销售商的参与，但前提是这些销售商的不会强迫周围的人接受自己的销售信息。

整体产品的宣传非常适合采用这种传播渠道。简单地说，商业媒体首先要将特定行业中的一部分顾客召集到一个场所，然后在这些人面前介绍某个销售商所在的市场中一些重大事

件的当前状况，只要这些状况与这个销售商的产品和业务有关联即可。商业媒体需要正确地规划自己的宣传活动，确保这些活动的中心是市场内的顾客，而不是这个销售商或者它的产品。这些商业媒体会根据顾客的需要安排宣传活动，而且除了销售商的整体产品之外，它们还会提供一些其他的产品选择来满足顾客的要求。因此，尽管从某个层面来看，这些商业媒体在销售商的眼里很明显是自利的，但是它们并不觉得自己是自利的，它们更多的是将销售商看做咨询者而不是真正的销售人员。

总的来说，整体产品发布活动的目的就是，凭借积极的口碑营销活动建立顾客与你的公司和产品之间的关系。你首先要牢记的一点是，这种关系的建立是需要耗费很长时间的——你需要花时间寻找最为关键的影响者，并且尽量站在平等的地位上对他们进行深刻的了解，然后你还要花时间迅速处理行业内的一些问题，以便你们之间的关系能够更加长久，并且对双方来说都具有更高的价值。另外，你还要记住的一点就是，一旦你与顾客建立了这种关系，他们就会自动地形成一个强大的障碍，保护你的市场免受竞争者的威胁。因为实用主义者和保守主义者——任何一个主流市场的核心——都只愿意与他们了解的人做交易。

6.14 小结：竞争性定位清单

为了有效地制定战略，以便成功地赢得实用主义购买者的信任，你必须要做到：

(1)你的产品必须具备的价值主张会帮助你确定自己的目标市场细分，而你就要密切地关注这个市场细分中存在的竞争，也就是说，正是这个由目标顾客、产品和强有力的购买理由这三者构成的集合才是你存在于这个目标市场细分中的唯一原因。

(2)为了市场中的实用主义购买者，你需要在市场中创造有利于你的竞争，而且你要合理并且全面地选择一组同样可以实现这种价值主张的竞争者。不要擅自改动这个竞争者的组合，例如排除某一个合理的竞争者，这是最有可能破坏你和实用主义者顾客之间关系的一个做法。

(3)通过将最基本的竞争性定位声明精简为简单的两句话，你可以将全部的力量集中在营销传播上，然后对每一部分的营销传播信息进行管理，确保你的营销活动不会超越定位声明的范围。你尤其应当注意的一点是，一定要仔细斟酌定位声明中的第二句话，因为这句话将确定你的主要竞争者，以及与他们的产品相比，你的产品应当具有哪些竞争性优势。

(4)凭借你开发的整体产品的质量，以及你选择的合作者和同盟企业的声望，你就可以向市场中的实用主义者宣称你的竞争性声明是非常有效的，这样他们就会毫不怀疑地认为你已经当之无愧地成为，或者是很快就将成为这个竞争性格局中的领导者。

第7章 发起入侵

这一章，我们要介绍的是D-Day策略的最后一步——分销和定价。当我们行动起来准备跨越鸿沟的时候，产品销售就是一路载着我们成功跨过面前这条鸿沟的快车，而定价就是推动这辆快车不断前进的燃料。只有这两个方面才是营销决策直接与新的主流市场顾客建立联系的重要工具。因此，有关产品销售和定价的决策都会对高科技企业的前景带来重大的战略性影响，而且企业在制定分销策略时往往只有一次机会。正是因为这个原因，我们才将这两个问题作为整个入侵规划过程的最后一步，这样我们就能够充分利用在此之前我们已经解决的问题。

高科技企业在跨越鸿沟时的首要目标就是，找到一个能够让实用主义者顾客满意的销售渠道，顺利进入主流市场。这个目标比收入和利润更重要，比媒体的报道更重要，甚至比顾客的满意度还要重要。只有当企业确定了正确的销售渠道之后，这些其他的目标才能够一一实现。或者换一句话说，如果企业没有找到一个合适的渠道进攻主流市场，它设定的所有更进一步的目标都不可能实现。最后，由于确定销售渠道是企业跨越鸿沟的第一位目标，所以在这段时期内企业定价策略的根本作用也是帮助企业确定合适的销售渠道。换句话说，在跨越鸿沟的时期内，定价策略的首要目标并不是令顾客或者投资者满意，而是寻找适当的销售渠道。

总的来说，在跨越鸿沟的时候，我们应当想办法确定一种以顾客为导向的产品销售方式，同时，以销售为导向的定价策略将成为我们拥有的一大优势。从某种程度上来说，这两个词都属于根词，如果想透彻地了解这两个术语，我们还需要对它们进行更进一步的讨论。但是，为了让这个讨论更加有意义，我们首先需要回顾一下，在这个世纪交替的时代高科技行业中比较混乱的产品销售领域。目前在这个行业中，企业销售活动的职能存在着一个结构性的问题，或许最终这个问题将自行得到解决，但是至少从现在看来，无谓的等待不能帮助我们解决任何迫在眉睫的难题。只有当我们能够真正了解这个问题的所在，我们才能够更有效地制定跨越鸿沟的策略。

7.1 高科技产品销售的结构

目前的高科技市场中存在着大量各种各样的产品销售渠道。其中最引人注目的销售方式主要有以下几种：

• 直接销售(directsales)。这种销售方式通常在全国范围内展开，而且主要关注的是一些大客户。专门负责直销活动的销售员都是由经销商直接雇用的，顾客和企业之间不需要有任何的中间人。例如，IBM公司就拥有全世界最知名的直销团队。

• 双层零售(two-tierretail)。在零售市场，这种产品销售方式指的是，像Merisel、Techdata或者Ingram这样的公司扮演这种销售渠道中第一层的角色，它们面对的是后方的供应链*像Compuware这样的经销店则扮演的是第二层的角色，它们面对的就是顾客。销售商首先将产品运送给第一层，然后第一层会负责存货的保管和运输，以及对第二层经销店的信用管理。这种产品销售结构在20世纪80年代尤为盛行，但是最近这些年来它已经逐渐被后面这两种销售方式所代替。

• 单层零售(one-tierretail)。像CompUSA和Fry's这样的大型超市通常可以用来大规模地销售产品，作为这样的一种销售实体，它们通常同时具备批发和零售这两种销售功能。近年来，逐渐缩水的利润率强迫产品销售领域做出了这样一种结构性的调整，对于个人计算机市场来说则更是如此，因为这个市场有很多的产品线都已经被完全商品化了。

• 网络零售(Internetretail)。这种产品销售方式既可以是单层零售，也可以是双层零售，而且能够尽量做到令消费者满意，另外，这种销售方式也不需要太多地考虑销售结构和支持力量。(无论是从销售渠道还是从企业方面来说，戴尔公司取得的成绩都可以被当做一个有力的证据，你只需要想一想它的竞争者为了超越它而付出的那些努力。)

• 双层增值转销(two-tiervalue-addedreselling)。对于那些太复杂以至于不能利用零售方式进行销售的产品，双层的销售模式仍然适用，但前提是面向顾客的第二层销售个体应当是增值转销商。一般地说，这些转销商都是一些“不知名”的公司，它们专门在某项技术(例如网络站点)或者在某个纵向市场(例如计算机辅助设计或者计算机出版系统)内从事销售活动，并且它们的业务范围通常不会超越公司所在城市的范围。

• 全国联盟(nationalroll-ups)。市场会不时地采取行动使得地区的增值转销商“加入”全国范围内的销售链中。第一次尝试是成立于20世纪80年代的Netware增值转销商网络，但最终因为Novell公司的退出而宣告失败。最近，U.S.Web正在尝试与Web增值转销商采取同样的联盟策略。到目前为止，最成功的一个例子或许就是ICON公司与它的复印机销售商和服务经销店的联盟，如今它们正试图将自己的业务范围扩展到个人计算机、局域网和网络服务供应领域。

• 原始设备制造商(originalequipmentmanufacturers,OEM)。这种产品销售方式至少应当被看

做一种双层业务，首先企业要将自己的产品通过直销方式销售给制造商，随后制造商会将这些购买到的产品融入自己的产品系统，并将这些产品销售给目标顾客。如果原始设备制造商的产品是通过行业销售商购买到的，然后通过零售商或者增值转销商销售给顾客的，那么这个销售渠道其实已经达到四层之多。就像大型的汽车生产商一样，大型的计算机制造商也需要从行业中的其他企业手中购买产品，然后作为原始设备制造商生产自己的产品并进行销售。

系统整合商(systemintegrators)。系统整合商本身并不属于销售渠道的一种，因为它每次销售的产品几乎都是不同的。更确切地说，系统整合商是一种以项目为导向的机构，它们管理的通常是一些极其庞大而且极其复杂的计算机项目。但是，由于这种项目通常是按照一定的标准进行“设计”的，因此这种项目可以很方便地被系统整合企业中的其他部门所复制，因此我们绝对有理由将系统整合商视为一种销售渠道。

但是从某种程度上来说，与因特网——它可能是有史以来产品销售方式发生的一个最大改变——的重大影响力相比，上面介绍的所有销售渠道都不值一提。在世纪之交的转折点，试图跨越鸿沟的高科技企业需要面对的一大挑战就是，它们迟早会感受到因特网的巨大影响力，而且在短期内计划以因特网作为渠道进行产品销售并不是一个有效的策略。然而，这个观点的反面也同样重要：如果没有将因特网作为长期销售策略的一部分，你同样也会面对一个致命的后果。毕竟，通过因特网与潜在顾客或经常性顾客进行交互操作的成本是如此低廉，而且因特网塑造购物体验的能力又是如此非凡，以至于每一家商业机构最终都会将这种媒介引入自己的营销策略中。

不同的产品销售渠道是专门为不同的销售目的而设计的，下面我们就介绍几种最常见的销售目的。

1.需求创造者与需求满足者

例如，直销方法就非常善于创造需求，而零售型的超市则更适合于满足这些需求。除此之外，还有很多其他的销售渠道曾承诺自己既可以创造需求又可以满足需求，但最终哪个方面都没有做到，这样的销售渠道必定要承担严重的后果。

在试图跨越鸿沟的时期内，我们需要尽快实现的一个目标就是创造主流市场的需求，但是我们也必须提前在主流市场中确定一个合适的销售渠道来满足实用主义购买者的需求。

2.提供整体产品的销售渠道

系统整合商和增值转销商在提供或者开发整体产品方面发挥着非常重要的作用，而且同时他们的利润也主要来自于这种服务。相反，零售渠道和网络销售渠道则占据了一种低成本的优势，但假设前提是整体产品已经被市场所“接受”，而且它们也完全可以用现成的配件进

行组装。同样，除了这两种不同的销售渠道之外，还有很多的渠道可以同时承担这两种不同的销售目的，目前最显而易见的一个例子就是那些位于商店区内的零售店面。

在跨越鸿沟的时候，我们的目标是帮助企业的销售渠道摆脱整体产品的重担，让它们能够自由地将更多的时间用来创造并满足顾客对我们产品的需求。

3.能够带来高销售量的销售渠道

从某种意义上说，适合于这个目的的产品销售渠道与上一种销售渠道恰恰相反。适合于整体产品开发的销售渠道并不能有效地为企业带来大规模的销售量。对于集中精力关注整体产品开发的高科技企业来说，它们繁重的业务组合往往需要很多人手，这样一来，当企业的业务量飞速发展的时候，它们很可能会推迟一些销售活动的进行，让负责销售活动的工作人员帮忙处理其他积压已久的业务，但同时这种做法又减缓了企业的高速发展。但是另一方面，成本低、服务少的产品销售渠道却正好相反。正是因为它们能够为企业创造巨大的销售量，因此非常适合处于高速增长期的企业，但是对于企业来说，这种销售渠道并不能发挥很大的作用，并且当企业的发展速度减缓时，初创企业由于缺乏经验，往往会陷入巨大的恐慌并可能会放弃使用这种销售渠道，从而导致它们自己以及销售商的利润都化为乌有。

在跨越鸿沟的时期内，我们最终很可能会选择能够带来高销售量的销售渠道。这就相当于把我们跨越鸿沟时乘坐的快车挂到高速档。但问题是，我们如何才能让这辆车加速行驶呢？

一般地说，我们在跨越鸿沟时需要解决两个问题：第一个并且也是最重要的一个问题就是，我们将要选择的产品销售渠道是不是已经与主流市场中的目标顾客建立了关系，或者这种销售渠道是否适合与目标顾客建立关系？如果答案是否定的，那么这种销售渠道就不能有效地帮助我们跨越鸿沟。但是，如果这种产品销售渠道恰恰是我们的目标顾客偏爱的销售方式，那么我们就要确定一个两步走的战略，具体地说，我们首先要制定一种短期的产品销售策略，并以此与目标顾客建立关系，然后还要确定一种长期的策略帮助我们收获巨大的营销回报。

第二个问题是，这种产品销售渠道将如何与我们的整体产品开发组合——也就是合作者和同盟策略相配合？我们的销售渠道需要承担的整体产品开发的压力越小，它就越能够集中更多的精力为我们销售产品，而不是为我们的整体产品业务提供支持。但是另一方面，我们又必须保证将出色的整体产品交付给主流市场中的目标顾客，并且我们确实应当愿意以一定程度的销售量减少为代价来避免顾客的失望，毕竟只有完整的整体产品才能让这些实用主义者满意。

在了解了这两个问题之后，下面就让我们更进一步地观察如今正在运行的一些非常出色的产品销售渠道，并具体地考虑这样一个问题：这两个问题应当如何与我们跨越鸿沟时要实现的首要目标相比？

7.2 直接销售

从历史上来看,高科技行业中最成功的产品销售渠道一直都是直接销售。除了很多其他的原因之外,正是因为IBM公司对直销的精通才最终将这种销售媒介推向了顶峰,然后一直在20世纪70年代和80年代这20年中占据销售领域的龙头地位。随后,其他的一些公司也纷纷效仿IBM的行为并最终取得了成功,例如美国数字设备公司(DEC)和惠普公司为其生产的中档产品系统选择的销售方式,甲骨文公司 and 美国国际联合电脑公司为系统软件选择的销售方式, SAP和大众软件公司为企业应用型软件产品选择的销售方式,以及思科和Ascend公司为网络硬件产品选择的销售方式。

直接销售非常善于创造市场对产品的需求。整个直销团队的核心是一名资深的咨询销售人员,他的主要工作就是与咨询委托人一起进行需求分析,然后他就要凭借一组产品应用和技术方面的专家所提供的帮助,提出新的创意并进行新产品的开发,最终,在与顾客进一步的合作并争取到他们的信任之后,他就需要将新产品转变为顾客的购买订单。通过这种方式销售的产品,价格一般都会比较昂贵,因为直销企业需要将直销的成本转嫁到产品的价格上。但是当周围的环境能够满足两个关键条件的时候,这种产品销售方式的运作将会非常合理而且有效。

对于顾客来说,一个关键的条件就是销售商必须为他们提供一个全面并且颇具竞争力的产品组合。如果这个条件得不到满足的话,销售商就需要采取其他的措施争取得到顾客的认可。但是顾客只能付出有限的时间和精力与销售商进行交流和谈判,所以在这种情况下,产品线的丰富程度是非常关键的一点。

对于销售商来说,一个关键的条件就是销售量和收入的稳定性。为了维持销售业务的正常运行,直销团队中的咨询销售人员需要找到一个稳定的收入来源。根据销售商提供的售前服务和售后服务的质量,这个来源至少应当带来50万美元到几百万美元的收入。假如说我们的收入目标为120万美元,这就意味着我们每个月必须实现10万美元的销售收入。如果我们的销售周期为6~9个月,而且我们在市场中拥有两个销售机会同时为我们创造销售收入,那么在每个销售周期中(这通常是不太可能的事情),我们都必须要获得12~18个10万美元的销售收入,或者如果我们能够争取到几笔大生意,这个数字还可以比12更小一点儿。

但是你要注意,这里隐含着非常重要的一点:如果我们的产品价格低于某个水平,这种产品销售方式将不再起作用。具体地说,如果我们拥有的每一个市场销售机遇能够带来50万美元的收入,那么我们就无法销售那些底价为2万美元的产品。实际经验证明,在这种情况下,最适合的产品底价至少应当达到7.5万美元左右,根据顾客要求的不同水平的销售支持性服务,以及销售周期的速度和稳定性,这个最低底价也可能会出现一些小幅度的波动。

此外,这里隐含的另外一点就是销售人员口中的“客户控制”这一概念的重要性,但其实

更准确的一个词应当是“客户合作”。直销团队能够为客户提供大量的服务，但是如果他们在采取措施争取顾客的认可时没有获得成功，他们就不会提供这些服务。基本上在这种情况下，为了继续发挥这种销售系统的作用，企业就必须实行一种根本不具有任何竞争性的策略，具体地说，就是与顾客达成一种互惠互利的协议，在这种协议的规定下，销售商被赋予了一定程度上的垄断权，但前提是它不能恶意地利用这种垄断权侵犯顾客的利益，而顾客也能够继续获得销售商提供的全面服务。这样一种协议能够为销售商带来高度稳定的收入来源和更低廉的销售成本。

当直销团队能够在我们刚刚提出的这些限制条件下发挥出最大威力的时候，它就成为了最适合高科技行业的产品销售渠道，而且更重要的是，它也是高科技企业跨越鸿沟时应当采用的一种最有效的销售渠道。

然而不幸的是，目前这种销售方式正遭受着来自多方的猛烈攻击。

首先，不管在哪一个产品领域，只要销售商通过某一种独有技术与顾客建立了紧密的合作关系，总会有一些组织企图凭借过于昂贵的产品维护协议恶意地利用这种关系，目的就是将一些新版产品当做全新的产品，欺骗顾客购买。这其实是对开放式系统进行挑战的一个主要力量，它对很多销售商的客户控制计划造成了非常大的损害，而这种损害又会进一步降低销售收入的稳定性，使这种产品销售系统的未来岌岌可危。

开放式系统竞争的第二个不良后果就是计算机产品性价比的迅速下降，以及由此带来的平均销售价格的大幅下跌。Windows NT操作系统的出现进一步恶化了这个不良后果，它迅速代替了Unix服务器在低端市场的地位，并开始向上流市场进攻，从而使操作平台型产品进一步商品化，而且令销售商失去了通过独有技术的差别性优势维持产品利润率的机会。这些严重的后果进而为那些拥有出色直销团队的企业(如美国东北部的小型计算机公司)带来了巨大的压力，促使它们耗费大量的精力和资源开发出足够的产品为自己创造收入，以此来负担这种成本高昂的产品销售渠道。

可能会令销售商的努力功亏一篑的一个事实就是，如今能够满足顾客需求的整体产品是如此复杂，以至于任何一个销售商都无法凭借自己的力量完整地开发出这种产品和服务的组合。这个事实对直销团队希望通过客户合作为顾客带来的主要利益——简化它们与销售商之间的合作关系，并改进与销售商进行合作的责任追究制——造成了严重的损害。正是因为如今的整体产品开发过程涉及了如此多的参与者，有些大型的客户已经开始寻找其他类型的产品销售渠道——其中他们最关注的一种就是系统整合商，他们希望能够通过这一方式对这个错综复杂的问题进行简化。

接下来，不妨在这个基础之上将直销看做我们在跨越鸿沟时可以采取的一种产品销售方式。为了满足条件，我们的产品必须有一个合适的价格水平，所以在这里我们要首先假设我们的产品价格确实是合理的。我们之所以要选择直销这种销售渠道，原因就是它能够在最大限

度上创造顾客对我们产品的需求，而这恰恰正是我们所希望看到的。那么，接下来我们还要考虑哪些问题呢？

首先我们需要考虑的第一个问题就是，我们的直销团队能够进入实用主义者主宰的主流市场领域吗？很明显，如果你能够聘任到最杰出的销售人员，并且能够为实用主义者顾客开发出最出色的产品，你手中必定会掌握着一些胜算。所以说我们考虑的并不是我们的销售人员或产品，相反，这个问题的真正意义是：我们是否能够争取到一个早已经与我们的目标顾客建立密切关系的合作者或同盟企业，让它帮助我们开启进入主流市场的大门？如果缺乏合作者或同盟企业的支持力量，直销这种销售渠道可能会令你耗费高昂的成本，尤其是在你决定采用直销方式的第一年中，因为直销团队中的销售人员会将大部分的时间用来完成一些最低级的市场开发工作，而你却要为他们的工作支付高额的报酬——而且你今后的每一分钟都将为这件事情后悔得捶胸顿足。

在这种情况下，一个有效的应对策略就是从目标顾客群体中聘任一名高级主管，令其作为代表你公司的大使，帮助你顺利地进入主流市场。这个人应当深刻了解目标市场内的商业问题，并且他也已经与目标顾客之间建立了长期的关系，这样你的销售团队就能够凭借这种关系与合适的目标顾客建立联系。另外一个解决问题的办法就是依赖战略合作者与目标顾客之间建立的关系，但是这种方法具有很大的风险，因为如果你想以领导者的地位出现在目标市场，你就需要通过一种直接的方式与整个顾客群体建立联系。但是不管怎么样这个方法也是可以奏效的。

我们的第二个问题是，我们是否有能力招聘到一些出色的销售人才，并根据具体的市场机遇组建一支有效的直销队伍？有时，即使某一家高科技企业曾在早期市场取得了瞩目的成就，但它仍然有可能欠缺必要的能力对自己的销售团队进行管理。确实，这种能力可能会违背企业的文化。如果对于有些企业来说真的是这样，那么通过建立直销团队进攻主流市场就是一种非常危险的做法。一个最典型的例子就是，缺乏销售团队管理能力的高科技企业以高薪聘请了一名甚至更多的销售主管，而野心勃勃的他们总希望找到一个有效的销售策略，他们丝毫不会考虑当前的企业文化，从而将销售团队的管理氛围变得极度行政化，并造成了主管人员之间甚至是销售主管团队与企业投资者之间的不和，而且更重要的是，这种做法往往会在这样一个危机四伏的关键时刻大大降低企业销售团队的工作效率。

在这样的一种情况下，另一种合理的方法就是组建一支直销团队作为一种过渡性的策略，但企业的长期目标仍然是凭借某一个销售合作者的帮助，通过其他的产品销售渠道将自己的产品推向主流市场。但是这样一来，企业为投资者带来的总体回报可能会出现大幅度的下降，因为只有能够真正征服顾客的企业才能够获得可观的利润率，企业的产品在主流市场中的发展空间也更为广阔。但是这种方法的优点就在于它能够大大降低企业面对的风险，以及可能出现的后果的严重性。当然这并不是是一种过于强势的高科技营销方式，而且从我个人的角度来看，这种方式确实很有吸引力。

然而，在不考虑其他因素的情况下，直销仍然是高科技企业偏爱的一种产品销售渠道。因为它能够帮助我们在最大程度上掌握自己的命运。

而且就像我们已经注意到的，即使我们没有通过这些考验，但由于创造顾客需求在跨越鸿沟时的重要地位，我们可能会借鉴直销方式中的很多技巧，对我们最终选择的产品销售渠道进行补充，或者帮助我们顺利地从小众市场过渡到其他的销售渠道上。

7.3 零售

在高科技领域中，最成功的产品销售渠道除了直销之外，排在第二位的就是零售组织，正是个人计算机的普及以及随之而来的更加丰富、更加制度化的整体产品策略，促使了这种销售渠道的产生和发展。也就是说，个人计算机最初带给这个行业的就是一种开放式的平台，这种平台为用户提供了各种标准的硬件接口和软件操作界面。这就意味着无数的经销商都可以通过这个平台开发产品，并将自己的产品作为某一项代表行业标准的整体产品的一部分，凭借行业中各个企业的共同努力，向实用主义者提供的整体产品组合也将逐步完善并最终进入市场。

自从20世纪80年代一些像ByteShop这样的商店率先开始采用零售方式以来，这种销售渠道一直随着个人计算机行业的演变不断地发展和调整着。举个例子，过去曾经有一段时间，营销领域中的人们都将专营店看做最适合的销售地点，而当时的IBM公司和施乐公司也同样采用了这种销售渠道。然而不久之后，事实证明推动高科技企业不断发展的主要力量是更多的自由选择，以及对顾客服务的更加重视，而不是单纯的产品品牌。在这个阶段中，Businessland和Computerland都取得了令人瞩目的成就。随后，随着个人计算机变得越来越商品化，规模一再扩大的店面销售逐渐占据了很大的竞争性优势，我们也因此目睹了各种大型超市的出现，例如ComUSA和Fry's。与此同时，像PC和Mac Warehouse这样的目录商店首次创建了邮寄订购这种销售渠道。过了一段时间之后，像PriceClub和沃尔玛这样大规模的仓储店逐渐占据了市场中的优势地位，尤其是在本土市场。但是从企业方面来说，史泰博和欧迪办公则需要面对新的挑战。最近，像戴尔计算机公司采取的这种直销方式已经成为一种最有效的销售渠道，顾客可以通过电话订购产品，而且如今利用网络订购产品的顾客也越来越多。总之，零售销售出乎意料地为顾客和企业提供了一系列的替代选择，并且如果我们想要成功地跨越鸿沟，我们就必须回过头来，根据最基本的原则采取行动。

第一条也是最重要的一条原则就是，只有当零售的目的是满足需求而不是创造需求的时候，这种销售系统才能真正发挥出最大的威力。与直销不同，零售并不支持咨询性的销售活动。这种销售方式并不能向顾客解释复杂的软件，或者促进某些复杂的产品整合。换句话说，它并不能帮助企业推动整体产品的开发。相反，这种销售方式的主要目的是，通过向顾客提供大量的品牌选择以及一种非常便利的选择方式，将已经正式组合完毕的整体产品推向市场，但前提是这些品牌产品的价格必须要尽可能地低廉，并且在这个过程中，销售人员还需要为分销链中的所有参与成员承担信用经纪人的责任。

从某种意义上说，如果我们的目的只是成功地跨越面前的这条鸿沟，我们就根本不需要让零售这种销售渠道承担更多的责任。由于零售不能为企业创造需求，而且也无法为企业进行整体产品的开发，所以从结构上来说，这种销售渠道并不适合帮助企业解决跨越鸿沟的问题。通常情

况下,只有那些声名远播并拥有知名品牌的公司才能够赢得庞大的销售量——这恰恰是高科技产品零售(货架上摆满了各种硬件和软件产品)和普通产品零售(例如布匹或者其他的包装消费品)的不同之处。如果你需要创造需求的话,你采取的销售模式应当比传统的经销店更有效,具体地说就是能够将更多的注意力放在顾客身上,并增加与他们面对面交流的时间。从事零售业的专营店,例如星巴克、BodyShop或者是Smith&Hawkins,能够帮助高科技企业有效地将新品牌推向市场,尤其当这些专营店还可以同时采用目录销售的时候。但是迄今为止,高科技领域中出现的唯一能够与其他商品领域相抗衡的经销店就是手机零售店了。在大部分时候,不连续性创新产品之所以不能利用零售这种渠道进行销售,仅仅是因为这种产品的销售需要经销商投入大量的时间,但最终却只能带来非常低的回报率,换句话说,对于这种创新型产品来说,零售渠道只能算是一个事倍功半的销售方式。

对于高科技企业来说,如果真的采用零售渠道销售不连续性创新型产品,后果将是非常严重的。对于一家典型的超市来说,每年它都会引入一千多款新产品(通常为消费型产品),而这些新产品的销售量中有很很大一部分就是由超市这样的零售商店所创造的。公平地说,这些产品其实称不上是真正的“新产品”,因为它们大部分都是将市场中已有的产品经过重新包装或者稍微调整而得到的,但是不管怎么样,这些经过重新改造的产品至少要具有一些新奇的地方来吸引顾客。但是与此相反,刚刚进入市场的高科技产品往往都属于真正的“新产品”,因为它们与之前推出的版本以及与那些版本共同销售的各种配套产品并不兼容。为了令市场更快地接受这些新型产品,高科技企业需要推出一系列附加的产品,并且还要聘请一支强大的销售队伍来负责产品的销售。这种销售方式与零售模式存在着根本性的差别,而且除非这个行业能够真正地成熟起来,不然这些创新型产品的问世会使这种销售渠道陷入两难的境地。

所以接下来让我们重新表明我们对零售渠道的兴趣所在。假设我们现在拥有一项产品,一旦它在主流市场中奠定了自己的地位,零售就很自然地成为最适合的一种销售渠道。那么下一步我们应该怎么做呢?

简单地说,我们需要一个中间阶段,在这个阶段我们的主要任务就是创造需求并确定正式的整体产品组合,然后我们就要准备将整体产品通过某种销售渠道推向市场。在这种情况下,我们可以采用以下几个久经考验的好方法。

1.直效广告

这种方法非常适用于为低价格的软件产品创造需求,例如Intuit公司开发的理财软件Quicken,这是一种专为家庭或小型企业而设计的支票签署软件包,对于这款产品来说,软件测试的风险并不高,而且整体产品的基本架构也已经确定。因此,只要能够灵活地改变宣传广告的卖点,经销商就可以迅速寻找到真正吸引消费者的购买理由。一旦需求被带动起来,而且广告中的卖点也确实被证明是非常吸引人的,那么这些软件产品就能够很快被这个销售渠道所吸收。

2.电话销售和电话服务

这种方法对于价格高昂的产品来说会更加有效,例如戴尔公司推出的PC兼容机,这一产品线使得戴尔公司能够瞄准市场中一类特殊的实用主义者顾客——高级用户,并通过一组训练有素且富有激情的电话销售员向他们提供比零售渠道更优秀的顾客服务。对于顾客来说,销售过程的低成本转变为更低廉的价格,并且由于这个目标顾客群体与其他消费者不同,他们往往对于高科技领域的知识和动态了如指掌,对于有关产品方面的问题,即使是非常复杂的讨论也完全可以通过电话交流进行,而不需要实行面对面的交流或产品介绍。如今,戴尔计算机这个品牌已经被人们争相传颂,并且随着越来越多的顾客在网络上掀起了第一波自助购买高科技产品的热潮,戴尔公司更是将自己的分支机构推向了互联网,这种销售渠道的成本比电话销售还要低廉。

3.增值转销商

稍后我们会单独地对这种销售渠道进行更为详细的介绍,而且我们还将指出:对于那些希望长期参与主流市场的高科技企业来说,这种销售渠道是非常适合的。不过在这里我们仅仅将它视为一种传统的销售方式。尽管增值转销商的专项任务并不是包装并正式确定整体产品组合,但是它却能够为高科技企业的整体产品开发工作提供大量的帮助。尽管增值型转销属于一种咨询性的销售方式,但在创造产品需求方面它的表现并不出色,因为主宰这个销售渠道的是负责解决问题的咨询专家,而不是销售人员,这也就意味着这个渠道的主宰者缺乏基本的销售技巧。然而,由于某些不可避免的复杂性原因,整体产品不能轻易地被转化为商品,这时增值转销商就成为企业跨越鸿沟时的最好选择。我们可以看到,高科技领域中已经出现了很多这样的例子,比如20世纪80年代时推出局域网架构的Novell,以及推出PC计算机辅助设计CAD产品的Autodesk,到了20世纪90年代,很多增值转销商又为小规模的高科技企业建立了第一代网络商店。

接下来,这三种销售技巧将高科技企业创造产品需求的迫切愿望与整体产品的开发有效地结合起来,从而将产品推入零售渠道中,以便充分利用这个渠道的高销售量优势,为企业的跨越鸿沟策略提供帮助。

由于产品最终将进入零售渠道,因此产品的价格必然要存在一个上限,通常情况下,向个体消费者提供的产品价格可能达到几千美元,而向小企业提供的产品价格则可能会达到1万美元。但是除了这一点之外,顾客需要的服务以及整体产品组合中的其他元素并不适合由零售渠道来提供。这样一来我们就发现,零售渠道和直销渠道分别适合的价格水平存在着一个非常明显的不连续性,例如,通过高端零售渠道进行销售的产品价格仅仅为1万美元,而低端直销的产品价格竟然高达7.5万美元。

这个不连续性到底是如何产生的呢?

7.4 是增值转销商的地盘，还是无人地带

如今，1万美元与7.5万美元之间的差距正是高科技销售领域中存在的结构性问题所造成的最严重的影响之一。在这个价格范围之内的产品同时具有高价格产品需要面对的所有销售挑战，以及低价格产品能够带来的全部利润优势。高科技产品销售商必须忍受这个事实对他们的利润造成的痛苦压榨，而且这种压榨如今正导致计算机行业出现了非常猛烈的波动。

最容易造成这种利润压榨的产品就是专门为商品市场设计的部门系统。传统的部门系统采用的都是Unix操作系统，但如今经过重新设计之后，这款产品开始采用以WindowsNT为操作系统的服务器，不过这一转变并没有缓解日益紧迫的产品定价问题，因为这一技术转变所需要的全部投资仍然恰恰填补了价格上的结构性差距。如果某一项高科技产品的价格非常低，达到了价格区间的底端，那么传统的零售渠道根本不可能提供必需的服务和支持来帮助顾客安装并维持这些产品系统。但是如果产品的价格非常高，达到了价格区间的最高端，那么仅仅凭借小规模的销售量，传统的直接销售和服务渠道就能够完全将服务的成本收回。当然，我们并不是说所有的销售渠道都不适合那些价格位于1万~7.5万美元之间的产品。事实上，真正适合这类产品的销售渠道确实存在，那就是增值转销商这一渠道。这种销售渠道的能力完全可以帮助高科技企业解决整体产品的问题。更重要的是，即使这个价格区间内产品的定价利润率都非常低，但增值转销商的低廉费用也一样能够弥补这个不足。因此实事求是地说，这确实是一个非常完美的选择。那么接下来高科技企业面对的问题是什么呢？

第一个问题就是，这个市场的开发需要企业采取有效的营销策略，但没有一个增值转销商拥有足够的资源或者愿意去采取任何的营销活动。也就是说，增值型转销组织的营销定位经常被当做一个不起眼的临时工作交给行政助理完成。他们更倾向于以公司总裁的通讯录为基础，指定一名或者多名高级销售人员来推行产品营销活动，并且一旦这些通讯录被完全利用之后，这些增值型转销公司的业务往往也就结束了。

这个问题应当如何解决呢？那就是利用增值转销渠道的产品销售商需要向增值转销商提供具体的营销计划，即使转销商本身对目标市场的了解要比产品经销商更加清楚和透彻。你可能会对此感到震惊，但是你要知道在这种情况下，真正重要的是雄厚的营销资本和专业的营销技能，而不是增值转销商与顾客之间建立的紧密关系。因此，仅仅依赖增值转销商为自己开发或创造市场的高科技企业最终都将以失败告终。想必我们不说大家也知道，制定并推行所有营销计划的成本也需要计入企业利用增值转销商这种销售渠道的总成本中，而这样就会极大地削弱这种销售方式的成本有效性。

第二个问题就是高科技企业周围并没有足够的增值型转销售商，并且增值转销商活动的地理范围往往限制在其所在的城市之内，因此制定全国范围的营销计划就成为一项艰巨的任务，而且企业往往需要耗费好几年的时间才能使这种大范围的营销计划步入正轨，在此之前这种营销计划带来的成效并不能令人满意。不过，如果某一个产品市场能够长时间地存在，企

业或许还能够通过后期的收入来弥补这种投资,并且有一些企业确实也获得了非常可观的后期收入,比如20世纪80年代的Novell公司以及同世纪90年代的3Com公司。但是如果企业仅仅将增值转销商当做一种过渡式的销售渠道,这种地域受限的销售模式就需要企业耗费很多的精力和资源了。在这种情况下,一个更好的选择就是纵向行业销售模式,因为虽然一个增值转销商只在他自己的地域范围内活动,但是选择两三个优秀的增值转销商就可以覆盖整个国家的大部分地域了。

利用增值转销商的第三个问题就是,由于这种销售渠道的利润大部分来自于它投入的人力,而不是产品本身,因此当增值转销商认为自己创造的销售量已经足够大的时候,他们就会停止努力,直到积压的业务需要他们继续行动为止。也就是说,与任何的劳动密集型企业一样,一旦当积压的业务达到一定水平之后,增值型转销组织的管理者也会集中力量首先完成手边的这些业务,而不是努力争取更多的新业务。这种做法是增值转销商所特有的,直销团队或者零售机构通常都不会这样做。对于这两种销售渠道来说,当前的销量越大,它们为自己定下的销售量目标就会越高。换句话说,从产品供应商的观点来看,增值型转销方式是一种内在无效率的销售机制,正是这一点阻止了它本身不断发展的势头。

我们还可以从这个原则中得到一个推论。增值转销商倾向于将自己看做解决问题的人,而不是真正意义上的销售员。增值转销商关注的往往是技术领域,他们将销售看成一种必须存在的罪恶,任何从事销售活动的人都只是受到了物质的激励。这种以服务为导向,而不是以销售为导向的自我认知导致了整个增值型转销渠道真正擅长的并不是销售,而这又进一步加剧了这种销售方式的无效率。

综上所述,作为一种主流市场中的销售渠道,增值转销商确实存在着很多的问题。当这种销售渠道对于营销计划的缺乏可以在长时间内被空白市场中的口碑营销效应所抵消的时候,它的确能够最有效地帮助高科技企业向空白市场,尤其是纵向的空白市场提供优秀的产品线。例如,美国Autodesk公司就已经利用增值转销商这一渠道在建筑设计、工程和建设方面取得了巨大的成功,而且这家公司将仍然坚持利用这种渠道开发并销售更优秀的产品。除此之外,还有硅谷图形公司在好莱坞的电影编辑领域获得的成功,Adobe在桌面出版和图形处理领域取得的成绩,以及ESRI在地理数据系统领域占据的稳固地位。对于一些处于高速扩张期的小型高科技企业来说,增值转销商也是一种非常有用的销售方式,因为这些小企业#对的顾客有时甚至连一些最基本的IT任务也无法自行完成,目前最明显的一个例子就是万维网的使用,比如登录一个网站,然后进入并退出电子信箱。但是由于这种销售方式的内在不稳定性,它们往往缺乏雄厚的资金支持以及有效的营销计划,所以增值转销商并不适合作为主流市场中的销售渠道。

7.5 调整以及其他选择

在这一节中我们会介绍一些其他的销售渠道，包括系统整合商、超级增值转销商、相关销售机构、原始设备生产商、合作式销售、店外零售以及增值型分销商。从鸿沟观点来看，这些方式不仅不适合主流市场的产品营销，而且其设计意图也过于专业化以至于无法吸引大量顾客的注意。

7.5.1 系统整合商

在美国联邦政府的市场中，系统整合商已经拥有了漫长的历史，在这样的市场中，顾客希望获得直销渠道的所有优势，但是又无法承诺一种实际上并不具有竞争力的顾客关系。这就意味着没有人能够为整个系统的全面成功负责任。例如，美国电子数据系统(EDS)公司和计算机科学公司就曾经陷入了这样一种困境。

随着关键任务系统这个概念从美国航空航天局(NASA)流传到世界《财富》500强企业的会议室中，注重商业的美国开始重视一些能够表明类似问题的项目。恰恰在这个时候，曾被称为“八大”的几个会计公司在安达信的领导下进入了系统整合领域。一般情况下，这些公司主要向受有远见者支持的早期市场提供服务，在这样的市场中，最著名的销售渠道就是系统整合商。也就是说，系统整合商抢在了整体产品的正式确定之前进入了市场，并承诺向那些勇敢接受创新型技术的顾客提供战略上的优势。另一方面，由于系统整合商并不为实用主义顾客提供服务，因此对于正试图跨越鸿沟的企业来说，它并不适合作为一种主要的销售渠道。

然而，系统整合商却是针对主流市场的营销计划中一个非常重要的组成部分。这是因为高科技企业在一些超级项目中做出的设计决策能够提前设定未来多年之内的采购计划。如果美国加州将其万维网基本架构的外包任务交给了EDS，并且EDS又将太阳公司的Sparcstation设计为它的企业内部互联网服务器基本架构，你就能够希望在未来的5~10年之内看到市场上有完整的Sparcstations在出售。那么，你究竟如何才能获得与系统整合商进行合作的机会呢？

系统整合商会将他们的产品决策分成三个部分。第一个部分就是关键技术组件。有时这些组件可能是早期市场中的产品，只有这些组件才能让系统整合商的产品(即他们需要整合的系统)具备理想的功能。这时系统整合商需要承担巨大的风险，也需要付出很多的努力，而且他们还要与关键技术组件的供应商建立紧密的合作者关系(partnerrelationship)。第二个部分是关键系统平台，为了保证系统产品的质量，这些系统平台必须非常稳健，而且还要寻找到强有力的后盾和支持力量。这时系统整合商需要寻找一个大型的系统供应商来帮助他们承担这个重任，通常情况下，这个大型的系统供应商应当是那些绝对有资格被视为市场领导者的大企业，比如惠普公司、IBM、康柏或者太阳公司等，而且系统整合商还必须与这些供应商建立起一种稳定的经销商关系(vendorrelationship)。最后，产品决策的第三部分就是系统整合商的主要“原材料”，即一种能够吸引顾客的系统，它需要为系统整合商带来大量的普通购买者。这时系统整合商并不会耗费大量精力去追求最低廉的价格，相反他们真正需要的是一种切实有用的供应商关系(supplierrelationship)。

一般地说，与系统整合商合作的关键就是“既来之，则安之”，也就是说，不管他们把你的产品归为上面三个部分中的哪一个，你都不要持有异议，你最应当做的就是尽量在你的位置上做到最好。对于正试图跨越鸿沟的企业所推出的产品来说，最合适、最有意义的位置就是第一部分。在这种情况下，系统整合商会对你实行严峻的考验，因为他们担心你将来是否能够真

正地实现自己的产品承诺。并且，他们制定的招标流程会耗尽你手中为了这项“庞大计划”而准备的所有资源。然而，由于这种销售方式能够迅速推进主流市场对产品的认可，因此对于正准备跨越鸿沟的高科技企业来说，与系统整合商之间建立起一种完美的合作关系将是非常关键的。

但不幸的是，大部分营销组织都没有选择系统整合商，而是与增值转销商或者原始设备生产商建立合作关系，并且他们还会将销售任务一次性地分配给所有的销售渠道，而不是分别对不同的销售渠道规定销售额度，这样一来，整个销售领域的工作就会变得一团糟。我们在前面曾经说过，系统整合商并不能被看做一种销售渠道，因为他们从来不会再次销售同样的产品。事实上，系统整合商更适于被看做顾客的代理人，而且系统供应企业中的高级管理人员应当利用有效的直销团队，根据具体的项目对他们提供全面的服务。换句话说，系统供应商不应当利用一般的直销方式为系统整合商提供服务，因为直销的销售周期一般都很长，因此他们与系统整合商达成交易的可能性就会非常小，即使最终二者能够合作，但交易是否能够维持也是一件无法确定的事情，从而导致系统供应商无法掌握自己的最终利润，这样一来，除了系统供应企业中的主管人员之外，再也没有人认为系统整合商的特殊要求是合理的。

事实证明，对于营销组织来说，能够确保与系统整合商建立有效合作关系的一个最重要的营销策略其实是一种沟通任务，而不是销售任务。通常情况下，商业系统整合商的组织结构体现了一种销售和经营方面的合作关系，而且还需要一个高度集中的尖端技术中心为其提供强有力的支持。营销组织的作用应当是时刻督促这个集中化的技术中心，令其迅速推出各种高端的技术产品，而且，为了及时抓住市场中刚刚出现的销售机遇，营销组织还需要在所有合作者之间建立起一种有效的沟通渠道。

7.5.2 超级增值转销商

当市场需要利用增值型服务，在广大的地域内持续提供某些对成本非常敏感的产品类别时，超级增值转销商一直都是一个非常有效的销售渠道。这种销售渠道的基本思想是通过一系列的收购项目，将某一名增值转销商遍布全国的销售网络与企业各个渠道共用的营销前端和统一的后台办公室结合为一个统一的营销整体。

这种销售渠道的目标顾客就是一些中到大型公司的实用主义购买者。这些购买者认为与资金实力雄厚的企业合作会更有安全感。除此之外，这些实用主义购买者很可能希望自己可以非常方便地在全国范围内获得产品的全面服务，因此他们首次在宾夕法尼亚州创建的局域网结构可能要被复制到阿拉巴马和威斯康星。但不幸的是，大部分增值转销商都无法在全国范围内提供顾客服务。而且，有时这些实用主义购买者可能希望了解一些高端的技术知识，但是没有任何一个增值转销商能够单独承担这项顾客服务，因为他销售的产品会涉及各个方面的技术问题，而凭借他自己的力量根本无法提供这么多的技术知识。因此在这种情况下，唯一可行的办法只能是令很多增值转销商自行达成合作关系，每个人贡献出自己特有的技术知识。最后，就像我们已经提到过的，地域内的增值转销商其实并不能被看做一个非常优秀的营销组织。但是全国性的营销企业则不同，它们可以投入大量的资源来培养销售人员的营销技能，将关注需求创造的“销售”活动的重担从增值转销商的身上移开，并且只让他们完成自己最适合的工作，即满足顾客的需求并向顾客提供周到的服务。

总的来说，超级增值转销商的中心思想就是解决增值转销商这种销售渠道所存在的一些内在限制。虽然从理论上讲，超级增值转销商应当能够发挥作用，但这种销售渠道到底能否在市场中顺利运行，我们仍需要拭目以待。如果这种销售方式确实有效，那么它必然会成为一种至关重要的新型销售渠道，尤其是对于即将兴起的客户机/服务器市场来说。

7.5.3 原始设备生产商

对于一些希望与顽固而又精明的实用主义顾客进行合作的小规模企业来说，原始设备生产商是非常具有吸引力的一种销售渠道。既然原始设备生产商已经在当前的市场获得了广泛的认可，那何不利用他们的直销力量帮助我们进行产品营销呢？

当高科技企业开发的产品需要采取一些特殊、有创意的销售方式时，它们面对的一个困难就是吸引原始设备生产商的注意。毕竟，只有专业的销售团队才能有效地创造需求。但是通常情况下，原始设备生产商的销售团队有可能仅仅会关注一些高价格的大件产品，而且前提是这些产品必须是通过他们自己的研发力量推出的，而不是其他销售商带来的附加产品。只有当这些附加产品确实能够产生巨大的顾客需求时，原始设备生产商才会从供应商的利益出发来销售产品，因为加入了这些附加产品之后，他们自己的产品也能够更轻易地获得顾客的认可。换句话说，如果没有这些附加产品，它们自己产品的价值也会大大降低。但是对于跨越鸿沟型的产品来说，这种情况永远都不可能发生。因为原始设备生产商没有足够的耐心等待鸿沟型产品带动起顾客的大量需求，所以这种销售渠道并不能有效地为跨越鸿沟的高科技企业解决产品销售问题。

7.5.4 合作式销售

合作式销售并不属于真正的行业术语，但是对于试图跨越鸿沟的高科技企业来说，它确实是一个关键的营销策略。合作式销售的中心思想是利用原始设备生产商的优势所在——即他们已经与主流市场中的实用主义顾客建立了稳定的合作关系，但是与此同时，高科技企业还要认识到的一点就是，利用别人(即原始设备生产商)的销售团队时，自己的产品只能得到有限的关注。

对于这种销售方式来说，最基本的策略就是与某一个整体产品合作者共同销售产品，你需要自己组建一个直销团队，然后与合作者一起领导这个销售团队完成营销任务，你们之间要相互督促、相互合作，共同开发出一个面面俱到的整体产品组合。由于双方所需承担的责任不明朗，因此合作式销售称不上是一种很强大的合作关系，但是如果试图跨越鸿沟的一方愿意投入大量的资源来争取另一方销售团队的支持，那么合作式销售也确实可以发挥巨大的作用。因此，对于正试图跨越鸿沟的高科技企业来说，此时的关键所在就是将自己的销售理念进行最大限度的简化，这样既可以保证合作者的销售团队能够更有把握地利用这一两点经过简化之后的销售理念与顾客交流，并避免与顾客产生任何冲突，而且还足以确保合作者的销售团队能够为企业创建一个进入主流市场的平台，但是又不至于对销售活动施加太大的压力或者风险。那么，到底什么样的简化方式才是正确有效的呢？其实这个问题没有固定的答案，而且恰当的简化方式还应当随着产品生命周期的演变而不断地进行调整，因此如果想要成功地利用这种营销策略，高科技企业就需要持续地为合作者的营销团队投入足够的营销资源。

从整个营销过程来看，合作式销售只是一种过渡性的营销策略，高科技企业最终会将其转化为某一种稳定的主流市场销售渠道。这个现象与产品的价格有很大的关系。在这种合作关系中，早已在市场中占据稳定地位的一方并不愿意帮助其他的企业进入主流市场，因为这些企业的产品很可能会瓜分掉很大一部分的市场份额。基本上，对于地位稳定的合作企业来说，如果其他企业的产品价格超出其产品价格的15%~20%，那么将其他产品附加到自己的产品中所组成的整体产品的价格就很有可能无法控制，对于合作双方来说这都是一个很大的风险。因此在利用这种营销策略时，企业需要对产品的价格设定一个相对的上限。与此同时，合作式销售又是一个成本非常高的销售方式，从根本上来看，这个销售方式不仅需要组建直销团队，而且还需要为非直销活动提供必要的营销支持。再考虑到相对的价格上限，这就为企业的利润前景带来很大的压力，随着时间的推移，企业将有可能无法承受这种巨大的价格压力。换句话说，当企业打算投入大量的资金促进自身的发展时，合作式销售确实是一种非常有效的销售方式，但是对于长期内的经营和繁荣来看，这种销售方式并不是最佳的选择。

7.5.5 店外零售

如果企业不希望将自己的产品摆在商店内,你如何才能帮助它利用零售渠道具有的优势呢?如果你是一家达美乐比萨店(Domino's Pizza)的管理者,你可以向其他的销售渠道出售特许经营权,让他们承担比萨店的食物外送服务。从本质上说,这种做法就是所谓的店外零售。

对于实用主义购买者,尤其是名列世界500强的企业,他们更愿意从直销代表的手中大量地购买特定类型的高科技产品,因为这些直销代表会主动找到他们——至少在最初开始交易的时候是这样的,征得同意之后这些销售代表会直接与企业的采购部门商谈有关交易的事宜。当实用主义购买者需要做出这些购买决策时,他们并不需要一种咨询式的购买过程,但是他们也不愿意为了直销这种销售渠道支付高额的附加成本。零售店的店外销售服务恰恰可以满足他们的这些要求。

但你要注意的一点是,店外零售销售并不能满足高科技企业跨越鸿沟的要求。尽管这种销售渠道的组织方式和管理模式与直销方式非常相像,但是店外销售人员无法承担咨询的责任,因此他们无法为企业创造需求,他们只能满足顾客对企业产品的需求,这就是店外销售人员的收入来源。而且正是因为这样,这种渠道的销售成本才会如此低廉,也正是因为这样他们才能够维持自己的销售活动。但是对于他们来说,鸿沟型产品的销售却是一件很麻烦的事情。他们在销售产品的时候需要耗费大量的精力为顾客介绍和解释产品的各方面问题,但最终获得的收入却少之又少。

7.6 因特网

作为将来会非常流行的一种销售渠道, 因特网代表了迄今为止计算机行业中一项最为重要的变革, 甚至从此之后这个领域所有变革的影响力都可能不会胜过因特网。它能够将所有其他的商业形式进行重组, 而并不是消除或者架空这些商业形式, 因特网仅仅是将这些商业形式进行重新改造, 并将它惊人的宣传和服务能力引入到这些商业形式中来。除此之外, 对于专门为技术狂热者准备的早期市场产品来说, 因特网也是一个绝佳的销售渠道, 因为它能够以非常低廉的成本帮助不知名的公司迅速得到市场的广泛关注。说了这么多之后, 我们来考虑这样一个问题: 因特网将如何帮助刚刚创立的新企业成功地跨越鸿沟呢?

通常情况下, 刚成立的企业并不会将因特网作为一种销售渠道。在跨越鸿沟的时候, 企业需要与目标顾客进行面对面的交流, 帮助这些顾客判断他们遇到的问题, 并告诉他们以前的产品已经不再适用。在这种情况下, 企业有很多方面的问题需要解决, 而唯一有效的办法就是面对面地沟通。另外, 售后服务往往也是整体产品组合中一个非常重要的组成部分, 这就意味着企业的销售渠道应当时刻监管产品的运作结果。这样一来, 如果因特网作为一种销售渠道, 它的整个经济模型的效力就会被大大削弱, 因为它无法让顾客“解放双手”。

然而, 即使因特网并不是一种最佳的销售渠道, 但它却可以非常有效地帮助企业的整体产品开发团队协调工作, 而且还可以帮助他们时刻与目标市场细分保持联系。并且, 如果目标市场细分中的顾客能够自发地给予因特网密切的关注, 就像VeritcalNet想要努力实现的目标一样, 那么企业的售前服务也能够通过这个媒体收到最佳的成效。

总之, 如果你打算进攻高科技领域内的市场, 因特网必定是你不可或缺的一种营销手段。但是如果你要利用直销渠道销售鸿沟型产品, 你也可以完全忽略因特网这种销售方式。

7.7 正确的选择到底是什么

对于试图跨越鸿沟的高科技企业来说，正确的销售渠道选择应当是：

(1.)利用直销方式作为一种创造需求的渠道，成功进入最初的目标市场细分。

(2)一旦目标市场细分中的顾客意识到你的存在，以及你的领导者地位，你就应当转而采用最适合你的产品的一些销售渠道满足顾客的需求。

无论在什么情况下，你都应当从直销方式入手，因为如果你想获得成功，最为关键的一个因素不是销售成本，也不是销售的市场范围，而是时间，你一定要以最快的速度在一个可持续的市场占据自己的地位。在刚刚进入市场的时候，你连一天的时间都不能浪费，而且你要知道，唯一能够对你的需求最快做出反应的渠道就是你自己。而且，在你成功占领整个市场，并让其他人清楚地看到你取得了这些成就之前，没有人会对你的产品感兴趣，也没有人支持你的销售量。换句话说，点火的人就是你自己。

但是，一旦火被点着了，你就要让火势延伸得越远越好。这时你面对的就是一个完全不同的问题，并且通常情况下，当人们非常善于做一件事情的时候，他们可能并不精通另外一件事情，有时甚至会抵抗由他们熟悉的事情转变到他们一无所知的事情。在这种情况下，最重要的一个因素就是渠道管理，最初的时候企业需要选择合适的销售渠道，然后在足够大的市场范围内运用这种渠道销售产品，但又不能选择过于宽泛的销售范围，与此同时，企业还要确保自己的渠道合作者也对目前的销售状况感到满意，并愿意继续保持合作关系。诚然，当市场开始超速发展的时候，你可能需要制定另外一系列的销售渠道策略，但是在目前的情况下，如果你还需要与渠道合作者一起进行整体产品的开发，你就最好先暂时减小产品的销售力度，以此来维持那些合作者的利润。如果你的销售范围或者销售强度过大的话，他们有可能会退出合作，也有可能会在产品的销售过程中偷工减料，无论是对于那些合作者还是对于你自己来说，这都是一个不理想的结果。

下面，我们将介绍进攻主流市场的最后一项任务：产品定价。

7.8 以销售为导向的产品定价

对于企业的管理层来说，定价也是最难达成一致意见的决策之一，原因是每个人都有各自的观点，而每个人都想获得最终的控制权。在这一节，我们将对这些不同的观点进行分类，然后总结出一些合理的指导原则，为企业在鸿沟期内的定价决策提供帮助。

7.8.1 以顾客为导向的定价原则

我们首先要介绍的定价方式是从顾客的角度出发的，并且就像我们在前文提到的，不同顾客群体的定价观点会因为他们各自的心理描述特点而出现很大的差别。有远见者，即主宰着早期市场开发的顾客群体，相对来说对价格比较敏感。他们寻求的是策略上的突破，以及丰厚的投资回报，他们相信与最终的回报相比，当前的任何成本都是无关紧要的。事实上，他们的确希望产品的价格能够为企业带来额外的收益，因为他们知道自己在将来肯定需要各种特殊的服务，这些额外的收益则可以帮助企业有足够的资本提供这些服务。因此对于他们来说，购买高价格的产品甚至成了一种受人称赞的事情。这就是纯粹的“价值基准定价”(value-based pricing)。总之，正是因为有远见者能够获得可观的最终收益，产品的价格才能够拥有一个比较高的上限。

在市场中，与有远见者相对的另一端就是实用主义者。他们希望产品的价格越低越好。要知道，在决订购买产品之前，他们已经等了很长一段时间了——在这段等待的时间内，企业已经开发出了完整的整体产品组合，而产品的价格也已经大大降低，通常只比成本高出一个很小的幅度。这就是他们用长时间的观望和等待换来的回报。与有远见者不同，他们并不想获得竞争性的优势，他们唯一的要求就是能够支付最低廉的价格。这就是所谓的“成本基准定价”(cost-based pricing)，在任何一个主流市场，当其他所有调整利润率的因素都完全发挥作用之后，成本基准定价将最终成为一种最主要的定价方式。

位于有远见者和保守主义者之间的一个顾客群体就是实用主义者——也就是我们在跨越鸿沟时需要关注的目标顾客群体。正如我们在前面反复提到的一样，实用主义者的职责就是支持市场中的领导者。他们知道，这样做能够帮助自己将整体产品成本——除了购买整体产品的成本之外，还包括持有整体产品的成本——维持在最低水平，与此同时还可以从投资购买的产品中获得一些竞争性的优势。与市场中其他企业的产品相比，他们愿意为市场领导者的产品支付一个稍高的价格，高出的幅度或许会达到30%左右。这就是所谓的“竞争基准定价”(competition-based pricing)。即使当市场领导者的产品价格已经超出了其他的竞争者时，实用主义者愿意支付的价格仍然会根据市场领导者与其他企业之间的对比进行调整。但是另一方面，如果你没有成为市场中的领导者，你的命运就会恰恰相反：实用主义者并不愿意为你的产品支付很高的价格。

就像我们在上一章讨论过的，从顾客的角度来看，最为关键的两个方面分别是市场领导权和可行的竞争性格局，最重要的定价策略则是根据与竞争者的对比为市场领导者的产品支付稍高的价格。

7.8.2 以经销商为导向的定价原则

以经销商为导向的定价方式关注的是企业内部的问题，首先就是产品的成本，然后定价者的注意力会扩展到企业的销售成本，各种费用成本、资本成本、向投资者承诺的回报率，以及大量的其他因素。对于企业的管理者来说，如果想要令自己的企业持续地获得可观的利润回报，这些关键的因素都是需要考虑在内的。但是，所有的这些因素都不会在市场中产生即时的影响。只有当它们影响到市场中其他一些可见的因素时，这些因素的真正意义才得以体现。

例如，当企业选择以销售商为导向的定价方式时，它们通常会根据不同的营销渠道——例如直销、零售或者增值性转销商群体——确定产品的价格范围，然后根据这个范围选择合适的销售渠道。并且，一旦产品进入市场之后，如果以销售商为主导的因素能够在后期的主流市场中为我们带来一种低成本的定价优势，又或者如果这些因素能够为我们带来足够的经营利润，让我们将这部分利润作为新的研发成本为下一个早期市场提供更高端的技术产品，那么这些因素就能够产生巨大的影响力。

然而，对于处于鸿沟期的高科技企业来说，以销售商为主导的定价方式却代表了一个最糟糕的定价决策基础。在这个关键的时期，我们必须将几乎全部的精力投入到企业外部的因素中——这些因素不仅仅是指主流市场中顾客的新需求，而且还包括我们试图通过主流市场中的销售渠道与顾客建立起来的良好关系。事实上，正是因为通往主流市场的途径是如此重要，长期的顾客关系才应当被处于鸿沟期中的企业视为最重要的一个因素。

7.8.3 以销售为导向的定价原则

从产品销售的角度来看，有两个定价问题会对企业的销售渠道选择产生重大的影响：

(1)在这个价格水平上，产品能够销售出去吗？

(2)在这个价格水平上，产品值得销售吗？

为产品设定一个能够卖得出去的价格就是指：在销售周期中，价格不能成为影响产品销售的主要问题。对于正试图跨越鸿沟的企业来说，它们刚刚从有远见者主宰的早期市场乘胜归来，因此通常情况下，它们的产品定价都是偏高的。但现在企业面对的是主流市场，对于实用主义顾客来说，过高的产品价格就成了一个比较严重的问题，不过幸运的是，企业的销售渠道能够通过一定的努力化解实用主义者对新产品的抗拒，并利用其他可比的产品证明目前价格的合理性，然而当销售人员准备采取行动的时候，企业往往会宣称自己根本不需要面对这种竞争，这样一来，它们的销售人员也不知道自己应当采取什么样的销售策略了。

但是另一方面，企业在跨越鸿沟的时候可能会犯下的另一个错误就是将产品价格定得过低。无论你选择哪一种销售渠道，你的销售人员都需要付出额外的努力，利用他们已经与主流市场中的顾客建立起来的关系将你的新产品推向市场，如果这时产品价格定得过低，你的利润收入将无法承担向销售人员支付的报酬。毕竟，如果你想令自己的销售人员付出极大的努力去尝试一些新任务，你为他们提供的回报就应当比他们从事其他的业务所能够得到的回报更有吸引力。

如果我们将上述这些不同的观点集合在一起，并从跨越鸿沟的角度来考虑，我们可以得到以下这个最根本的定价目标：按照市场领导者的价格水平进行定价，从而巩固你的市场领导权(或者至少不能对你的市场领导权造成损害)，并在价格与成本的差额中引入为销售渠道提供的高额报酬，当你的产品真正获得主流市场的认可，并且其他的销售渠道也在纷纷争取机会为你销售产品的时候，这些报酬发挥的作用就会得到充分的体现。

7.9 小结:发起入侵

综上所述,当高科技企业试图跨越鸿沟的时候,所谓D-Day策略的最后一步就是发起入侵——也就是指为你的产品设定适当的价格,并为它选择一个合适的销售渠道。这两项任务都不能很容易地被分解为一系列详细的行动步骤,但是我们至少可以提供以下四个关键的指导性原则。

(1)最主要的目标就是找到最合适的以顾客为导向的销售渠道。你可以预期到主流市场中的实用主义顾客愿意并且希望通过这种销售渠道购买产品。

(2)当你选择适当的销售渠道为目标市场提供长期服务的时候,你需要考虑的一个重要因素就是产品的价格水平。但是如果你选择的销售渠道并不是直销方式的话,那么在跨越鸿沟这个过渡期内,你可能需要另一种销售渠道的补充,或者直接选择另外一种销售渠道——这种销售渠道的主要目的就是创造顾客需求——来促进主流市场对你的产品的初期认可。

(3)主流市场的产品价格会传达一种信息,这种信息可能会令你的产品更容易或者更难销售出去。由于顾客唯一可以接受的信息就是市场领导权,因此你的产品价格应当传达出这种信息,而且这种信息应当考虑到你创造的竞争性格局中其他可比产品的定价策略。

(4)最后,你必须记住产品价格与成本之间的差额应当包括你为销售渠道支付的报酬。因为跨越鸿沟时你会为销售渠道中的工作人员带来额外的压力,并且你往往还需要利用这个销售渠道与实用主义顾客之间建立的关系为你的销售活动提供支持,因此在鸿沟期,你绝对应当为你选择的销售渠道支付丰厚的报酬。

上述的这四个原则不仅仅是本章内容的一个结语,它们还将我们在第3章到第7章介绍的鸿沟期营销策略进行了全面的总结。这几章的写作目的就是为鸿沟期的营销思想设定一个基本框架,帮助企业克服跨越鸿沟时可能会面对的各种挑战。从整体上来看,D-Day策略同时强调了处于鸿沟期的企业需要面对的巨大风险和难得机遇。在试图跨越鸿沟时,企业采取行动的最大障碍通常是不了解其他可行的策略。我们希望这几章的内容能够在某种程度上帮助企业克服面前这个最大的障碍。

最后,在介绍了这么多内容之后,我们还要面对一系列更多、更棘手的问题。因为如果我们将技术采用生命周期中的鸿沟看做一个巨大的挑战——它确实也让高科技企业大伤脑筋,你要注意的一点就是:从很大程度上来说,这个挑战是企业自身的行为所导致的。我们可以用一种更简单的方式来表达,正是我们高科技行业本身令这个鸿沟更加难以跨越。只有当我们的知道自己的哪些行为导致了情况的恶化,并停止这样做的时候,我们才能够真正战胜面前这条巨大的鸿沟。

在你了解了这一点之后,让我们一同进入本书的结论部分:“将鸿沟远远地抛在身后。”

第8章 结语：越过鸿沟

如今，越来越多的人开始谈论高科技企业如何才能以及应该成为一种受市场驱动的商业组织，这似乎已经形成了一个潮流。但是按照我自己的观点，根本没有所谓的“成为”这种说法。所有的商业组织本来就是由市场驱动的，无论它们承认与否。当一项不连续性创新被引入市场的时候，企业的市场开发过程会出现明显的停滞，只有成功跨越鸿沟之后，企业才有可能推进市场开发的进程，鸿沟现象就将所有新兴的高科技企业推向了一个危险的境地，虽然它们已经在早期市场中占据了稳固的地位，但横亘于面前的这条鸿沟却迫使它们不得不放弃相对安全的早期市场，然后到主流市场艰难地寻找自己的新位置。鸿沟现象的力量是残酷无情的，它将不断推动着企业向主流市场迈进。这时的关键问题就是企业的管理者能否及时意识到从早期市场向主流市场的转变，并充分利用这个转变为自己带来的机遇。

到现在为止，我们一直将鸿沟视为企业市场开发过程中的一个最为关键的问题，并集中全部的精力来探讨企业在跨越鸿沟时应当采取的营销策略和方法。但是我们现在要告诉你的是，这条鸿沟的影响力其实是非常巨大的，除了企业的营销部门之外，它还会影响到高科技企业中所有其他部门的方方面面。因此我们回过头来，从营销的观点考虑这个转变在其他三个重要的领域产生的影响：融资、组织发展和研究开发。对于这三个领域来说，我们讨论的目的都是一样的——帮助企业顺利地进入主流市场，而不是像通常发生的那样，眼看着它们不幸跌入鸿沟之中。

本章要介绍的基本思想其实非常简单：越过鸿沟之后的企业必然要受到它们在跨越鸿沟之前做出的所有承诺的约束。为了在早期市场站稳脚跟，高科技企业匆匆忙忙地做出了这些承诺，但是在面对新的情况时，这些承诺往往得不到实现。也就是说，企业在早期市场承诺的某种表现，或者承诺向顾客提供的某些回报若真的变为现实的话，整个企业都有可能被毁掉。这就意味着高科技企业在成功跨越鸿沟之后，需要完成的第一项任务往往就是想办法挣脱跨越鸿沟前所做承诺的束缚。但这样一来，企业的资产就会出现大幅度的贬值，无法胜任工作的员工将会被降职，而且自此之后，企业产品和技术在市场上的权威性也将会被明显地削弱——正是因为这所有的一切，越过鸿沟之后的企业将不可避免地沉浸在无尽的失望和深深的痛苦中。用一句话说，这确实是一个非常糟糕的时期。

遇到这种问题时，高科技企业能够采取的第一个，同时也是最有效的一个应对办法就是避免这一切后果的发生——也就是说，在跨越鸿沟之前，企业就应当避免做出错误的承诺。当我们仍处于早期市场中的时候，我们就应当客观地预测到未来我们应该怎样做才能在危机四伏的鸿沟期转危为安，我们要时刻提醒自己，一定要避免做出一些破坏性的承诺，毕竟，那些错误的承诺曾经让那么多前途一片辉煌的高科技企业陷入失败的泥潭。

我必须承认，任何事都是看起来容易做起来难。当我成年之后，我还不止一次地回想起周围的人们曾给我的建议。他们曾经告诉我说，我之所以会一次次地做出错误的决定，原因就是

我正在“经历某一个阶段”。当时的我非常不愿意接受这些建议。首先，它们让我觉得自己非常无能，比不上那些给我建议的人。其次，即使我勉强同意他们的建议是正确的，但这些建议对我来说却没有丝毫的用处。我可能确实是在经历某一个阶段，但恰恰是因为我正处于这个阶段，因此我注定要犯一些错误，我不可能表现得如他们所想的那么完美，那么他们告诉我这些到底有什么用呢？我还是我，这是永远不可能改变的事情！

然而，这恰恰就是越过鸿沟之后的高科技企业必须要做的事情。它们不能够再“做自己”，这意味着它们必须认识到自己正在经历某一个阶段，而且在认识到这个事实之后它们还要努力让自己做得更好。

为了将这条鸿沟远远地抛在身后，企业本身要经历一个逐步蜕变的过程，在这个过程中我们应当避免被熟悉的情景所迷惑，也不能对个人的表现敷衍带过，事实上，我们的目标应当是形成一种既能够带来稳定回报而又能以有序的方式运行的集体合作方式。在这种情况下，我们绝对不能停止创新的脚步或放弃我们的创新精神。不过在这时我们还需要注意的一点就是，我们要把注意力从有远见者那里转移到实用主义者的价值观上面。在这个关键的时刻，我们不能以牺牲员工之间的团结和友谊为代价，推行专制的管理模式。实际上，在由早期市场向主流市场转变的过程中，企业的管理风格是少数几个保持不变的因素之一。不过由于企业接下来要面对的是与早期市场完全不同的主流市场，那些帮助企业在早期市场占据领导地位的营销技巧、独特做法以及所有的奇思妙想都不再适合现在的情况，因此企业有必要对这些技巧和想法进行仔细的回顾，并根据企业在主流市场建立领导权时可能遇到的挑战对这些技巧和想法重新进行评价。这个要求能够、并确实需要对企业所有人员的团结精神与自我意识进行考验。

越过鸿沟之后的高科技企业在融资、组织管理和产品开发这三个方面采用的管理原则以及实际的管理行为都与跨越鸿沟之前的情况存在着非常明显的不同之处，而且更重要的是，在这个全新的格局之中进行经营时，企业必然要做出一些改变，但是并不是企业中的每一个人都能够适应或者接受这些改变。无论是对于企业财务、组织管理还是产品开发领域，令员工们感到安心的一个事实就是企业仍然可以提供很多工作岗位。也就是说，虽然在过去十年间，个体高科技企业在越过鸿沟之后已经偏离了正确的轨道，但从整体上来看，整个行业的总收入和员工雇用水平仍然出现了大幅度的增长。虽然在鸿沟期整个高科技行业以及这个行业中的所有企业都发生了翻天覆地的变化，但我们仍旧需要牢记这一点。换句话说，我们的目标并不是形成一种新的行为模式，而是要创造一个理想的企业架构，帮助企业中所有的人员找到他们最适合的位置，然后采取正确的行动。

了解了这些事实之后，我们就来介绍企业在跨越鸿沟之前留下来的，也就是它自己在越过鸿沟之后需要考虑的第一个、同时也是最有影响力的一组决策——融资决策。

8.1 融资决策：打破曲棍球棒现象

越过鸿沟之后，企业的目标非常简单，就是赚钱。实际上，这个观点比表面上看来还要激进。首先，我们需要认识到这并不是企业在跨越鸿沟之前的目标。在早期市场的开发过程中，企业投资的主要回报就是将各种技术、服务与创意的组合转变为一种可复制、可制造的产品，并找到可靠的证据来证明这种产品会带来一定的顾客需求。衡量顾客需求的第一个指标就是企业从早期市场获得的收入，但是通常情况下，这些收入并不是——而且企业也并不期望它是——利润的来源。因此，早期市场中的企业并不需要遵循盈利性这一原则。

事实上，对于跨越鸿沟之前的企业来说，不仅仅是盈利，其他所有的财务目标都不是它们要追寻的东西。诚然，企业中的所有员工在偷懒聊天的时候，都会若有若无地提到一夜致富的梦想。但是至少从目前来看，他们都有自己更想做的事情——自由地安排自己的时间、规划自己的将来，探索某一项新技术的前沿领域，或者寻找机会开创自己的事业，与为别人成立的公司打工相比，他们愿意承担更大的责任。实际上，正是这些事情导致了早期市场中的企业付出了那么久的努力却只能得到微

小的回报——这个致富梦想只不过是你们为了自己的疯狂行为而找到的借口，当你万般无奈的时候，你只能用这个借口来搪塞你的家人和朋友。

因此，早期市场中的企业家并没有必要将全部精力放在赚钱上，而且他们本身也不能将自己的目标定位在盈利上。这个事实是非常重要的，因为大部分的管理理论都假设企业以盈利为动机，但这个事实却避免早期市场中的企业误入歧途，紧紧围绕着盈利制定所有的策略。当企业的动机不是盈利的时候，它们就不需要而且也懒得去预测自己做出的财务决策会产生什么样的后果。尽管这一点会以很多不同的形式体现出来，但一个最主要的形式或许就是收入增长的曲棍球棒现象。

在目前这个错误的高科技市场开发模型中——也就是相邻的两个市场开发阶段之间不存在鸿沟的模型，企业家需要推动自己的企业顺利地完成早期市场中的开发任务，然后将企业的管理权交给专业的管理者，由他们带领着自己的企业向市场领导者的地位发起进攻，并在同时令企业的销售额和利润飞速增长。一直以来，这个模型得到了风险资本领域的广泛认可，很多风险资本家不仅要利用这个模型吸引资金，而且还要利用它衡量自己的投资机遇。如果你不能在某段时间内实现利润率的超速增长，你就不够资格成为风险资本家所选择的投资组合中的一员。

对于财务方面的问题，企业家可能会有很多看法，但是不管怎么样，他们都不会慢半拍。如果风险资本家手中掌握着企业家们需要的资金，而且他们必须遵守一定的规则才能获得这些资金，那么他们绝对不会对那些规则说半个不字。并且正是因为这样，企业家往往会利用企业所得收入的“曲棍球棒”图来吸引资金。到底什么是所谓的“曲棍球棒”现象呢？具体地说，企

业家提出的商业计划在最初的一段时间根本无法带来任何的收入增长，事实上，他们会尽可能地拖延。这段时间过去之后，企业的收入曲线又会骤然上扬，也就是说自此之后企业的销售收入会迅速并且连续地开始增长，任何一个有理性的人看到这个现象都会称之为奇迹。这种曲棍球棒图的形式就像爱情十四行诗一样准确、永恒不变，但这种曲线形式也像爱情一样，会让人深陷困境。

你可以利用电子表格软件将曲棍球棒图描绘出来，但是很多人都认为正是这款软件造成了过去20年中最糟糕的投资决策。我们能够轻易地用百分比形式计算企业收入的增长幅度，然后将这个增长率输入到电子表格软件中。从理论上来说，这种收入曲线能够大体刻画出企业将市场开发机遇进行资本化的真实状况。正是因为这个原因，我们将这条收入曲线定义为电子表格软件中的“主线”，其他所有的数据都要依赖于这条主线。从理论上说，这就是一个具有盈利能力的企业应当采取的经营方式。

但事实上，企业的收入曲线只是一条隶属于其他两个因素的曲线。首先，它要隶属于企业的成本曲线，其次，它还要受控于风险资本家期望看到的曲棍球棒现象。按照这种思想，企业的收入数据并没有固定的形式。一旦当企业的收入总额被确定之后，市场分析家就会想方设法在自己的报告中引用这些总额数据，并列出其他的一些证据或事实，以此来证实企业的收入增长趋势，但事实上这只不过是武断的猜测和毫无根据地臆想而已。

如果当前的高科技市场开发模型是正确的，那么它或许可以发挥作用，或者至少比原来起到更好的作用。但事实上，企业的收入增长曲线看起来并不是风险资本家所期望的曲棍球棒形状，而更像是阶梯形状。也就是说，最初的时候企业的收入会迅速增长，这代表了企业在早期市场中取得的成功，接下来的一段时期内，企业的收入增长速度开始减慢，甚至出现停滞（所谓的鸿沟期）紧接着，企业的收入又会出现第二轮的高速增长，这代表企业在最初的主流市场开发过程中取得的成就。这种阶梯形状将以某种未知的形式继续延续下去，水平曲线代表的就是收入增长速度的减缓，而这种减缓就是由企业在主流市场中的继续扩张而导致的，垂直曲线代表的则是收入增长速度的骤升，这就意味着企业此时能够将自己付出的营销努力转变为自己的资本。随着越来越多的市场细分开始接受企业的产品，这些水平曲线和垂直曲线将会逐渐相互抵消，直到人们看到的是一条相对比较平滑的曲线，而这正是华尔街的投资者最希望看到的。（实际上，只有最杰出的高科技企业才能够达到这种状态，大部分的高科技企业的收入都将持续大幅度地波动，有时甚至连风险资本家都觉得难以理解，而且，收入的不断波动还会导致另一个可怕的结果：即使只是一个毫不起眼的不利信息也会让企业的股票价值跌到谷底。）

这确实是一个不错的事实。阶梯模型是完全可行的——除非你将全部的融资资金都放在自己的企业中，竭尽全力使你的销售收入实现曲棍球棒现象。然而不幸的是，大部分高科技企业的融资计划都恰恰将收入的曲棍球棒现象作为目标。而且，当曲棍球棒形状的收入曲线无法实现，而你借贷的资金又到了归还期限的时候，借贷者手中的资产就会迅速贬值，你的企业

也就会跌入无情的鸿沟，摔得粉身碎骨。我们早在第1章就为你描述过这个悲惨的画面。

如今，风险投资领域早在很久之前就已经意识到了这个问题。高科技行业中一些愤世嫉俗的人往往认为自己要依赖风险资本家的力量，这就是“风险资本家”如何从不够明智的企业家手中获得了企业的管理权。但事实上，这样一种策略只会让风险资本家和企业落得一个两败俱伤的结局，并且大部分投资者都知道结果会是这样的。他们或许会把这条鸿沟看做“死亡之谷”，但是他们知道，这个充满危险的地方确实就在自己的前方。因此他们唯一能做到的事情就是保护好自己的资产。

如果现在从鸿沟模型入手的话，我们需要面对的问题就是：我们如何才能根据这个新的市场开发模型采取完全不同的策略呢？在本质上，这个问题可以分为两个部分——第一个部分针对的是为企业提供资本来源的投资领域，另外一个部分针对的则是承担管理责任的高科技企业管理者。对于第一部分来说，投资者面对的关键问题是如何重新定义融资企业的评价标准以及预期的回报率，而对于第二部分来说，何时支出资本以及何时开始遵循盈利性的原则就成为企业管理者必须关注的两个问题。接下来我们就来详细地介绍这两个部分。

8.2 风险投资领域的作用

任何一个投资项目都是一场赌局，投资者关注的是特定时间内某一家企业相对于其他竞争者的表现。鸿沟模型的作用之一就是提醒投资者重新考虑赌局中的这些因素。从投资的角度来看，这些投资者最初的时候面对的一个非常紧迫的问题就是：这条鸿沟到底有多宽？或者我们还可以用投资学的术语来表达：投资者到底要等待多久才能从一个规模足够大的主流市场获得一个合理并且稳定的投资回报率。

对于这个问题，一个比较简单的回答就是，只有当企业开发出一个可持续的整体产品并能够帮助客户成功地安装使用之后，投资者才能够期望获得丰厚的投资回报。鸿沟模型告诉我们，在整体产品没有被开发出来之前，企业不可能在主流市场占据任何地位。我认为从这一点还可以得到一个合理的推论：尽管不一定是绝对的，但是在正常情况下，一旦整体产品被开发出来并引入了市场，换句话说，就是当整体产品的组合被正式确定之后，企业关注的主流市场就会迅速发展起来。

我们能够预测这个过程要持续多久吗？我认为答案是肯定的。首先，我们需要透彻地分析目标顾客群体已经他们购买产品的原因，然后仔细剖析构成整体产品组合的所有产品和服务，这样我们就能够将这个过程精简为一系列便于管理的业绩因素，企业还可以利用收敛的估计方法提前对这些因素进行预测。虽然这种处理问题的方式称不上科学，但也并没有什么不合理的地方：从本质上说，这只是另外一种类型的商业计划而已。

假设这个计划确实具有一定的可信度，但随后仍然会有许多的问题出现。企业的目标主流市场到底有多大呢？同样，我们也告诉你一个比较简单的答案：只要他能跟被高科技企业的价值主张（即顾客购买产品的理由）所驱动，并且它的需求能够被企业的整体产品所满足即可。换句话说，当企业的价值主张或整体产品刚好无法发挥作用的时候，目标主流市场就达到了边界。其他的市场开发因素--同盟企业、竞争对手、产品定位、销售和定价--并不影响目标主流市场的规模，它们仅仅会对企业在市场中的渗透速度造成影响。考虑到自由市场经济的激励作用，只要市场整治存在，这些问题就能够自动地得到有效的解决。

如果我们在上面做成的所有假设和断言都是真实的--到底是否真实，我们当然还要进一步地调查，那么到现在为止，我们已经将有关投资决策的所有因素都一一揭示出来，而企业也不必在根据一些武断的推测制定投资决策。预计的市场规模、市场渗透速度、实现市场领导权的成本以及与其的市场份额等所有的问题都恩男公关清清楚楚地被解决，不会在出现任何模棱两可的地方。另外，企业还能够拥有足够的控件来处理企业内部有关成功概率和风险程度的争论，但是有一点要注意，企业绝对不能从根本上背离自己的信仰，决不能像我曾经遇到的一个同事那样口蜜腹剑。

因此，投资者的工作目的就是正在跨越鸿沟的客户企业引入到他们自己的商业计划中

来。为了有效地利用D-Day策略，他们需要清楚地了解全面的、可持续的市场特征，以及具体的目标顾客群体。他们要督促企业不断完善自己的价值主张，知道这些价值主张能够挣扎吸引到顾客的目光，然后利用这些价值主张来确定市场中真正存在的目标顾客的数量。他们还要破事企业对整体产品给出一个全面的定义，然后帮助企业与证券的合作者和同盟建立长久的合作关系，而且，他们还要利用整体产品的定义来考察自己对市场规模做出的假设是否正确。对于竞争性格局和产品定位，你要注意的是不要急着将手中不起眼的小鱼放到太大的池塘中。对于产品的销售和定价，你要注意的是，在你真正跨越鸿沟之前，绝对补药追求所谓的“标准利润率”。总之，你要利用一系列跨越鸿沟的思想来确保自己对企业的金融资产进行正确有效的管理。

8.3 企业管理领域的作用

接下来我们要考虑企业家们非常担心的一个问题：我手中的资本能够帮助我维持多久？我应当何时开始将盈利作为自己的目标？这样一个决策到底会造成哪些影响呢？首先我们要明白，在企业具备盈利能力之前，任何事情都是不确定的，而你的命运也无法掌握在自己手中。这就是企业必须遵循盈利原则的第一个原因。事实上，在发展比较缓慢的市场中，尤其是在软件行业，市场对资本化的要求通常都不高，这时企业在创立的第一天就必须将盈利作为自己的目标。早期市场中的有远见者将会支付相应的咨询费用和预先的版税，企业就可以凭借这些资金启动自己的资本化进程。从会计学的观点来看，虽然这些预先支付的版税不能马上被记为企业收入，但至少从创立的第一天开始你的资金流就是一个正数，因此这些资产能够完全被保留下来，为你今后的需要做好准备。

在刚刚创立时就遵循盈利性这一原则的巨大优势就在于，你今后不必再花时间考虑这个问题。有很多时候，即使企业的管理者拥有非常丰富的经验，但如果企业在很长的一段时间内都凭借着借贷来的资金维持经营，企业家就会陷入一种“精神上的理想国”，他们的脑海中不再存在任何的紧迫感，当下一张支票到来的时候，他们仍然会从另一轮的融资活动中寻找支持，而不会想办法从市场中获得利润。另外，盈利性原则还可以教会你更早一步、并且更经常地表达自己的反对意见。对于绝大多数的创业思想来说，最缺少的一个因素可能就是帮助它们成为现实的资金来源。正是因为资源是有限的，企业家才不得不将自己的注意力集中在少数几个最出色的创业思想上。也正是因为企业家不能为了其他的事情分散自己的注意力，而且他们也意识到只有市场才能为自己的日常开支买单，产品由开发出来到进入市场所需的时间才会大大缩减。最后，当企业确实需要从外部寻找资金支持的时候，投资者所看重的衡量标准就是企业的盈利能力，因为除此之外没有别的证据能够更有力地证明企业确实能够创造市场需求，并且有能力将这些需求转变成自己的利润。

从一开始就将盈利作为目标确实能够为企业带来很多好处，你开始在想为什么你当时没有选择这条路。从根本上说，你的失误是由两个原因造成的。首先，你将自己的资产价格定得过高，以至于没有投资者愿意通过劳动和咨询协议为你提供资金。在任何一家生产密集型企业中我们都可以很明显地看到这种情况。但是如今，随着外包生产方式的逐渐流行，像思科这样的大企业也开始将大约45%的产品承包给别的制造厂代工，它们甚至连碰都没碰过这些产品，很多无生产线的半导体公司也委托一些铸造厂为它们制造产品，更有甚者，行业内还出现了像Rambus这样的无芯半导体公司，它们仅仅是开发出一项存储器接口架构技术并申请了专利，因此对于生产密集型企业来说，更重要的任务是组建一支有效的生产团队并准备好高效率的生产机器，而不是确定产品线或者加速生产存货。换句话说，这些企业关心的只是生产，而不是任何的管理事项。当然在这种情况下，企业的真实成本仍然可能超过预先确定的财务预算，也有很多风险资本家仅仅愿意为这一类企业提供资金支持。

最初放弃盈利性原则的另一个原因就是，你预期市场的发展会非常迅速，以至于你认为

自己只是一个小角色，无法创出惊天动地的大成就。因特网的飞速发展已经创造了一种前所未有的掠夺性思想，市场中的每个人都在想方设法打败自己的竞争者，争取获得尽可能大的市场份额。雅虎公司在搜索引擎类网站中占据了龙头地位，亚马逊网络公司成了书籍转销领域内的领导者，美国在线在家庭网络通信领域的表现也无人可及，这些一流的高科技企业成功掀起了一场市场资本化的狂潮，把它们的竞争者永远地抛在了身后。在这种游戏中，比赛其实并不引人注目，毕竟第二名和第一名之间的距离相差太大了，因此早点将自己的力量爆发出来就成为成功的关键所在。(我对这种一盲领一盲的市场充满了忧虑，但是这就决定了我只能是一个后期采用者。)

除了这些之外，我们还要介绍第三个更为一般的原则，这个原则可以帮助企业家仔细审视他们采用的资本管理方式。通常情况下，与早期市场的开发阶段相比，企业在跨越鸿沟时将需要更多的资本。因为企业在早期市场的开发中付出的努力往往并不会因为大量的资本投入而发挥更强大的作用——20世纪80年代IBM推出的家用电脑PCJr.和Prodigy，以及90年代的家用户式计算机和录像机就是几个最有说服力的例子。因为你根本无法进入技术狂热者和有远见者的脑袋，你也无法控制他们的思想。无可否认，你确实需要一种最小程度的资本化。你需要四处奔波，向顾客直接推销你的产品；为了维护企业的形象，你也需要盛装出席一些商业场合，为了让自己的企业看起来更专业，你或许还需要拥有一间办公室和一部电话。除此之外，你还需要为早期市场中公共关系的建立投入一定的资源——新产品的发布会对于早期市场开发的成功是至关重要的，但是你并不需要花大价钱做一些花哨的广告，你也不需要投入大量的资本为自己寻找一些合作者，或是合适的销售渠道。除非你能够凭借自己的力量在早期市场获得一些信任，不然这一切计划都是不成熟的。

然而，一旦你在早期市场确定了自己的领导权，整个状况就需要改变了。在这种情况下，整体产品投资一~迅速与合作者和同盟企业建立关系，然后让它们帮助你开发最终的整体产品组合就成为了一个非常重要的融资动机。与此同时，你还需要不断推动并引导销售渠道的发展，创造产品需求并提供销售激励。另外，在这个时期，你还需要制定一个有效的营销传播计划，包括媒体关系、市场关系和广告宣传等，这也是非常关键的一点。

总之，这个时候一-而不是在此之前，你就要开始不停地支出大量的资金了。因此，你一定要等到自己完全获得早期市场领导权之后再开始这些工作，而且你也不能在鸿沟期耗费掉所有的资金，这两点是非常重要的。只需要在制定商业计划的时候将这两个方面考虑进去，你就能够避免很多麻烦。

8.4 组织决策：从开辟者到定居者

接下来我们就要从融资问题转移到人的问题上来，这时我们必须认识到鸿沟不仅仅将有远见者和实用主义者分隔开来——而且它还将为这两个顾客群体提供服务的企业分隔开来。为了成功地越过而不是跌入这条鸿沟，并将它远远地抛在身后，高科技企业需要做出一种转变，而这种转变却是很少有人能够实现的，那就是从开辟者变为定居者。

在企业的发展过程中，开辟者就是指那些推动技术应用不断前进的人。他们并不会因循守旧，他们也不会喜欢那些基础性的工作，他们甚至不喜欢整理记录这种繁琐的任务。他们的目标就是做出一番大业绩，并且当身边已经没有他们的用武之地时，他们就会继续前进。他们的聪明才智推动了早期市场的发展，如果没有了这些开辟者，我们的世界上也就不会存在所谓的高科技。

然而，一旦你成功地跨越了面前的这条鸿沟，这些人可能会成为你的负担。毕竟，他们的根本兴趣在于创新，而不是管理。高科技领域中的开辟者对有关企业管理方面的决策一无所知，而且他们也并不愿意去考虑这些问题，例如行业标准、通用接口，以及对产品安装方式的改进，即使这些方式很明显在技术方面存在着大量的不足。因此，当市场中的基本设施与他们的关系逐渐消失的时候，他们早已开始寻找空间更大的地域。同时，他们也不太可能听从别人的意见，对于那些希望成员之间能够团结合作的团体来说，他们的这个特点会造成破坏性的后果。所以说，当企业从以产品为中心的早期市场转移到以市场为中心的主流市场时，这些先行的技术专家必须转移到其他的领域，最理想的情况就是转移到企业内的其他项目中，但是如果必要的话，他们也有可能加盟其他的企业。

与此同时，高科技企业的销售团队也在经历着一个相似的过程。此时冲在最前线的就是企业的销售先行军，这些人有着非凡的天赋，他们能够轻而易举地将产品推销给有远见者。他们对尖端的技术和产品都有着一定程度的了解，因此他们能够轻易地掌控并改进这些技术和产品，帮助有远见者实现自己的梦想。他们能够与有远见者自如地交谈，他们能够理解有远见者希望看到的重大技术突破，他们也能够利用有远见者的这种想法对产品进行包装。他们能够将有远见者的理想转变成具体的产品性能，并在一贯向顾客提供的产品介绍中进行说明，他们往往会对这些工作乐此不疲。他们心中拥有远大的目标，而且他们也确实能够为企业争取到庞大的产品订单。我们不得不承认，这些销售先行军是早期市场的宠儿。如果没有他们，企业根本不可能在早期市场占据领导者的地位。

但不幸的是，当你成功越过鸿沟之后，这些人也同样成为了你的负担。事实上，如果企业不幸又被拖后并跌入了鸿沟，这些人就应当承担最主要的责任。之所以会这样，原因就在于，他们无法停止继续向有远见者销售产品，也就是按照惯常的方式预先猜测企业将要开发的整体产品组合，然后根据这些信息向有远见者提供服务。但是要完成这样的交易，这些销售先行军需要拆东墙(针对主流市场的研发活动)补西墙(为了实现有远见的购买目标而必须付出的

研发努力)。我们已经说过,将鸿沟远远抛在身后的关键就是停止早期市场的开发过程,然后将全部的力量投入到整体产品的开发中,形成一系列的行业标准,成功获得整个市场的支持。任何一家高科技企业在进入主流市场之后都要努力实现这些目标,而这必然会对企业的研发部门带来很大的限制,因此在这个紧急的时刻,研发部门绝对不能因为另外一个疯狂的冒险行为而分散精力。所以说,如果企业希望远远地离开那条可怕的鸿沟,但是又没有及时调整销售人员的做法,那些销售先行军就有可能会对企业的未来造成破坏性的影响。

现在我们介绍了两部分人——高科技领域中的开辟者和销售团队中的先行军——他们对企业在早期市场中的成功都具有至关重要的作用,但是当企业越过鸿沟之后,他们却又可能成为企业的负担。他们无法完成将来的任务,但到底谁有能力承担这些工作呢?谁能像他们那样具有非凡的能力和丰富的经验呢?谁能够接手他们留下的艰巨任务呢?他们毕竟已经为企业做出了那么多的贡献,就这样让他们离开自己的工作是不是有些不道德,或者不公平呢?

我知道,所有的高科技企业最终都需要面对这些艰难的抉择。你的反应不仅仅会影响到那些将要离开企业的人,而且同样也会影响到那些继续留在企业内的人。在这样一个关键的时刻,你千万不能出现任何的失误。

首先我们来解决所谓的道德问题。假设我们的出发点是:无情地解雇这些人并置他们的生死于不顾是不道德的——即使如今的很多企业甚至政府都在肆无忌惮地这么做。那么接下来我们要面对的问题就是预见、同意、计划和准备。开辟者永远都不想安定下来。这既不符合他们本身的利益,也不符合雇用他们的企业的利益。如果在一开始所有的人都能承认这个事实,并认识到开辟者的真正目标或者说在他们看来成功的最终体现就是创造主流市场,从而为他们安排其他工作的话,那么我们或许还有一个合理的基础支持着我们继续前进。只有当我们能够找到办法将接下来的任务交给那些希望加入企业并承担应有责任的定居者之后,我们才能继续考虑其他的问题,例如我们到底应当如何前进,以及采用何种类型的薪酬制度等。

当然我们还要明白一个事实,定居者并不会取代开辟者的位置。他们从事的是其他的工作,是开辟者从未做过并且也不愿意去做的工作。但是,定居者并不会参与到员工的管理工作中,他们不会取代管理者的位置,他们不会掌握管理者的权利,而且他们也不会最终掌握企业的预算管理权利。事实上,就像老西部(在殖民时期,这里是英国殖民地的边疆)的原始居民一样,他们的任务就是修建篱笆,制定法律(或者被称为程序),竭尽所能在开辟者的领域和他们自己的领域之间划分界限。这些定居者非常适合企业越过鸿沟之后需要面对的主流市场,因为支配这个市场的实用主义者愿意看到安分可靠的人,他们不希望遭遇突如其来的事情,因此开辟者很难在这样一个市场找到自己的位置。那么,你如何才能以一种有秩序的方式在这两个群体之间进行转变呢?

8.5 两个新的工作描述

如果要解决我们在上一节的最后留下来的问题，关键就是在试图跨越鸿沟的时候，通过引入两个新的角色来帮助我们实行必要的转变。第一个新角色可以被称为“目标市场细分经理”(targetmarketsegmentmanager)，第二个新角色则被称为“整体产品经理”(wholeproductmanager)。实际上，这两个新角色都属于一种暂时性、过渡性的职位，它们最后必将转变为更传统的工作职位，从这个意义上说，它们其实只是一种跳板。具体地说，目标市场细分经理最终将转变为行业营销经理，而整体产品经理将转变为产品营销经理。这也就是说，对于临时性的目标市场细分经理和整体产品经理来说，行业营销经理和产品营销经理才是他们的“真正职位”，是企业雇用他们的真正意图，也是他们的名片上最合适的头衔。但是在关键的鸿沟转变期内，他们各自却都需要承担一种独特的、暂时性的责任，在这种情况下，我们将利用“中期”头衔来描述他们的职责。

目标市场细分经理在他短暂的任职期内所关注的唯一目标就是将他与有远见者之间建立的关系转变为一个潜在的前沿阵地，为企业进入这个由特殊顾客群体参与的主流纵向市场做好准备。如果我们考虑的对象

是花旗银行，那么它面对主流市场就是银行业，如果是医疗保险公司Aneta，目标市场就是保险业，如果是杜邦(Dupont)，目标市场就是化学行业；如果是英特尔，目标市场就是半导体行业。对其他企业也是同样的道理。

当你停止与某一个客户按照早期市场销售项目继续合作的时候，你可以指定目标市场细分经理作为这个客户的管理人，并允许他创建更广泛的顾客联系，因为这样可以帮助他了解那些客户企业是如何运作的。目标市场细分经理必须参加各种贸易展览，阅读行业内的有关书籍和杂志，了解整个行业的运作系统，另外还要结识各个领域的人士。当然，他必须关注自己负责的客户企业，然后逐步扩展到其他的相关企业。与此同时，目标市场细分经理还必须时刻监督有远见者的前景项目，确保有远见者将这些项目分解成一系列可行的步骤，认真监督初始阶段的项目介绍和首次展示，从系统的终端用户那里获得及时的反馈以及购买支

持，并在不影响其他工作的条件下，与企业内的工作人员共同开发一些本土化的产品功能，为他们目前推出的产品提供一些即时的价值和影响。同时，他或许还要与整体产品经理一起合作，确定有远见者的前景项目中有哪些部分能够持续地在整体产品决策中发挥作用，以及哪些部分是无用的。这样做的目的是把远景项目中的一些特殊元素分离出来，作为专门针对早期市场客户而进行的修正与改进，从而保证企业的产品开发团队不会受到远景项目中产品维护的负面影响。

目标市场细分经理不应当期望自己能够在短期之内从自己负责的客户那里获得可观的收入，因为有远见者认为他们早已为自己可能需要的任何产品改进支付了相应的费用。但即使

是在这样一种情况下，目标市场细分经理也应当为自己设定如下一些目标。

(1)加速系统初次安装工作的执行。这项工作不仅仅会改善企业的盈利状况(因为它可以促进顾客对其他产品系统的购买)，而且还可以确保顾客的参考基础在目标市场细分中的最初形成。但在现实中，大部分企业都在这个方面损失惨重，以至于在很多年之后，它们最初选择的“知名”大客户都无法成为主流市场中的顾客所关注的参考基础。对于这项工作来说，关键之处就是要时刻牢记实用主义者感兴趣的并不是你曾经成功地将产品销售给了哪些知名企业，而是你是否可以提供一种能够顺利安装并执行的产品系统。

(2)在初次安装的执行期内，你要让客户认识到你是一名真正的客户管理者，如果有可能的话，这个“定居者”还会一直为客户服务很多年。你要注意，此时销售团队中的先行军仍然还在企业内供职，他们仍然与有远见者这个顾客群体保持着密切的关系，但是与客户之间的日常工作是由另外一个人负责的。通常情况下，销售先行军对此并没有什么意见，因为他们认识到客户管理者需要处理很多繁琐的细节工作，而这恰恰是他们不喜欢做的事情。

(3)利用仍在进行中的远景项目开发出一种或者更多类型的整体产品扩展计划，并凭借这些计划有效地解决行业内存在已久的某些问题。

目标市场细分管理者可以将这些整体产品扩展计划引入企业的产品线中，或者也可以将它们作为一种尚未得到支持的产品扩展，非正式地在某一个用户群体中进行销售。不管他采用哪一种做法，这种扩展计划都能够提高企业的产品在目标市场细分中的价值，同时也加强了阻止其他销售商进入市场的壁垒。

8.6 整体产品经理

我们已经知道，目标市场经理是在企业外部完成上述三项任务的，与此同时企业内部也需要有人承担相应的责任。这就需要企业的产品经理转变为产品营销经理，而这中间就要有一个临时性的过渡性职位：整体产品经理。这三种职务从字面上看起来非常相似，因此特别容易混淆，所以我们首先要分别对这三种完全不同的职位进行介绍。

产品经理既有可能任职于产品营销部门，也有可能是产品开发部门中的成员，他的主要责任是确保企业的产品能够被顺利地开发、检测、按时交付并满足顾客的具体要求。这项工作关注的是企业内部的事务，具体地说，它可以被视为连通产品开发部门与营销部门的一座桥梁，除此之外，这项工作的性质还要求产品经理具有非常出色的技术能力以及丰富的项目管理经验。

产品营销经理通常是企业营销部门的成员，他与产品开发部门并没有任何联系。产品营销经理的工作职责就是将企业的产品通过合适的销售渠道推向目标市场。通常，这项工作会涉及跨越鸿沟这一任务中的各个方面，从目标顾客的确定到产品的定价策略。可见，这项工作关注的主要是企业外部的事宜。

并不是所有的企业都会区分产品经理和产品营销经理，但它们确实应当这样做。一般情况下，如果将这两种完全不同的工作职务混为一谈，最终往往会导致其中某一种工作得不到执行，而且还有一点就是擅长其中一种工作的人往往在另外一种工作上表现不佳，因此将这两项不同的工作分开就是必然的事情。

接下来就是整体产品经理，简单地说，整体产品经理就是产品营销经理的前身。之所以不能一步到位地将整体产品经理称为产品营销经理，原因就是当时的情况下，产品营销这项工作尚未成熟。在企业成功地越过鸿沟之前，企业无法建立起任何有意义的市场关系，也无法对市场形成清晰的认识，而这两者正是推动产品开发工作不断前进的主要动力。以往的时候，目标市场细分经理会着手处理这些事情，但如今他们已经与此毫无干系。现在摆在产品经理面前的是一堆故障检测报告和产品改善要求书，而且这些资料增长的速度也令产品经理不堪重负。可以说，如果不能恰当地管理这些资料，那么整个企业的发展前景都将毁于一旦。

事实上，能够确保企业对这些资料进行正确管理，并推动企业发展过程中的开辟者向定居者转变的一种有效策略就是，将这些繁琐的资料从产品经理那里移交到整体产品经理手中。此时，在企业中担任产品经理这一职务的人一定是一个名副其实的开辟者，不然企业不可能发展到今天这种规模。但从此以后，这个产品经理已无法继续指导产品的发展方向，他已经不适合从事这项工作，因为推动他做出决策的首先并且主要是他对早期顾客做出的个人承诺，而且不幸的是，这些承诺往往并不符合主流市场顾客的最佳利益。诚然，企业最终也必须履行这些承诺，除非企业能够通过谈判，使早期顾客同意放弃这些承诺，但是无论企业最终是

否要履行这些承诺，它们的重要性都不应当超过其他的业务。在这种情况下，为了更好地推行产品开发任务，企业应当越来越重视的不是实现那些承诺，而是获得支配主流市场的实用主义顾客对产品的满意，换句话说，企业应当将几乎全部的精力放在整体产品的开发上，因此我们知道，企业必须转移自己的注意力。

当企业成功地将注意力从对早期顾客做出的承诺转移到整体产品的开发上时，企业就完成了由产品驱动向市场驱动转变的一个关键步骤。随着主流市场的逐步形成，这个市场的需求就能够越来越清晰地通过市场调查和顾客访谈而体现出来，然后整体产品经理就能够真正担任他的最终职位，也就是他名片上印有的头衔：产品营销经理。在市场开发周期中，整体产品经理决不能急于求成，采取一些愚蠢的做法令自己早一天成为真正的产品营销经理。在早期市场中，产品必须成为推动企业发展的主要力量，而这样就赋予产品经理很大的权力？但是如今企业必须将这些权力从产品经理手中收回，毕竟，如果将那么多的产品改进要求委托给那个真正的开辟者，他就很有可能向早期顾客做出更多的产品开发承诺，对于企业来说这确实是一个很大的风险。

综上所述，在鸿沟期的一开始，企业是由开辟者所支配的，它会将很大的权力赋予少数几个主要的销售人员和产品经理。但是一旦进入主流市场之后，企业则应当将那些权力收回，然后在大客户管理人、行业营销经理以及产品营销经理这些人之中进行更广泛地分配。与此同时，当开辟者意识到自己手中的权威力量正在慢慢消失的时候，他们会感到非常沮丧和灰心，而这就会对他们快速决策和快速反应的能力造成不利的影响。最终，这些心怀雄心壮志的开辟者就会考虑离开这个群体。

8.7 解决薪酬问题

接下来，我们很自然地要回过头来考虑一个非常重要的问题：企业员工的薪酬问题，正是这个问题导致了高科技企业员工怨声载道。大部分高科技企业在制定薪酬计划的时候都没有认识到开辟者和定居者对企业做出的贡献存在着根本的不同，以及他们在企业内的不同任期，因此最终企业的薪酬计划极有可能会令其中一方觉得不公平。并且，当薪酬计划确实对某一方造成歧视的时候——有些本应当得到奖励的工作却被企业忽视，或者有些本没有为企业带来什么收益的工作却收到了极大的赞赏，企业就很有可能会陷入困境。

在这里我们并不会详细地介绍有关薪酬设计的所有复杂问题，这不仅超出了本书的知识范围，而且也不是作者擅长的领域。所以我只能简单地介绍几个一般性的原则，企业在制定薪酬计划的时候，通常都需要遵循这些重要的原则。

首先我们从销售方开始。典型的开辟性销售活动会带来大规模的购买协议，这就预示了当前这个试验性项目的成功启用。即使此时企业需要预先支付大量的费用，但决定推行这项业务的一个最合理的方法仍然是耐心等待，除非你能够真正地确定目前的状况，否则不要想当然地认为你能够获得更大规模的订单。在很多时候你至少需要等上一年，在这段等待的时间内，我们可能会为企业的客户引入更多的有识之士，包括目标市场细分经理，而此时企业的销售先行军或许还没有离开自己的岗位。假设有一位客户管理人加入了你的企业，负责客户的管理工作，但忽然之间这个客户为企业带来了大量的产品订单。这时，你应当采取什么样的薪酬方案分别对销售先行军和目标市场细分经理进行奖励呢？

答案的关键就是区别对待客户渗透与客户开发这两项工作。相对于前者来说，客户开发是一项更加稳定、更有成效的任务，更重要的是，客户开发还能够为企业带来更可观的收益。此时，企业应当根据客户关系的长期性、顾客对企业 and 产品的满意程度以及收入来源的稳定性这三个方面考虑具体的奖励计划。除此之外，企业还应当在长期内逐步将奖励分发下来，而不是一次性发放。因为持续的顾客关系能够在无形之中令企业具备很大的优势，因此企业给予员工的奖励更多地是以管理层收购(MBO)方式为基础，而不是纯粹的资金收入。如果从整个企业来看，股权是薪酬策略的一部分，那么将股权作为员工奖励计划的一部分同样也是合理的，但前提就是企业要缓慢地实行这样一个奖励计划，将更多的奖励留到最后的时候发放给员工，以此来保证他们工作的稳定性。但是总的来看，由于客户开发并不是一项高风险的工作，因此企业也不应当给予相应的客户开发人员过高的奖励。

为销售先行军设计的薪酬计划则与客户管理人恰恰相反。企业应当马上为他们提供丰厚的奖励，因为销售先行军能够为企业完成一项非常关键的任务——赢得客户。这可是一项非比寻常的工作，很少有人能够成功地完成，而且这项工作对于企业未来的长期发展发挥着决定性的作

用。除此之外，这项工作的风险性也非常高，它极有可能对销售人员造成不利的影响。因此企业绝对应当为销售先行军提供可观的报酬。但是从另一方面来看，如果有人承诺能够争取到比其他人更多的客户，甚至比人们所知道的所有客户数量还要多，那么这可能是一个不值得相信的夸口，因此企业也不想给这些人很高的报酬。所以说，尽管我们愿意预先支付报酬，但在以后的销售过程中我们也确实希望看到大量的产品订单。正是因为销售先行军并不会安心地一直留在同一个地方，总有一天他们会离开，所以我们也不想实行长时期的薪酬计划，而且也正是因为这个原因，给予股权也就不是一个合适的奖励方法。综上所述，这种特殊状况要求企业实行一种以奖金为基础的薪酬计划，而不是直接的佣金制——但销售人员可能会觉得佣金制的付薪方式更有吸引力，因为佣金是根据项目来支付的，他们关注的只是尽快地争取到并完成手中的项目，而不需要为项目最终实现的收入承担过多的责任，而且目前的企业也承担不起过高的薪酬费用，因此他们也不需要为了获得更丰厚的奖励或现金回报而一直等到项目结束。

8.8 薪酬方案的制定者

在对销售方进行介绍之后，我们接下来考虑企业中的产品开发方，这里我们仍会遇到一个难题：如何为技术开辟者支付报酬呢？其实我们可以将技术开辟者分成两个部分：真正的企业创立者和初期的雇员。对于企业创立者来说，他们将自己的一切都押在了这场赌局中，我们在这里不必再对他们做过多的介绍，只希望他们在读完这本书之后能够学到一个基本的原则，那就是将大部分的企业资产保留下来，为将来跨越那条可怕的鸿沟做好资金准备。至于早期员工，我们就遇到真正的问题了。他们总能够振振有词并且一针见血地指出，企业的核心产品中有很大大一部分都凝聚了他们的心血。正是因为这样，如果最终他们创造的产品成功获得了主流市场的认可，他们就认为自己功不可没，值得大大地奖励

一番。但事实是他们的产品并没有在主流市场占据一席之地，而且坦率地说，即使结果如他们所想，他们也不值得获得丰厚的报酬。正如我们之前曾详细讨论过的一样，主流市场的成功是整体产品的功劳，与核心产品没有丝毫的关系，而整体产品的开发又是来自很多领域的人共同努力的成果。

事实上，技术开辟者应得的报酬应该来自于企业从早期市场获得的收入，因为推动企业在早期市场中获得成功的是企业的核心产品。但问题是在早期市场的开发阶段，企业的资金预算往往都非常紧张，因此企业根本无力为技术开辟者提供奖励。这样一来，股权就成了一个必然的选择。从根本上说这只是一种妥协性的做法，因为企业的资产应当被保留下来，并给予那些帮助企业顺利跨越鸿沟然后继续留下来为企业服务的人——但这却不是技术开辟者想做的事情。

最后我要说的是，技术开辟者其实与作家有着相同的命运——我真的可以确定。与作家一样，技术开辟者也不得不坚持创作自己的作品，而不管最后会不会有人为他们的作品支付报酬。也正是因为这样，技术开辟者在与企业谈判的时候完全处于弱势地位，这可以从他们正常的薪酬中体现出来。

总之，不恰当的薪酬方案仅仅会浪费企业的资金，根本不能起到任何激励员工的作用。对于高科技企业来说，合适的薪酬方案必须考虑到企业在早期市场和主流市场中应当实现的最佳业绩存在着根本性的差别，在这两个市场开发阶段，帮助企业实现最佳业绩的员工类型也有所不同；最后，这些员工还有一些可能会在企业获得巨大盈利能力之前就早已离开了这个集体。如果我们能够分清这些复杂的问题，并设计出一种合适的报酬发放方式，我们就能够避免在鸿沟期出现很多重大的失误。但是，如果我们不能及时做出改变，仍然沿用目前的薪酬方法和付薪方式，最后我们将发现自己的企业变成了一个自我冲突的集体，而且我们也将不得不思考这样一个问题：我们的企业为什么不能盈利？

8.9 研发决策：从一般产品到整体产品

在本书的一开始，我们就将跨越鸿沟作为高科技企业一个最重要的营销目标。在本书的中间部分，我们又将整体产品的开发作为成功实现这个目标所需要的一项最根本的策略。因此，在本书的结尾部分，我们应当考虑一下整体产品营销对企业的长期研发工作造成的影响。

对于高科技企业来说，研究和开发应当被视为重中之重，其他的所有工作都要被排在第二位。暂不考虑其他的因素，作为一个行业部门，推动我们前进的主要力量就是尖端的科学技术。最终我们将学会如何开发产品，如何将其推入市场，以及如何利用这些产品征服我们的目标市场。但是这一切都要从技术开始。我们可以将电影《梦幻成真》中的一句台词改写成：“如果能够开发出一流的产品，我们的梦想就一定会实现。”^①这就是我们心中真正的梦想，是推动一切前进的根本力量。

但问题是，我们已经错过了这个梦想。我们创造出的产品、企业以及市场都已经发展起来，它们不断地向我们提出很多合理的要求，而我们却别无选择，只能不停地贡献我们的力量来满足这些要求。并且，一旦我们开始这样做，企业的研发部门就无法再将注意力放在一般产品的开发上。如今它的首要任务就是开发整体产品。

推动整体产品研发不断进步的真正力量并不是实验室，而是市场。整体产品的研发并不是来源于创新性的技术思想而是创新性的市场细分方式。它的实现对象并不是质子或反应过程，而是人们的习惯和行为。整体产品的研发活动并不像“进取号”航天飞船的船长所说的那样，“去探索从未有人到过的地方”，而是像诗人艾略特(T.S.Eliot)在看到这些太空探索行为之后所说的那样，这些探索活动其实是“又回到了我们的出发点，并第一次认真审视这片土地”。与重新发明新的技术相比，整体产品的研发人员更愿意将现有技术和产品中有价值的因素引入到自己的产品中。他们并不希望成为爱因斯坦那样的科学家，凭借自己一个人的头脑创造整个宇宙。事实上，他们心目中的英雄是乔治·华盛顿·卡佛^②，只不过是小小的一粒花生，他就找出了三百多种不同的用途。

这样的研发工作并不是什么困难的事情，也难怪它总是被人们所忽略。确实，高科技企业只是用维护这个词来描述整体产品的研发活动。并且，企业为这项工作指定的员工也只是一些清洁维修之类的人员。所有能力非凡、地位较高的员工都不愿意接手这项工作。

相反，那些最出色的员工往往会一窝蜂地涌进实验室去创造更多的不连续性创新，然后将这些创新型产品全部推向市场，而不管市场是否能够接受，但最终他们只会不停地抱怨如今的产品生命周期为什么会越来越短。换句话说，他们几乎是完全沿用尚未越过鸿沟之前的那些策略，一次次地重复着早期市场的行为，这样将导致企业永远无法跨越到鸿沟的另一边。产品生命周期确实正在变得越来越短暂，但是整体产品的生命周期仍然像以前那样长久。不信的话，你可以看看惠普公司推出的小型计算机产品线——不是HP9000，而是20世纪70和80年

代最为盛行的HP3000——在最近的再次复兴，你也可以看看IBM公司研发的AS/400取得了多么骄人的销售成绩，或者是Autodesk公司推出的旗舰产品AutoCAD第14版，这可是计算机辅助设计行业有史以来最畅销的一款软件了。这些都绝对是赚钱的好买卖。

1. [\[01\]](#)《梦幻成真》摄于1989年，主人公一直无法实现梦想，直到有一天他听到神秘的声音：“你建好了，他们就来了。”于是他着了魔一样铲平了他的玉米地，建造了一座棒球场，没想到他的棒球偶像真的来打球了。——译者注
2. [\[02\]](#)乔治·华盛顿·卡佛(约1864-1943)，美国著名的教育家、农业化学家、植物学家、化学家和发明家，第一个进入爱达荷州立大学并获得农业硕士学位的黑人。他最著名的研究是针对花生做的研究，他研究出了花生的几百种用途。——译者注

8.10 —门正在形成的学科

整体产品研发是一门正在逐渐兴起的学科。它代表了高科技营销与消费者营销的融合，这是人们第一次可以广泛利用消费者营销的各种工具解决高科技营销中出现的问题。下面我们来介绍两个例子：焦点小组与包装研究。

随着高科技领域中技术创新的连续性越来越明显，焦点小组就成了高科技营销的一个有效手段，尽管它在早期市场的开发过程中几乎发挥不了什么作用。它之所以在这种情况下变得非常有效，原因就是在这个时候基本的产品主张已经存在于市场中，并且已经得到了顾客的认可。但在此之前，消费者总是要绞尽脑汁地预想这件新型的高科技产品究竟具有哪些用途，最终又能够为他们带来哪些价值。但是一旦其本的产品主张得到了确定，焦点小组就能够在企业的营销活动中发挥重要的作用，具体地说，企业可以利用焦点小组来指导当前某一类产品线的扩展和改进，以此来满足目标市场细分的特殊需求。在这种情况下，所有的消费者都要为当前的一个产品实体提供一些较小的衍生功能，而这正是他们尤其擅长的事情。因此，他们提供的反馈信息往往是非常有价值的。

接下来我们考虑另外一个例子：包装研究，如今消费者营销领域中的包装研究要比高科技领域更加先进。作为一个行业，我们脑海中所谓的包装研究只不过是包装盒的颜色、商标和封面的设计等。但实际上，包装这项工作所涉及的不仅仅是外表，里面的内容也同样重要，并且，优秀的包装方式就是为了保证仅仅通过外部的包装就能够吸引到大量的消费者。在高科技行业中，有识之士一直都在呼吁着更多的研究人员关注包装方面的问题。想想看，如今市场中有那么多的资金都流向了某些非常昂贵的支持性服务，其实这些资金本来能够找到更好的投资方向，但就是因为我们的产品包装方式不清晰或者不正确，令消费者感到迷惑，他们才会去购买其他企业的产品。

一直以来，焦点小组和包装研究都是由企业的营销部门负责的。但是在高科技企业中，营销一直都是一项被忽视的工作，这就导致了焦点小组和包装研究同样被高科技企业所忽略。有的时候，虽然某些技术改进实际上代表了技术领域的根本性突破，但由于企业并没有在焦点小组和包装研究上下足功夫，因而采取了不恰当的营销方式，最终导致这些技术改进在一般顾客眼中只是一些不起眼的小变化。或者恰恰相反，某些在一般顾客看来是不可能实现的事情反而仅仅只是一些高端技术的副产品或者对已有产品的微小调整。无论在哪一种情况下，工程师都必须成为营销活动的直接参与者，否则最后的结果只能是事倍功半。企业应当重视的并不仅仅是市场研究或者产品开发，而是整体产品的开发，而且更重要的是，这项工作还充分体现了企业内部一直以来相互独立的相关部门之间必须实行的一种新的合作类型。

8.11 放下这本书，走向你自己的未来

最后，让我们分别回顾一下本章以及前面的所有章节介绍的内容。首先，我们指出了如今广泛流行的高科技营销模型所存在的一个根本错误——它认为企业在早期市场中取得成功之后，马上就能在主流市场获得高速发展的机会。通过分析有远见者和实用主义者这两个顾客群体各自的特点，我们能够清楚地看到一个更适用的市场开发模型，它应当包括一个危险的鸿沟期，在这个时期内企业的增长速度会明显地减慢，甚至出现停滞。正是这个高风险的时期才带给了高科技企业无穷的动力，他们希望自己能够尽快地越过这条鸿沟到达理想的主流市场。

如果将迅速跨越鸿沟作为我们的目标，那么接下来我们就要着手制定一些有效的策略来实现这个目标。其中最根本的一项战略性原则就是牢牢盯住主流市场中的一个高度具体的目标细分，发动一场类似于D-Day的入侵战争。随后我们就分别介绍了发动这场入侵所需要的四个战略步骤。

首先我们需要瞄准目标，这就意味着我们要在偌大的主流市场中区分出我们的目标顾客，并确定他们的购买理由。然后我们需要集中军力，围绕我们的整体产品以及帮助我们开发这项整体产品的所有合作者和同盟企业组建一支强大的队伍。接下来的一步就是制定战略，在这样一个时刻我们要做的就是创造一个合理的竞争性格局，然后正确地对我们的产品进行定位，使消费者能够更容易地购买我们的产品。在做好一切准备之后，我们就要发起入侵了，我们需要选择合适的销售渠道，并通过正确的定价策略来推动销售渠道为我们提供服务。

最后我们在本书的最后一章又仔细回顾了企业在跨越鸿沟时需要采取的所有即时策略，并对企业在跨越鸿沟之前为顾客做出的主要承诺进行了讨论，从而帮助企业在越过鸿沟之后避免因为一些严重失误而导致前功尽弃。到这里，我们的高科技营销之旅就要结束了。

最后我要告诉你的是，这本书介绍的任何一种方法都不能明确或者隐含地保证你在高科技营销领域取得成功，这并没有什么好奇怪的。因为在使用这些方法的时候，你要不断地摸索，你也只能自己承担风险。但是我能够确定，据我所知这些方法在目前来说都是最为有效的，并且它们也代表了鸿沟集团咨询公司曾经采取过的最佳策略。在这里，我要以鸿沟集团中的所有同事，以及我自己的名义，祝愿你能够在接下来的营销活动中取得巨大的胜利。图5-2简化的整体产品模型

Table of Contents

[作者手记](#)

[修订版前言](#)

[推荐序](#)

[致谢](#)

[绪论 如果比尔·盖茨能够成为亿万富翁](#)

[第1章 高科技营销的幻象](#)

[1.1 技术采用生命周期](#)

[1.2 高科技营销模型](#)

[1.3 推荐名单](#)

[1.4 幻象与醒悟:钟形曲线中的裂缝](#)

[1.4.1 第一个裂缝](#)

[1.4.2 另外一个裂缝](#)

[1.5 发现鸿沟](#)

[1.6 鸿沟中的牺牲者](#)

[第2章 高科技营销的启示](#)

[2.1 基本原则](#)

[2.2 早期市场](#)

[2.2.1 创新者:技术的狂热追随者](#)

[2.2.2 早期采用者:有远见卓识的人](#)

[2.3 早期市场中的动力学](#)

[2.4 主流市场](#)

[2.4.1 早期大众:实用主义者](#)

[2.4.2 后期大众:保守主义者](#)

[2.5 主流市场中的动力学](#)

[2.6 落后者:怀疑主义者](#)

[2.7 回到鸿沟](#)

[第3章 准备行动](#)

[3.1 鸿沟中的危机](#)

[3.2 如何生火](#)

[3.3 微软的命运](#)

[3.4 市场空白之外](#)

[3.6 Clarify:—家顾客服务型应用软件企业成功跨越鸿沟](#)

[3.7 Documentum:—家文档管理应用软件公司成功跨越鸿沟](#)

[3.9 SmartCards:—家分布式操作平台企业成功跨越鸿沟](#)

[3.10 应用软件企业和操作平台企业](#)

[3.11 从理想到实践](#)

[第4章 瞄准目标](#)

[4.1 风险大、数据少的决策](#)

[4.2 基于一定信息的直觉](#)

[4.3 目标顾客形象刻画:情景刻画的用途](#)

[4.4 电子书:一个很有解释力的例子](#)

[4.5 情景加工:市场开发策略的清单](#)

[4.6 牢牢抓住出击点](#)

[4.7 市场规模确实很重要](#)

[4.8 小结:目标市场的选择过程](#)

[第5章 集中军力](#)

[5.2整体产品与技术采用生命周期](#)

[5.3整体产品规划](#)

[5.4再次回顾电子书这个例子](#)

[5.5现实世界中的一些例子](#)

[5.6罗盛软件公司与客户机/服务器业务应用](#)

[5.7萨维公司与实时存货跟踪市场](#)

[5.7.1萨维公司的产品](#)

[5.7.2萨维公司的服务](#)

[5.7.3非萨维公司的产品和服务](#)

[5.8合作者和同盟](#)

[5.9小结:在整体产品的管理过程中应当注意的一些地方](#)

[第6章 制定战略](#)

[6.1 创造竞争](#)

[6.2 竞争性定位罗盘](#)

[6.3 引发竞争:硅谷图形公司的例子](#)

[6.4 第二个例子:Quicken](#)

[6.5 创造竞争:目前的一些机遇](#)

[6.6 Channelpoint:重组保险分销链](#)

[6.7 Diffusion:用来留住顾客的交流工具](#)

[6.8 VerticalNet:用于微观细分市场的网络站点](#)

[6.9 定位](#)

[6.10 定位的过程](#)

[6.11 声明:顺利通过电梯测试](#)

[6.12 转移证明的责任](#)

[6.13 整体产品发布](#)

[6.14 小结:竞争性定位清单](#)

[第7章 发起入侵](#)

[7.1 高科技产品销售的结构](#)

[7.2 直接销售](#)

[7.3 零售](#)

[7.4 是增值转销商的地盘,还是无人地带](#)

[7.5 调整以及其他选择](#)

[7.5.1 系统整合商](#)

[7.5.2 超级增值转销商](#)

[7.5.3 原始设备生产商](#)

[7.5.4 合作式销售](#)

[7.5.5 店外零售](#)

[7.6 因特网](#)

[7.7 正确的选择到底是什么](#)

[7.8 以销售为导向的产品定价](#)

[7.8.1 以顾客为导向的定价原则](#)

[7.8.2 以经销商为导向的定价原则](#)

[7.8.3 以销售为导向的定价原则](#)

[7.9 小结:发起入侵](#)

[第8章 结语:越过鸿沟](#)

[8.1 融资决策:打破曲棍球棒现象](#)

[8.2 风险投资领域的作用](#)

[8.3 企业管理领域的作用](#)

[8.4 组织决策:从开辟者到定居者](#)

[8.5 两个新的工作描述](#)

[8.6 整体产品经理](#)

[8.7 解决薪酬问题](#)

[8.8 薪酬方案的制定者](#)

[8.9 研发决策:从一般产品到整体产品](#)

[8.10 一门正在形成的学科](#)

[8.11 放下这本书,走向你自己的未来](#)