

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



跨越鸿沟

Crossing the
Chasm

颠覆性产品营销圣经

(美) 杰弗里·摩尔 著
(Geoffrey A. Moore)
赵娅 译



机械工业出版社
China Machine Press

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

跨越鸿沟

颠覆性产品营销圣经

(美) 杰弗里·摩尔 著
(Geoffrey A. Moore)
赵 娅 译



机械工业出版社
China Machine Press

Geoffrey A. Moore. Crossing the Chasm.

Copyright © 2002 by Geoffrey A. Moore.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由博达授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-0701

图书在版编目（CIP）数据

跨越鸿沟 / (美) 摩尔 (Moore, G. A.) 著；赵娅译. —北京：机械工业出版社，
2009.1

(杰弗里·摩尔创新管理系列)

书名原文：Crossing the Chasm

ISBN 978-7-111-24635-0

I. 跨… II. ①摩… ②赵… III. 高技术产业—市场营销学 IV. F276.44

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第103461号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：程琨 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 17.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-24635-0

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

目 录

序

第一章

第二章

第三章

第四章

致 玛 丽



第一卷

1	序
2	第一章
3	第二章
4	第三章
5	第四章
6	第五章
7	第六章
8	第七章
9	第八章
10	第九章
11	第十章
12	第十一章
13	第十二章
14	第十三章
15	第十四章
16	第十五章
17	第十六章
18	第十七章
19	第十八章
20	第十九章
21	第二十章
22	第二十一章
23	第二十二章
24	第二十三章
25	第二十四章
26	第二十五章
27	第二十六章
28	第二十七章
29	第二十八章
30	第二十九章
31	第三十章
32	第三十一章
33	第三十二章
34	第三十三章
35	第三十四章
36	第三十五章
37	第三十六章
38	第三十七章
39	第三十八章
40	第三十九章
41	第四十章
42	第四十一章
43	第四十二章
44	第四十三章
45	第四十四章
46	第四十五章
47	第四十六章
48	第四十七章
49	第四十八章
50	第四十九章
51	第五十章
52	第五十一章
53	第五十二章
54	第五十三章
55	第五十四章
56	第五十五章
57	第五十六章
58	第五十七章
59	第五十八章
60	第五十九章
61	第六十章
62	第六十一章
63	第六十二章
64	第六十三章
65	第六十四章
66	第六十五章
67	第六十六章
68	第六十七章
69	第六十八章
70	第六十九章
71	第七十章
72	第七十一章
73	第七十二章
74	第七十三章
75	第七十四章
76	第七十五章
77	第七十六章
78	第七十七章
79	第七十八章
80	第七十九章
81	第八十章
82	第八十一章
83	第八十二章
84	第八十三章
85	第八十四章
86	第八十五章
87	第八十六章
88	第八十七章
89	第八十八章
90	第八十九章
91	第九十章
92	第九十一章
93	第九十二章
94	第九十三章
95	第九十四章
96	第九十五章
97	第九十六章
98	第九十七章
99	第九十八章
100	第九十九章
101	第一百章

译者序

美国《福布斯》杂志曾隆重地评出“最具影响力的20本商业书籍”。这一系列商业书籍将过去20年全世界经济繁荣时期最知名的大作全部囊括了进来，其中名列第七的就是这本书。本书之所以能够获此殊荣，主要就是因为书中蕴涵了一个非凡而又独特的理念，而最高的境界则是将这个理念浓缩为一个简洁的模型、一个概念、一种方法，这也是这本伟大的著作与其他平庸之作的最大差异所在。

本书的这一独特理念就是所谓的“鸿沟理论”，这一理论的具体含义指的就是高科技产品在市场营销过程中遭遇的最大障碍：高科技企业的早期市场和主流市场之间存在着一条巨大的“鸿沟”，能否顺利跨越鸿沟并进入主流市场，成功赢得实用主义者的支持，就决定了一项高科技产品的成败。在硅谷这样一个科技重镇中，我们总会不停地发现这一现象，新技术和新产品不断出现，获得风险资本家的资金支持，大量的媒体开始关注，但最终这些新技术却销声匿迹了，原因就是这些新技术和新产品不幸跌入了鸿沟。实际上每项新技术都会经历鸿沟，关键在于采取适当的策略令高科技企业成功地“跨越鸿沟”，作者在这本书里就告诉了人们一些久经考验的制胜秘诀。

首先，作者指出如今广泛流行的高科技营销模型存在的一个根本性错误——忽略了位于早期市场和主流市场之间的那条鸿沟的存在，但是通过对有远见者和实用主义者这两个群体各自特点的分析，我们发现了一个更适合的营销模型，即承认这条鸿沟的存在，并在这段危险的鸿沟期内采取适当的营销策略，帮助高科技企业成功地跨越鸿沟并在主流市场中赢得广泛的认可。为了实现这个目标，高科技企业就需要采取一项

只
想
看
就
买

最根本的战略原则，那就是瞄准主流市场中的一个高度具体的目标市场细分，发动一场类似于D-Day^①的入侵战争，成功占领主流市场中的前沿阵地，然后再逐步将自己的力量延伸到这个主流市场中一些更广阔的领域内。为了成功地发起这场入侵战争，高科技企业需要采取以下四个战略步骤：瞄准目标，在偌大的主流市场中确定合适的目标市场细分；集中军力，围绕着将要用来自征实用主义者的整体产品以及帮助我们开发这项产品的所有合作者和同盟企业组建起一支强大的入侵队伍；制定战略，根据市场状况创造一个合理的竞争性格局，并对其产品进行正确的定位；发起入侵，选择合适的销售渠道，并制定正确的定价方式推动销售渠道为企业提供服务。另外，本书的最后部分还介绍了高科技企业在成功跨越鸿沟之后应当注意的几点，为了将这条鸿沟远远地抛在身后，高科技企业需要将注意力从有远见者那里转移到实用主义者的价值观上面，具体地说，企业需要在融资、组织管理和产品研发这三个领域做出必要的改变。

虽然作者坦承这本书中介绍的任何一种方法都不能保证高科技企业在市场开发的过程中获得成功，但这些方法确实是迄今为止最为有效的选择。总之，作者确实改变并确立了整个高科技行业的营销体系而且付诸实践，他不仅是高科技营销理论的大师，也是IT界当之无愧的英雄。

由于译者水平有限，难免出现纰漏，还望广大读者批评和指正。

赵 娅

2008年6月

^① 指1944年6月6日。

作者手记

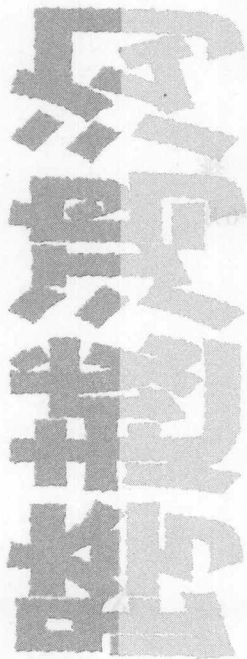
最初，当商榷本书的出版方案时，出版商和我都一致认为：如果这本书的销量能超过5000册，才能称得上令人满意。毕竟，作者名不见经传，书中讨论的内容也只是有关高科技产品营销的一些难题，所以本书的受众会很少。

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（Wordstar）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》（*Inside the Tornado*）[⊖]，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》（*Living on the Fault Line*）[⊖]，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》（*The Gorilla Game*）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（HarperCollins）准备在2002年出版第一本鸿沟系列书籍《鸿沟指南》（*The Chasm Companion*），作者是我的同事保

⊖⊖ 这两本书已由机械工业出版社出版。

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

© 这本书已由机械工业出版社出版。

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)、安信达、Ask、布洛斯、商地、Byte Shop 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

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震惊，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》（*The Hidden Persuaders*）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