

Broadview
WWW.BROADVIEW.COM.CN

“执行愚蠢的决策是多么可怕！”



IN SEARCH OF STUPIDITY
OVER 20 YEARS OF HIGH-TECH MARKETING DISASTERS

IT大败局

[美] Merrill R. Chapman 著 周良忠 译

Apress™



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

IT 大败局

In Search of Stupidity

Over 20 Years of High-Tech Marketing Disasters

[美] Merrill R. Chapman 著

周良忠 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内容简介

这是一本由作者亲身经历写就的 MBA 式教案。通过作者那专业人士的敏锐、活泼流畅的文笔和美国人特有的幽默,本书为我们剖析了 IT 界十个有代表性且影响深远的愚蠢败局。这十个败局涉及企业经营的十个主要方面,它们是:产业标准的魔力,“缩水”产品的阴霾,产品定位的泥潭,市场关系的教训,巨型企业的困惑,企业并购的陷阱,品牌战略的迷茫,技术导向的失衡,企业公关的真谛和科技虚幻的诱惑。

书中有许多鲜为人知的商战细节,妙趣横生的文化背景和发人深省的格言警句,让读者在一份轻松愉快中体会到高科技竞争的本质。

Original English language edition published by Apress L. P., 2560 Ninth Street, Suite 219, Berkeley, CA 94710 USA. Copyright © 2003 by Apress L. P. Simplified Chinese-language edition copyright © 2004 by Publishing House of Electronics Industry. All rights reserved.

本书简体中文专有翻译出版权由 Apress L. P. 公司授予电子工业出版社,未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字:01-2003-8829

图书在版编目(CIP)数据

IT 大败局 / (美) 查普曼 (Chapman, M. R.) 著; 周良忠译. —北京: 电子工业出版社, 2004. 8
书名原文: In Search of Stupidity: Over 20 Years of High-Tech Marketing Disasters
ISBN 7-121-00111-X

I. I… II. ①查… ②周… III. 信息技术—高技术产业—企业管理—研究—世界 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069452 号

责任编辑: 朱沐红 胡辛征

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 22.25 字数: 265 千字

印 次: 2004 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序

“失败乃成功之母”。人们常常对失败者这样说。可是在高科技领域，这句话大概只能给失败者一些心理上的安慰，而没有实际意义。在当今的 IT 市场，大多数企业都会因为一次重大的失误而退出历史舞台，他们的失败，他们的经验教训，再也没有机会转化为他们的成功了。即使是昔日的 IT 领袖 IBM，也因为对于 PC 和 OS/2 的愚蠢决策而跌下了领袖的宝座，虽然它的超强实力使它还不至于退出历史舞台，但一、二十年过去了，至今它仍旧不能恢复昔日的荣耀。

这里，我们并不想否定“失败乃成功之母”的普遍意义。但是，在 IT 这个技术瞬息万变、竞争空前激烈、几乎容不得任何失败的领域里，人们很难通过自己的一系列失败走向成功，反倒是有可能通过别人的一系列失败走向成功。在这个意义上，《IT 大败局》可以成为“IT 成功秘籍”，因为你如果真能吸取书中分析的那些重大失误的教训，不再犯同样的错误，那么你就比竞争对手有更大的成功把握。正如本书开头所说，“竞争的本质不是比强壮、比敏捷，更不是比聪明；而是

比谁少一些愚蠢，少犯些错误”。请看世界软件十强名单的变化吧！20年前在名单上的公司如今只剩下微软一家了，其他各家都在名单中消失了。人们往往会说，这是微软的运气好。但平心而论，微软遇到的机会不也同样出现在其他许多公司的前面吗？那为什么只有微软一家能够脱颖而出呢？我们不得不承认，微软是这些公司中唯一的一家没有犯过重大决策错误的公司；也就是说，微软比其他公司“少一些愚蠢，少犯些错误”。

综观本书中描述的那些致命的愚蠢行为，大多属于决策者对技术的无知；当然，其中也有一些是因技术人员对市场的无知影响了决策所导致的。因此一个企业要想“少一些愚蠢，少犯些错误”，最好是管理队伍能够同时精通技术和市场，可惜这样的要求是不大现实的。比较实际一些，我们应该要求管理队伍既理解和热爱市场、又理解和热爱技术。可以说，微软之所以比其他公司“少一些愚蠢，少犯些错误”，这与盖茨本人是程序员出身有很大关系。虽然今天的软件技术与盖茨当年编写 BASIC 时的技术已有天壤之别，但盖茨始终保持着对技术的理解和热爱。不久前（2004 年 7 月 1 日）盖茨在北京回答中国听众的问题时说，他虽然已经不再做具体编程工作，但他仍然喜欢学习新的编程技术，比如说学习 C# 语言，而这是为了理解这种新技术会对软件的发展带来什么影响。可见，盖茨从程序员变为公司的领导后，他在理解和热爱市场的同时始终保持着对技术的理解和热爱，这正是盖茨比其他一些公司的领导人高明的地方。反过来说，这个道理也是成立的。如果一个企业的领导对市场或者技术不理解、不热爱了，甚至变得无知或

者厌恶了，那么这个企业迟早会做出大的蠢事来。

重蹈覆辙也许是最令人不能原谅的一种失败。古人云：“以史为镜，可以知兴替。”但真正学会借鉴历史的聪明人又有多少呢？在 IT 这个竞争激烈到容不下失败的领域，又有多少中国企业家想到借鉴 20 年来发达国家高科技企业的兴衰教训呢？现在，国内有些大型 IT 企业在多变的市场竞争面前已经开始显得力不从心、行动迟缓；一些企业刚刚初具规模就开始“多元化”、四处出击、而忽视自身的“专业化”；一些企业在遭遇“瓶颈”时，经营策略是屡败屡换，但执行起来却是屡换屡败……这一切与《IT 大败局》中的案例何其相似！在此，我无意断言这些企业的成败，但这些企业的决策者以及与这些企业休戚相关的 IT 人是否抱有一份对那些惨痛教训的警惕呢？

总之，一切希望自己能够“少一些愚蠢，少犯些错误”的读者都可以从本书中取得宝贵的教训，如果真能这样的话，你将有机会通过总结别人的失败走向自己的成功。



2004 年 7 月 26 日于北京

前言

在我所知道的众多高科技公司中，几乎所有公司都是在“拙劣”与“卓越”之间进行着不懈的斗争。在阅读由软件营销奇才 Rick Chapman 所撰写的本书之前，先让我花一些时间讲述那些“拙劣”的人是怎么想的。

我们先做一个小游戏。请你想像一个最普通的脸色苍白的 Linux 程序员，他喝汽水，吃中餐，玩电脑游戏，读书看报。他就是这么一个普通的人，你可以想像他是一个矮子或是一个胖子，但是，他绝不是那种本应该在感恩节探望老母的时候却和一群高中时代的朋友踢足球的人。正因为他是如此的普通，所以我也没有必要把他描述成某一个具体的人。

我所指的普通的程序员往往想的是：“微软开发的是劣等产品，但却拥有上等的市场营销，因此每个人都购买他们的产品。”

问他对自己公司中市场营销人员有什么想法。他会说：“他们实在是太蠢了。昨天，我还在休息室与愚蠢的销售笨蛋大吵了一架呢。10 分钟后，事情就水落石出了，原来他竟然不知道

802.11a 与 802.11b 之间的区别。真让人哭笑不得!”

那么,年轻人,你知道市场营销人员在干什么吗?“不知道。也许他们与客户打高尔夫球,或者进行其他娱乐活动,总之就是不务正业。如果由我来管理,我将全部开除他们。”

一个敏锐的小伙子名叫 Jeffrey Tarter,他常常公布一些年表,他把这些年表叫做 Soft_letter 100,即 100 家最大的个人计算机软件出版商列表。1984 年的前 10 名如下表所示:

排名	公 司	年收入
1	MicroPro International	60 000 000 美元
2	Microsoft Corp.	55 000 000 美元
3	Lotus	53 000 000 美元
4	Digital Research	45 000 000 美元
5	VisiCorp	43 000 000 美元
6	Ashton-Tate	35 000 000 美元
7	Peachtree	21 700 000 美元
8	MicroFocus	15 000 000 美元
9	Software Publishing	14 000 000 美元
10	Broderbund	13 000 000 美元

从上面的表中可以看到,微软排名第二,但有好几家公司与它非常接近。下面让我们看看 2001 年的这张表:

排名	公 司	年收入
1	Microsoft Corp.	23 845 000 000 美元
2	Adobe	1 266 378 000 美元
3	Novell	1 103 592 000 美元
4	Intuit	1 076 000 000 美元

续表

排名	公 司	年收入
5	Autodesk	926 324 000 美元
6	Symantec	790 153 000 美元
7	Network Associates	745 692 000 美元
8	Citrix	479 446 000 美元
9	Macromedia	295 997 000 美元
10	Great Plains	250 231 000 美元

请注意，除了微软以外，1984 年前 10 名的其他公司均在 2001 年的前 10 名中消失了。还请注意，2001 年，微软的年收入远远超过了第二名，这是千真万确的事实。如果 Adobe 获得微软年收入的一个零头，也能让自己的收入翻番。

可见，现在的个人计算机软件市场是微软的天下。数据表明，微软的收入占据前 100 名公司总收入的 69%。这正是我们在这里要讨论的。

难道这仅仅是像某些庸人所宣称的那样，微软靠的就是优秀的市场营销？或者是非法垄断的结果？（这也延伸出下一个问题：微软是如何取得垄断地位的？这是一个不可回避的问题。）

根据 Rick Chapman 的观点，这个答案较为简单：**微软是该表上唯一一家从未犯过致命愚蠢错误的公司。**这是借助于超级智囊团呢，还是仅仅属于偶然的运气呢？依我看，微软所犯的最大错误仅仅是带语言功能的 paperclip（文本剪辑工具）。实际上，这有多糟糕呢？我们关掉 paperclip，并因此嘲笑微软，可是我们回过头来还是无时无刻不在使用 Word、Excel、

Outlook 和 Internet Explorer。

但是，其他曾经领导市场的软件公司，现在都已默默无闻。对于这些公司，可以指出一到两个导致公司走向衰落的重大失误。MicroPro 重写打印机数据结构，而不是升级它的旗舰产品 WordStar，由此浪费了宝贵的时间。Lotus 浪费一年半的时间压缩其软件产品 1-2-3，以使它运行在 640KB 计算机上。到完成之时，Excel 已经发布，640KB 计算机也已是昨天的记忆。Digital Research 一味地在 CPM/M-86 上做文章，而丢失了成为真正 PC 操作系统标准的良机。VisiCorp 更是将自己逐出了舞台。Ashton-Tate 总是坚持不懈地排斥 dBASE 第三方开发人员，从而损害了脆弱的平衡，而这种平衡对于平台开发商的成功是至关重要的。

因为我是一名程序员，所以理所当然地倾向于指责市场营销人员的这些愚蠢错误。几乎都是因为非技术商业人士不能理解基本的技术而导致了错误的发生。当百事可乐推动者 John Sculley 开发 Apple Newton 时，他却不知道手写识别在当时是不可能的，但这是每个计算机科学专业的人都知道的一件事。就在同一时间，比尔·盖茨招募程序员，让他们开发可以在公司所有产品中重复使用的富文本编辑控件。如果让 Jim Manzi（他让 MBA 接管 Lotus）参加此开发小组，他将会无动于衷，并想道：“什么是富文本编辑控件？”因为他没有体验（grok）过真正的技术，所以他从未在技术上处于领导地位。事实上，在上一句中使用了“体验”（grok）一词大概就是贬意。

如果你询问带有偏见的我，我会说，除非软件公司由程序

员掌权，否则不可能成功。到目前为止，所有的案例都说明了这一点。但是，许多愚蠢的错误也正来自于程序员本身。Netscape 决定改写浏览器、而不改进旧代码的非常之举使该公司白白耗费了几年宝贵的时间，在此期间，它的市场份额从 90% 左右下滑到 4% 左右，这就是程序员的蹩脚主意。当然，该公司中那些既无技术又无经验的管理人员根本不知道这一主意为什么是下策。也有许多程序员为 Netscape 的彻底改写作辩护：“我说 Joel，旧代码的确不尽如人意。”不错，这样的程序员应当为追求代码的精炼而受到赞赏，但他们这些人不应当允许参与高层商业决策，因为对于这些人来说，精炼的代码显然比软件的发布更为重要。

因此，我愿意接受 Rick 的观点，而且想说的是，**如果你希望在软件业中取得成功，那么必须具备一个完全理解和热爱编程的管理队伍，同时他们也必须更理解和热爱商业。**寻找两者兼备的领导并不容易，但这是避免犯下 Rick 在本书中所列举的这些致命错误的惟一途径。因此，请各位细品此书，嗤其愚，思吾身。如果你的公司也上演着类似的愚蠢闹剧，请准备好简历，另谋高就吧。

——Joel Spolsky^①

<http://www.joelsonsoftware.com>

<http://www.fogcreek.com>

① Joel Spolsky 毕业于耶鲁大学，曾在微软，Viacom，Juno 任软件设计师及产品经理。随后，他在纽约创办 Fog Creek Software。

目 录

第一章 追求“卓越”的失败

1



追求卓越是所有人孜孜以求的目标，所有人都希望通过研究“卓越”的公司，实践“卓越”的技巧，从而取得“卓越”的成绩。事实上，这只是追求“卓越”的盲目。竞争中没有常胜将军，更没有常胜法则。竞争的本质不是比谁强壮、比谁敏捷，更不是比谁聪明；而是比谁少一些愚蠢，少犯些错误。

第二章 产业标准的魔力

17



早期的微型计算机市场是一片丰富多彩的乐土，这里有各式各样的产品模式和硬件架构。终于有一天，这片“处女地”的欣欣向荣引起了“蓝色巨人”的注意。君临天下的 IBM 凭借 PC 一举切入市场，建立了开放式产业标准，大有横扫天下、一统六合之势。但是，“蓝色巨人”愚蠢地认为已经大功告成，而没有认清开放式标准将使产业发展的核心由硬件转向软件。殊不知“螳螂捕蝉，黄雀在后”。微软趁机利用产业标准的魔力成为了“绿色巨人”。IBM 也许赢得了一次战役，却注定要输掉整个战争。

第三章 “缩水”产品的阴霾

45



IBM PC 的成功使“蓝色巨人”忘乎所以，它将 PC 的技术优点层层去掉，生产出了一款“缩水”产品——“Peanut”。“蓝色巨人”愚蠢地认为只要是自己的产品，顾客就会认为“Peanut”是一颗味道纯美的花生。殊不知，市场更愿意称其为“PC Junior”——一条先天不足的“蝌蚪”。见识了功能强大的 PC 以后，谁也不能强迫客户接受低劣的“Peanut”，就是“无所不能”的 IBM 也不能做到。“PC Junior”的消亡是意料之中的，但意料之外的是，IBM 那“IT 之神”的光环也一同消失了。

第四章 产品定位的泥潭

65



强大的软件公司——MicroPro 愚蠢地推出了同一名字、同一价位、同样功能、同样目标用户的两款产品：WordStar 和 WordStar2000。结果，导致产品定位的激烈冲突，市场用户的迷惑猜测，公司资源的严重浪费。最后，使得整个企业走向分崩离析。曾经的“字处理软件之王”——MicroPro 就这样含冤死去。微软同样愚蠢地推出了两款定位冲突的产品：Windows95 和 WindowsNT。但“绿色巨人”分析市场反馈后，马上撤换了 WindowsNT，主推 Windows95，从而艰难地逃离了产品定位的泥潭。

第五章 市场关系的教训

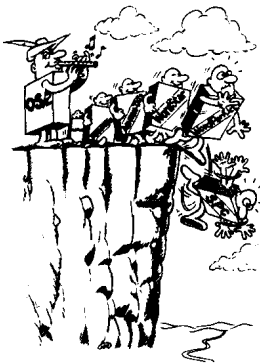
89



dBASE 是 Ashton-Tate 公司的核心产品,它的成功很大部分要归功于第三方开发团队的辛勤工作。他们为 dBASE 创制实用工具,编写参考书籍和提供技术咨询。Ashton-Tate 的 CEO——Ed Esber 却愚蠢地认为第三方开发团队在窃取 dBASE 的价值。他采取一切手段迫使别人远离开发 dBASE,却没想到这也迫使 dBASE 远离了市场。紧张的市场关系使 dBASE 的任何风吹草动都会演变成市场的动荡。“得道者多助,失道者寡助。”惟我独尊的 Ed Esber 让 dBASE 成为孤家寡人,也让 Ashton-Tate 走向衰亡。

第六章 巨型企业的困惑

109



IBM 最大的愚蠢就是认为自己永远是无可匹敌的“蓝色巨人”,却不知庞大的身躯让神经麻木,纷繁的视野让双眼迷茫。正是 OS/2 的失利充分暴露了 IBM 这家巨型企业在产品定位、技术选型、市场营销、企业公关等多方面的盲目与迟钝。正是 OS/2 的失利让一批忠于 IBM 的企业或奄奄一息、或折戟沉沙、或不得不临阵倒戈。也正是 OS/2 的失利让微软凭借 Windows 成为羽翼丰满的“绿色巨人”,成为当之无愧的市场领袖,成为“蓝色巨人”的真正对手。

第七章 企业并购的陷阱

147



Borland 公司素以“软件野人”的威名著称于世。它用 4.4 亿美元并购了 Ashton-Tate 公司，却愚蠢地以“征服者”的傲慢来对待 dBASE 产品线及其开发人员。这直接导致 Borland 陷入沉重的财务危机，并影响到原有的软件业务。而与之相反的是，微软仅用 1.73 亿美元收购 Fox Software 公司后，友好地对待 FoxPro 及其开发人员，从而获得了一条成功的产品线。Borland 由于失败的并购耗尽了“野人”的锐气，微软则通过成功的并购建立了繁荣的软件王国。

第八章 品牌战略的迷茫

171



Intel 成功地通过“Intel Inside”品牌战略引导用户由原来只注意计算机品牌转变为关注核心处理器芯片，从而大大提高了 Intel 的顾客忠诚度和市场占有率。但为了保护品牌形象，Intel 愚蠢地掩盖自己产品的缺陷，并拒绝承担责任。最后造成了更大规模的客户投诉和更恶劣的市场影响。“汽车大亨”Henry Ford 说过：“谁也不能依靠那些声称将要去做的事情来建立声誉。”事实上，品牌战略会展现企业经营的全部，而不仅仅是那些希望展现的部分。

第九章 技术导向的失衡

203



Novell 是一家以技术为导向的公司，曾经凭借出众的产品性能称霸网络操作系统市场。但“成也萧何，败也萧何。” Novell 愚蠢地迷信技术导向，而忽略市场导向。在公司内部，研发部门俨然是“独立王国”，闭门造车的研发人员不注意客户需求，也不研究竞争对手，甚至无视管理层的要求。“技术精英”们拉着 Novell 畸形发展，丝毫没有注意到市场重心已经悄然转移。结果，面对 WindowsNT 全方位的进攻，失衡的 Novell 节节败退，最终沦为市场上无足重轻的配角。

第十章 企业公关的真谛

229



对于业内人士而言，微软是残忍狡诈、恃强凌弱的“绿色巨人”。但对于广大公众而言，微软就是比尔·盖茨——一个友好、儒雅的“高科技精灵”。通过比尔·盖茨的言谈举止潜移默化地让公众喜欢微软，让市场接受微软，让对手忽视微软，甚至让政府优待微软。这就是企业公关的真谛。可是当微软张牙舞爪地摧垮年轻幼稚的 Netscape 公司时，它的公众形象立刻被愚蠢地毁于一旦。人们终于揭开了比尔·盖茨那慈祥的面纱，看清了“绿色巨人”的真面目。

第十一章 科技虚幻的诱惑

271



先进的科技构建了一个五彩缤纷的网络世界，似乎向人们昭示一个新经济产业的诞生。数以千计的.com公司本以为搭上了网络科技的快车，却愚蠢地落入科技虚幻的黑洞中而无法自拔。几千亿美元疯狂地投入到没有清晰盈利模式的产业中，而落得血本无归的悲惨下场。从虚幻世界攫取现实的利润又谈何容易！高科技的梦想在无情的市场现实面前往往碰得遍体鳞伤。而科技虚幻到底有多大的诱惑力，使如此多的人丧失理智呢？也许只有一句话可以给出答案：“上帝要谁灭亡，必先让他疯狂。”

致谢

323

漫画家简介

324

术语表

325

部分参考书目

334