

他们 以为自己 很厉害



12个企业管理陷阱

[法]克里斯蒂娜·凯德朗——著 王倩——译

ILS SE CROYAIENT
LES MEILLEURS

HISTOIRE DES GRANDES ERREURS DE MANAGEMENT



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

ILS SE CROYAIENT LES MEILLEURS

HISTOIRE DES GRANDES ERREURS DE MANAGEMENT

他们 以为自己 很厉害

12个企业管理陷阱

[法] 克里斯蒂娜·凯德朗——著

王倩——译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

他们以为自己很厉害: 12个企业管理陷阱 / (法)
克里斯蒂娜·凯德朗著; 王倩译. -- 北京: 人民邮电
出版社, 2018.11

ISBN 978-7-115-49484-9

I. ①他… II. ①克… ②王… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第224090号

内 容 提 要

本书讲述了震惊世界的150个企业管理失败案例, 并从产品与服务定位、技术创新、广告与营销策略、跨文化发展、融资战略到企业文化与员工管理等众多角度, 揭露了商场各种败局的内幕。作者以风趣的笔触讲述了国际知名企业和商界精英们的惨痛教训, 又以专业角度解读了这些失利背后的经济学和管理学因素, 给读者带来了启示。

◆ 著 [法] 克里斯蒂娜·凯德朗

译 王 倩

责任编辑 戴 童

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 12.5

字数: 288千字

2018年11月第1版

印数: 1—3 000册

2018年11月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2016-8861 号

定价: 69.00元

读者服务热线: (010)51095186 转 600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

版 权 声 明

Original title: *Ils se croyaient les meilleurs* by Christine Kerdellant

© Éditions DENOËL, 2016

This edition is arranged through Dakai agency Limited.

打开版权代理有限公司

本书中文简体字版由 Éditions DENOËL 授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

前言

失败的方式有很多种，其中最容易的便是不敢去勇敢尝试。

——本杰明·富兰克林

苹果、微软这类超级企业的创始人往往不是班里名列前茅的学生。当年的史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨，现在的杰夫·贝佐斯、马克·扎克伯格，他们在面试应聘管理岗位的求职者时，总会让面试者讲述一次失败的经历。法国人通常会回答：“我的失败经历，是第一次骑自行车时摔倒了。”但这样糊弄是行不通的。其实，坦白讲述一次失败的经历反而会给面试官留下好印象。在美国，特别是在硅谷，如果你没有失败的经历，就意味着你从未勇敢尝试过。盖茨的第一家公司以开发控制红绿灯的软件为主，乔布斯的第一家公司制售免费打电话的塑料“蓝匣子”。两个人的尝试都不算成功，但他们并没有因此被吓倒。作为老板，他们会把失败当作成功的垫脚石，至少以后不会再犯同样的错误。经验才是最好的文凭。

盖茨常说：“上学时我有一个学霸同学，他门门功课成绩优异。我却不是。现在他是微软的工程师，而我创立了微软。”法国教育体制以追求文凭为目标，“流水线生产”出世界最顶尖的精英……近些年来，人们却发现这些精英们无法成功创业，甚至不具备管理企业的能力。他们只在商业银行或者政府部门领导过自己的秘书，一旦空降到集团公司的管理岗位上，就开始落实所谓的“宏观战略”，这就是维旺迪 -

他们以为自己很厉害

环球集团前任总裁让 - 马利 · 梅西耶、德克夏银行前任总裁皮埃尔 · 理查德式的人物。

反观新兴企业的领导人，他们一步步建立了自己庞大的集团，最终大放异彩，至今立于不败之地。然而，他们并不属于拥有高学历的精英人群。从某种程度上说，他们是现行教育体制的受害者，因为学校历来只看重在数学或者其他学科上成绩优异的学生，而忽略了拥有其他才华的年轻人，而这其中不乏未来的艺术家、运动员和杰出的企业家。

法国人无法正视失败，觉得失败令人难堪、恐惧，甚至认为失败贬低了个人价值。银行会给破产的管理者狠狠地记上一笔，于是，他们在银行记录和亏损账单的双重压迫下久久无法东山再起。世界上恐怕唯有日本人能对法国人的旧俗产生共鸣：与其在羞耻中苟活，不如切腹自杀。在硅谷，你可以在简历中详细说明失败的经历，而在法国，你只能用“间隔年”掩盖失业的事实。

如果你是互联网企业家，那就另当别论了。互联网人把失败看成战争留下的伤疤。他们才是变革传统观念的希望。在他们的带领下，谈论失败成为一种趋势：法国人也开始学习美国人在旧金山的做法，在巴黎组织“失败座谈会”。会上聚在一起的都是那些“成功地摔过跟头”的人。企业家们从失败中汲取经验后，用自己的经历作为教学实例，让大家从经验分享中受益。这其中不乏知名企业家，比如交友网站 Meetic 的创始人马克 · 西蒙西尼曾在自己的新书中让法国电商平台 Price-Minister 创始人皮埃尔 · 克希尤克 - 莫瑞兹、Ventesprivées 创始人雅克 - 阿兰 · 格兰贡等友人畅谈失败经历。2014 年 11 月，格兰贡在接受法国 BFM 电台采访时，向公众透露了关闭美国分公司的原因：美国商店打折力度大、工厂店多，并且允许讨价还价，他低估了这些

因素对电子商务的冲击力。“营销周”和“女性论坛”的创办者、时尚教主欧德天在治愈书《失败与真相》(*Échec et Vérité*)中讲述了自己的痛苦经历。法国拼车公司 BlaBlaCar 的老板费雷德里克·马泽拉在办公室里悬挂了一个纯美式标语：“失败，学习，成功。”他解释说：“失败的经历就是一种学习。通过学习可以获得成功。”

硅谷的英雄们争先恐后地重申：“如果你没有失败过，那说明你从未尝试过。”他们还热衷用书籍、视频或博客 Startupfailures 等平台分析自己在失败中理应承担的责任。为了向精英们证明，要想成就大事就不能惧怕失败，谷歌掌门人拉里·佩奇故意交给堪称“超智能”的合作伙伴们一些无法完成的任务和无法解决的难题，让这些“超级大脑”们也束手无策。此举的目的是什么？就是让他们明白，失败并不意味着世界末日。

在美国企业家们看来，失败确实是成功之母。然而，他们并非此观点的原创者。早在他们之前，圆珠笔、剃须刀和一次性打火机之父马塞尔·比克男爵承认：“一个老板做出十个决定，其中必有七个正确的、两个失败的，还有一个糟糕透顶的。”比克对此深有体会：在三次重大成功的背后，他曾在帆板、时装和紧身衣领域屡屡受挫（这里面也有他的儿子布鲁诺的责任），还有一款 3 欧元^①的廉价香水——这是一次彻头彻尾的失败。像比克男爵一样，斯沃琪集团总裁、奔驰 Smart 的投资人尼古拉·海耶克也颇具眼光，他强烈倡议：“人人都应有失败的权利。”相较于比克男爵的说法，《哈佛商业评论》的计算结果其实

① 本书中的货币单位大多为欧元或美元，即使是发生在欧元诞生，即 1999 年 1 月之前的事件，文中的货币单位也使用了欧元，以方便今天读者的理解。——编者注

他们以为自己很厉害

更悲观：企业家们每做出一个成功决定，就会有三个失败决定。他们或用直觉，或根据建议和研究独自做出决定，但只要做出选择就不能避免犯错误，所以，即便是高瞻远瞩的能手也会犯错。这本书将通过讲述最严重的失败经历，向读者证明比克爵士的说法是正确的。

2000年，我曾以《无能的代价》（*Le Prix de l'incompétence*）为题写过一本书。当时正值互联网时代发展初期，各企业集团已经很难做出所谓的“五年计划”，因为他们发现市场变化实在太快，情况反转太迅速，无法真正从中得到什么好处。21世纪，在数字化和经济“优步化”（见第四章）的推进下，商业加速发展。新兴信息电信公司针对不同领域推出各种平台，建立起个体之间的联系，直接绕过了企业这一“中间人”。人们用拇指在智能手机上划几下，就能实现以往只存在于经济学课本中的“纯竞争”，至少表面上是如此——网络增加了透明度，几秒钟内就能比较所有报价。

市场的界限变得越来越模糊。智能手机不仅与固定电话竞争，同时也威胁着报纸、电视以及其他一切娱乐行业。但同时，智能手机的崛起对这些行业来说也是一个机遇。企业间的等级关系被打破，于是，微软促进了IBM的发展，谷歌又推动了微软的发展。但新的问题出现了。三十几岁的人或许已经不记得雷诺R14或“新可乐”（New Coke）了，但他们应该了解这些失败案例背后的秘密，能从中吸取教训也是一件非常有意义的事。不过，这一代人亲眼看到了让-马利·梅西耶给维旺迪集团带来的灾难、热罗姆·凯维埃尔给法国兴业银行造成的亏损、Orange法国电信集团的员工自杀危机、大众汽车针对污染的作弊软件、谷歌的众多错误决定。只有了解错误的原始动机，才能从中吸取教训。

从严格意义上讲，世上并不存在什么“错误理论”。商学院喜欢以案例的方式研究决策人所犯的 error，但法国剧作家高乃依说过：“虽然国王非常伟大，但他和我们一样，也会犯错。”经济理论家们比我们更明白，没有不犯错的人，所以，他们更关心的是领导者的决策方式。因此，诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙发明了“决策者有限理性”的理论。他发现，很久以来，即便是非常出色的领导者，也从来不能做出绝对的最优决定，他只是从一瞬间能想到的办法里选出自认为的最优决定。人为什么会有这种思维限制？不管是获取信息，还是理性思考，都不尽完美。决策者无法完全了解自己所做决定带来的后果，况且也没有绝对标准来衡量决策者的决定是好是坏。那么，领导者的行为就应该被当作“自我满意”行为，而不是“最优”行为。换句话说，他们不能选择最优方案，而是选择最符合他本人理性标准的方案。正如西蒙所说：“如果把决策比作大海捞针，‘最优型决策’就是要求捞出海底所有针中最尖、最好的那一枚，而‘满意型决策’则只要求找到尖得足以缝衣服的那一枚。两者不属于同一范畴。”

纽约大学金融学教授、2011 年法国最佳年轻经济学家奖获得者、2015 年“莫里斯·阿莱斯奖”得主泽维尔·加贝克斯用“疏忽理论”推翻了“理性决策者”的假设。他认为，严格意义上的“疏忽”限制了决策者的理性。他把这个概念用于分析金融市场上的价格，或者高层管理者薪酬过高的现象。

加拿大理论学家亨利·明茨伯格研究了近 50 年来经理人利用时间的方式，发现他们遇到需要做决定的问题时，平均花费的思考时间不足 9 分钟。他们的时间表被分成几小块，因此承受了一种即刻的、表面的压力，不得不在短时间内思考，草率地行动。事实上，在本书讲

他们以为自己很厉害

述的许多故事里，领导者们即使在谨慎决定时，其理性思考也受到了不同程度的限制。在这些失败案例中，那些不称职的“自大狂”各有各的“减罪情节”。然而严重的是，仔细分析反而没有什么用：那些只想在充分了解情况后做决定的经理人，到头来不会做任何决定。施耐德电器的监事会主席亨利·拉赫曼认为：“决定不是做出来的，而是收集来的。”有些人非但没有让决定变得更成熟，反而从中尝到了苦涩的滋味……

勇敢尝试的经理人所犯的大错数不胜数，这本书只列举了其中最著名的一些故事。仅就推出“失败产品”来讲，我首先会想到纽约收藏家罗伯特·麦克迈斯在密歇根州安阿伯市创建的失败产品博物馆。这座博物馆就像一家普通超市，里面摆着灰色金属货架，只是每样产品仅有一件。我们在那里能找到“仅适合油性发质”的吉列洗发水、百事早餐可乐、高露洁推出的餐饮产品、炸伤过消费者的自动加热汤碗，以及可以在车里吃的盒装“微波炉”炒鸡蛋。麦克迈斯的初衷只是建立一个消费品博物馆。早在1960年，他就把所有产品都买了一件。但他不知道，90%的产品都没有市场，收集新产品渐渐变成了收集失败品。创新是一个高风险活动。当然，守旧可能带来更致命的后果。

领导者犯下的错误有着惊人的规律性。换句话说，同样的错误和同样的功能紊乱总以不同形式出现在不同案例中，好像大家永远不懂得前车之鉴。因此，创建一门“错误类型学”并不难。这本书阐述了12种典型的错误类型，对应着12章。当然也有无法归类的特殊案例，比如一个昏头老板“赔本赚吆喝”，只为占据整个市场——他永远也做不到，因为有些消费者就是偏爱付费产品，而不是免费的竞争产品。

不过，与“七宗罪”或“十诫”不同，12并非是一个板上钉钉的

数字。我只是列举了能力出众的经理人最常犯、最容易论证的错误，其余的错误或许只能用“荒谬”来形容，难以具体说明。比如，认为“女性不能担任领导职务”就是一个荒谬的例子。许多咨询机构的研究数字表明，由女性领导或男女搭配领导的企业在发展和营利方面都优于仅由男性领导的企业。但我们无法断言，某家企业管理的失败是因为它想保持百分之百由男性领导。盗用公款也能让一个企业走向灭亡，但我们只关心领导者是否负有管理责任，比如，没有设立防欺诈的措施，或者选择了“睁一只眼闭一只眼”，就像热罗姆·凯维埃尔的上级领导们一样。

我从电信、成衣、汽车、数字、出版等领域选出了 150 个典型案例，并对其中的二十几个最具标志性的错误进行了更详细的论述。其余案例要么是重蹈覆辙，要么教育意义不鲜明，我就一带而过了。虽然有的故事已为大众熟知，但多年后，当事人更愿意（起码以匿名形式）表达自己的观点，所以，这些故事还能为读者带来新观点，发掘官方史料以外的遗漏情节，比如 Orange 法国电信集团和 IBM 的经历，等等。

本书挑选的 12 种典型错误可大致分为两类。第一类源自产品或服务具体方面的决策。这是广义市场营销学中最常见的错误，关乎产品类型、推出时间、价格、地区适应能力、广告宣传活动、产品老化问题……此类案例集中在前 6 章。比如，微软或亚马逊为何都没能推出一款能与 iPhone 抗衡的手机？网上服装零售商 Boo 的设计为何过于超前，导致大多数消费者甚至没法登录其大流量的主页？“诺瓦奶奶”奶制品公司的新广告《我最喜欢的奶奶，她在冰箱里》为何让产品销量大幅下跌？等等。

他们以为自己很厉害

第二类失败或者说错误（在本书中，这两个词经常通用，当然，有的错误不会导致失败，有的失败也并非源自错误），则是企业文化或管理方式中固有的功能紊乱因素造成的后果，比如管理者狂妄自大、监察体系运行不畅、违背企业文化、资金长期不足、金融泡沫、伦理错误（特别是工资以外的高额津贴）等。这类错误足以引起公众的警觉，它们不再是点状漏洞，而能像真正的病毒一样扩散。比如，Orange 法国电信集团的前任总裁发明了针对不适应改革的员工的压榨方式，竟然说出了“自杀风尚”这种话；让 - 马利·梅西耶和安妮·罗薇中赶走了持不同意见的合作者；“庞氏骗局”的制造者伯纳德·麦道夫觉得自己的“金字塔体系”神通广大……

错误有一定的随机性，本书中讲述的小失误或大失误都不是由一个原因引起的。在一起火车事故中，连接的故障和一连串“不可能”事件都会构成事故原因。即使我在书中分析了主要失败因素，但管理者犯的错误从来不是其中“单纯”的某一类。错误大多具有多维属性，比如第三章讨论的产品老化和缺乏审查问题，都可能导致第四章所讲的技术或营销失败。

我没有把“目光短浅”单独拿出来作为一章，因为这是一个横向错误，几乎所有不光彩的故事里都有这样的问题——除了第十一章，过度的“远见卓识”毁了整个企业。另外，目光短浅也不是企业家的专长。在这方面，政治家有时远远超过企业家——除了下一届选举，政客们目无他物。

有些错误引起的损失无法挽回，比如在合并 - 兼并案例中。“法国老板”的代表人物、法国里昂信贷银行前总裁让·佩勒勒瓦德曾说过：“现行的管理制度都不会让企业迅速走向灭亡，但一场代价高昂的合并

却足以摧毁一家企业。”他还言简意赅地补充道：“法国电信和维旺迪环球的衰败仅用了几个月时间，然而，想让 Moulinex 这样的厨房家电品牌彻底消失则需要 25 年之久。”这三家公司都是本书分析的案例（见第八章、第十一章和第七章）。

本书贯穿始终、最常提到的案例是像微软、达能、雷诺这样的大企业。尽管这些企业的领导者通常不会屡犯错误。但是，当企业推出大众消费品时，随着媒体报道的增多，失败必定会变得尽人皆知。如果说，错误不再像“燕子带来春天”那样成就一个企业，那么企业处理失败的方式也展现了它的效力——利用失败，跳得更高。失败，学习，成功……

从字面上看，本书并不具备崇高的理论。我以众多常识性评论为基础，尝试把“标准”错误与管理层的思想活动联系在一起。这本书不是时下最新的流行论文，没有引用类似“契约论”或“合同论”等理论内容，因为对于书中的例子来说，这些理论既起不到说明问题的作用，也不是非提不可。

在历史中，人们过分忽略了无知和失败的重要性。正是在寻找印度的途中，哥伦布才发现了美洲新大陆。正是一次失败的实验，才让亚历山大·弗莱明发现了青霉素。正是因为并购圣戈班集团^①失败，后来成为达能老板（当时还是 BSN 玻璃容器制造商）的安托万·里布才一举成名，这甚至比广告推广还快：因为没能通过收购成为玻璃行业的巨头，里布才把注意力从“包装”转移到了“内容物”上，全身心

① 法国圣戈班集团（Saint-Gobain）在 1665 年创立，承建了凡尔赛宫的玻璃画廊。圣戈班一直是材料设计、生产及销售的世界领先集团。

——译者注

他们以为自己很厉害

投入到农产食品加工业中，并迅速积累了财富。辉瑞药业的实验室研究人员原本只想改进一种针对心绞痛的药物，却意外发现了枸橼酸西地那非成分，用来促进男性勃起组织的血管扩张。可以说，他们误打误撞发明了“万艾可”。法国哲学家加斯东·巴什拉曾说，伟大的科学发现就是一些“被校正的错误”。

除非能把失败转化为成功，否则公开失败的原因从来不是一件让人开心的事情。我们绝不是想“教育”全世界的管理者们——他们一贯认为自己很厉害……当然在通常情况下，他们确实是优秀的人才，但这并不意味着他们不会犯错。

失败并不可怕，它有着教育意义，也是一种公众财富。每天都在上演的“成败反转”游戏就是最有力的证据：1990年前后，比尔·盖茨在面临IBM时是赢家，几年后，他在面对谷歌和苹果公司时，却成了输家。然而，这两大新崛起的赢家也不可避免地犯了错，在后续章节，我会为大家详细介绍。

生意场最能让“复原力”（resilience）发挥作用。真正的强者经常会失误，偶尔还会跌大跟头。但总有一天，我们会看到他们用更高、更强的方式东山再起。

注意：为了不影响读者的阅读体验，我在书的结尾按照章节顺序列出了参考资料，包括经济专著、经济杂志中的理论文章、新闻或文集收编的研究和分析报告等。见证人、专家或历史学家的引述会直接在正文中说明。

目录

第一章 这永远行不通.....	1
错误的产品与服务: Google Glass 和谷歌其他失败产品 / 微软 / 家乐福 / 比克的多样化策略 / 宝莹全能洗衣粉 / 戴姆勒-克莱斯勒四座 Smart 汽车 / 雷诺 Avantime / 可口可乐的“新可乐” / 百事可乐的“水晶百事” / 苹果公司的 Lisa 和 Apple Newton / 丰田 Avenxis / 摩托罗拉“铱星”手机 / 亚马逊智能手机 Fire Phone / 米其林 Pax 系统等	
第二章 好时机.....	37
观念太超前也是犯错: 协和式飞机 / 法国 Minitel 网络 / Bi-Bop 手机 / 保诚集团和网络银行 / Atlas 洗涤剂 / 优诺 Yop 饮用型酸奶等	
第三章 睡美人的艰难觉醒.....	57
忘记自省: 地中海俱乐部 / 玛莎百货 / 阿迪达斯 / 都彭打火机 / 万宝路 / 米其林宝宝“必比登” / 哈雷机车等	
第四章 同类相残的恐惧.....	90
错过工艺转折点或被“优步化”威胁: 柯达 / IBM / 微软 / 施乐 / 媒体与互联网 / 巴黎出租车行业对战优步 / 雅高集团 / 标致与雪铁龙的失策等	
第五章 自杀式广告.....	128
当形象推广给产品带来损失: 诺瓦奶奶与老年群体 / 贝纳通 / 博柏利 / Zara / 雷诺 R14 型汽车 / 法国巴黎银行 / 联合利华的 Axe 香体喷雾 / 瑞安航空 / 巴黎水的苯危机 / 麦当劳与《超码的我》 / 法国航空公司 / 达能与露怡饼干 / 道达尔与 Erika 号等	
第六章 全球消费者的难题.....	163
出口失策和跨文化受挫: 雷诺与美国市场 / 可口可乐的跨国梦想 / 通用汽车 / 喜达屋 / 美国航空公司 / 宜家 / 芭比娃娃等	

他们以为自己很厉害

第七章 金融敌人 180

拥有一件好产品不足以成功：Promovacances 旅行社 / Kalisto 电子游戏设计工作室 / Moulinex 家电 / 微软和索尼对抗任天堂

第八章 1 + 1 = 0 194

忽视企业文化带来的巨大灾难：Orange 法国电信集团的员工自杀危机 / “挑战者”号灾难 / 阿尔卡特 / 朗讯公司的破产 / 阳狮集团和奥姆尼康集团的“流产”合并 / 法国国家铁路公司和法国铁路网公司的“站台”危机 / 波音公司等

第九章 故意失明 234

比失明更可怕的是不愿面对：科维尔事件 / 流氓交易员 / 法国巴黎国民银行的违规交易

第十章 泡沫幻灭 264

大树岂能直达云霄：麦道夫的陨落 / 次级贷款 / 房地产泡沫 / 郁金香危机 / 互联网泡沫 / 尼克松、黄金与美元 / 货币主义理论等

第十一章 狂妄的欲望 285

当“愿景”毁灭企业：维旺迪环球 / 安妮·罗薇中与阿海珐集团 / 皮埃尔·理查德与德克夏银行 / 阿尔卡特等

第十二章 道德错误 314

过高的收入、无耻的谎言和无理的态度：高退休金丑闻 / 阿姆斯特朗兴奋剂丑闻 / 《队报》的恶意竞争 / 大众汽车的作弊软件等

结语 339

人名对照表 355

参考文献 374

致谢 384

第一章

这永远行不通

错误的产品与服务

“毫无疑问，错误是规则，真理就是错误的意外收获。”

——乔治·杜哈曼，作家、法兰西学术院院士

“Ok, Glass……到此为止。”不知多少“探索者”对着 Google Glass 的麦克风说过同样的指令。2015 年 1 月 15 日，谷歌创始人谢尔盖·布林在这灰暗的一天宣布停止销售第一代 Google Glass——至少是暂停销售。谷歌公司把 1 万名先行购买的顾客称为“探索者”。自 2013 年春天，他们花 1500 美元买下了联网眼镜后成为第一批试用者。直接投射在眼球上的迷你视频游戏、高清影像全球定位系统、用主角视角拍摄视频……几个月新鲜感过后，探索者们纷纷表示失望。纽约、洛杉矶、旧金山、伦敦的展示厅纷纷关门，第一代 Google Glass 被打上“收藏品”的标签，收录在谷歌的“错误列表”中。

谷歌发明的这款革命性智能眼镜为什么没能成为时尚人士最新的必购品呢？早在 20 年前，大众就了解到了移动电话、互联网和智能手机的好处。近几年，随着各种应用程序的发展，这种好处不断被放大，