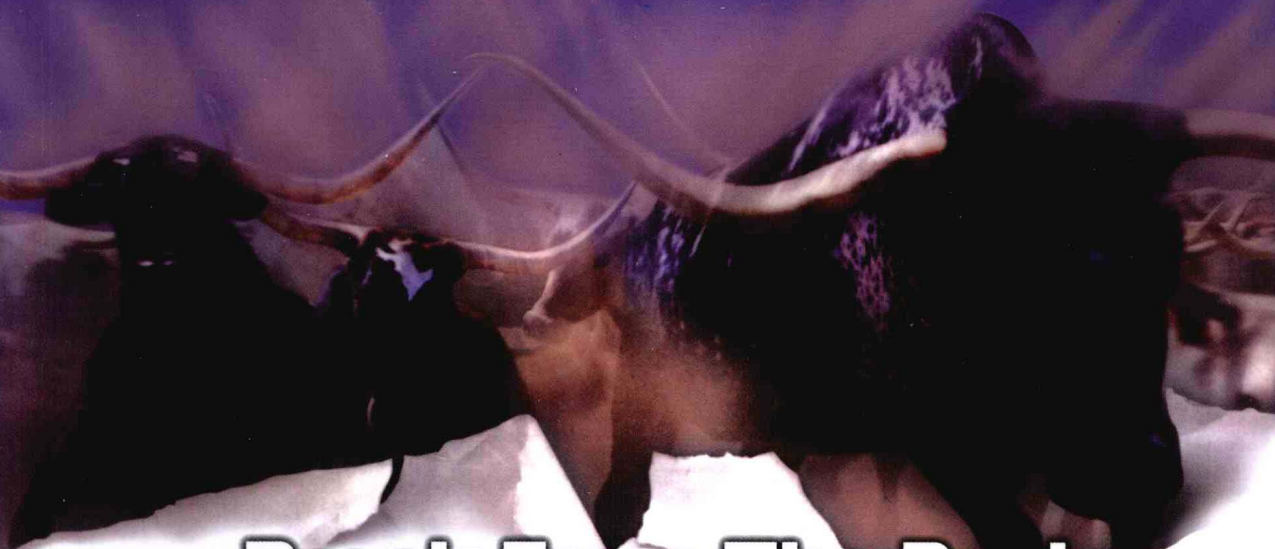


“世界上最伟大的40位管理思想家”之一
《纽约时报》最佳畅销书作者的最新力作
助你在产品、服务大同时代下创造大不同！



Break From The Pack
How To Compete In A Copycat Economy

突破重围

模仿经济下的创新价值

(美) 奥伦·哈拉利 (Oren Harari) 著
齐安甜 译



机械工业出版社
China Machine Press

BREAK

“世界上最伟大的40位管理思想家”之一
《纽约时报》最佳畅销书作者的最新力作
助你在产品、服务大同时代下创造大不同！

Break From The Pack
How To Compete In A Copycat Economy

突破重围

模仿经济下的创新价值

(美) 奥伦·哈拉利 (Oren Harari) 著
齐安甜 译



机械工业出版社
China Machine Press

BREAK

在我们所处的模仿经济时代，任何人都可以参与到竞争中，产品和服务同质化造成的经营困境日益加剧，企业处于重围之中。作者奥伦·哈拉利教授是全球最伟大的40位管理思想家之一，他在书中分析了10种常见的错误对策，提出了突破重围、赢得竞争优势的6种创新手段，并进一步给出了12种领导企业实施创新的方法。

Authorized translation from the English language edition, entitled BREAK FROM THE PACK: HOW TO COMPETE IN A COPYCAT ECONOMY, 1E 9780131888630 by HARARI, OREN, published by Pearson Education, Inc., publishing as Financial Times Prentice Hall, Copyright © 2007.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. China edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright © 2009. 版权所有，侵权必究。

授权版本仅在中国大陆境内（香港、澳门、台湾除外）销售。

本书版权登记号：图字：01-2008-2447

图书在版编目（CIP）数据

突破重围：模仿经济下的创新价值/（美）哈拉利
（Harari, O.）著：齐安甜译. —北京：机械工业出版社，
2009. 1

ISBN 978-7-111-25842-1

I. 突… II. ①哈…②齐… III. 企业管理—研究 IV.
F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 202778 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：徐立政

版式设计：张文贵 责任校对：候 灵

封面设计：任燕飞 责任印制：邓 博

北京双青印刷厂印刷

2009 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·18.25 印张·2 插页·262 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-25842-1

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页，倒页，脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版

推荐序

Preface

跨界生存

IDC 大中华区总裁 郭昕

冬天终于来了，来得很突然，大部分人都没有来得及准备棉衣。

似乎只是一夜间，不少我们一向推崇的基业常青的公司枯萎凋零了：美国的五大投行去了三家，另两家也只能改弦更张惨淡度日；三大汽车公司悉数挣扎在破产的边缘……

人们有理由问，全球化依然是时代的大趋势吗？虚拟经济走入死胡同了吗？下一代的企业是什么样的？我们的管理理念，商业模式应该怎样转变？真的还会有基业常青的公司吗？

首先，世界上延续最长的公司也不过百余年历史，与数千年人类文明相比，这很难称常青。第二，基业常青的公司其实都是旧瓶装新酒。西尔斯是卖农具起家的，诺基亚是木材公司，GE 是做灯泡的，得以传承的是他们的事业和理想，而不是产品和商业模式。第三，百年老店倒台，虽然令人扼腕，但并不鲜见。英国百年老店巴林银行不就是因为一个期货操盘手的几乎交易而倒闭了吗？

因此，如果说没有基业常青的公司，只有基业常青的事业，也许并不为过。

本轮经济周期的两大特点是全球化和以信息技术为代表的技术进步，其表现形式为资本的强势和金融产业的空前渗透率。

全球化的实质是资本在全球重新配置资源。其配置的对象从以前的土地、能源、制造能力、管理能力等实体经济资源逐步过渡到人类最后一项资源：智力资源。全球化的具象表现形式是印度成了世界最主要的呼叫中心，软件与服务产品交付中心；中国成了世界工厂（并非没有智力资源）；美国成了世界银行。

以信息技术为代表的技术创新更是将虚拟经济这个我们从来没有实践过的经济形态展现在我们面前。虚拟经济带来的是“颠覆性”产品和商业模式，还有完全不同于实体经济的游戏规则。如果你遇到问题第一个去找老师而不是去找谷歌或百度，如果你不在网上淘宝，用支付宝支付，那你一定不是最会配置资源的人。无独有偶，中国政府本周刚刚宣布：要对虚拟货币征税。

全球化和信息技术还加长了资本的杠杆，让资本可以轻松颠覆此前实体经济中难以撼动的市场体系。这也是这个冬天让人猝不及防的深层原因。

总之，全球经济生态环境变了，企业必须学习、适应、驾驭之。

在新的生态环境下保持企业基业常青，套用奥伦·哈拉利的话，就是要冲出模仿经济的“重围”，即可知的，熟悉的，靠技术降低成本的“我也有”经济模式。

变“我也有”为“我独有”是一个自我否定的过程。可怕的是，这个过程实质是冲出一个围城而同时重新踏入另一个围城的螺旋上升结构，它周而复始，永无终结。随着技术的进步，这个过程的螺旋周期将越来越短，转换成本也将越来越高。就像一场跳高比赛，横杆要一直升到淘汰最后一名竞争者。有幸的是，冲出围城的跳高比赛参赛资格比较宽松，被淘汰的竞争者可以继续参加下一高度的比赛（有的可能要更换号码），从未报名的人也可以直接参赛。

企业要冲出围城基业常青，就不能不提及企业的核心竞争力。奥伦·哈拉利的模型中给企业开了六大药方。其中最独到、最精彩的是第六章“整合资源：为崇高目标而奋斗”中所述的整合资源的能力。

很多企业将企业核心竞争力等同于企业拥有的核心技术，认为只要掌握了核心技术企业就可以所向披靡，战无不胜。在尊重技术，鼓励自主创新的同时，我们不得不遗憾地承认绝大多数具有强大核心竞争力的公司并不掌握

美国苹果电脑公司是一个基业常青的公司，但它最成功的商业模式却源于一款通信产品，iPhone。苹果公司并不从事电信业，没有自己的交换机，没有自己的基站，没有自己的手机厂，没有自己的唱片公司，没有自己的游戏软件开发公司，它没有许多东西，甚至不直接拥有某些客户，但是 iPhone 却是一款“颠覆性”的产品，背后是一个“颠覆性”的商业模式：开放式商业平台。在这个平台上数以千万计的公司、个人组成了一个虚拟的经济体，满足着平台上每一位消费者实时的、千变万化的、个性化的需求。听说只是“喝酒”屏幕显示游戏，就在 iPhone 上市的第一周为苹果赚了不少银子。

以整合资源为核心竞争力的企业形态是跨界的，跨越虚拟经济和实体经济，跨越不同的行业，跨域不同的地域，跨域不同的围城，即不同的商业模式。因此，它既是颠覆性的又有极强的抗颠覆力。

最后，请允许我强调，整合资源的能力不但是企业的核心竞争力，它也可以是大到一个国家，一个经济体，小到一个团队，一个人的核心竞争力。这里的道理您琢磨琢磨看？

于北京

译者序

Preface

让真正的创新成为您的战略

我国经济正处在一个转型期。可以说，我们是全球化的受益者。在扁平化的世界里，我们参与国际分工，成为世界工厂。在这个过程中，企业发展起来了，靠的是什么？靠的就是模仿。模仿，是我们的法宝。但是，模仿也是一把双刃剑。只有模仿，是无法建立竞争优势的。

创新，只有创新，才能改变这一切。

但是，什么才是创新？什么才是真正的创新？或者说，什么样的创新才能让我们的企业打破困境，摆脱亏损，增加盈利，建立竞争优势？

如何尽快地更好地走出依赖模仿的经济增长方式，走向依靠创新的经济增长方式，是我们迟早要解决的问题，也是我们面临的最大挑战。真的英雄敢于直面挑战，因为挑战是迟早要来的。2008年，次贷危机引发了一场全球性金融危机，甚至还向经济危机发展。

在这样一个困难的时期，我们很高兴地可以看到奥伦·哈拉利教授的新作——《突破重围：模仿经济下的创新价值》。书中为我们揭示了什么才是真正的创新，什么才是能够在21世纪赢得竞争优势的公司战略！次贷危机引发的金融危机，源于监管不力的金融创新，但不能因此而否认美国实业类企业创新的价值。全球化下的美国实业类企业，如何通过创新应对模仿经济的挑战，依然是我们最好的教科书之一。

本书作者奥伦·哈拉利教授，2001年被《金融时报》评选为“世界上最伟大的40位管理思想家”之一。

哈拉利一只脚站在大学的研究机构里，另一只脚站在现实商业社会和商业领袖之中，经过两年的研究和六个月的集中写作，完成了本书。在准备过程中，他先以教授的身份穿梭于竞争战略的经典著作之中，同时，又浏览和思考各种趋势和案例，分析各种各样的商业出版物。就像一个矿工收采金子，

必须同时抛弃砂土和假货一样，他删除了那些不合逻辑的、不相关的、老套的、陈旧的、难以理解的材料，留下了那些真正的金子——在今天这个独特的市场环境中能够明确地指导企业获得竞争优势的材料。然后又增加了他个人同当今世界上最为成功的领袖们及其组织的相关经验，这些来源于他自己承担的咨询项目、调查数据、访谈数据、产业记录、客户文档和其他出版物。最后，他重新整合了以上的材料，创立了“突破重围”的概念，这也是本书的精髓和基础。

模仿经济是我们这个时代经济的主要特征之一。在书中，哈拉利为模仿经济画了一幅生动的“素描”：“模仿经济的好处是任何人都‘可以’参与竞争，缺点是任何人都‘会’参与竞争。其结果则变成：‘普天之下，莫非竞争者’。产业战场中充斥着失控的竞争对手，价格崩盘，产业进入‘微利化’时代。”

在哈拉利看来，能够突破模仿经济的重围、赢得竞争优势的创新，才是真正的创新，单纯地削减成本，降低价格，加强营销，通过并购实现规模经济及范围经济，满足客户需求，全面质量管理等传统管理方式都不是真正的创新，不能引领企业必然走向成功，相反，在当今的模仿经济和商品大众化的商业环境下，偏颇地去执行这些甚至有可能让企业加速衰落。情况正如书中所描述：

“面对商业模仿所带来的恶性竞争，多数公司高管不计代价地想要维持旧有的产品特性和经营方式，他们的应对策略是采取任何可能的措施来维持公司的现金流，这些措施包括更多的广告投入、更好的产品质量、提高效率、实现规模经济，等等。这些努力和应对策略，尽管符合那些所谓的管理学原理，但将其应用到衰退的行业中，却极具讽刺性地成为了十分形象的反面教材，生动地展示了这些企业的失败过程。这些措施尽管给公司争取了一些时间，但却无法让公司停止滑向商品大众化炼狱的深渊。”

值得一提的是，书中第三部分给出的领导企业的 12 种方法，也适用于管理者提升个人的领导能力，创造更多的机会，突破由大量管理者构成的重围，实现个人价值。

哈拉利在书中提出的观点，未必一定是正确的，或者说未必一定是适合于您的企业的，但是，作为“世界上最伟大的40位管理思想家”之一，哈拉利思想的价值是不容置疑的，他的思想是具有颠覆性的，这种颠覆性，来源于他对理论的深刻理解、对现实的反复思考，是真正的创新精神，是“突破重围”所必须具备的精神。

希望通过阅读本书，可以帮助您结合实际，思考、行动，让真正的创新成为您和您的企业的战略。

由于时间和精力所限，译文中仍难免存在纰漏，诚请读者不吝指正。

感谢荣盛发展股份有限公司董事长耿建明先生，不仅支持、关心和鼓励我完成了学业，在目前的工作中也经常给予我睿智的启迪。感谢我的博士导师、天津大学张维教授，博士后导师、上海财经大学施兵超教授对我的指导和鼓励。感谢我的家人多年来对我无私的支持与奉献。

齐安甜

2008 年 9 月 22 日

关于作者

About The Author

2002 年，奥伦·哈拉利被伦敦《金融时报》选为“世界上最伟大的管理思想家”，并与其他 39 名管理界的杰出人物一起被编入了《商业思潮》(Business Minds) 一书中。25 年来，作为一个顶尖的作家、演说家、咨询人员，他在竞争优势、组织变革、变革型领导等领域提出了极具挑战性的新观点。

在他的著作、论文和博客中，哈拉利批驳了传统的管理方式，并描述了能够切实推动组织在竞争中赢得优势地位的战略决策和领导行为。他在 2002 年出版的著作《鲍威尔领导秘诀》(The Leadership Secrets of Colin Powell) 创造了《纽约时报》(New York Times)、《商业周刊》(Business Week) 和《华尔街日报》(The Wall Street Journal) 上的最佳销售纪录。他专著或合著的其它书籍，也全部成为畅销书并得到一致好评，主要包括《路跑者年代下的竞争》(BeepBeep! Competing in the Age of the Roadrunner)、《超越竞争：形成市场领导力的五大步骤》(Leapfrogging the Competition: Five Giant Steps to Becoming a Market Leadership)、《螺旋上升：转型时代的创新与战略选择》(Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition) 等。

哈拉利发表了许多有价值的学术论文，主要刊登在《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)、《商业战略评论》(Business Strategy Review)、《加州管理评论》(California Management Review) 以及《产业关系》(Industrial Relations) 等期刊上。另外，他在非学术研究类期刊上也发表了大量文章。1991~2000 年，他担任《管理评论》(Management Review) 杂志的高级月度评论员，随后两年担任网络杂志 Mworld.org 的首席周评论员，该杂志是美国管理协会 (American Management Association) 的信息平台。目前，他担任《管理问题学报》(Journal of Management Issues) 的编委。

1984~1996 年，哈拉利担任汤姆彼得斯集团 (The Tom Peters Group) 的资深顾问。1997~1998 年，他成为《时代展望》(Time Vista) 聘请的首位“管理专家”，该电子杂志是《时代》(Time) 杂志与遍布世界的企业进行交流的网络平台。过去 10 年间，他先后担任了几家高科技初创企业的董事。

他目前是美国国务院领导与管理咨询委员会的成员，同时也是健全机构（The Integrity Institute）创办人之一，该机构的宗旨是促进公司和资本市场的健康发展。

奥伦·哈拉利一直致力于为世界各地的优秀公司和政府高级机构提供咨询。他从加州大学伯克利分校获得了博士学位，目前在美国旧金山大学讲授MBA及EMBA班课程。

要想了解奥伦·哈拉利的更多信息，请访问网页 www.harari.com。

序 言

Preface

永无止境的竞赛——通往成功之路

那是个星期天的清晨，在我出差途中，我正在城里闲逛时，看到了三个穿着运动短裤的人向我的方向跑来。他们速度敏捷、身体柔韧、充满活力，给人留下了深刻印象，这引起了我的注意。这条马路上没有汽车，显然这条路暂时交通禁行了。当这三个人从我身边跑过时，我又看到了有一小群人，大约是六七个，正竭尽全力地追赶着第一拨人。当他们从我身边穿过时，我看到了他们背面，那是印在T恤上的慈善公益广告。我明白了，这是一场慈善赛跑。

当第二拨人跑过几分钟之后，我又看到了一群人正慢慢地跑过来。这是一大群人，他们挤在一起，步履沉重、汗流浹背、动作变形，在他们的脸上明显写着“困难”两个字。

但是这还没完，过了一会儿，我又看到另一拨人朝着我这里跑来。他们看起来好像已经放弃这场竞赛，他们不是在奔跑，而更像是在走，有些人还边走边聊。

我们撇开这些人在做慈善事业的善事不谈。他们的状况让我们看到了当今商业社会竞争现实的缩影。在任何一个行业中，总有极少数的公司跑得更快、更有力、更稳定，能明显地处于行业的前端，紧跟在他们后面的是一小部分努力赶超他们的优秀公司。这两部分明显领先于那一群庞大的、挤在后面的各式各样、规模大小不一的公司，这些公司的特点很不突出，也无法得到客户和投资者的兴趣与关注。

就像这次慈善赛跑中，这些落在后面的选手挣扎着想坚持住，还想留在竞赛的队伍中，行业中的这部分公司与领先者相比，其利润率、股价、现金流、市场影响力和顾客忠诚度等重要指标都远远落在后面。其中的许多公司滑得更远，虽然他们有美好的愿望和不懈的努力，但无论出于何种目的和愿望，他们越来越落后，最终将会被淘汰出局。对他们自身来说可能还不知道他们已行将出局，但客户和投资者能看得出来。



本书旨在协助与引导你和你的公司突破重围，保持领先。但是我要先告诉你，我给你的克敌制胜的妙招，在你的竞争对手看来可能感到困惑，甚至会嘲笑这些招数，特别是那些已经陷入重围的对手们更是这么认为。如果你能很认真地对待这本书中的指导方法，并能有勇气照着去做，你将有能力使你的公司获得领先的市场地位，并能持续地保持这种竞争优势。

首先，让我来谈谈“重围”（the pack）这个词。也许这种比喻不是很完美，但我要特别指出：不管是奥林匹克比赛、全美汽车大赛（The National Association for Stock Car Auto Racing, NASCAR）或者是慈善跑步比赛，这些传统的比赛都有确定的终点和事先设定的路线。但在商业竞争中，并没有设定的路线，今天你具有市场竞争优势并不等于你可以放松，并不等于你在未来的十年内都会是行业中的明星。小心的兔子必须待在猎狗的前面，但是猎狗中的头狗并不总是待在队伍的前面。例如，几十年来强大的AT&T公司一直主导着美国的电信领域，但到了2005年，曾经无比强大的它却被其子公司小贝尔（Baby Bell）的控股公司西南贝尔电信公司（SBC）所吞并。^①正如我反复在这本书中所提到的：在竞争中没有任何企业能一成不变，如果它不能与时俱进，随着环境的变化而改变，或者自大地认为自身太强大了，不需要再进化，那它将很快在通往成功的商业竞赛中被甩到后面。

在商业竞争中不仅没有终点，而且也没有规定的路线。这对你来说是个好消息，因为这意味着没有既定的成功模式。试想一下，当今商业竞争的战场就像一个巨大的围城，每个竞争者都在里面努力拼搏。在全球市场上，当其他人都在以相同方式、相同速度、相同方向（沿用行业中传统的做法和经验）老实巴交地奋力前行时，真正的赢家将会是那些不循规蹈矩的人。也就是说，任何企业都可以跳出从众思维而成功地突破重围，只要其方式有十分吸引人的价值主张、严谨的经济逻辑及快速高效地执行。

让企业感到幸运的是，虽然没有绝对的成功策略或永久的胜利者，但寻求突破的契机和模式却有很多，可谓是“条条大路通罗马”。但不幸的是，在拥有各种机遇的全球自由市场中，这个竞争对手形成的重围比过去大了很多，而且会随着竞争的加剧而变得越来越大。各行各业都有更多的竞争者从世界各地加入，特别是当这个市场有利可图或者增长很快时尤为如此。技术的变革、为寻找更好的资金回报而形成的全球资本浪潮、世界范围内网络化和联盟等等，这些市场环境的演变产生了各种未知机遇，传统的行业进入壁垒正逐渐在瓦解，即便在资金密集型的行业中也是如此。随着企业重围的扩大、竞争的加剧，更多的企业变得谨小慎微，总在不停地观察对手，并模仿对手的行动。不同企业中那些相同思维的领导者不约而同地遵循着“趋同战略”，这使整个企业变得越来越失去激情、因循守旧。这种情形反过来迫使这些企业变得越来越平庸，同时在企业利润、收入、客户忠诚度、市场口碑、员工创新和投资者信心等方面都将导致更加不利的后果。

这个结果就是我们所说的模仿经济的特征，整个商业竞技场充斥着“我

也可以”的大量模仿商品和服务。因此在未来的10年里,作为一个领导者,其所面临的最重要战略挑战是帮助企业脱颖而出,去赢得这场模仿经济战斗的胜利。

如果这种挑战的激烈程度还不够,竞赛本身就够你忙的了,因为竞争形势正变得越来越没有规则、不可预测。管理学大师汤姆·彼得斯(Tom Peters)曾经描述商业社会就像是一场没有规则的争吵,这种说法其实太极端了,特别是在后安然(Enron)时代,大家已开始注重伦理道德,而公众和政府也严加监督企业。不过,即便如此,有一点还是可以肯定,通过深思熟虑的战略规划和统计工具来预测在商战中竞赛的结果,现在显得越来越没有用了。针对未来全球航空工业的发展趋势,波音公司(Boeing)和空中客车(Airbus)打了个巨大的“赌”。两家公司基于对哪种机型在未来更受欢迎的判断,采取了截然不同的战略决策。波音的赌注是“中等规模(200~300座)的长距离飞行的客机——787 梦想航线”,而空客则是“大规模(能载客555人)的巨大双层飞机——A380”。你可以很容易地把这两个不同的战略选择当成一个案例。2005年,凭借着新型的飞机,空客和波音分别得到了1005架和1002架的订单,这两个数据的总和大大超越了该行业的历史纪录(那是1989年创下的1631架的订单纪录)。^②那么哪家航空公司在未来会更受欢迎?这很难说,因为可能要等10年以后才会看到这些新机型所产生的真正获利。因此,在当今的商业环境中,一切都是不确定的,是难以预测的。

在现今的市场环境下,不确定的情形往往大于可预测的情形。美国建筑制造协会的执行副总裁瑞奇·沃克(Rich Walker)曾对我说:“两年前,我们公司从未预计到如今我们将面对来自亚洲如此激烈的挑战。”埃克森美孚(Exxon Mobil)刚退休的总裁李·雷蒙德(Lee Raymond)坦承,尽管公司已经花费巨资构建了石油价格的预测模型,但是这种波动确实难以预测,因此他基本上放弃了使用他的模型来预测石油价格的波动。

谁是未来十年后的市场领先者？哪些产品和服务将能创造价值？未来全球市场的环境如何（现在有半数的全球人口每人每天平均挣两美元，少于30%的人能方便地使用电话等等）？哪种职业将来会很抢手？以上这些问题的准确描述对我们来说是不可能的。我所咨询的经理们告诉我：在未来的十年里，那些能使企业在竞争中获得成功的职业有50%还没被设计出来呢！

谁从重围中突破？

就在 2003 年，甜甜圈帝国（Krispy Kreme doughnut）还被列为全美最酷的品牌，但是到了 2005 年，公司的股票市值下降了 80%，究其原因，是其试图改变消费者的饮食习惯、公司机构的过度扩张、财务管理决策的失误，以

及公司最高层管理者伦理道德方面的问题。也在这一时期，曾经备受赞誉的百视达公司（Blockbuster）也跌入重围之中，原因是他们的整个录像带租赁商业模式遭到当地可反复复制的录像带出租商店的重创，与此同时，还面临着新的网络在线 DVD 光盘租赁商、低价录像带和 DVD 光盘的折扣销售商、视频点播和按次计费的网络服务商，以及数字音像录制商的竞争。在当今的商业社会中，没有哪个公司和机构是安全的，即便是当前行业中的领先者也不例外。

在这种不确定性中蕴涵着各种可能性，但在那场慈善跑步中，我可以很自信地肯定，跑在中间集团的那些人不可能跑到前面，不可能取代那位领跑者。幸运的是，在商业社会中并不总是这样，处于中间集团的商业机构很可能能够脱颖而出，成为新的领军人物或领跑人。

还是在 2003 年，我曾经嘲笑摩托罗拉公司就像一个疲惫不堪的滑稽剧演员、一个经济赤字的巨人、一个命里注定的超级庸才，由于公司陷入其擅长的模拟技术的时间太长了，以至于使其难以摆脱这个行将过时的灾难性技术遗产。在嘲笑摩托罗拉的同时，我赞美反应敏捷和产品线高度集中的诺基亚公司，它以其数字创新、工艺质量和财务控制等方面的成绩而享有盛誉。但是就在 2003 ~ 2005 的两年间，虽然诺基亚公司在（全球）手机市场依然保持市场占有率第一的位置，可是它在欧洲市场的占有率下降 20% 以上，随着全球市场占有率的下降，其股票市值也下降了近 40%。为什么会这样？因为其他的竞争者！这里包含索尼、爱立信、三星，当然还有摩托罗拉了。正是摩托罗拉，它以其在设计 and 产品特性方面等一系列引人注目的创新，对运营商的产品定制服务，以及选择庞大的中间市场的客户为企业的目标市场等方法 and 手段，使其从这个竞争激烈的重围中冲出一条路，进而杀出重围。就在诺基亚努力试图保住其市场占有率第一的同时，摩托罗拉公司以带着广告词“必须拥有”的 Razr 和 Slvr 两款手机和精美的 Q 智能电话，冲到了拉