

跨越鸿沟-颠覆性产品营销圣经

作者：[美] 杰弗里·摩尔(Geoffrey A. Moore)

作者手记

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网 址：<http://www.ireadweek.com>

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：“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其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(The Chasm Group)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)一同完成了这一壮举，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“保持顾客数量不变”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(RegisMckenna)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家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因素可能会使他们揣揣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尽显身手，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“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我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Jim Levine，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Virginia Smith。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。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《跨越鸿沟-颠覆性产品营销圣经》[美] 杰弗里·摩尔(Geoffrey A. Moore) 著.epu

请登录 <https://shgis.cn/post/1152.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

