

创新的失败

有史以来最大的 164 个失败的产品（上）



编写：中国产品经理联盟 | 汤圆

作者微信：UCPMTangYuan（可联系我沟通一切事宜）

加群，提问题，成为 VIP 会员，合作，企业服务.....

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

历史的真正职责是记述事件本身以及忠告，并将对事件的观察和结论留给每个人自由判断。

---弗朗西斯·培根

产品创新是公司在瞬息万变的市场中保持竞争力的一种方式，但当品牌尝试创新时，它并不总是奏效。

本系列从

- 服装和可穿戴设备
- 汽车与交通
- 消费电子产品
- 包装消费品和洗漱用品
- 娱乐
- 食品饮料
- 游戏
- 药品
- 软件与技术
- 玩具
- 杂项

这些产品类目中选取了一共 164 个失败的产品以供企业和产品经理引以为戒。

本文为该系列的上半部分。

下半部分即将通过 UCPM 公众号陆续发布。

目录

1、服装和可穿戴设备	10
1) Evian Water Bra (2005)	10
2) Microsoft SPOT Watches (2004)	10
3) Google Google Glass (2013-2014)	11
4) Oakley Oakley Thump (2005)	11
5) Jawbone Jawbone Fitness Tracker (2011)	12
6) Lululemon Astro Pants (2013)	14
7) Nike Fuel Band (2014)	15
8) Kanoa Kanoa Wireless Headphones (2015)	16
9) FitBit FitBit Force (2014)	17
10) Bic Disposable Underwear and Pantyhose (1998)	18
11) Xybernaut and Hitachi Xybernaut Poma Wearable PC (2002)	19
2、汽车与交通	20
12) Singapore Airlines Flights to nowhere (2020)	20
13) Tata Motors Tata Nano (2008)	21
14) Ford The Edsel (1957)	23
15) Smith & Wesson Bikes (2002)	24
16) DeLorean Motor Company DeLorean DMC-12 (1981-1983)	25
17) Segway Inc Segway (2001)	27
18) Cadillac Cimarron (1982)	28

19) Ford Pinto (1970)	29
20) Pontiac Aztek (2001)	31
21) Suzuki X-90 (1997)	32
22) Nissan Murano CrossCabriolet (2011-2014)	34
23) General Motors EV1 (1996-1999)	36
24) de Havilland DH 106 Comet (1949)	39
25) iHoverspeed Hoverboards (2015)	42
26) Coda Automotive Coda Sedan (2012)	44
3、消费电子	46
27) Facebook Facebook Phone (2013)	46
28) Apple Newton (1993)	49
29) Amazon Fire Phone (2014)	54
番外篇：Facebook Phone 等一众小伙伴是怎么在创新上失败的	58
30) BlackBerry BlackBerry PlayBook (2011)	62
31) Peek Twitter Peek (2009)	68
32) Microsoft Zune (2006)	70
33) Apple Pippin (1995)	75
34) Microsoft ViewSonic Airpanel Smart Display V110 (2003)	78
35) Cisco Umi (2010)	82
36) HP Touchpad (2011)	85
37) Motorola and Apple Rokr E1 (2005)	90

38) Digital Convergence Corporation Cue Cat Barcode Scanner (1999)	94
39) Google Nexus Q (2012)	98
40) Microsoft Kin One and Kin Two (2010)	103
41) Intel Ultrabook (2012)	109
42) Sony Betamax (1975)	114
43) Philips LaserDisc (1978)	119
44) Sony eVilla (2001)	126
番外篇：另一种形态的产品的失败---格式战争	130
45) Apple QuickTake Camera (1994)	141
46) Apple Lisa (1983)	147
47) ESPN Mobile ESPN (2007)	156
48) Toshiba HD DVD (2006)	160
49) Barnes & Noble Nook (2009)	165
50) Sony MD Audio (1990s)	173
51) Circuit City DIVX (1998)	180
52) Iridium Iridium Satellite Phones (1998)	185
53) Sony Digital Audio Tapes (1987)	190
54) Apple and GT Advanced Technologies Sapphire iPhone Screens (2014)	194
55) IBM PCjr (1984)	198

56) Apple Mac G4 Cube (1999)	205
57) Kodak Disc 4000 (1982)	213
58) Sony NW-HD1 Audio Player (2004)	218
59) TechCrunch/Fusion Garage JooJoo Tablet (2010)	223
60) Sony Airboard (2004)	229
61) Samsung Galaxy Note 7 (2016)	234
62) Mercedes-Benz Mercedes Home Battery Pack (2017-2018)	242
63) Blackberry Blackberry Storm (2008)	247
64) Juicero Juicero (2013)	252
65) Keurig Keurig KOLD (2016)	258
番外篇：黑莓这样的企业是如何跟不上趋势的	262
66) Google/HTC Google Nexus One (2010)	269
67) Microsoft Windows Phone (2010)	275
68) Facebook Facebook Portal (2018)	280

关于我们

UCPM (Union of China Product Manager, 中国产品经理联盟), 正式成立于 2005 年 7 月 15 日 (前身为 2004 年 12 月 26 日成立的“产品经理之家”), 是面向国内全行业产品经理的综合交流、学习平台。

官网: <http://www.chinapm.com.cn>

经过多年的发展, UCPM 的服务已经涵盖:

1、UCPM: 面向全行产品管理者的知识干货分享平台。



2、PManager: 国内唯一的, 终身免费使用的绿色专业产品管理个人版软件 | UCPM 公号回复"PMM"即可获得安装包 (包含程序文件和帮助文件, 目前只支持 windows 系统)。



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

3、CPRC：已向十几个行业，数百家企业提供产品管理咨询，内训，整体解决方案。

4、EDUPM：拒绝零敲碎打的产品管理知识学习公号。



想要系统学习产品管理知识，可购买《构建产品管理个人知识体系学习资料包》



构建产品管理个人知识体系 学习资料包

299元

购买一次，终身使用
不断上新，再不收费



现在购买，赠送已发布关键系统构建课程（6套）的文字稿打印版
扫码联系购买 或 访问<http://www.edupm.com>了解详情

产品管理

产品管理就是企业内部构建的一种基于产品周期各个阶段所涉及到的业务工作而构建的一种不隶属于研发或销售的组织，目的在于实现客户的长期满意度和企业持续的竞争优势。

因此，这个学习资料包提供

- 01 全部内容的音频（已发布1500分钟）
- 02 内容配套的文字稿（已发布30+万字）+PPT课件（已发布500+张PPT）
- 03 产品管理工作中涉及到的相关工具、模板
- 04 《YES！产品经理-关于产品经理的那些对话》纸质版课外阅读图书

以上①②③均可下载

微信号: UnionofChinaPM

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1、服装和可穿戴设备

1) Evian | Water Bra (2005)

作为世界上最知名的纯净水品牌之一，依云在广阔的饮料行业中占有令人羡慕的地位。2005 年，该公司决定通过制造一种可以装满水的支撑文胸来实现多元化。

这种衣服的主要目的是在炎热的月份为女性提供一种比传统文胸更凉爽的选择。它还有一个小袋子，可以装一瓶矿泉水。

不出所料，这款文胸没能流行起来，在推出后不久就停产了。

失败的启示：

品牌延伸的失败，如果依云和 C.Gilson、Guia La Bruna、I.D.Sarrieri 等内衣奢侈品品牌合作，说不定能够发现一片茂盛的韭菜地。

2) Microsoft | SPOT Watches (2004)



MSN 并不是人们最喜欢的门户网站，到 2004 年，除了通过这个笨重的微软手表，还有很多更好的方法来获取股票报价、天气和其他信息。

失败的启示：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在 PC 时代，电脑才是获取信息的主流途径，手表依然保持着它传统的定位，尽量不要去试图挑战主流和传统的东西。

3) Google | Google Glass (2013-2014)



谷歌眼镜（Google Glass）可能推出得太早了。高昂的价格、隐私问题和文化抵制，让这款可穿戴产品与外界格格不入。

Google 继续发布新版本，尽管仅供企业使用。

失败的启示：

对于所有的产品来说，如果价格到位，一切都不是问题，1500 美元的谷歌眼镜并没有因为带有“谷歌”的标签而让它具备高溢价的能力。

4) Oakley | Oakley Thump (2005)



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

奥克利的太阳镜配有内置 mp3 播放器，但是太贵了（按 2005 年的美元价值计算为 495 美元），并且让人感觉便宜，音质也不好，而且非常不时尚。

失败的启示：

作为运动眼镜的佼佼者，它犯了依云一样的错误，如果它和 APPLE 合作，说不定就是另一个结局，Oakley，别忘了，你最擅长的是卓越的高清晰度光学技术。

5) Jawbone | Jawbone Fitness Tracker (2011)



以开发军用级音频硬件起家的 Jawbone，在技术上肯定有一套，而后来进军的消费级蓝牙无线扬声器也广受欢迎，尽管估值一度超过 30 亿美元，但依然无法支持他在竞争激烈的可穿戴设备市场中获得胜利。

库存短缺，高管离职，以及和 FitBit 旷日持久的法律战，和客户服务标准的降低，甚至恶化，都导致了该公司巨大的财务损失，最终导致该公司在 2017 年进入清算阶段。

而该公司的 Jawbone UP24 或许就是压垮他的最后一根稻草，无论是革命性的设计，还是技术上的飞跃，依然无法拯救该公司的颓势，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

失败的启示：

Jawbone 的创始人一定是技术狂热者，但是在产品领域，优秀的技术不一定能带来优秀的产品 and 市场，正如媒体是这样评价 Jawbone 的：可悲的是，可能是产品的尖端设计导致了它的失败。

UCPM

6) Lululemon | Astro Pants (2013)



露露柠檬作为瑜伽装备巨头，它没有犯依云和 Oakley 的错误，把品牌延伸到自己不擅长的领域，但是问题在于这条裤子的设计师不知道是怎么琢磨的，他的一些型号的瑜伽裤和打底裤有点太暴露了，当穿者弯腰时就会变成半透明的，真的，没有二十年脑血栓都不会想到这样的设计。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

失败的启示：

无论产品设计有多少个标准，但从产品管理的角度看，首要标准一定也是站在如何配合产品的其它要素来解决客户现实的问题，练习瑜伽是为了修炼心智，而不是性感。

7) Nike | Fuel Band (2014)



耐克的可穿戴健身追踪器受到了评测者的好评，但却没有找到消费的追随者，在 2012 年发布两年后，它的市场份额仅为 10%。到 2014 年 4 月，耐克解雇了 Fuel 背后的大部分团队成员。

失败的启示：

耐克噶韭菜的能力一直是很强的，但是这款产品不但没噶到，相反却折戟沉沙，原因其实很简单，也很明显，没有找到符合这款产品定位的，具有足够数量的目标客群，另外，还提示消费者，评测者的观点是在专业和金钱平衡下得到的，其中有多少水分取决于他们想更专业一些，还是想获得金钱更多一些。

8) Kanoa | Kanoa Wireless Headphones (2015)



Kanoa 是通过众筹的模式来开发产品的，尽管 2015 年众筹目标已经实现，但生产出的产品却和承诺的产品差距很大，YouTube 上有影响力的技术评论员科迪·克劳奇对 Kanoa 的产品进行了严格的分析，分析结果非常糟糕，频繁与手机断连，充电盒无法为耳机充电，这些蓝牙耳机几乎不能出现的最低技术规格都达不到。

但是这还不是最致命的，最致命的是克劳奇声称，Kanoa 试图用 500 美元贿赂他，以获得有利的评价。

于是，在克劳奇发布声明后，Kanoa 停止了运营，同时，很少有 Kanoa 的支持者收到了他们承诺的退款。

失败的启示：

Kanoa 的失败又一次向我们印证了这样一个事实：有些产品是用来改变世界的，有些产品是用来服务大众的，有些产品是用来验证技术的，有些产品是用来扩展市场的，当然，也有些产品用来圈钱的！

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

9) FitBit | FitBit Force (2014)



Jawbone 的倒下并没有让它的对手-FitBit-活的更好，Jawbone 用了革命式的设计，跨越式的技术，而 FitBit 不知道用了什么颠覆式的材料，让穿戴他们运动设备的用户的皮肤受到刺激，甚至出现了严重的水泡，以至于在加州引发了一起集体诉讼。

失败的启示：

对于产品经理来说，如果没有较高的把握采用新技术，新工艺，新材料去做一个突破的话，那么，在稳定性，成本，体验，服务等方面下功夫依然可以获得不错的市场收益。

10) Bic | Disposable Underwear and Pantyhose (1998)



Bic 的三大品类：钢笔，剃须刀，打火机。因为价格便宜，而在市场上无处不在。由此可见，该公司的主要目标人群是男性群体。

但是，要把一个定位于男性群体的品牌延伸到一次性内衣和紧身衣这种明显以女性群体为主的产品上，我们不能说没有成功的，但 Bic 显然是失败了。

并且还有一个产品概念的问题，内衣和紧身衣这种产品，真的有“一次性”的需要吗？

失败的启示：

品牌延伸的失败前面已经说了两个了，看来有些企业做大了，躁动的心就有点按捺不住了，但做产品靠躁动是不行的，一躁动，产品概念就不知道怎么去接地气了。

11) Xybernaut and Hitachi | Xybernaut Poma Wearable PC (2002)



如果我不说这是一套可穿戴设备的话，你可能会认为这是一名正在进行康复理疗的患者。

没错，这就是 Xybernaut（应该是世界第一个推出可穿戴设备的公司）和东芝联合推出的 Poma，纵观这个产品的发展，唯一值得肯定的就是它极端超前的理念（可穿戴电子设备），除此之外，一无是处，硬件笨拙，性能糟糕，还是基于 Windows CE 系统，售价 1500 美元。

这还不是最大的问题，最大的问题是，可穿戴设备的最大特征就是便携性，而 Poma 是不可能让你把它带出家门的。

失败的启示：

超前的创新可以先放一放，怎么来识别创新是否超前呢？站在整个产业链的角度去审视，如果有一个关键链条会掉链子，那么，这个创新还是暂时放下的好！

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

2、汽车与交通

12) Singapore Airlines | Flights to nowhere (2020)



新冠疫情最严重的三年，对很多行业和企业造成了严重，甚至是致命的打击，交通运输首当其冲。

新加坡航空公司想出了一种让新加坡人在不违反旅行限制的情况下飞行的方法：不去任何地方的航班。

这个航班的行程为 3 小时，起降都在新加坡樟宜机场。

但是，这个活动很快遭到了环保组织的抨击，其中一个组织说：“它毫无理由地鼓励碳密集型旅行。”

新航非常谨慎，在该计划落地之前就放弃了，但是这并没有阻止它在其他地方寻求创新。例如，它把其中一架飞机改造成了停机坪上的一家餐厅。它还开始提供外卖套餐——

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

因为谁不想在家里加热飞机上的食物呢？

失败的启示：

产品除了商业性价值，还有一个就是社会性价值，对于一些产品而言，公序良俗很多时候也是不可突破的一道线，无目的地航班在法律上没有问题（合规的），但是在环保势力强势的今天，一家公司，一个产品很难与他们进行交锋，否则就会陷入到负面舆论的无尽旋涡中。

这也正是为什么很多跨国企业必须要设立一个本地人做 CEO 的原因之一，只有本地人才最明白应该绕开的坑有哪些，当然，印度除外。

13) Tata Motors | Tata Nano (2008)



2008 年，印度汽车制造商塔塔汽车公司推出了塔塔 Nano，这是一款专为印度国内市

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

场设计的超紧凑型掀背车。

记得当时 Nano 刚推出的时候，国内的媒体还大肆报道说国产汽车啥时候能降到这样的价格，有多便宜呢？只需 10 万卢比，按照 2008 年的汇率计算，大致也就是不到 20000 人民币。

但是国内媒体没有说的是，虽然这玩意也是四个轮子，但 Nano 的目标客户可不是家用汽车客户，而是要和摩托车和电单车的厂商抢客户，也就是说，这玩意希望能够让一部分骑两个轮子的客户开始骑四个轮子的。

既然对标的是摩托车，那当然除了价格（相对于摩托车，10 万卢比的价格还真不便宜），材料，质量也就按照摩托车来就行了，生产中大量的偷工减料，各种严重的安全缺陷，舒适度就更别提了，当时我不太理解就印度那地方的气温，Nano 怎么会没有空调，后来想明白了，你见过摩托车有空调的吗？

最终的结果是 Nano 只卖出了不到 8000 辆，就完全撤出了市场。

失败的启示：

产品最怕的就是不上不下，不伦不类，当然，流行的词汇叫“Cross（跨界）”，其实在汽车界，Cross 的产品一直都是不温不火（例如自行车中的平把公路车），想想原因也简单，当这类产品兼具某两种主流产品的优点的时候，其实也兼具了这两种产品的缺点。

但是，Nano 为了向市场证明 Cross 产品最糟糕的结果是什么，不但产品 Cross 了，连目标客群都 Cross 了，当然，这也没啥大问题，但你好歹拿出造汽车的气质来啊，搞一个四轮的摩托车算什么，难不成塔塔的高管中有雷丁的人？但雷丁不管怎么说，人家从没叫自己的产品是“汽车”啊！

14) Ford | The Edsel (1957)



太难看了！这是我看到这款车的第一感觉。

尽管 Edsel 诞生于 1957 年，但充分印证了一点，人类掉链子的审美自古就有。

也因为太久远了，对于这款车失败的原因分析和总结也是汗牛充栋，FOX 就总结了十点：1) 糟糕的推出时间；2) 不充分的市场调查；3) 混乱的价格；4) 经销商组织不稳定；5) 与福特汽车的其他车型缺乏区别；6) 质量和可靠性问题；7) 糟糕的外观设计；8) 管理层缺乏统一认识；9) 没有“向前看”；10) 无法亲身体验。

人美国的媒体总结美国的产品如何失败，肯定比我有说服力，好吧，就听 FOX 的就行了。

失败的启示：

一般来说，如果产品战略正确，偶尔的一次战术失败并不会影响大局，但是，一旦众多的战术失败在短时间内蜂拥而至的时候，再正确的产品战略也会因为来不及调整而随之沉没。

毫无疑问，Edsel 一次性集齐了十个战术失败，难为它了！

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

15) Smith & Wesson | Bikes (2002)



终于有了我最喜欢研究的产品-自行车-上榜了。

说起自行车，大牌的制造商有哪些呢？Cannondale、Scott、Pinarello、Colnago、Bianchi、Cervélo 等等吧，但骑友们应该都没听说过 Smith & Wesson。

没听说过就对了，因为 S&W 擅长的不是造自行车，而是造枪，也就是说，它是一家枪支制造商，手枪，左轮枪，步枪才是它的专业。

当然，它也不能说不造自行车，只不过它造的自行车都是政府单，也就是为执法部门生产自行车，但是，不知道它是怎么想的，非要把这个品牌延伸到民用市场中，而普通大众却并不买账，因为他们实在没有办法把枪和自行车联系起来。

难不成 S&W 是这么想的，枪战的时候，要是打不过，就骑上我的自行车跑？讲真，真要到那个时候，开车都跑不及，自行车顶啥用啊！

失败的启示：

好吧，又是一个品牌延伸失败的案例！

16) DeLorean Motor Company | DeLorean DMC-12 (1981-1983)



如果我说图中这台跑车（没错，这就是台跑车，当时就是这个设计）在当时对标的是兰博基尼 F12、法拉利 250 GT 和保时捷 911 等标志性车型，肯定有很多朋友会质疑，就这？#

是的，就这，这台车是由德罗宁公司研发生产的，该公司的创始人约翰·德罗宁原本是通用汽车的高管，当然，也是一个有梦想的高管，他希望能够造一台速度快，价格合理，安全可靠的跑车，并且拥有梦幻般的设计和当时最新的技术。#

于是他成立了德罗宁公司，于 1981 年推出了德罗宁 GP F45，但是，他对跑车所期望的梦想一个都没有实现。#

量产车发动机用的是标致-雷诺-沃尔沃 V6 发动机，按说速度有保证了，但是为了能把这台发动机装进去，不得不“中改后”，于是操控性就没有了，一点都不像一台跑车。#

价格上，德罗宁希望的价格是在 4.5 万美元（这也是为什么这台车叫 GP F45 的原因），但是不断增长的制造成本（为数不多的全不锈钢车身，连冷凝管都是），运输成本（在爱尔兰组装的），以及疲软的汇率，和对原始设计和生产计划的频繁修改，让这台车的价格提升

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

了一倍以上，达到了 58 万美元，而在当时，只需 4 万美元就可以买到一台保时捷 911。#

安全可靠性就更是拉胯，客户反馈回来的问题包括但不限于：电气系统故障、电池过早耗尽、仪表失灵、油门卡住、车轮校准不正确以及车门漏水，还有发动机通风系统也容易出现故障而导致过热，因此，这台车的车主必须是一名合格的机械师才行，否则就得在修理店花一大笔钱。#

还有它的鸥翼门，如果它在事故中翻过来，车内的人就会被困在车里，因为没有办法出去。其他带有鸥翼式车门的汽车——比如梅赛德斯-奔驰 300 SL Roadster 通常都有车门弹射器，以防汽车翻过来而无法让驾乘人员脱困，但是，DMC 负担不起那样昂贵的技术成本。#

品控上就更是别提了，或许是为了降低制造成本，这车是在爱尔兰组装的，问题是这些工人几乎没有制造超跑的专业知识和经验，品控基本就别提了。#

结果就是在 1983 年停产前，它只生产了约 9,000 辆汽车。

不过这并不是它最终的结局，2016 年，DMC 又重张大吉，不过每年也就是生产 50 辆左右的超跑。

当然，DMC12 也不是一无是处，它唯一被全球公认的就是具有未来主义风格的设计，因此，它也被戏称为“银幕汽车”，比方说《回到未来》中的出演。

当然，设计上的成功，主要还是依靠汽车设计界的传奇人物吉托·乔治亚罗（Giorgetto Giugiaro）来操刀的，他曾经设计过玛莎拉蒂 GT、宝马 Z4 和莲花 Evija 等标志性车型

失败的启示：#

真正成功的产品几乎不存在把所有“最什么”的特点能够完美的集中在一个产品上的，能够突出不超过三个客户真正关心的价值点就足以让你的产品市场中拥有一席之地了，完美的产品只存在于想象或者图纸中，但是一旦开始落地的时候，现实就会让你知道什么是市

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

场的铁拳。#

17) Segway Inc | Segway (2001)



第一次见到这玩意是在天安门广场，飒爽英姿的女警驾驶着这玩意在广场巡逻，当时就想要是自己能有一台就好了，后来一打听价格，乖乖，上万了。

但是随着国内各个厂商不断把价格打下来，这玩意确实在国内流行了一阵，但是现在已经很少能够看到它的身影了。

同样是两轮的骑行工具，它不如摩托车快，没有电动车续航长，没有自行车方便，现在想想，幸亏当时穷，买不起，要不就又是家里一件吃灰的产品。

只是不知道现在天安门广场上女警还有没有继续驾驶这个玩意了。

顺便说一下，第一个推出这个产品的赛格威已经于 2020 年 6 月正式停产这个产品了，不过好歹也生产了 20 年，只能算是部分失败吧！

失败的启示：

这个玩意作为交通工具，不安全，作为娱乐工具，又太笨重，它的使用场景其实应该在交通环境相对简单的场所里，比方说公园，广场，但是就国内这情况，公园也是人满为患，广场早就被大妈们占领，能玩的开的，也就中南海和天安门广场了。

买这玩意的更多的是出于好奇，新鲜和吸引眼球，就如同前些年流行的雪地自行车，就

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

是那种粗胎车，但是现在已经没有正经的厂家生产它了。

18) Cadillac | Cimarron (1982)



上世纪 80 年代，当美国汽车面临来自欧洲和日本车企的竞争时，不得不通过变革来保持竞争力。

不幸的是，凯迪拉克的西马伦在这次变革中被认为是有史以来最糟糕的汽车之一，类似的“荣誉”还有“笑柄”、“臭名昭著”、“滑稽”等词语。

凯迪拉克的车一向以“大”著称，但是当面临奥迪 4000、宝马 320i、沃尔沃 GL 和本田雅阁这四个竞争对手的时候，它必须做出应对。

怎么应对呢？

就是把雪佛兰骑士这款车做最小的修改，于是就改成了图中这样的小车，然后让它以凯迪拉克的新款运动型豪华紧凑型车的身份出台。

但是，一台前驱车，入门才是 2.0 的直列四缸发动机，只有可怜的 85 马力，这，谈什么运动，车身缩小，咱就不说了，看看内饰，仪表板是一块钛色的塑料板，看起来像是属于一件运动夹克，座位是人造革的乙烯基，甚至连杯托都没有，就这，和我谈豪华？还有可怜的空间，人高马大的美国人坐的实在是憋屈！

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

当然，还有它的价格，它的原版车-雪佛兰骑士-要比它便宜几千美元，与其这样，直接买一台骑士不就行了。

而和它同平台的别克天鹰 (Buick Skyhawk)、奥兹莫比尔费伦萨 (Oldsmobile Firenza) 和庞蒂亚克太阳鸟 (Pontiac sunbird) 等豪华品牌比它大，比它豪华，但这仨堂兄弟都比它便宜。

因此，销售惨败也就不足为奇了。

以至于前凯迪拉克的产品总监约翰·豪厄尔在他的办公室里放了一张西马伦的照片，上面写着：“以免我们忘记。”

失败的启示：

面对竞争压力，变革或许是最根本的一种解决方案，凯迪拉克的方向是对的，但是具体到产品上，路却走错了。

对于组织而言，变革实质上就是重新组织资源的再生产和利益的再分配，缝缝补补依然是换汤不换药，这种结果传递到产品上就是没有动力和决心去真正研究未来的产品和产品的未来到底是什么，结果就是一大堆平庸的产品被推向了市场。

19) Ford | Pinto (1970)



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

如果有一个产品能同时进入到法律界和汽车界的案例中，那福特的平托必然高票当选。

为了应对日本车给美国车企带来的竞争压力，福特公司开始匆忙上马新车：平托。

从概念到量产上市，只用了 25 个月，而在当时，大多数汽车需要 45 个月，而匆忙上马的结果就是连汽车最基本的规格要求都达不到。

平托“火”的原因真是因为它会起火，它的油箱位于后桥和后保险杠之间，尽管这在当时是一种标准做法，但平托的后保险杠用了劣质材料，并且缺乏结构加固，一旦被追尾，起火的概率是相当大的。

福特其实并非不知道这个缺陷，并且他们也知道修复这个缺陷只需要每辆车花费 11 美元的成本，但是他们没有做，原因在于他们将这个致命的设计缺陷视为财务问题，而不是人命问题，平托销售了大概 300 万辆，修复成本核算下来就是 3300 万美元，福特的高管最终还是选择了省下这 3300 万美元。

真的省下了吗？没有，因为打官司要求被赔偿受害者 1.2 亿美元，还得召回平托，需要注意的是，召回也仅仅是因为 NHTSA（美国国家公路交通安全管理局）开始调查他们的时候才召回的，也就是说，要不是法律这把巨剑即将刺向他们，他们或许都不会召回，除非被要求强制召回。

因此，平托这款产品都不能以“失败”的产品来定义了，其实应该换一个词：丑闻产品。

失败的启示：

我们不得不承认，很多企业有时会把利润置于人之上，每年的 315 曝光的几乎都是这类企业，有些产品或许无伤大雅，但有些产品则会带来严重的危害，比方说汽车这种交通工具，一个基本结构上的设计缺陷或许就会带来一个生命，一个家庭的不幸。

如果是无意中的设计缺陷也许还能理解（疏忽或懒惰），但是像平托这样的明知有缺陷

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

却故意视而不见的情况就是一种犯罪，这样的汽车企业现在还有，他们普遍的做法就是在知道汽车不安全的情况下坚持汽车是安全的，仅仅是为了避免召回，毕竟要花费成本去修复缺陷。

因此，企业和产品经理在做产品的时候，千万不要因为压缩时间表而让产线和配套工具在没有达到要求之前匆忙启动，因为这只会让很多需要精心打磨的东西在“凑合”的态度中产生。#

一定不要突破这类产品规格的基线，更不能突破法律的底线。

20) Pontiac | Aztek (2001)



这玩意在通用的定位中，是定位于“酷”的，但事实上，焦点人群在看到后普遍的感受是“丑陋 (Ugly) ”。

为什么会出现这种极大的反差呢？

因为它是一个妥协之下的产物。

按照设计师汤姆·彼得斯的想法，这玩意的设计理念是将科迈罗和布雷泽的特性混合成一款宽、低、强大、越野的东西，他称之为熊爪，可以把它想象成一台带有越野轮胎的 GMC。

但是 GM 的高管们则认为，这款车应该以公司小型货车的又高又窄的结构为基础。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

因此，一款在设计上向高管们妥协的产品就此诞生，正如阿兹特克推出后，接管了 GM 最高产品职位的鲍勃·卢茨也不得不承认：当这个设计呈现给焦点群体时，他们的感受和我们一起第一次看到它时的感受一样：他们讨厌它。

尽管量产版的阿兹泰克搭载了 3.4 升 v6 发动机，并配备了一套专注于道路的可选全轮驱动系统，但是在焦点群体的眼里，这就是一台小型货车，并且还是很丑的那种。

结果就是 GM 在它上市仅 5 个月后就宣布将对其进行重新设计，但这也无济于事。

失败的启示：

前面提到过，Cross（跨界）的产品是最不好做的，要么惊艳世人，要么不伦不类，可能后者居多，具体到产品管理中，跨界很多时候就变成了各方观念的 PK，最终的结果就是互相妥协，然后一个怪胎就诞生了。

啥也不说了，产品经理，设计师出来背锅了！

21) Suzuki | X-90 (1997)



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

产品就怕比，在看到铃木 X-90 的时候，我觉得庞蒂亚克的阿兹泰克也没那么丑了。

你说 X-90 是 SUV 吧，后面那个屁股是啥意思，你说它是小货车吧，怎么马槽还是封闭的。

好吧，我承认，在铃木，这玩意被定为是 SUV 的，一台紧凑双门的 SUV，可能在铃木的目标客群设计中，它应该是属于那种喜欢两人冒险的完美选择的产品。

目标客群的设计其实没有啥大问题，但这玩意的处理方式实在令人糟心，太非正统了，你就是好意思开出去，都不好意思和越野圈的混，生怕人家问你，你这是开了个啥东西出来啊！

这玩意三年内只卖出了 7000 辆，铃木的小型车在日本市场还是很有优势的，但是，这玩意，好吧，又是一个因为设计拉胯而影响销量的产品。

失败的启示：

结合阿兹泰克一并说一下，在这个颜值即正义，颜值即销量的时代，突破性的设计可以有，但是千万不要违背普通大众群体，尤其是目标客群的主流审美，和你的设计审美能保持一致的还真不一定是你的真实客户，就算是，他们又能贡献多少销量呢？

尤其是对于面向大众的工业制造品而言，花点钱请一个有经验的设计师吧！

22) Nissan | Murano CrossCabriolet (2011-2014)



我在前面说过了，Cross 车型想出彩很难，但是日产楼兰却是很成功的一款跨界 SUV，尽管在国内市场表现一般，但是作为一款全球车，十多年的全球销量已经超过百万，很耀眼的数据了。

或许是日产在 Cross 上尝到了甜头，于是又琢磨着在楼兰的基础上继续跨界，于是在 2000 年推出了楼兰的敞篷车，准确说，应该是敞篷 SUV。

这个步子看起来确实是有点大了，基本上无法重现楼兰的辉煌，在 2014 年停产。

业内认为楼兰敞篷车结合了 SUV 和敞篷车最糟糕的元素才导致了它的失败，但就我个人观点而言，外观嘛，似乎还说的过去，尽管被戏称为“看起来像个愤怒的熨斗”，但好歹也是个还看得过去的熨斗（当然，是和前面那俩货相比），主要的问题还是在于三点。

1) 双门 SUV 一直被认为是 SUV 车型的坟墓，丰田老款的 RAV4，起亚老款的狮跑，福特探险者运动版，五十铃的 Amigo，马自达的纳瓦霍，都失败了，日产推出楼兰双门敞篷 SUV，本身 SUV 就很少会出敞篷的，再加上一个双门，就已经和主流认识相悖了，日产

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

或许太高看楼兰的品牌号召力了。

2) 定价，楼兰这款车刚推出时，售价高达 4.8 万美元，是日产产品体系内仅次于 GT-R 的第二贵车型，而这个价格可以买到一台宝马 5 系以及奥迪、奔驰同级别的车型，日产似乎高估了它的溢价能力，毕竟你挂的是日产的标，却要抢 BBA 的市场。

3) 人机工程设计上出现了非常低级的错误，随着车顶的抬高，这款车面临着几乎所有敞篷车都有的问题：你看不到比消防站更小的东西。日产是怎么做的呢，他们安装了两个而不是一个后窗，而每个都差不多有手锯那么大。不幸的是，敞篷车顶部的陡坡让这些窗户没有任何实际用途，除了看天空和树木。所以这些窗户的能见度不是很好，这就直接导致倒车时驾驶员什么也看不见，虽然后来加装了倒车影像，但是高位的问题使很多矮小的东西依然看不到。

还有就是后备箱，按照试驾者的说法，小的只能放下一个三孔打孔机，而后座的乘坐舒服感也几乎没有，毕竟尺寸在那里摆着。

为什么会出现这样的问题，我们不妨从产品管理的角度揣测一下，在日本那种等级森严的企业中，没有人有胆量质疑 CEO 的糟糕主意。

总之，根据评测者的说法：这是一台看起来很好的车，但是我不会买。

失败的启示：

从产品管理的角度看，产品线的延伸一定要慎重，不要过于自信初始产品的扩张度，也不要盲目自信自己能够走出某类产品的洼地，在产品线的延伸中，基本有一个可以遵循的原则：初始产品的影响力和延伸产品的数量成反比。

23) General Motors | EV1 (1996-1999)



2017 年，埃隆·马斯克表示，他创办特斯拉是对通用汽车 EV1 被取消的直接回应。

在这个一说起电车就想到特斯拉的时代，对于马斯克而言，他应该首先想到的是通用汽车的 EV1。

早在 1996 年，通用汽车就率先推出了全球主要汽车制造商生产的第一款量产的电动汽车，比所有人都早，甚至连埃隆·马斯克的特斯拉也只是后来者之一。

但是，为什么 EV1 却在四年里只生产了 1117 辆后就彻底放弃了呢？需要记住的是，不是说不生产，不销售 EV1 了，而是被扔到垃圾场，彻底被碾碎了。



如果单从产品本身来看，EV1 可谓是划时代的一次伟大的创新，现在很多电车上用到的技术其实都是 EV1 发明的，比方说低滚动阻力轮胎、无钥匙点火、用于暖通空调的热泵和再生制动、线控加速、制动和档位选择、驾驶室温度预处理、轮胎压力传感，以及电控系统等。

那到底是什么原因造成它的失败的呢？其实到现在，圈内都还在探讨，挺好的一个产品，怎么说没就没了呢？

如果抛开那些政治利益层面的博弈，比方说石油集团的阻挠，排放标准的问题，政策的扶持力度等，目前来看，最大的问题可能就出现在它的销售模式上。

EV1 的销售地区仅限于南加州和亚利桑那州（太冷的地区会加速电能损耗，当然，现在的电车也一样），而就这大大限制了有潜力消费人群的选择，其次，EV1 采用的商业模式是“以租代售”，潜在顾客只能租赁，每个月的租赁费用是 299-574 美元之间，不能购买，即使是像著名喜剧演员、脱口秀主持人、汽车收藏家 Mi| #Ohqr 在参观 HY4 后想买一台，但是通

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

用汽车告诉他：不销售，只能租赁。

尽管在第一年，EV1 只租出去 288 辆，但是却获得了几乎所有客户的认可和喜欢，我们可能想不到，当 1999 年，通用要收回 1117 辆 EV1 的时候，客户们竟然发起了抗议，凭什么收回，必须延长租约，让我们开，我们自己负担维护和维修费用都行。

说说以租代售的商业模式，按照当时的评估，一台 EV1 的生产成本就达到了 8 万美元，通用汽车估计也核算过，这台车定价低于 10 万美元就是无利可图的，因此，与其经历漫长的销售周期，不如以租赁的方式快速回笼资金，一台车的租赁费用是 500 美元，1117 台车一个月的收入也不过 55.85 万美元，一年也就是 670 万美元，也就是说，一年下来，可以抹平 83 台车的生产成本，而 1117 台车的生产成本在 13 年半里就可以抹平，而车还是我的。

当然，也有可能是通用其实想的就是把 EV1 作为一款技术实验车，通过租赁的形式能够更好地获取真实车况数据。

其实我个人更倾向于后面这个原因，因为它确实有令人侧目的成绩，当时的 EV1 就已经能够跑到 5.6 英里/千瓦时，而今天的特斯拉 P 是 7.3 英里/千瓦时，雪佛兰 Bolt 是 7.3 英里/千瓦时。

这么说吧，虽然我们可以说 EV1 从产品的层面看，因为成本太高，续航里程较低，车太小，只有两个座位而在市场上失败了，但是，它却获得了真正的技术层面的胜利。

失败的启示：

说实话，不太好评价 EV1 的失败，这是一个典型的“虽败犹荣”，“前人种树，后人乘凉”，“陶冶自己，成就别人”的产品，毕竟是量产后有商业模式的产品，如果非要往产品管理上找一点启示的话，我觉得就是这种极具创新性的产品在商业模式的设计上完全也可以想一些颠覆式的，没有必要循旧而行，反正就算失败了，在墓志铭上也会这样写：失败并不可怕，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

可怕的是被忘记！

说个小趣事，当 EV1 还是原型车的时候，中国的一位副总理在参观通用汽车的时候还乘坐过呢！

24) de Havilland | DH 106 Comet (1949)

如果说任何跨时代的产品都需要先驱者的话，那么，德哈维兰 DH106 彗星喷气式客机应该是现代民航机的绝对先驱。

当然，这个先驱的意思包括两部分含义，一是它使用的很多技术为现代喷气式民航客机奠定了基础，比方说埋入式发动机，加压客舱等，另一方面是指它糟糕的安全记录也为后来的喷气式民航客机的发展提供了避坑指南。

从 1952 年首飞，到 1959 年停产，7 年时间里一共生产了 114 架，就出现了 26 次机体损坏，导致了 400 多人死亡。

原因在哪里呢？并不是机身老化，而是机体结构设计上的问题，大家下图，你会发现彗星一代的客舱窗是方形的。



而再看下图，彗星 2 代的客舱窗是圆形的。



难道就是因为这个原因？说来很多朋友可能不信，但事实就是这样。

在一代机第一次发生解体（1954 年 1 月，机上 36 人全部遇难），制造商并不相信是设计的问题，而是怀疑存在蓄意破坏、起火、震动和油箱爆炸。在找到并检查了飞机上

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

的大部分碎片后，负责调查的委员会宣布，飞机不是问题所在。

但打脸很快就就到，同年 3 月，又一架飞机解体，机上 21 人全部遇难。

于是，彗星停飞了，这次是永久停飞，其认证也被撤销。德哈维兰开始寻找根本原因。

几个月后，它解开了这个谜团。

通过 3000 多次对机体结构测试件加压循环之后，真相出现了，就是金属疲劳，而导致金属疲劳过度的原因竟然是方形的客舱窗加重了这种疲劳，金属疲劳很正常，但加速疲劳就不正常了，嗯，有点像过劳死的意思。

于是，工程师们重新设计了飞机的结构，包括修改为圆角窗，这就是上图中的彗星 2 号。

但是，扣证容易取证难，毕竟英国王室和英国政府也是彗星机的客户，一年解体了俩，你让王室和首相们还怎么相信你呢？

于是，结果，嗯，也就那么结束了。

失败的启示：

我想想怎么让产品经理来背锅啊，那个，这个，算了，结构工程师出来背锅吧！

25) iHoverspeed | Hoverboards (2015)



这玩意是否是一种失败产品是有争议的。

有些人认为它带来了一种潮流，而有些人则认为它其实是一种很不安全的通行工具。

其实，潮流和工具有时并不冲突，但是，一旦凸显一个标签，忽视另一个标签的时候，就很容易在产品的成败上产生争论。

悬浮滑板很潮，很酷，很好玩，这个毫无疑问，但是如果我们从一种类通行工具的角度看，那么，它就不是那么让人省心了。

这种不省心是从悬浮滑板不断爆炸开始的，仅仅在 2017 年，美国就有 8 个品牌的几千个悬浮滑板爆炸，据资料显示，已经有以下这些生产企业被要求召回产品：

- iHoverspeed Hoverboards
- Salvage World Hoverboard
- Tech Drift Hoverboard
- Vecaro Lifestyle Hoverboard

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- Digital Gadgets Hoverboard
- Hoverboard LLC
- PTX Performance Product
- Razor Hoverboard

而航空公司也早在 2015 年就禁止这玩意上飞机，原因何在呢？

其实这个和国内流行的电动自行车一样，几乎都是锂电池惹的祸，低价的产品（200 美元以下）差不多用的全部都是低质量的电池组，企业并非不知道，但是这样做，主要有两个原因，一是为了赚取更多的利润，二是为了满足更多不同经济水平用户的需求。

前者好理解，前面提到的福特平托车就是此种原因的代表，后者怎么说呢，有时候企业也是无奈之举，对于很多产品而言，消费者希望要酷，要潮，要吸引眼球，要好玩，要服务好，要质量好，但是，价格还得低。

但是对于工业制造品而言，真的是一分价钱一分货，低价的东西不一定质量差，但是，质量好的东西一定价格会贵，毕竟一件好的东西一定是用其它的好的东西堆出来的。

而企业又为了能够在某个流行潮中能分一杯羹，但是高端用户毕竟就那么点，必须得打价格敏感性用户的主意，因此，样子货就大量产生了。

这就是国内很多制造企业面临的现状，我一直认为“薄如蝉翼”是用来形容素纱单衣的，后来我才知道，也可以用来形容“垃圾袋”。

失败的启示：

不管这个产品失败与否，它带给企业和产品经理的思考其实就一点：当你无法做到某类产品的最低要求的时候，你要做的不是降低要求，而是不做。

26) Coda Automotive | Coda Sedan (2012)



这是一个典型的“时无英雄，使竖子成名”的产品。

Coda 也算是电动汽车的先行者之一了，曾几何时，它被寄予能够成为特斯拉的中端车型的替代品，但是，好吧，看上图，就连我这个不挑食的人都下不去嘴。

外观“丑”就算了，毕竟再丑的车也有人买，那么，一共卖出去多少台呢？

117 台，好吧，这 117 位车主，请让我尊称你们一声“大哥”，叫你们大哥，不是因为你们的审美，而是你们竟然有勇气花 4.49 万美元来让大众对你们的审美指指点点！

除此之外，驾乘感受几乎没有，安全配置形同虚设，当然，油车里类似的车也不在少数，其实这些因素都不是造成这个产品失败的主要原因，主要原因在于：

这是一台我们中国生产的汽车。

也是中国汽车主机厂首次向美国出口的乘用车产品。

更是中国汽车主机厂首次以电动车向特斯拉发起的挑战。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但是，实话实说，不行！

美国作为车轮上的国家，人家开过的车比咱们喝过的汽油都多，没有过硬的造车的本事，以及能够达到美国消费者期望的汽车质量水平，很难搞反向操作的。

而在 2012 年，好多主机厂还在投机取巧，好高骛远呢，连油车还没怎么整明白呢！

如果我再说说这台车的爹和爷爷，懂汽车的朋友就知道它的失败是情理之中的了。

它的爹是哈飞赛宝，它的爷爷是三菱蓝瑟。

简单说，这是一个“油改电”的产品，而这类路线的产品无一例外都失败了。

失败的启示：

踏踏实实做企业，老老实实做产品。

有些事，我个人觉得慢慢做会比较快。

毕竟在某些成熟的市场中已经很少有韭菜可以噶了！

3、消费电子

27) Facebook | Facebook Phone (2013)



当企业一旦强到一定程度，往往“烧包”的心态就会取代“谨慎”的姿态。

在社交领域，Facebook 的地位毋庸置疑，但是，在 2013 年，它却做了一件极为“烧包”的产品---Facebook Phone。

业内是有大神的，早在 2010 年，Facebook 刚吹出要做手机的风的时候，就有能人预测它的手机不会成功。

原因有十：

- 1) 微软曾经尝试过硬件设备和社交结合的手机（2010 年推出的 Kin 系列），但是失败了；
- 2) Android 决定了 Facebook 手机不会有太出彩的表现；
- 3) Facebook 手机可能会改变使用社交服务的用户的习惯，但是用户并不会喜欢这种

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

改变；

4) 社交领域并不需要专门的手机；

5) Facebook 如何聚焦于网络社交和智能手机，毕竟它擅长的是线上社交，一旦出现问题，将会影响两方面；

6) 即使是单从智能手机市场看，谷歌发布的 Nexus One 都折戟沉沙了，Facebook 又凭什么认为自己能成功呢？

7) Facebook 希望能在社交领域和手机市场都取得成功是极为艰难的，，毕竟社交领域与手机市场有很大不同；

8) 很少有企业能够做到面面俱到，在作者看来，谷歌算一个，苹果算一个，但 Facebook 显然还不行；

9) Facebook 已经推出了很多移动应用，并且收益也不错，为什么又要推出一个专门的手机呢？

10) Facebook 手机会让用户和市场迷惑，我是该买一台 Facebook 的手机，还是在其它的手机上购买它的移动应用呢？

但是，这个预测并没有引起扎克伯格的重视，依然在 2013 年推出了自己的手机。

其过程说起来有些意思，在手机的推出上，Facebook 有样学样的选择了乔布斯在苹果的风格：

就是 Facebook 内部有一种信念：人们渴望 Facebook 的产品，就像他们渴望苹果或三星的产品一样。

也就是说，Facebook 觉得它的每一个新功能都给了用户一些特别的东西。并且随着广告力度的加大，就好像这些手机已经被卖出去一样。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

而用户的感受恰恰相反，他们感觉不是被给予了什么，而是被要求了什么，因此，他们不再关注 Facebook 的手机。

再具体看产品层面都有哪些失败的因素，先从硬件看，4.3 英寸的 LCD 显示屏，720p 分辨率，高通骁龙 400 双核处理器，微不足道，并不出彩。

再看软件应用，Facebook 手机主打 Facebook Home（可以理解为 Facebook 社交应用全家桶），尽管用户可以选择关闭，但是如果关闭的话，这手机又和普通手机有啥区别呢？

并且还有一点是老外最为关注的，就是个人隐私，以前用 Facebook 的应用，只是软件上可能会有隐私泄露风险，现在倒好，硬件直接也上了，尤其那个摄像头，只要不关机，24 小时监控着你。

还有它的渠道，走的是和电信运营商 AT&T 合作的模式，这就限制了非 AT&T 用户购买的意愿。

之所以只选择 AT&T 作为运营商，是因为 Facebook 希望通过排他性协议让 AT&T 加把劲，好好干，但是事实证明 AT&T 就销量不予置评。

对于 Facebook 的手机来说，其实排他性协议是行不通的，它现在最需要的是把市场做大，它本可以孤注一掷，依靠自己的品牌优势，向所有主要运营商推出这款手机。

当然，作为第一次做手机的 Facebook 来说，缺乏经验很正常，但是你选择 HTC First 作为你的手机的磨皮版，是不是太高看 HTC First 了？

AT&T 才卖了 1.5 万部 HTC First，你到底是咋想的？

问题是 HTC 人家也是做手机的，当然，友商是可以理解的，但是为什么 HTC 后来推出的 One 也可以安装你的 Facebook Home 呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这真的是自寻死路啊！

并且在销量不佳的情况下，AT&T 把价格从 99 美元降到 99 美分，这真的是猪一样的队友啊，最后的管就是它拔的！

失败的启示：

槽点太多，一时不知道从哪儿下嘴，反正一个产品该失败的原因基本都集齐了，为了向 Facebook 致敬，我决定从产品管理创新的角度为它出一个番外篇的失败原因分析。

28) Apple | Newton (1993)



这是一个运气显然不如牛顿（Isaac Newton）的牛顿（Apple Newton）。

前一个牛顿在苹果树下悟出宇宙的奥秘，后一个牛顿同样在“苹果”这棵大树下却销声匿迹。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

从 1993 年 Newton 正式发布起，尽管期间经历了 100,110,120,130 的硬件改变，以及 Newton OS 从 1.0 到 2.0 的迭代，但是依然无法阻止它于 1998 年正式退出市场。

Newton 失败在哪里呢？

说来有点可笑，它的关键失败点恰恰都是它想去宣传的特征。

1) **手写输入**：对于一台移动设备而言，手写无疑是最合理的输入方式之一，尤其是在上世纪 90 年代，这几乎可以说是突破性的。

Newton 通过用一支塑料触控笔进行输入，可以输入文本，标点，字符，线条，甚至是图画，吸睛力很强，但是可惜的是，识别力太差，当时以此为梗的笑话层出不穷。

比方说在《辛普森一家人》中就有这样的桥段，见下图：



备注：上图情节为纳尔逊·蒙茨告诉他的朋友“在你的 Newton 上做个笔记”，他写的是“揍马丁”，但 Newton 识别的是“吃掉玛莎”。

总之，Newton 的识别能力在用户中是最为被诟病的一个特征，极大的影响了使用体验。

甚至于乔布斯在重回苹果后取消 Newton 这个产品时，这个特征也是让乔布斯大为恼火的一个特征，他说：上帝给了我们十个触控笔，我们不要再发明另一个了。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

为什么会出现这种情况呢？

我不得不认为这是俄国程序员的程序风格的，太糙太暴力了。

Newton 的原版识别软件是俄国一名程序员斯捷潘·帕奇科夫 (Stepan Pachikov) 写的，还不是在美国写的，而是在俄国写的。

有意思的是，苹果投钱和斯捷潘·帕奇科夫联合成立了一家 ParaGraph International 的公司。

2) 移动计算能力：便携式的设备，移动计算能力是非常关键的一个技术规格，在 1992 年吹风的时候，约翰·斯卡利宣称 Newton 可以记笔记，强大的计算器，运行一些简单的公式，在地址簿中更新和搜索联系人，并在日历中跟踪约会等等。

Newton 一开始选择的 CPU 其实是足够用的，毕竟是上了三片 AT&T 的 Hobbit (霍比特)，但是这个 CPU 最大的问题倒不是性能，功耗什么的，而是太贵了，当时算下来的成本已经接近 6000 美元，并且还需要 5 年的准备时间。

后来苹果公司发现了英国一家小公司 Acorn，感觉这家小公司设计的低功耗芯片有点意思，于是就投资了 300 万美元专门为 Newton 设计 CPU，300 万美元确实起了作用，他们果然设计出了低功耗的芯片：Acorn RISC Machine。

但是，功耗指标够了，而运算能力却又开始不足了，于是就大量出现了用户在使用一些高功耗运算的时候 Newton 拉胯的情况。

顺便说一下，Acorn 后来就成了专门做移动运算芯片的世界级企业，它最著名的技术就是 ARM。

从这个角度看，ARM 的成功真的还得感谢苹果的 Newton。

3) 开放式的应用和数据的互联：Newton 为了增强应用的数量，专门为第三方开发者

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

开发了一种语言 NewtonScript，第三方可以用这种语言去开发丰富的应用，有文字处理程序、电子表格、计费软件、电子邮件应用程序、验证表单输入应用程序、音乐作曲应用程序和游戏。

其中最受欢迎和最畅销的应用程序就是 Graffiti，一款简化的手写系统，谁开发的呢？

Palm，后来它们也开始制造 PDA。

我们甚至可以这样理解，在 Newton 时代，苹果就已经有了自建产品的生态系统的想法了。

很多朋友可能不知道，Newton 早已经可以实现阅读电子书的功能，比亚马逊的 Kindle 整整早了 14 年。

丰富的应用必然会激发用户更为丰富的需求，比方说最基础的设备间的交互，当时怎么交互呢？用专用的线缆连接 Newton 和电脑。

这些想法简直太好了，但是，极为不便利的应用获取和数据互联让 Newton 真正的是“the Personal”的，而不是“the Public”的。

三大卖点，没有一个能拿的出手，因此，它最终只能以 20 万台的销量惨淡收场。

其实写到这儿，我都觉得有人说 Newton 失败的关键原因是因为高达 900 美元的售价这个因素其实都可以略过不提，它真正失败的原因是：

一群 90 年代的技术大神们做了一个 21 世纪的产品。

用我们的话说，叫“生不逢时”，毕竟国外媒体对它最终的评价是：昂贵但没有用处的高科技产品。

说点题外话，我们知道，Newton 其实是影响了乔布斯重回苹果后的转折产品的，也就是大家熟悉的 iPod 和 iPhone 的，咱就说吧，这两货几乎 90% 的基因都来自于

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

Newton。

但是，Newton 的影响绝不是仅限于这两产品，前面说到了，应用上，有手写识别软件，还有类似 siri 的语音识别，硬件上，有 ARM，编程语言上，有 NewtonScript，它的基于原型的对象模型、动态变量类型、内存垃圾的收集和快速解释设计影响了 JavaScript 的创建，商业模式上，自建产品生态的原始想法，等等。

失败的启示：

在产品管理中，不会存在“技术牛逼就一定造就牛逼产品”的观点，这或许就是产品人员和技术人员之间最大的认知鸿沟。

正如我前面说到的，Newton 是一个 90 年代的技术大神们做的一个 21 世纪的产品，如果再晚出现 4 年（1997 年，第一个用于电脑的 802.11 WiFi 标准直到 1997 年出现），随着无线基础设施的建设，Newton 会不会是另一番市场表现呢？

但是，如果是没有用的，市场，技术，用户，企业，各方利益，各方价值，产品经理需要平衡的要素太多了，我们绝对不能因为一个灵光一现的点子就冒然启动企业这台机器，并在高速运转下玩命向前。

产品经理其实还有一个重要的职责，我很少说，就是产品经理不但是业务向前的推进器，有时候也得扮演业务的阻止器。

29) Amazon | Fire Phone (2014)



扎克伯格的 Facebook Phone 熄火后，贝佐斯笑了笑，说，小扎还是太年轻，让你看看我这样的互联网老炮是怎么玩转这个市场的。

于是，2014 年，亚马逊推出了 Fire Phone。

贝佐斯是有底气推出手机的，毕竟他的 Kindle Fire 平板电脑是很受消费者欢迎的。



fire
POWERFUL
TABLET
— AT AN —
INCREDIBLE
PRICE

或许老贝是这么想的，把 Kindle Fire 平板电脑尺寸缩小，然后加上通话功能，不就是手机了吗，中国的友商们已经这样搞了，但是，他没琢磨过，中国的厂商们把这种产品叫“通话平板”，而不是手机。

当然，这不是老贝的想法，是我瞎琢磨的，那么，Fire Phone 到底是怎么步 Facebook Phone 的后尘的呢？

1) **定价问题**：老贝对 Fire Phone 的定价让众多分析人士大跌眼镜，本来他们认为老贝会遵循 Fire 平板电脑的定价策略，以较低的价格，且质量足够好的产品来成为苹果的廉价替代产品。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但是，老贝不知怎么想的，采取完全相反的测量，亚马逊选择了一款高配置的顶级智能手机作为开山之作，当时的价格是，如果是非合约用户，单机售价为 650 美元，如果是合约用户，价格为 200 美元。

这也就意味着在市场充斥着类似价格的旗舰级智能手机种又多了一款旗舰智能手机。

正如当时 IDC 分析师 Ramon Llamas 在谈到价格时所说的那样：“这让很多人感到失望。”

2) 想当然的产品特征：Fire Phone 有两项与众不同的功能，一个是 3D 图像，这是在四个前置摄像头的帮助下完成的，还有一个是 Firefly 功能，它允许人们扫描和识别数千种物品，包括产品、歌曲和条形码。

但是，这两者都没有受到消费者的欢迎。

因为，3D 效果充其量只是派对上的把戏，正如 Gartner 分析师 Ken Dulaney 所说的那样，“没人在乎这一点。”

而 Firefly 呢，亚马逊是希望让 Fire Phone 用户从亚马逊商店里购买更多商品的一种自私的尝试，但在美国的消费者中是行不通的，因为美国消费者倾向于在手机上浏览商品，但购买通常是在电脑上完成的。（这个消费习惯恰恰和中国消费者相反）

3) 重复造轮子：在操作系统的选择上，Fire Phone 想走第三条路，于是亚马逊开发了自己的操作系统，叫 Fire OS，但问题是在 2014 年，苹果的操作系统市占比是 18%，安卓是 78%，其余的 4%是微软和黑莓的。

而这就意味着，如果不用谷歌授权的安卓系统，那么，谷歌上的好多应用是无法使用的，比方说谷歌地图。

当然，我们也知道亚马逊是怎么想的。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

亚马逊负责设备的高级副总裁 Gady Orgad 在接受采访时表示，他希望通过将 iOS 操作系统变成一个可以让开发者从自己的工作中获得更多收益的地方，来说服他们加入亚马逊的生态。#

而亚马逊这样想的依据是数亿活跃的平台用户会成为吸引第三方开发者的关键因素。#

但是，他们似乎忘了一点，就是对于手机市场而言，拥有足够的设备市场份额才是至关重要的，因为这样才能激励开发者直接为你的设备开发各种应用。#

注意了，是设备的市场份额，而不是购物平台的活跃用户数。#

4) 排他性的渠道选择：好吧，到现在，我们必须承认 AT&T 是造手机的互联网公司的墓地。

前有 Facebook，现在又来了亚马逊，同样是采用排他性协议，当然，我们必须承认，对于一个知名度较低的品牌而言，采用运营商的渠道来销售自己的产品是一种常见的操作，并且亚马逊的 Kindle Fire 平板电脑确实也获得了市场的胜利，同时在 Fire Phone 正式发布的三年前，亚马逊就给 AT&T 的高管展示了原型机，并向高管们解释了他们想做的事情！

AT&T 的高管们的热情被激发了，原话是“他们兴奋的难以置信”，于是，看似两强的合作就这样水到渠成的出现了。

但是结果呢？Fire Phone 终于走向了和 Facebook Phone 一样的结局：AT&T 把这款手机从初始价格降到了 99 美分。

失败的启示：

我们结合 Facebook Phone 和 Fire Phone 来看，就会发现，这两互联网巨头做手机，其实都是带有些“私心”的，前者是要把平台的应用做成“全家桶”塞到手机里，后者是要让手

机成为一个平台的购物终端设备，而做产品，一旦有了私心，自然就会把利益不由自主的向企业这边倾斜，至于消费者的利益，很重要吗？

问你们呢，产品经理！

番外篇：Facebook Phone 等一众小伙伴是怎么在创新上失败的

本来打算专门吐槽一下 Facebook Phone 的，毕竟槽点太多，但是转念一想，还是拉上几个陪绑的吧，毕竟以前枪毙人的时候，总要拉几个陪绑的，一是为了警示大众，二是为了让陪绑的好好改造，所谓“惩前毖后，治病救人”。

怎么来吐槽呢？既然这个系列是“创新的失败”，那咱们就把靶子树到“创新”上，并基于产品管理的角度说说如何才能避免“创新的失败”和“失败的创新”。

1、为了创新而创新是没有品位的

作为几乎属于同一时期的产品，APPLE 的 iPhone 4S 完全可以作为 Facebook Phone 的正面典型挂在扎克伯格办公室的墙上。

通过对 APPLE Newton 的了解，我们其实已经知道，iPhone 的成功其实也不是乔布斯的灵光一现而造就的，而是在上世纪 90 年代 APPLE 就已经为今天 iPhone 的成功储备了必要的商业、技术的资源。

反观 Facebook，有什么在手机上的储备呢？似乎都没有，毕竟它只是一家互联网公司，可能想到的优势似乎就是自我感觉良好的庞大社交用户和品牌，但是，社交市场和手机市场完全不是一回事，用户和品牌能否延伸到新的市场中或许对于 Facebook 来说并没有深入研究。

再看 APPLE，以前人家是叫苹果电脑公司，但是乔布斯回归后，直接改成了苹果公

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

司，别看只是去掉了“电脑”二字，意义却大不一样，至少证明了乔布斯壮士断腕的决心，而这种决心事实上也代表着苹果将在产品结构上做出巨大的调整，首当其冲的自然就是产品的创新。

由此可以看出，创新首先是要适配企业发展战略的，一旦企业战略明确，接下来才是各个层面的创新，再看 Facebook，我们有理由相信，它做手机仅仅是当前业务的延伸，或者说，它只是为了让社交用户有一个专门的设备来完成社交，而这并不一定是社交用户的刚性需求，因此，才出现了它的手机在市场中毫无波澜。

总之，产品的创新，到底是为了什么，这是我们首要的目的，而这个目的一定是和长远的企业战略结合在一起的。

类似的还有为了产品而产品，为了需求而需求，为了竞争而竞争，等等，概而论之，本质都是缺乏目的性的一种低级的条件反射。

2) 创新需要考虑的四个核心要素

创新需要四个要素来推动，大家看下图：



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1) 目的性：就是要想清楚你是否有让人信服的理由来创新，也就是前面提到的，一定要避免“为了创新而创新”，这里的理由是两方面的，一方面是企业信服，另一方面是让用户信服，只有一方理由的创新很难有市场价值。

比方说 Facebook Phone，它事实上就只有一方理由，就是向现有的社交用户提供一个塞进了“Facebook HOME”的移动设备，而这仅仅是 Facebook 的一厢情愿，对于用户而言，他们并不会为了使用“HOME”而再购置一部专门的手机。

2) 实用性：就是要想清楚你的创新是否能满足用户的需要，解决现实的问题。

比方说 Facebook Phone，它到底要满足什么需要，解决什么问题，其实 Facebook 并没有想清楚，如果是为了满足网络社交，那么，为什么非要用专门的手机呢？如果不是为了满足网络社交，那用户用自己现有的手机难道不行吗？

哪怕你在 Facebook Phone 上设置了社交的快捷键，但这依然改变不了手机的基本用途，如果仅仅是在基本用途上优化实用性，那么，你是否想清楚如何和 APPLE，三星品牌竞争呢？

3) 价值性：就是要想清楚用户是否能从你的创新中持续的得到些什么。

比方说 Facebook Phone，在产品方向出现错误的情况下，价值自然也会离用户的期望越来越远，自认为可以方便用户使用的社交全家桶显然并不是用户想要的，这就是所谓的“特征偏离”，其实从初始价格的 99 美元降到 99 美分却依然无法打动社交用户就可以印证出这个方向偏离的有多不靠谱了。

4) 愉悦性：就是要想清楚用户是否喜欢使用你的创新的产品，也就是能否给他们带来与众不同的体验。

Facebook Phone 的愉悦性我看就别提了，因为在大部分的用户眼里，定位于“社交”的

手机显然不是他们的菜，也就是他们并不喜欢这个定位的创新，相比起来，Facebook 本身带来的愉悦都要比 Facebook Phone 强太多了。

综合以上四点，我们可以得出这样一个结论：

产品经理在思考创新的时候需要四个要素：一个有利于你和企业 and 用户的**目的**，能够提供重复**价值**，为用户带来**愉悦的实用性**。

3) 关于产品的创新，有一个好消息，一个坏消息

老规矩，先说好消息。

好消息是：

通过对这 164 个失败产品的了解，我们应该，必须对产品的创新有这样的认识：

1) 创新并不总是一件好事，有时候它也可能是坏事，并且是彻头彻尾，伤筋动骨，无法翻身的那种坏；

2) 创新要有实用的宽度，一个合理的产品必须在实用性上有度，过于广泛会让创新失去焦点，也就是“特征丢失”，过于狭窄，则会让产品的用途缩小到不值得使用的程度；

3) 创新不是看你流了多少汗，而是看你死了多少脑细胞：创新的实用性是必须的，但是如果如果没有持续的价值交付，产品就不能被用户长久使用。

这种价值不仅仅会体现在货币上，还会体现在其它方面，比方说它能让用户生活的更轻松吗？它会让用户提升自己的社会地位吗？它能让用户的心理更为满足吗？.....

或者可以这样理解，对于产品经理来说，创新首要的是价值创新，而不是功能，技术上的创新。

4) 创新的转换成本和能够带来的愉悦需要平衡，产品的创新，既需要企业付出成本，也需要用户付出成本，你付出成本是为了获取更多的收入，而用户付出成本则是为了

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

更愉悦的体验，如果你不太确定这种创新能兼顾双方的诉求，那么，不去创新其实是最好的选择。

类似 Facebook Phone 简单的在手机上放一个“Facebook HOME”快捷键，各位回去看看你家里的电视遥控器，这算哪门子创新啊。

坏消息是：

很多产品经理总有一种迷之自信，会迷恋于一个点子，一个想法，一个创新，或者一个自己觉得一定会闪闪发亮的玩意。

不幸的是，当这些产品人开始这样做的时候，灾难往往也会随之而来，因为他们是把点子，想法，创新，玩意当成了一种一鸣惊人的必然，但是，一旦他们跳过前面四个因素的思考，我可以拍着他们的胸脯说，这绝对不是什么好事。

因为在这失败的 164 个产品里，不缺乏好的创意，也不缺乏强大的创新，但它们还是失败了！

不要只去听那些成功的故事，失败的故事往往才是真正能触动人的！

30) BlackBerry | BlackBerry PlayBook (2011)



记得第一次见到黑莓手机，怎么也有十五六年了，我的一个朋友拿着一个键盘很奇怪

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

的手机，我说这是啥手机，他说叫黑莓，我心想，没听说过啊，身边都是诺基亚，摩托罗拉，波导，爱立信啥的，这么奇怪的键盘，肯定是不入流的手机。

结果没想到，网上一查，乖乖，这可是大名鼎鼎的手机，目标人群非富即贵，不是政界名流，就是商界精英，这个手机最大的卖点就是 QWERTY 键盘和内置的邮件客户端，据说相当安全，要不奥巴马也会使用。

UCPM



吃要吃蓝莓
用要用黑莓

在移动设备大发展的那几年，RIM（黑莓手机的厂家）也开始“跨界”了，和前几位互联网巨头跨界造手机正好相反的是，在黑莓手机大获成功的时候，它要推出的是平板电脑，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

也就是 BlackBerry PlayBook。

实力怎么样呢？

实话实说，真不错。

出色的整体构建质量，QNX 嵌入式操作系统的响应速度，不但快，而且稳定，按照业内的评测，QNX 在 PlayBook 上的多任务处理功能只有亲眼看到才能让人相信，简直是惊人的。

尤其是在网页浏览器的兼容上，可以说是到 2011 年兼容性能最高的。

除此之外，摄像头为前置 300 万像素，后置 500 万像素，以及预置的视频会议软件也是当时市场上平板电脑中最好的，尤其是视频和音频效果而言，不仅是平板电脑，就把智能手机也算进去，没有可以和它能相提并论的，包括苹果的 FaceTime。

也就是说，单从技术指标上看，BlackBerry PlayBook 绝对具备了一款成为成功产品的气质。

那么，为什么说它失败呢？

不是产品方面的，难道是目标客群定位有问题？

还真不是，BlackBerry PlayBook 的人群定位非常准确，就是黑莓手机的目标人群，RIM 的目标是让这款设备成为“企业平板电脑”（Enterprise Tablet），让那些坐着喷气式飞机忙碌的高管们随身携带，作为一个袖珍设备，可以访问各种企业应用程序。

既然都没问题，那怎么还会失败呢？

哎，要不说作为一名产品经理，一定要有这样一个意识：**产品的失败不一定是产品力和营销力的问题。**

咱们到底看看 BlackBerry PlayBook 失败在哪里！

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

各位可能想不到，在 BlackBerry PlayBook 起步的时候，RIM 的管理层做出了一个脱了裤子放屁的决定，不让 BlackBerry PlayBook 自带电子邮件客户端和日历，而是要求通过黑莓的 Bridge 软件链接黑莓手机在 BIS 或 BES 上激活才能访问电子邮件和日历。

真是谜一样的操作，目标客群最喜欢的功能反而不能方便使用，这让政客，老板们还能不能愉快的玩耍 PlayBook。

好吧，就算使用不方便，目标客群为了保持非黑莓不用的气度，麻烦就麻烦些吧，但问题又来了，PlayBook 从 2011 年 4 月 19 日发布到 7 月 1 日，黑莓的 Bridge 这个链接软件一直是在 AT&T 的网络上是被禁止的。

咦，我是不是又提到 AT&T 了，三次了吧，果然是科技巨头跨界的克星啊。

当然，这是公开的原因，把锅往 AT&T 扔一口也无所谓，我们真正想知道的是为什么不直接在 PlayBook 中安装电邮客户端和日历，就和黑莓手机一样。

消息还是有的，原来是因为为了赶在 iPad 2 和基于 Android Honeycomb 系统的平板电脑推出之前抢发而做出的一种必要的权衡。

什么意思呢？

简单说，就是 RIM 还没有构建好 PlayBook 的集中信息的基础架构，或者说，就是它只是完成了客户端，而服务端还没有做完。

从工程的角度看，这是基础配套设施不完备造成的，但事实上，这最终还是要归结到管理上的失败。

很简单，难道 RIM 的高层在规划一个产品开发周期的时候，就不好好评估每个关键项目的进度吗？

换到产品管理上，就是难道没有产品路线图吗？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

聊到这儿，我就又得强调一个产品经理需要注意的原则：**产品路线图是所有路线图的准则。**

为什么这么说呢，RIM 又给我们当了次反面教员，RIM 虽然有自己的 QNX 操作系统，但是缺乏庞大的应用支持，平板电脑最好的归宿就是当泡面碗的盖子。

明白我意思了吧，RIM 在当时缺乏清晰的应用开发路线图，以及未能提供适当的开发工具，这样的结果就是缺乏一定量的第三方开发者向黑莓 App World 提供合适的应用程序。

为什么说它不清晰，很混乱呢，因为 RIM 在当时宣布了至少五种不同的 API 来编写 PlayBook 的应用程序：Adobe AIR、Webworks、Java、Android 和 Native c++。

最后三个还没有发布给 RIM 的第三方开发者。

后来好不容易决定了一种，大家猜哪种呢？

Adobe AIR，但当时 RIM 的主要第三方开发者中普遍没有 Adobe AIR 的开发能力，而且几乎也没有优秀的 Adobe AIR 或基于 Flash 的应用程序可以移植到 PlayBook 上。

关于如何选出 Adobe AIR 的这事，我想了很久，最后只能认为一定是掷色子决定的。

后来改成了 Java，但是也无济于事了。

又是管理的失败造成的。

混乱还没有结束。

在黑莓 App World 发布后，RIM 为了增加应用，不得不宣布可以通过“Player”来使用 Android 应用，一个有意思的问题出现了，如果 RIM 一开始就打算为 PlayBook 提供 Android/Dalvik VM 支持，那么为什么不在发布前提供这些工具呢？

混乱依然在继续。

究其原因，还是因为 RIM 未能预见到 PlayBook 上存在的“应用差距”的问题，并在

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

PlayBook 上市后，急于提供工具和方法来利用现有的、非常流行的 Android 生态系统。

管理的失败*3。

失败的启示：

技术和工程的资源，我相信 RIM 的储备一定很充足，很到位，但是如何把这些资源协调并高效的运转起来，真不是有些非产品人想的那么简单，这也就是为什么咱们联盟要提出 RPM（资源型产品管理）的原因。

和我一起大声念出下面这句话：

RPM 的价值就是通过产品经理的工作，把有限的资源投入到最有价值的产品上去。

多么痛的领悟！

31) Peek | Twitter Peek (2009)



这是一个让我百思不得其解的产品。

当我第一次看到它的时候，我认为它是一部手机，但是在查阅了它的功能后，我知道我错了，这明显就是一台寻呼机啊。

这是个什么玩意呢？

很简单，这是一台专门用来发 Twitter 的移动设备，是的，你没听错，只能用来发推文。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这玩意的人群定位相当清晰，就是“没有智能手机发 Twitter”的发推成瘾用户。

好吧，像这种简单的产品，其失败的原因也是很简单的，归纳起来，五点：

(1) 我们都知道，推文是 140 个字符，但是这个号称推文小机灵鬼的玩意在主屏上竟然都不显示 140 个字符，而是只能显示 20 个字符，然后就是“...”，比方说，你看到的推文是这样的：我想吃...

至于想吃什么，必须再点击一次，从弹出的菜单中选择“查看推文”，然后才能看到正文。

(2) 即使是多点击一次，也是漏洞百出，用户在使用 Twitter Peek 点击链接查看推文的时候，不但普遍延迟，而且格式混乱，随机缺少单词，但是同样的内容在电脑上却显示正常。

阅读体验那是相当难受。

(3) 只能显示托管在 TwitPic 上的图像，也就是说，如果你的图像托管在其它服务平台上，比方说 TweetPhoto 或 yFrog，那么，你就自动进入了“无图阅读模式”。

(4) 把这玩意关闭 24 小时我们再打开，看看有什么惊喜发生呢？是不是会自动推送你在 24 小时内没有看到的全部推文呢？应该是的，但是它就不那么做，在等待了两分钟后，你只会收到其中的十分之一，以及@peek_inc 发给你的一封邮件：

“哇！你上次跟我们联系后收到了一堆推特。我们已经推送了最后一批推文，请在网上查看剩余的推文。谢谢！”

哎，你看这玩意是不是像寻呼机，收到信息，然后满世界找固定电话回过去。

(5) 不怕产品烂，只要价格合适，总有韭菜排队等着，但问题是这玩意也不便宜，两种付费形式：1、售价 99 美元（六个月后每月收 7.95 美元的服务费）；2、一次性 199 美元买走。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我就想问一下，定这个价格的底气在哪里？Facebook 的手机，注意是手机，才定 99 美元，亚马逊的手机也才 199 美元，后来这两货还都降到 99 美分了。

别和我说这玩意是卖给“Twitter 成瘾用户”的，你这是有多瞧不起这类用户啊！

最后呢，我收回一开始说的话，我还是对这玩意了解不深，它不是一台寻呼机，不管怎么说，人家不是还能“发信息”吗！

失败的启示：

在移动互联网蓬勃发展的那几年，从硬件到软件，简直是群魔乱舞，如果这些企业有产品经理的话，最大的魔头就是他们，这想出来的都是什么玩意，拿一个花里胡哨的东西就想到市场上收割一下子，也别怪我说的难听，即使是在现在，这样的工业垃圾依然大量存在。

产品经理是要去为用户解决问题的，而不是最终把用户解决掉！

32) Microsoft | Zune (2006)



在商业中，没有一家巨头能够进入所有领域且都获得成功。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

对于微软而言，社交领域就一直是他的痛。

软件有 MSN，SPACE，硬件呢，就是这里提到的 Zune。

看图片，这玩意不就是一台音乐播放器吗？怎么和社交挂上钩了呢？

硬挂钩呗，还能怎么地！

Zune 有一个微软自认为很有社交范儿的卖点，就是它可以通过内置的 WIFI 来连接两台 Zune，然后用户之间可以分享音乐。

但关键问题有两个：

(1) 你想分享的朋友不在你身边，那么，所谓的分享又有何用？

(2) 能分享的每一首音乐只有三天有效期或播放三次，那么，分享了又有何用？

消费者是无法忍受这些明显带有“诈骗”性质的所谓的“社交”功能的，调查显示，这种诈骗行为几乎劝退了所有的潜在客户。

从这个骚操作上很难不认为微软依然不明白“社交”的运作模式本质是什么。

再反观类似的社交平台，比方说 YouTube，它之所以成功，并不是因为它做了多少广告，而是因为发布视频的人把它告诉了他的朋友。音乐分享也是如此——它必须自下而上地完成。

但好言难劝该死的鬼，Zune 的营销总监 Jason Reindorp 显然没有充分意识到这点，不反对，不支持，依然按照写好的卖点文案在自说自话：我们觉得我们正在解决音乐的社交方面，我们所做的研究表明，人们理解**无线能够共享**的概念。

这个标语虽然和具有技术煽动性，但对潜在消费者而言，意义不大。

当 Zune 的最大卖点无法吸引足够量的潜在消费者的时候，那么，它也就沦为了一部不折不扣的普通音乐播放器。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

当它又把苹果的 iPod 视为最大竞争对手的时候,事实上也就意味着它没有多少胜算了。

随便看几个方面:

1) iPod 是储存形式是闪存的, 而它是硬盘的。

即使在当时, 基于内置硬盘的音乐播放器也只占播放器市场的四分之一到三分之一, 其余的都是基于闪存的, 而 Zune 最好的时候也不过是占硬盘播放器这个类别的 10%-11%。

2) 缺乏丰富的配件。

这其实是个比较矛盾的事, 设备销量不够, 第三方就缺乏足够的动力去设计制造外设, 但是呢, 没有足够的, 丰富的外设, 又很难触动潜在消费者购买。

因此, 对于这种偏重于年轻人, 定位于时髦的产品而言, 必须具备第一代就得一炮而红的能力, 缓慢的发展周期显然会让各色人群失去耐心。

iPod 火的时候, 其配件市场的丰富性毫无疑问是惊人的, 说吧, 要什么, 从扬声器底座到调频发射机、钱包、皮带扣和卫生纸架, 都可以与 iPod 连接, 包括当时许多的新车都支持这些设备。

反观 Zune, 你只能买到一些相当普通的东西, 其中大部分还是微软自己制造的。

3) 不知如何打动潜在消费者。

说微软是一家“极客”色彩较为浓厚的公司, 应该没有人会反对, 无论是操作系统, 还是办公软件, 或是数据库软件, 至少在当时都是顶级般的存在, 而针对这类产品长时间的营销理念惯性在应用到 Zune 这类产品上时反而会带来负面的影响。

Zune 在设计营销策略的时候, 显然只认为它和硅与电路有关, 但是, 它更重要的是和时尚有关。

再加上比尔·盖茨是微软的形象代言人, 就老爷子往那儿一站, 直接就能劝退一大批潜

在消费者，他们会高喊：我们不要技术，只要潮流。



苹果的 iPod 都打了好几年样了，微软就是抹不开面子学习借鉴一下，对比 Zune 的外观和配色，这才叫科技产品的潮流。

我说句 Zune 的营销是逆潮流的，没毛病吧？

4) 毫无竞争力的价格。

要想在短期内超过市场内的领先品牌，尤其是 Zune 要面对的是一个像 iPod 那样受欢迎且根深蒂固的产品时，渗透的价格策略往往是优先要考虑的。

但现实的情况是，8GB 的 Zune 只比更性感的苹果同类产品便宜 10 美元，如果你升级到 120GB 的 Zune，这个差距不仅缩小了，而且还逆转了，Zune 120GB 版实际上比苹果 iPod Classic 120GB 还有贵 1 美元。

在几乎没有折扣的情况下，潜在消费者有什么理由和动机考虑离开音乐播放器的安全区呢？

5) 陷阱式的购买模式。

用户怎么从 Zune 商店（Zune Marketplace）购买音乐呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

基操是这样的，先购买微软的“Zune”货币，然后再从 Zune Marketplace 用“Zune 货币”购买音乐。

以我个人的观点而言，这几乎就是一个不加掩饰的陷阱，现在也有很多类似的操作，其目的无一不是为了让你花的钱比你真正想花的多。

因为你永远无法花完账户里的最后几个货币，而要想花完这几个货币，你就得继续花钱购买足够的货币。

当然，后来微软又推出了“订阅模式”，我个人觉得这点或许是 Zune 能留给我们最大的一笔财富，和 iPod+iTunes 一样，Zune 也是“Zune+Zune Marketplace”的组合，而不同于 iPod 的是，Zune 可以订阅 Zune Marketplace，每月支付约 15 美元，用户就可以下载他们想要的所有音乐，只要他们继续支付月费，他们可以继续在他们的 Zune 上播放音乐，就和现在的 QQ 音乐的包月会员一样。

失败的启示：

整体来看，微软的 Zune 事实上就是苹果 iPod 的追随者，但是作为和苹果同一级别的巨头，完全做一个模仿者似乎有失身份，于是就绞尽脑汁的想出了一些自认为不错的特征，但是，几乎大部分特征都不是消费者想要的。

对于产品经理来说，Zune 给我们最大的警示就是番外篇中讲到的，为了创新而创新是很没有品位的一件事，如果确实找不到能够体现价值的创新点，那么，在模仿头部产品的基础上做一些小革新其实并不是什么失身份的事。

创新的目的在于更好的价值，而不是毁灭价值。

33) Apple | Pippin (1995)



在乔布斯重回苹果之前，苹果公司的产品真的是命运多舛，依赖着享誉业内的麦金塔的工程和界面设计的红利，它终于把触角伸向了游戏领域。

我们可以把它理解为是一台把麦金塔塞进更小的盒子中的 PC，因为它有三个当时看起来还不错的特征：

- (1) 低成本的互联网接入。
- (2) 连接电视，等同于把互联网带到了电视上。
- (3) 它为想要在一台设备上玩游戏、文字处理和上网的消费者提供了便利。

实话实说，这仨特征在 94 年 12 月 13 日参加拉斯维加斯举行的冬季消费电子展的时候确实吸睛，但是为什么在 96 年（本来计划 95 年 9 月前发布，但是因为一些原因延迟了）正式发布的时候就成为“牛夫人”了呢？

因为它是一台游戏机。

此话怎讲呢？

游戏机靠什么生存，一定是大量的游戏，但是，苹果在当时是一家典型的硬件公司，它的硬件资源储备绝对没得说，但是软件，也就是游戏呢，为零。

并且游戏机的销售，也不能走苹果现有的渠道，因为游戏人群完全是不同于苹果现有客户的，怎么办，于是他们找到了日本的万代，说我把硬件给你们销售，还是独家的，然后你

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

们负责开发游戏软件，咱们一块挣钱钱。

这个时候就看出小日子是怎么忽悠美国人的了，万代满口答应，猫嗯大衣那，我们准备花费 1 亿美元的推广费用，以及要为这台游戏机开发 100 款游戏。

美国人信了，但是直到这台游戏机退出市场，这 1 亿美元的推广费用也不知道花到哪儿，而承诺的 100 款游戏只开发了 20 款。

但是，世嘉起来了，在 96 年推出了和 Pippin 功能一模一样的“土星”游戏机，我现在其实很怀疑是不是万代和世嘉联手摆了苹果一道，以报美国 80 年代压榨日本汽车业的大仇。

瞎想归瞎想，能看到的问题还是得拿出来摆弄摆弄的，主要有三个吧：

(1) 独家授权给万代。这可能是苹果的游戏机失败最大的原因，没有丰富游戏支持的游戏机，怎么说呢，你把它看成是上世纪 90 年代末中国流行的小霸王学习机就可以了。



但是小霸王知道，我游戏不丰富，所以我就敢叫游戏机，而是叫学习机，你看，这不还有键盘呢嘛！

我很奇怪苹果当时是怎么想的,就那么相信万代,而不信其它游戏软件厂商的开发能力,结果就是游戏不丰富,渠道还特别窄。

(2) **价格有点脱离人民群众**。这玩意多少钱呢,当时卖 650 美元,这是什么概念呢,即使是当时的竞品,比方说 N64 或者 Playstation,都要比它便宜 400 美元,就是 2020 年发布的 PS5,也不过才 500 美元,也就是说,90 年代的 Pippin 都比今天的旗舰级游戏机贵。

关键是它还是一台不怎么能玩游戏的“游戏机”。

我越来越有理由相信它就是一台麦金塔的缩小版。

(3) **工程和外观设计太糟糕**。苹果在当时认为自己是工程和外观设计的领导者,当然,确实是,但是,这台游戏机却让业界大跌眼镜,没有 20 年的脑血栓谁能设计出这玩意,要不我说这就是把麦金塔缩小,缩小,再缩小,尤其是那个回旋镖式的游戏手柄,反正不符合我的审美。

特别需要强调的是, Pippin 选型的麦金塔是哪款呢, Performa 5200, 而 8533 被认为是苹果公司有史以来最糟糕的麦金塔机型之一。#



各位看这些接口,我现在又有一个大胆的想法,苹果是不是想把 5200 换个皮,然后清库存呢?

苹果对糟糕的市场反应还是很快的,正式上市发布没多长时间就宣布,老子不玩了,然

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

后扔给万代，万代在手中把这个烫手山芋掂了掂后，感觉自己的牙口也啃不动，于是就想二传给世嘉，世嘉多精啊，我自己有“土星”，要这个手下败将干嘛，当爹供着啊。

两家肯定谈不拢，于是万代在 97 年彻底放弃了 Pippin。

Pippin 从正式发布到退市，一年多的战果就是销售出了 42000 台。

失败的启示：

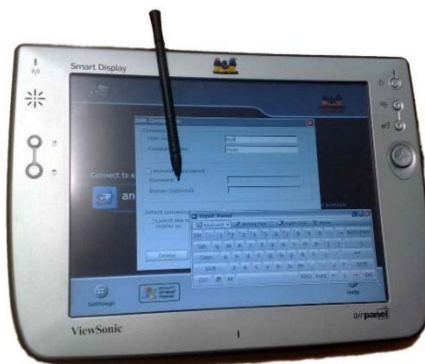
其实苹果很多失败的产品都属于那种“虽败犹荣”的类型，Pippin 也可以归为此类，毕竟它的三大产品特征在当时太有吸引力了，我们可以“如果”一下，如果它能在 95 年就正式发布，并且在世嘉进入赛道之前不断调整自己的策略，是否能够有一个不错的结局呢？

但是游戏市场就是这样：如果没有足够的软件（电子游戏），那么，硬件（主机设备）也会失败。

所有涉及到硬件和软件强配合的产品，无一不得遵守这个规律。

真的是一场游戏一场梦啊！

34) Microsoft | ViewSonic Airpanel Smart Display V110 (2003)



就看上图，大家可以先猜一下，这是一台平板电脑吗？

恭喜你，答错了，它不是。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

那它不是一台平板电脑吗？

恭喜你，又答错了，它也可以说是。

我可没有陷入思维混乱，而是微软陷入了思维混乱。

说它是平板电脑，是因为它的设计完全是平板电脑的标准，至少外观是很像的：

重量不到 3 磅，差不多和当时的笔记本重量一样，一英寸厚的面板，内置一个 10 英寸的 LCD 触摸屏，分辨率为 800 × 600 像素。使用交流电或电池供电，可以使用四到五个小时。内置一个麦克风 and 一个小扬声器，还有耳机插孔和一个外置麦克风。

并且它还安装了 Windows CE 4.1。

而说它不是平板电脑，是因为它几乎扮演不了平板电脑的角色。

因此，微软为了避免让更多的人陷入和我一样的混乱，给这玩意搞了个新定位，叫：Smart Display。

智能显示器。

好吧，让我们看看这玩意是怎么工作的。

微软是这样设计这玩意的理念的：

一个平板显示器，你可以在距离电脑 100 或 150 英尺的地方用无线方式连接并使用，而电脑正在生成你在屏幕上看到的东西，你可以通过在屏幕上敲击触控笔或按下面板上的按钮来控制主机电脑，比方说要输入文本，你需要点击屏幕上的键盘即可。

说实话，想法很不错，它让 PC，尤其是台式机用户可以摆脱各种线的束缚，在一定的范围内完成对 PC 的无线操作，当然，它 also 支持通过 USB 有线连接。

到这里一切都很好，几乎能够实现微软给它定的战略目标：**扩展现有家用 PC 的覆盖范围，充当远程平板电脑，无线显示主机上的内容。**

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但是，这玩意的几个严重失误让这个目标的实现化为泡影。

(1) 它在微软是被定成“消费级”的设备，但是在当时，它只能支持 Windows XP PRO +Service Pack 1 版，对于大部分使用 XP HOME 版的潜在消费级客户而言，无疑会增加他们的购买成本，这是非常不友好的。

(2) 使用体验很不好，我们知道，手写输入天生就是为平板电脑而生的，这涉及到屏幕和输入软件，但是，这个智能显示器仅仅依赖于一个简单的触摸屏和塑料触控笔，因此，它其实更适合敲击而不是书写。

尽管它有虚拟键盘，但是，想象一下，当你调出 Smart Display 屏幕上的键盘，用触控笔一个字母一个字母地敲出来时，不是我说，但凡超过 100 个字的文本输入，都将对用户是一个很大的挑战。

至于通过听听音乐，或者看看流媒体什么的，就别有太高的要求了，整体过程对用户的耐心和眼睛都是一种折磨。

(3) 很奇怪的协同方式，这玩意通过和 PC 的连接，使其能够读取 PC 上的任何文件并在它的屏幕上显示，但很让人费解的是，它表现出了未成年人做选择题的思维，当你使用 PC 的键鼠操作时，这玩意就不能用，而当你用这玩意操作 PC 时，PC 就和死机了一样，只能通过它来显示 PC 中的内容，也就是说，你只能选择一种操控 PC 的方式，成年人谁能做出这事来啊。

想象一个场景，你媳妇正在一个屋子里用智能显示器操作你家的 PC，你不知道，然后你用 PC 本机一登录，你媳妇那边立马不能操作了，然后她就琢磨怎么回事呢，然后也远程登录了一下，你这边马上又不能操作了.....

(4) 还得说说价格，它分为两个版本，一个是 V110，10 寸屏幕，定价 999 美元，一个

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

是 V150, 15 寸屏幕, 定价 1299 美元。

这个价格怎么说呢, 对于韭菜来说, 不贵, 但是对于大部分的潜在消费者来说, 当时普遍的看法是砍掉二分之一, 也就是在 500 美元左右才是合理的价格。

有朋友会说了, 把这些问题解决掉不就是一个非常好的产品了, 没错, 但问题是, 那不就真成了一台平板电脑, 或者接近于一台笔记本电脑了。

与其这样, 消费者干嘛不买一台技术成熟的产品啊, 再说了, 它那个价格又没有什么竞争力, 至少在当时, 这个价格可以买到这样配置的笔记本:

849 美元, 东芝的 14.1 寸, 带 DVD-ROM 的 Satellite;

999 美元, 戴尔的 Inspiron 2650C, 带 DVD-ROM/CD-RW

1149 美元, 康培的 Presario 2100, 15 英寸屏幕、组合驱动器、S 视频输出、火线连接器和额外的电池。

换了你, 你会选什么呢, 是一个看起来像平板, 用起来是 PC 的智能显示器, 还是能够完成所有智能显示器的任务, 且同样具有便携, 无线性能的笔记本电脑?

其实这个智能显示器也有可取之处, 至少在创新的理念上, 它还是勇于天下先的, 毕竟在当时, 国外 PC 市场出现了不振, 而无论是微软, 还是苹果, 都在想尽办法推出一系列的新产品来重振 PC 市场。

失败的启示:

多少年来, 微软心心念念想在 PC 硬件市场能有一个和它身份匹配的市场地位, 因为上一篇讲到了, 如果没有足够的软件, 那么, 硬件也会失败, 反之亦然, 因此, 你会发现, 微软其实比很多硬件厂商还关注硬件的发展。

这个智能显示器其实就是由微软和优派联合推出的, 但是, 优派毕竟是做外设的, 也只

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

能从这里入手，结果就是一个定义为“Smart”的设备，却选了一个并不“Smart”的路线。

因为它是一个夹在了PC和笔记本电脑之间的产品，它想让PC实现笔记本电脑的无线，便携，同时，两家的资源又决定了它不能脱离开PC。

或者可以再等几年，等智能显示器所需的硬件技术和工艺都成熟的时候再推出，但是，PC的发展已经告诉我们，那个时候已经是平板电脑的天下了。

总之，这个产品即使能抓住一个时期的空白期有一定的市场，但终究也是一种过渡产品，肯定会被淘汰，无非是快还是慢。

微软本来想向市场讲一个快乐的故事，但是它却成了一个悲伤的故事。

35) Cisco | Umi (2010)



诗云：春江水暖鸭先知。

任何一个依赖于经销商的产品，其实从经销商对产品的态度就几乎可以得知这个产品是否靠谱。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我不知道是否统计过有多少产品提不起经销商的兴趣，如果统计的话，思科的 Umi 肯定是一个。

这是思科在 2010 年推出的一款面向家庭用户的消费级产品，它的主要作用是什么，用思科的话说，就是构建家庭高端视频聊天。

但是仅仅在一年后，思科就宣布停售这款产品，已购买这款产品的客户可以继续使用服务，但是不会再购买到相关的配件。

客观的说，这是又一款科技巨头在没捣鼓明白的产品，但是和苹果，谷歌，脸书不同的是，对于思科而言，这是又一款思科进军消费级市场的失败产品，而前三者至少一直是在消费级市场混迹。

为什么要说“又”呢，因为在 Umi 失败之前，思科就已经失败了一个产品，Flip，一款视频相机，并且还是前后脚。

除此之外，仅仅在 2010 年左右，思科失败的消费级产品还有 Cisco Mail，Cisco Cius 等。

总之，思科在进军消费级产品的路上走的并不顺利，磕磕绊绊，奇奇怪怪的。

再回到 Umi 这款产品上，它失败的原因在哪里呢？

主要有三点：

(1) 思科至少在 2010 左右，依然并不擅长玩消费级产品，尽管它具有非常强大的企业级产品开发的资源，但是在消费级产品上，依然摸不清其中的道道都有哪些。

(2) 家庭用户是否真的需要通过把 Umi 连接到电视上来进行视频通话，这是个在当时听起来很有趣，但是并不一定有现实需要的想法，通过电视来进行视频通话就几乎限制死了这个产品的应用场景。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

(3) 价格策略定的过于离谱, 消费者不但得花数百美元购买这个盒子 (720P 的 400 美元, 1080P 的 600 美元), 还得每个月再支付 10 美元的服务费, 这就有点说不过去了, 如果思科能到中国了解一下有线电视是怎么没落的, 或许就不会这样去设计价格策略了。

当然, 单看价格还不至于让 Umi 死的那么快, 毕竟几百美元的产品多少还是能有点收成的, 压死 Umi 的最后一根稻草是它对标的产品是免费的。

这个产品是什么呢?

对喽, 就是 Skype 和 FaceTime, 这可都是免费的, 我听说过后来者用免费对抗收费的, 还真没听说过用收费对抗免费的, 再说了, Skype 和 FaceTime 的便利性, 岂是你 Umi 可比的, 在 2010 年, 美国已经有数百万家庭用户使用 Skype 和 FaceTime。

思科如果能让这么庞大的用户转投 Umi, 你得拿出个能说服他们的理由才行啊!

失败的启示:

市场延伸是产品管理中的一个常见的产品战略, 以本案例为例, 网络设备巨头延伸到消费级市场, 有成功的没, 当然有, 比方说华为, 也就是说, 这个战略本身不存在任何问题, 关键在于做出市场延伸的决策前, 一定要搞清楚这个新市场的玩法到底是什么, 消费级电子产品, 关键词是“消费级”, 而不是“电子产品”, 个人消费用户和企业级用户是完全不同的两类人群。

我个人认为, Umi 的失败, 对于思科这样的科技巨头而言, 其实并不是啥大问题, 我想的是, 我们这些产品经理, 需要从这个案例中了解到, 或者它给了我们这样的提醒:

一家大企业是如何在发展过程中失去战略重点的。

好的是, 思科在 Umi 失败后, 已经开始回归本心, 重新聚焦核心产品, 也就是企业级网络产品。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

不过，作为产品经理，我还是冒昧的想了一下，如果 Umi 定位于中小企业级高清视频会议系统是否会是一个结果呢？

36) HP | Touchpad (2011)



2010 年苹果公司发布 iPad 之后，许多公司都推出了自己的平板电脑。

惠普就是其中之一，它于 2011 年 7 月推出了 TouchPad，但仅仅在 49 天后就开始降价销售，6 个月后就完全停产。

这种失败的状况是怎么产生的呢？

从我的分析看，我们完全可以认为这是因为一个女人造成的。

当然，起因还得从一个男人说起，这个男人就是当时惠普的 CEO 马克·赫德 (Mark Hurd)，是他一手促成了惠普向移动领域发展的战略，为了实现这个战略，他一手操盘了惠普收购 Palm，金额为 12 亿美元，收购要件包括 Palm 的全部，包括硬件、软件、工程人才和运营商合作伙伴，以及其他东西。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但是，在收购 Palm 仅仅四个月后，惠普的移动产品战略就又发生了 180 度的大转变，当然，这并不是因为赫德，而是惠普的 CEO 换了人，当然，这也不是因为赫德不想干，或是惠普让赫德滚蛋，而是赫德陷入了一桩和自己有关的性骚扰事件而不得不离开惠普。

而接替赫德是一个德国人，原 SAP 的 CEO 李.艾科 (Léo Apotheker)，此公一上台，就立马改变赫德的战略，他的战略是要把惠普发展成为一家类似 IBM 或 SAP 的公司，并且要砍掉惠普的个人电脑业务，其中最让业内无法理解的是他竟然花 111 亿美元收购了一家不知名的商业软件服务企业-Autonomy。

但是，惠普的 TouchPad 已经上马，这个产品的技术完全由原 Palm 团队操作，或者可以这样理解，2011 年的 TouchPad 其实就是源自 2009 年掀起热潮的 Palm Pre。

尤其是它所使用的 WebOS，在当时几乎就是天花板一样的存在，无论是苹果的 iOS 还是谷歌的 Android，或是微软的 Win Mobile，RIM 的 QNX，以及塞班，在面对 WebOS 的多任务处理上简直就能被秒成渣，并且人家还有首创的手势导航等现在习以为常的功能加持。

移动产品就是这样，硬件带来利润，软件带来市场，当时的 TouchPad 完全具备了一款成功产品的素质，而仅仅因为赫德的离开就变成了另一个故事。

我们来理一下其中的因果关系啊。

某个女人指控惠普的赫德性骚扰她，然后赫德不得不离开惠普，惠普又找到了李.艾科，而他又改变了惠普刚刚制定的向移动领域发展的战略。

因此说，TouchPad 败于一个女人，没毛病吧！

当然，我们不去假设如果赫德没离开惠普，惠普能否和苹果在移动设备，至少平板电脑上能与之分庭抗礼，我相信是能的，毕竟 TouchPad 所依赖的 Palm 的核心技术团队的领袖

是鲁宾斯坦，而他又是乔布斯在 NeXT 的多年战友，后来又一起进入到苹果，并主持设计了 iMac 和 PowerMac G4，而他最出名的东西，则是 iPod。

重点说说那个该死的德国人，他转变了惠普的战略后，就打算在第一时间砍掉移动产品，并且还让鲁宾斯坦和他的 Palm 团队别吭气，保持沉默就行了。

但是 TouchPad 即将上市，于是他给 TouchPad 定了一个几乎属于“自杀性”的价格，499 美元，并且在上市后的 49 天内连续降价，从 499 降到 449，再降到 399，最后是 99 美元。

499 美元确实太高了，在百思买里几乎无人问津，最初备货的 27 万台只销售出了 2.5 万台，但是，当消费者自己都没做好 TouchPad 降价的心理准备时，惠普就把价格直接打到底，99 美元的价格让 TouchPad 一机难求，消费者得到了实惠，但是惠普却输掉了整个平板电脑市场。

并且这还不是最致命的，最致命的是：

惠普竟然表示，零售商可以自行决定是否按照惠普 99 美元的价格出售 TouchPad，或者是否按照其他零售商的价格出售 TouchPad，结果就是有些零售商可能仍在按以前的价格出售 TouchPad，而其它的则是新的售价。

并且惠普建议消费者向零售商咨询他们的定价政策，此外，全价购买 TouchPad 的用户应与零售商联系，要求退款或折扣。

但是，售价 99 美元或 149 美元的 TouchPad 是不退不换。

这种价格策略，对于一家世界级的科技企业来说，简直是前无古人，后无来者，太 TM 混乱了。

我不得不怀疑李·艾科确定的这个价格战略就是投降战略，他想尽快把 TouchPad 这个在他看来是不良资产的产品剥离出去。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

估计从他内心深处就觉得自己打不过苹果，尤其是 2011 年 3 月上市的苹果 iPad 2。



Léo Apotheker, the man who killed the HP TouchPad.

图中文字：这个男人杀死了惠普 TouchPad

幸运的是，这个杀死了惠普 TouchPad 的男人，在惠普履职不到一年后就被开掉了，而接替他的则是救惠普于危机之中的梅格·惠特曼（Meg Whitman）。

顺便说一下，惠特曼宝洁品牌出身，看来不管多高的职位，只要是产品出身，啥时候都得救火啊，无非就是救的是公司，还是产品。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

她上台后，开始尽力去挽救 TouchPad，但是木已成舟，最终留下了“TouchPad”，并把 Android 2.3 Gingerbread 塞到了里面直到现在，而把 WebOS 出售给了三星。

有一个有意思的问题，为什么惠普要收购 Palm 呢？

从惠普的角度看，表层意义是要进入到移动设备领域，深层意义则是要摆脱微软对其在 PC 市场上的控制。

从 Palm 的角度看，主要是为了寻找新的一棵大树，毕竟在科技领域，单单有技术是很难取得商业上的成功的。

当然，惠普也可以选别人，Palm 也可以选别人，最终两家能够走到一起，按照当时分析师的说法，就是：

两家都被苹果在不断的蔑视，而“击败苹果”最终成了他们的粘合剂。

最后总结一下：

TouchPad 从一个女人结束，就从另一个女人重新开始吧！

失败的启示：

这是到目前为止，在产品介质层面上几乎没有问题的产品，但依然失败了，很简单，产品战略的左右摇摆造成的，尽管它属于那种不得已的战略摇摆。

或者我们还可以这样理解，我们必须承认，在某种情况下，一个在产品战略中起到关键作用的角色往往就决定了一个产品的失败。

如果哪些朋友对产品经理制定产品战略能够对产品造成的影响还缺乏感性认知的话，那么好好看看这个案例，就知道为什么我一直强调产品战略对产品经理来说有多么重要了！

37) Motorola and Apple | Rokr E1 (2005)



Rokr E1 是一款比较有意思的产品，它由摩托罗拉和苹果联合推出，我们可以这样简单理解，摩托罗拉提供了这款手机的硬件，基本可以理解为就是摩托罗拉自己的 E398，而苹果提供了这款手机的软件，也就是 iTunes。

因此，这款手机的定位也很清晰，就是：iTunes 手机。

这款手机要早于苹果自己的 iPhone，但是晚于苹果自己的 iPod，从这个时间节点可以看出，Rokr E1 可以被视为是苹果进入到手机领域的试水之作。

但是一个有意思的问题是，为什么苹果不直接推出 iPhone，而是要和摩托罗拉合作推出 Rokr E1 呢？

这其实可以看出乔布斯在苹果的转型之战中的丝丝顾虑，毕竟乔布斯接手的苹果已经是危机重重，主要的现金来源还是深度依赖电脑，即使在推出 iPod+iTunes，重塑音乐播放市场的规则和格局之后，乔布斯开始担心会有另一家公司拿出另一种方式来提供 iPod 所做的一切，他最担心的就是手机，认为手机制造商开始添加音乐播放器只是时间问题。

与其未来受到手机厂商的挤压，不如抢先进入，于是他想出了一个不太具有乔布斯风格的战略，他认为最简单的削弱潜在竞争对手的方法是与一家手机厂商合作，首先将苹果授权的音乐手机推向市场。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

他找到了当时手机巨头之一的摩托罗拉开始了合作，而当时摩托罗拉的 CEO 埃德·赞德也为了赶上潮流，迎合人群对 iPod 的热情，于是两家一拍即合，推出了这款手机。

到现在为止，什么问题都没有，毕竟是两强联手，摩托罗拉有强大的手机设计，开发，生产经验，而苹果则有成熟的音乐播放软件和颠覆的，且已经得到市场验证的软件，于是，苹果把 iTunes 授权给摩托罗拉，摩托罗拉则在 E398 这款手机的基础上加入了 iTunes，开发出了 Rokr E1。

到现在依然没有问题，至少在发布会开始之前是这样的，但是，一场由乔布斯主持的发布会却开启了这款产品的失败之门。



失败的过程很简单，乔布斯说：

“我按错了按钮。但如果你按对了键，你就可以把音乐恢复到原来的位置。”

从他的话语中可以看出，对于用当时手机普遍使用的实体键盘来操作音乐其实并不满意，当然，我们也可以猜测一下，也许从这次尴尬的演示结束后，他就开始构思更好的操作音乐的 UI 应该是什么样的。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

产品发布演示不顺利很正常，很多大佬们都有这样的经历，但真的就是因为 UI 的原因造成了 Rokr E1 的失败吗？

当然不是，这款产品有两个硬伤：

1) 只能储存 100 首歌曲。什么意思呢，就是字面意思，它被人为的限制为只能储存 100 首歌曲，哪怕你把外置储存卡从 512M 升级为 1G，也是 100 首歌曲，为什么要这么做呢？

其实这里就涉及到苹果的一个小心思了，因为这款手机毕竟有个竞争对手是 iPod，以及后来的 iPod shuffle 和 iPod Nano，前者具有 1G 版本（120 首歌曲），后者则具有 4G 版本（480 首歌曲）。

苹果的小心思就很明显了，如果 Rokr E1 没有曲目数量的限制，那么，势必会抢走很大一部分使用音乐播放器的潜在消费者，手机+音乐播放肯定比只能播放音乐的 iPod 更有吸引力啊，并且音乐播放器还都一样。

如果这样下去的话，乔布斯肯定想到了最可怕的结果，就是自己为摩托罗拉做了嫁衣，而自己最终沦落为一个软件服务提供商，这和乔布斯重塑苹果的战略绝对是相悖的。

2) 不太便捷的音乐获取形式。按说都基于手机来播放 iTunes 的音乐了，那么，获取音乐的方式应该更适配手机而不是 MP3 的特性，也就是无线获取音乐才是最方便的。

但恰恰相反，要想把音乐获取到 Rokr E1 中，其操作过程依然和 iPod 一样，需要通过数据线来连接电脑端的 iTunes 才可以把音乐导入到手机中。

能走到金字塔顶尖的人没有一个低智商的，对于摩托罗拉来说，他难道看不出苹果的小心思，但是为了向苹果示好，保持盟友的良好关系，它是可以牺牲一些的，比方说不在硬件指标上让苹果感到压力，例如当时第五代 iPod 的屏幕是 2.5 英寸，分辨率是 320 x 240PX，而 Rokr E1 则是 1.9 英寸，分辨率是 176 x 220PX。

对于摩托罗拉这样的手机企业，在硬件指标上打掉苹果 iPod 真的是不要太简单啊。

我甚至又有了一个大胆的猜想，他俩合作的 Rokr E1，对于苹果来说，对于乔布斯来说，他似乎就没有想让这款手机成功，或许在他的眼里，这只是借用摩托罗拉的手机资源来验证未来音乐手机市场到底应该是什么样，包括硬件和软件。

而得出的结论无疑为苹果自己推出 iPhone 提供了有力的证据：1) 音乐手机是有市场的；2) 现有的实体键盘的手机是没有市场的。

我为什么这么说呢？

有两点诡谲之处供大家细细品位：

1) 苹果自己的 iPod Nano 竟然和两家合作的 Rokr E1 几乎同步发布，这让摩托罗拉的高层们大为恼火；

2) 乔布斯那样聪明的人，怎么可能会在 Rokr E1 的发布会上在演示音乐播放的时候出现那么低级的错误呢？并且又是自家的软件。

因此，真相只有一个：那就是苹果从 Rokr E1 发布之日起，就已经开始考虑如何和摩托罗拉分手了。

果然，18 个月后，iPhone 发布了！

失败的启示：

我们不妨想一下，如果分开看这两产品，E398 和 iTunes，都可以说是各自领域成功的产品，但是为什么两者一结合，就失败了呢？

抛开上面的阴谋论不谈(那都是我自己瞎琢磨的)，就说产品经理涉及产品合作的情况，我们通常的思考角度是尽量找一棵“大树”，毕竟“好乘凉”嘛，但事实上是想在这棵大树下乘凉的人多了，对于大树而言，它和你合作，并不一定能打心底里把你看成是平等的合作伙伴，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

或许在你眼里，你不过是能实现他们某个目标的一种资源而已。

你肯定会说了，那它不也是实现我们目标的一种资源吗？没错，但是问题在于，你想从人家那里获得的资源要比人家想从你这里获得的资源要多的多，也就是说，在这种所谓的合作中，你更像是一块抹布。

但是，不合作还不行，因此，就得向乔布斯学习，当你处于相对弱势的情况下（手机对于当时的苹果而言，绝对是弱势的），你一定要想清楚你和强势的一方合作，在你的目标实现的前提下，你能够接受的最大的资源损失上限是多少，然后再去思考采用什么形式去合作。

38) Digital Convergence Corporation | Cue Cat Barcode Scanner (1999)



我们先来设想一个场景：

你现在身处上世纪 90 年代末期，互联网正处于飞速发展，大众逐渐开始网络遨游的时期，很多企业开始把目光投向网络，纷纷建立自己的网站，但是，因为网址纷乱难记，有的是拼写复杂，有的是过于太长而给网民造成一定的难度，比方说 <http://www.chinapm.com.cn>（我们假设这个网址很难记），那么，你会怎么来解决这个问题呢？

对于经历过那个阶段的朋友来说，脑海中应该会马上想到四个数字：3721。然后又是四个汉字：中文网址。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

暂且不说这玩意最终是怎么沦为“流氓”而备受鞭挞的，单说这个创意，确实不错，他几乎很好的解决了中国人在上网时输入网址不便的问题。

还有什么其它的方法吗？

我来说一种。

当时不但在中国存在类似的问题，在母语为英语的美国也有这样的问题，那他们是怎么解决的呢？

我来说一下流程啊，比方说，我现在想要推广我的网站，中国产品经理联盟，网址是：
<http://www.chinapm.com.cn>，网民们记不住。

第一步：我向某纸质杂志或报纸的广告商提供我的域名，然后他们用一个叫“:CueCat”的软件把网址生成一个条形码；

第二步：我的用户在收到印有我的网址的条形码的杂志或报纸后，免费申请一台叫“:Cue Cat Barcode Scanner”的设备；

第三步：用 USB 线把该设备和你的电脑连接起来；

第四步：通过该设备扫描杂志或报纸上的条形码；

第五步：设备把条形码转换为网址，然后自动打开浏览器带你进入到
<http://www.chinapm.com.cn>。

第六步：开始你在中国产品经理联盟的网站访问。

看完这七步，各位是不是觉得这像“狗屎”一样的操作简直要反人类了，你还别上火，这就是本文要鞭尸的一个失败产品：:Cue Cat Barcode Scanner。

从名字中就可以看出，这玩意就是一个用来链接纸质世界和互联网的桥梁设备，外观设计呢，虽然奇形怪状，嗯，但就像一只趴在那里的猫，应该是猫，因为你的身边已经有一只

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

“鼠”了。

从我对这个产品的操作描述中，大家就已经知道它为什么会失败了，不禁会发出灵魂质问：这玩意不仅设计是反人类的，而且还是智商不高于 80 的人设计出来的。

你还真说错了，这玩意还真是一个高智商人类发明，发明这玩意的人叫 Jeffry Jovan Philyaw (杰弗里·约万·菲利亚，又名 J.赫顿·普利策)，，他被誉为是“现代最多产的独立发明家之一”。

高智商的人就是高智商，人家发明这玩意的浅层目的似乎是为了方便上网，但真正目的却不是这个，而是.....

我说一点，这台硬件扫描设备是免费申请的，但是你在使用的时候需要注册你的个人信息，姓名了，住址了，性别了，年龄了，邮编了，等等吧。

知道人家最终要获得什么了吧，对喽，就是你的个人信息，而这些个人信息，我们应该知道，那就是 money 啊。

虽然该公司的总裁迈克尔·加林 (Michael Garin) 坚称：“我们不能、我们不会、也不该追踪个人信息。”

但是有些事情就是这么巧，有一次，一名技术员工带着一台开发电脑离开，并连接到一个不安全的网络连接，诡谲的是，恰巧那天被黑客入侵了，大约 14 万 CueCat 用户的个人数据被盗。

谁知道是故意的还是无意的，姑且存疑吧！

看出来吧，这才是人家真正的“商业模式”，但在过于关注个人隐私权的美国，这个商业模式不但面临道德的约束，更面临要挑战法律的底线，肯定也走不了多远，两年后该公司停止运营。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

总结一下，对于这个产品：

(1) 从设计思路上看，对于要解决的问题，毫无便捷性而言，你可以想一下，你一手拿着“猫”扫描条形码，一手拿着“鼠”浏览网页的场景有多可笑；

(2) 从商业模式上看，挑战法律底线的商业模式几乎是没有什么好结果的；

(3) 也不是说它没有一点可取之处，现在我们用手机扫描各种二维码其实不就是一种模式的翻版吗？或者可以这样来想，如果它身处现在的无线互联网时代，还有智能手机这个设备，它是否会是一个结局呢？

最后说个可能让大家不可思议的事情，就这样一个产品，前后融资规模竟然有 1.85 亿美元（其中有 Radio Shack 3000 万美元，Belo Corporation 3750 万美元，Young & Rubicam 公司 2800 美元，可口可乐公司 1000 万美元……），在 2000 年左右，那可是天文数字，我记得即使在 05 年的时候，国内一家互联网企业单轮能融到 1000 万美元都是要轰动业内的。

没法，那个时候的互联网就是那么疯狂！

因此，也才造就了当时那么多 To VC 的产品！

失败的启示：

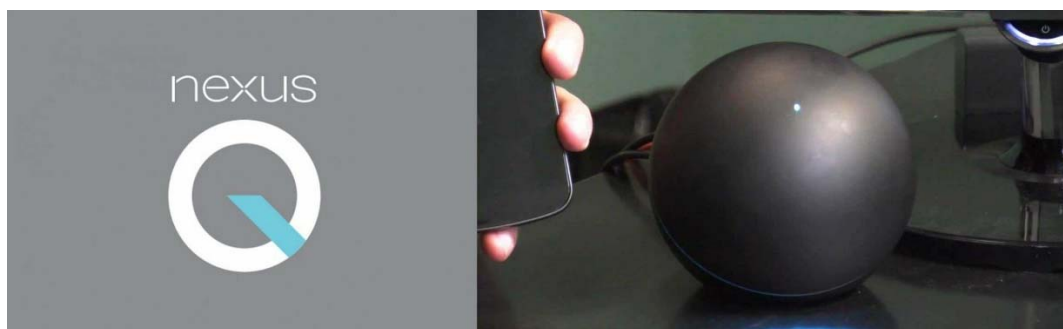
这个产品的失败是很自然的，启示也是很明显的，这可以算是一个“挂羊头卖狗肉”的产品，单看产品，很简单，在这个产品退出市场后，免费的产品竟然被卖到 19.99 美元一个，基本上都被技术宅们卖走了，回去做一些修改，就可以成为一台非常好用的扫描器，比方说可以通过扫描图书的条形码而建立自己的数字图书档案。这也算是废物利用了吧。

而商业模式的失败才是最应该引起企业和产品经理注意的，最好不要去玩小心思，因为一旦你动了歪念头，你所设计的商业模式的每一个毛孔都会流淌着不断触及法律底线的想法。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

39) Google | Nexus Q (2012)



作为一个失败的硬件产品，我们习惯于从配置上来找原因。

- ARM OMAP 4460 处理器；
- 1GB RAM+16GB ROM
- Android 4.0 Ice Cream Sandwich
- WiFi 802.11n

除此之外，它还提供了丰富的接口：

- 以太网接口
- Micro HDMI
- Micro USB
- TOSLINK 端口
- Banana Plug

就这样的配置，如果塞到一个长方形盒子里，说它是一台安卓系统的平板电脑，应该没有人反对吧，但是，如果把它们塞到一个“球”里面，它应该是什么呢？

谷歌对这个“球”的定位是：**社交媒体播放器**。

它又能干些什么呢？主要有三个：

- 1) 从云端下载音乐，直接发送到扬声器和音频/视频接收器；

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

2) 社交共享模式允许任何人以马基雅弗利式（意指“为夺取权力而不择手段”）的随意方式控制播放列表；

3) 多台设备可以无线串联，实现多房间播放。

是的，各位没看错，对于一台具备了电脑属性的硬件设备来说，它只能干这三件事情，或者可以这样简单理解：一台只能用来听音乐，看视频的平板电脑。

当然，别说是 2012 年了，就算是现在，大部分平板电脑用户也主要就是用平板电脑干这些事。

因此，产品不怕使用场景单一，就怕在单一的场景里干不好事。

谷歌这个“球”就属于干不好事的那种产品。

咱们——说明一下：

1) 从云端下载音乐，直接发送到扬声器和音频/视频接收器

在谷歌的构思中，这个“球”可以在谷歌的云端储存 20000 首歌曲，听起来挺好，但是，问题也在这里，因为它只能从谷歌的云端储存和获取歌曲，也就是只能基于 Play Music 听歌，看视频呢，也只能基于 Play Movies&TV 和 YouTube。

至于 Netflix、Hulu 和 Spotify 这类的平台，不好意思，不支持。

我们可以理解谷歌的目的是为了模仿苹果打造自己的生态圈，但说实话，2012 年的谷歌还不具备苹果构建生态圈的实力。

这就大大限制了很多潜在用户的选择和使用范围。

2) 社交共享模式允许任何人以马基雅弗利式的随意方式控制播放列表

这是谷歌力推的一个卖点，用多媒体，尤其是音乐来完成社交功能，他们构想的场景是“一群朋友可以通过这个‘球’来构建一个可以共享的音乐列表，然后大家可以一起协作完成对

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

一首歌曲的播放，甚至是创作，就像 DJ 那样”。

很现实的一个场景，也是很新颖的一种播放模式，但有两个关键的问题出现了：

(1) 要想完成协作，所有的朋友都需要下载并安装这个“球”的应用程序，然后才能将歌曲添加到列表中；

(2) 在音乐管理播放列表的设计上不够人性化，试用者普遍反映很容易不小心播放一首歌，从而破坏了正在进行的合作混音。

3) 多台设备可以无线串联，实现多房间播放

具体操作就是多个“球”可以通过 Wi-Fi 联网，在一个房子或公寓里同时播放同一首歌。

但是，问题在于你无法直接通过这个“球”来完成控制，还得通过连接手机或平板电脑才能完成操作。

我其实可以理解谷歌为什么这么做，因为对于多房间无线媒体播放产品来说，苹果的 AirPlay 系统依赖的是移动设备直接完成，但是比较耗电，而谷歌为了体现差异化，只是把移动设备当成了这个“球”的遥控器，耗电问题是解决了，但操作上则明显繁琐了。

其实这仨问题并没有构成这个“球”失败的直接原因，直接原因是什么呢？

价格！

这个“球”的价格是多少呢？

299 美元。

如果它是一台平板电脑的话，这个价格并不贵，至少是在正常价格区间，但是，谷歌的一个骚操作直接劝退了几乎所有的潜在消费者。

299 美元，只是这个“球”的价格，别忘了，它可是流媒体播放器，它还需要扬声器和线缆链接才可以正常使用，而这两个配件的价格，扬声器是 399 美元 (Triad 品牌下的 Bookshelf,

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这个品牌是高端的居室扬声器)，线缆是 49 美元（谷歌自己设计的）。

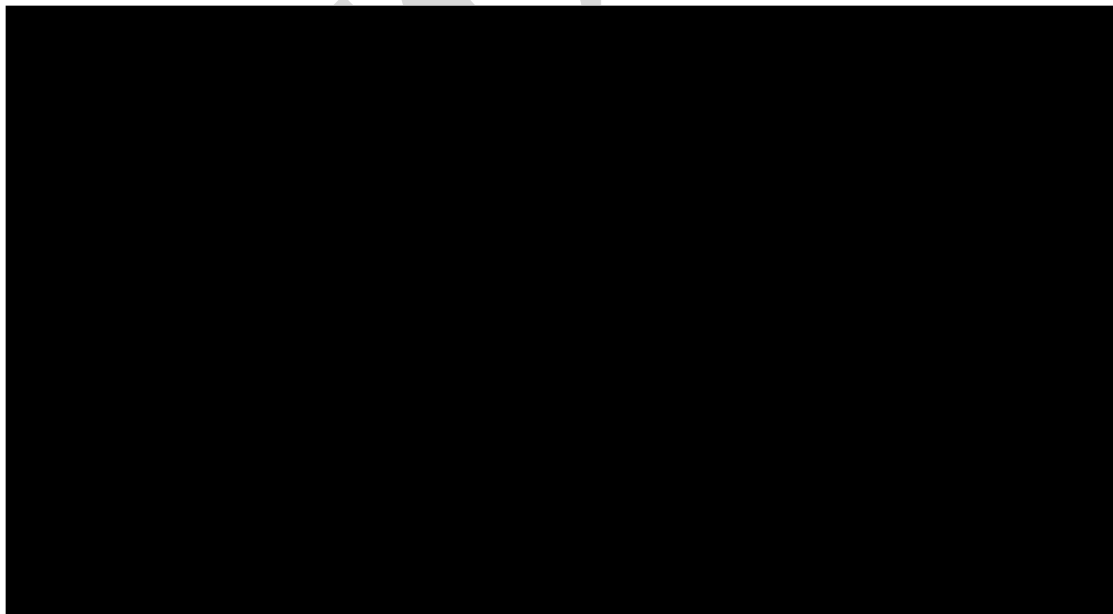
也就是说，消费者要正常使用这个“球”，他们要支付的费用是 $299+399+49=747$ 美元，而这个价格已经够买一台旗舰级的游戏机了，这才是真正激怒潜在消费者的原因。

因此，归纳起来，谷歌这个“球”的失败其实就是两点：（1）平台的限制；（2）惊人的高价格。

显然谷歌在 2012 年 6 月的年度 I/O 开发者大会上推出这款设备后，尽管一夜之间就预售一空，但是从试用者的反馈中他们也发现了这个“球”存在很大的问题，因此，这个“球”其实并没有真正上市销售，仅仅在 4 个月后，这个“球”就从谷歌的官网上彻底消失了。

对于这个“球”而言，它是不幸的，但是对于谷歌而言，这个“球”又是幸运的，因为它的失败为谷歌后来推出 Chromecast 奠定了成功的基因。

当然，这个“球”也不是一无是处，至少在我看来，它的工业设计还是很不错的，极具科技，甚至是科幻的元素。



失败的启示：

这个“球”的失败其实不复杂，就是两点，简单说，就是：

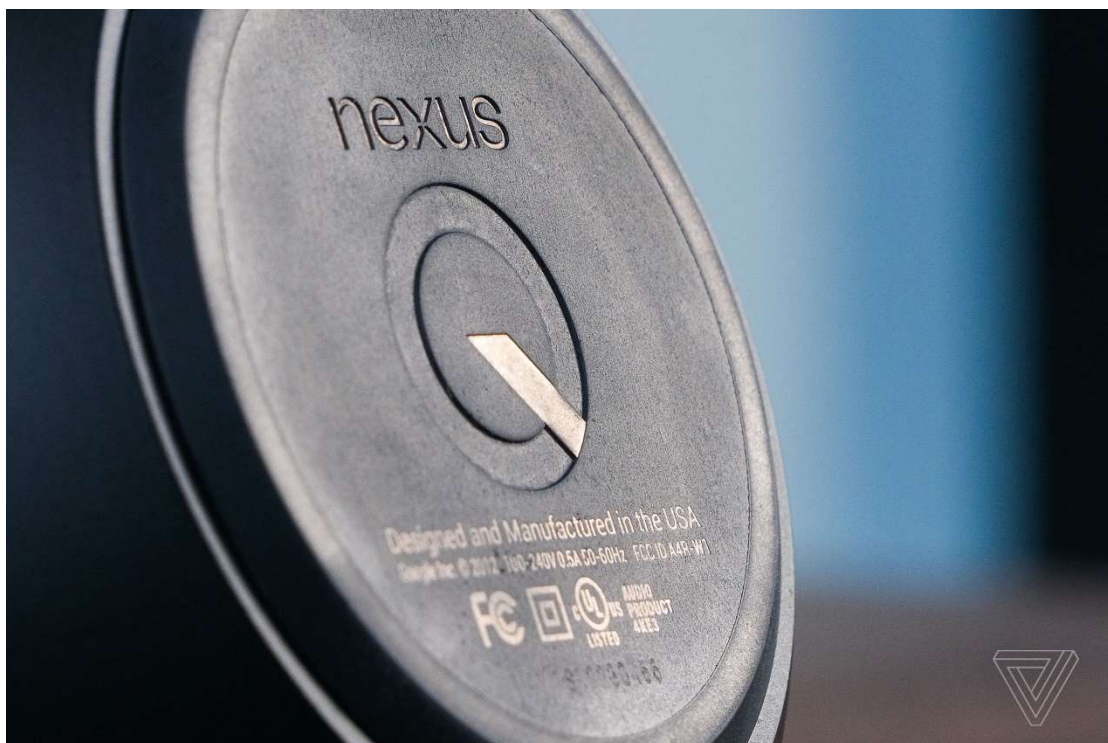
<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

它是谷歌迷失在自己的围墙花园中的一个产品。

我想重点说说价格这个原因，为什么这个“球”价格这么高呢？

因为这是一台完全“Designed and Manufactured in the USA”的产品，也就是说，这个“球”从设计到生产，完全是基于美国的供应链，但是怎么说呢，纵观全球，能够把消费类电子产品的成本降到你能想象的到的低只有中国，我真的没法理解谷歌是处于什么原因非要 Designed and Manufactured in the USA 的？



我也经常和一些消费类电子产品的朋友交流，经常是聊着聊着就从产品管理聊到了供应链上，而关于这个主题，我就是学生了，必须向他们学习，因为我知道，至少目前来看，即使是设计再好的产品，如果所涉及到的供应链无法提供给产品足够的成本和稳定的优势，那么很大可能就会成为像谷歌的这个“球”一样，最终是“球”也没有。

40) Microsoft | Kin One and Kin Two (2010)



这是一款需要商榷的产品。

需要商榷并不是说它是成功还是失败，而是它是否是一款真正意义上的智能手机。

按照微软对 KIN 的定位，它应该是介于“功能机”和“智能机”之间的一种手机，因为“功能机”在美国又被称为是“傻瓜机”，因此 KIN 被戏称为是“傻瓜智能机”。

有朋友可能会从这个定位中推测出这款手机的目标人群应该是年纪较大，对智能机不熟悉，但是功能机还不能满足他们需要的消费者，但我要说的是，各位，完全错了，这款手机的目标人群反而是青少年。

既然目标人群是青少年，那么，这款手机主打什么呢？

微软的想法是“社交”，也就是说，这是一款“以社交为导向的手机”。

这个想法也没错，2010 年嘛，社交大火的时代，但是，社交似乎就是微软的软肋，软件应用做不好，转移到硬件上还是做不好。

微软是怎么来做的呢？

它把社交应用整合到 KIN 中，主要就是 Twitter 和 Facebook。

我们先看看微软是如何整合 Twitter 的。

KIN 将 Twitter 视为单向信息源。用户可以用文字发布简单的更新，但不能在 Twitter

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

上附加照片、地理标签、视频、录音或其他媒体。

按照当时评测者的体验反馈，这种整合方式给人的感觉就是在最后关头被黑客入侵了，并且你无法转发、回复（无需手动操作）、查看对话、搜索、直接消息、查看回复或其他任何操作。

总之，Twitter 在 KIN 上的功能简陋到了极点。

再来看看 Facebook 是如何被玩废的。

一般来说，整合 Facebook 有三种途径，一种是过度整合，这种方式最终就会让 Facebook 成为操作系统的一部分，因为它无处不在。

另一种就是 iOS 的途径，将 Facebook 封闭在自己的应用程序中，要求用户通过该门户而不是操作系统的通讯录页面进入联系人信息和用户页面。这种方式一开始比较容易理解，但最终还是要管理两套不同的信息。

还有一种就是 Palm Pre 和 Android 的做法，它介于两者之间，它们以类似 KIN 的方式聚合了所有数据，但仍为其他一切提供了一个独立的应用程序。

好巧不巧，微软恰恰选择了第一种，这样就出现了让用户很困惑的问题：它出现在通讯录页面、主屏幕和所有头像中，但是，没有专门的 Facebook 应用程序，因为它无处不在，与所有其他社交媒体来源的数据混在一起，又没有专门的地方来获取 Facebook 信息。

并且对于最新社交数据的拉取，要么手动，要么 15 分钟自动来一次，据说是为了省电。

至于微软自己的 Myspace，嗯，不提也罢。

有朋友会说了，如果这些预置的社交应用不好用，可以自己下载其它的使用啊，问题

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

是连咱们都能想到这个，但微软不知道怎么考虑的，竟然不提供第三方应用的安装，也就是说，KIN 没有应用商店。

那好，咱们退一万步讲，就算没有应用商店，那预置的应用好用也说的过去，但还真的说不过去，随便说几个：

1) 即时通讯：都 2010 年了，KIN 竟然没有预置任何 IM 软件，问题是 8 年前 IM 就已经开始在智能手机上获得认可了，这简直就是一种倒退；

2) 电子邮件：KIN 的电邮客户端很基础，几乎不支持所有文档格式的附件。PDF、Word、Excel、Power Point 和 OneNote 想都别想。同时，KIN 也无法打开 BMP、GIF、TIF 或 MP3 附件，但却能打开视频（WMV、MP4、3GP、3G2）和 JPG 或 PNG 照片。并且，KIN 的电邮客户端还缺乏本地 HTML 的查看功能和拼写检查支持。

3) 浏览器：虽然 KIN 的浏览器比 IE 要快（看选的这个对标对象），并且也很少出现页面错误的情况，但是这个浏览器不支持任何形式的多页面---没有多窗口、标签或其他任何东西。此外，整个浏览器没有设置面板，无法清除缓存、cookie 或历史记录。

大家应该明白 KIN 的浏览器为啥能比 IE 快了吧，太简陋了。

总之，单从产品介质上看，“傻瓜智能机”这个定位，微软似乎把“傻瓜”做到了，而“智能”却遥遥无期。

产品力既然如此了，那加强营销力或许还能多苟延残喘一段时间，但事实却让我们大跌眼镜。

1) 昂贵的数据计划

既然是主打社交，那文字，图片，音视频啥的肯定少不了，KIN 分两个版本，KIN ONE 和 KIN TWO，前者是垂滑 QWERTY 键盘+4GBROM+500 万像素摄像头+2.7 寸屏，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

后者是水平滑盖 QWERTY 键盘+8GBROM+800 万像素摄像头+3.5 寸屏。

硬件性能如何，我就不说了，关键是还不能安装外置存储卡，那怎么办呢？

统统上“云”。

当然，微软表示这完全由用户自己来定，但问题是 8GB 的 ROM 就是逼着用户上“云”啊。

这就得说说微软的小心思了，上“云”又不是免费的，得收费，收多少呢？

29.99 美元，这个价格对于那些在汉堡店打工的青少年来说真的有些昂贵了，并且还是必须的，强制的。

2) 繁琐的价格策略

不是智能手机的命，却犯了智能手机的病。

KIN 的定价并没有像它的折中定位那样，定一个折中的价格出来，KIN ONE 的初始售价是 50 美元，KIN TWO 的初始售价是 100 美元。

但是，各位要知道，100 美元在当时就能买到一部 iOS 4 的 iPhone 3GS，这可是真正的智能手机，即使是类似于 KIN 这种采用 QWERTY 键盘的 Palm Pre 和 Pixi Plus，尽管初始定价差不多，但扛不住人家应用程序多啊，怎么看，KIN 都不合算。

结果没过几天，微软就打广告说要降价，KIN ONE 降到 29.99 美元，KIN TWO 降到 49.99 美元，但新的神操作又出现了。

怎么才能以这个价格获得 KIN 呢？

消费者在购买 KIN 的时候，你需要先支付 150 美元（KIN ONE）或 200 美元（KIN TWO），然后，消费者再申请 100 美元的返利，最后返利以借记卡的形式发放。

换句话说，这完全是一个脱裤子放屁的过程，消费者需要预先支付额外的现金，然后

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

等待返利，前提是返利申请文件必须的提交得当。

价格上的噱头还不是压垮 KIN 的最后一根稻草，这根稻草是购买 KIN，必须得和 Verizon Wireless（KIN 的主力运营商渠道）签订为期两年的合同，而每月的语音和数据费用加起来高达 70 美元（包含“上云”的费用）。

对于 KIN 的目标人群---青少年来说，每月向手机公司交纳这么多钱肯定是一笔不小的数目---这些孩子们得做多少汉堡才够啊。

但，这样的人群正是 Kin 的目标人群，你说有意思不！

当然，造就出什么样的产品，其根本还是在企业内部的产品管理上，微软是怎么用了 18 个月造就出这样一款失败产品的，其真正的内幕我肯定不知道，但是我们还是可以从公开的资料中发现一些线索的。

1) 在操作系统的选型上摇摆不定，据 Engadget 报道，在 KIN 的开发过程中，微软在几种不同的操作系统之间摇摆不定，浪费了长达 18 个月的时间。

我们似乎想不通微软在操作系统的选择上怎么会摇摆不定，直接上自家的 Windows Mobile 不就行了。

还真不行，继续看。

2) 不清晰的产品线，如果 KIN 上 Windows Mobile，那么，微软的另一款手机 Windows Phone 怎么办？

智能手机，除了硬件，玩的就是一个操作系统，并且 KIN 的硬件也不算差，Phone 还怎么活，难道说 KIN 是小一号的键盘版 Windows Phone？

因此才有人推测，KIN 应该是 Windows Mobile 和 Windows Phone 7 之间的过渡手机平台。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

毕竟在天才扎堆的微软，不至于做出在业内几乎没人说好的产品出来。

我倒是希望这个猜测是真的，因为这样 KIN 还可以体面的退场。

当然，退场的结果就是到现在也不知道 KIN 到底销售了多少部，业内认为最低可能只有 500 部，而 Verizon Wireless 当时在全美有 300 家店，也就是说，每家店平均销售不到 2 部。

怪不得自打 KIN 一出，就毫无悬念的超越 ZUNE，勇夺微软失败产品头把交椅。

失败的启示：

我们暂且认为 KIN 真的是微软推出的一款过渡性产品，这个过渡可能有两个目的，一个就是前面说的，是 Windows Mobile 和 Windows Phone 7 的过渡，另一个可能应该就是功能机向智能机的过渡，当然，也可以理解成是微软想在功能机的末期最后收割一波。

但无论目的是啥，其实这都给了产品经理一个警示：

我们也经常会遇到产品青黄不接的情况，这个时候用一个过渡产品来保持市场的脸熟无可厚非，但关键的问题在于你的过渡产品的策略必须基于过渡的周期长短来制定。

过于长的过渡期，可能会冲击后续正式产品的发布，而过于短的过渡期，又很有可能做出一款打击品牌形象的产品，事实上微软在 KIN 上就出现了这样的问题，整整花了 18 个月，做出了一个目标人群定位错误，价格策略飘在天上，产品功能漏洞百出的产品。

究其原因，这种错误还是因为微软在不明确过渡期周期长短的情况下，对 KIN 的产品策略缺乏认真思考而带来的摇摆性造成的。

KIN 最后的结果是被整合到了 Windows Phone 7 中，总之，这又是一款生命周期非常短的失败产品，谷歌的“球”至少还坚持了四个月，而微软的“KIN”则在六周后彻底消失在市场上。

41) Intel | Ultrabook (2012)



我们必须承认，有些产品的失败并不是产品力不够，而是生不逢时。

英特尔 2012 年发布的超级本即是如此。

既然被命名为超级本，硬件上的堆砌自然是无懈可击的，从英特尔愿意为了超级本而开发专门的 Sandy Bridge 和 Ivy Bridge 处理器就可见一斑。

重点说说为什么 2012 年英特尔发布的超级本会失败在生不逢时上。

1) 经济环境

众所周知，2008 年，美国经历了一次经济危机，而到 2012 年的时候，美国的经济仍然努力从衰退中复苏，而这就意味着许多消费者的可支配收入很少，必要的大宗消费一定会推迟或取消，其中就包括像笔记本这种不一定是刚需的产品。

全球经济同样如此，比方说亚太地区的 PC 市场在 2012 年 Q2 的表现就很一般，是多

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

年来最差的。

换句话说，全球许多主要的新电脑市场都面临着经济压力，抑制了消费者对新电脑的需求。

而超级本在 2012 年前五个月的平均售价为 927 美元，尽管在 5 月份的时候曾跌至 885 美元，但传统 windows 笔记本的平均市场价格才 510 美元。

这意味着什么，意味着如果一个消费者想花 900 美元购买电脑的话，这个预算几乎可以买到一台新的传统笔记本和一部 iPad 2。

尽管英特尔为了把价格拉到 700 美元左右而开足马力生产最新的 Ivy Bridge 处理器，但依然要比传统笔记本的价格高出 40%，并且传统笔记本还能提供更大、分辨率更高的显示屏、更大的存储空间以及光驱等更好的配置。

经济大环境不好的情况下，作为主力的普通消费者肯定是能省则省，现在也如此。

2) Apple 的压力

我算发现了，现在只要是和 3C 有关的产品，几乎都绕不开 Apple，英特尔的超级本也是如此，如果突破不了 Apple 的 MacBook 的战线，它是很难有什么好的战绩的。

超级本的平均售价为 927 美元，但是真正吸引消费者的机型的标价其实都远远超过了 1400 美元，而 Apple 则主导着所有售价在 1000 美元+的高端电脑市场的销售，更麻烦的是超级本强调的超轻薄，超便携，而这又恰恰是 Apple 在 2008 年首创的。

这个问题就很明了了，当然也很棘手了，如果英特尔能够证明，他们的超级本不仅像 MacBook Air 一样轻薄时尚，而且更便宜，那么他们就有可能赢得那些原本会考虑购买 Mac 的用户的青睐。

3) 平板电脑和智能手机对潜在消费者的分流

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这个结论在现在也是没有问题的。

在平板电脑和智能手机没有大规模进入普通消费者手里的时候,我们干点什么几乎都需要 PC 的支持,看视频,听音乐,上网,轻度办公,发邮件,即时通讯,打游戏等等。

对于主要需求集中在以上方面的消费者而言,他们事实上对 PC 的消费兴趣会大减,更为便宜和便携的上网设备就能满足他们的需求,那么,消费者还会需要一台功能齐全的个人电脑吗?

并且普通消费者的预算都是有限的,他们一定会考虑用尽可能低的预算来解决主要的问题。

4) Windows 8 的延期

作为多年的盟友,微软和英特尔的友谊基本上是牢不可破的。

但毕竟是两家公司,微软每一代操作系统的研发周期也不大可能跟着英特尔走,比方说在 2012 年,Windows 8 是微软发布的最新操作系统,时间是 10 月 26 日。

而英特尔的超级本则是在年初发布的,这就存在了一个问题,那些有意购买超级本的消费者的很大一部分就会推迟购买,要等到预装有 Windows 8 的超级本发布才会付费。

有朋友肯定会说了,先买下超级本,等 Windows 8 发布了再升级系统不就行了,从技术层面上说,这个想法没毛病,或者说在中国市场没毛病,毕竟某宝上花十几,几十块钱就能让你的操作系统转正。

但在美国就不一样了,第一,盗版软件的法律风险,第二,升级操作系统肯定要花钱,第三,大部分的普通消费者也不会安装操作系统,因此,他们更喜欢的是开箱即用最新的机器+最新的操作系统。

并且 Windows 8 支持触摸,这个就更有吸引力了,PC 厂商一定会把重点放到能提供触

摸显示屏的超级本上，消费者有了预期，那干嘛还要买一台老款的超级本呢，持币待观，很正常的消费心理。

其实我们也一样，能预装最新的系统何必自己花时间安装呢。

就如同普通消费者其实对电脑采用哪一代处理并不在意，只要能满足他们的需求就行。

5) 微软 Surface 的冲击

盟友的牢靠程度取决于各自的利益能绑多紧。

英特尔能出超级本，微软也绝对不会闲着，本来已经竞争很激烈的笔记本市场，现在又多了一个玩家：微软的 Surface。

第一代 Surface 是在 2012 年 6 月 19 日发布的，虽然微软说这玩意属于平板，但谁会把它当成是平板呢，再看看这发布时间，关键是 Surface 还用的是英特尔的技术，真的，一点面子都不给英特尔。

作为英特尔，你绝对不能不考虑 Surface，尤其是 Pro 版给超级本带来的压力，其实何止是英特尔，所有强调更轻薄，更便携，带有 Windows 的产品的销量都将受到影响。

而 windows 8 还可以放开了用，这就在成本上具备了先天的优势。

说实话，以上提到的五个因素中任何一个对于英特尔的超级本来说，都是很艰难的挑战，但在 2012 年，英特尔必须要面对全部因素，因此，它的超级本最终失败也是可以理解的。

当然，三年后，SemiAccurate 曝光了一份文件，英特尔内部已经承认超级本的失败，这绝对是一个令人震惊的消息，这并不是因为计划失败而令人震惊，真正令人震惊的是英特尔公司居然承认了这一点。

其实在英特尔刚刚推出超级本的时候，SemiAccurate 就非常不看好，因为它似乎就是 Apple 的 Air 的“克隆”，但无论是从速度、电池续航时间、屏幕、外观和一般可用性方面都

不如 Air，而且价格比 Air 还高。

当然，在三年里，英特尔也想尽了办法去“挽救”超级本的颓势，无非就是在 Haswell 中，强制安装了 Windows 8、触摸屏、杀毒软件和其他一些用户并不想要的东西，而这又有什么用呢？

再回想英特尔在刚刚推出超级本的时候，曾经树了一杆旗，要将超极本（Ultrabooks）作为 PC 革命的下一波浪潮大肆吹捧，并大胆预测，到 2012 年底，这种全新的超薄、时尚笔记本电脑将占据笔记本电脑市场 40% 的份额，但事实上在 2012 年上半年，超级本只销售出了 50 万台，即使英特尔预计全年能销售 100 万台，而 IDC 和 Gartner 预计 2012 年笔记本电脑的出货量约为 2.2 亿至 2.3 亿台，这意味着超级本占 2012 年全球笔记本电脑出货量的比例最多也就是千分之四左右。

真的，这个数据太难看了！

失败的启示：

PC 市场的颓势估计是止不住了，2022 年全球 PC 出货量 2.85 亿台，其中笔记本是 2.23 亿台，也就是说，2012 年以来几乎没增长。

我常和朋友们说，一个产品的失败并不一定是你的问题，而是在市场下降的滚滚浪潮中你不得不面对沉没的风险。

夕阳产品，这是客观存在的情况，就如同现在没有人能挽救 MP3 一样。

英特尔超级本的失败，怎么说呢，虽然从根本上说，是 PC 市场趋势如此，当然，我们也能理解英特尔为什么要推出超级本，其中一个重要的原因就是它也是为了用新概念的产品试图让下降的颓势慢一些，再慢一些。

颓势放缓是有可能的，甚至还有可能出现一波“小阳春”，但依然还是产品经理们都知道

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

的那个道理：到底要解决消费者什么样的问题才能让他们继续支持我们？

我想英特尔可能都没有想清楚这个问题，因为有用户曾向英特尔提出这样一个问题：**你知道我们不喜欢 PC 的什么地方吗？**

英特尔竟然无法回答。

从这个角度看，超级本的失败也就在情理之中了！

42) Sony | Betamax (1975)



整体来看，产品的失败分两种：一种是自己作死，一种是被竞争对手搞死。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

索尼的 Betamax 可以归为前者,因为在 1975 年刚刚推出的时候,它的市占率高达 100%,而到了十年后的 1985 年,它则只有 7.5%。

在此之前,市场上的磁带储存格式大约有五六种, Video 2000、V-Cord、Umatic、VX,而索尼显然是为了一统格式标准江湖而推出了 Betamax。

在数字储存技术还未成熟,磁带储存技术大行其道的时代, Betamax 显然不属于产品生命周期结束的那种产品,但它是如何做到最终让索尼高层都公开表示该产品确实是失败的表态的呢?

1975 年 5 月,索尼推出了当时可以说改变了家庭用户娱乐模式的 Betamax,当然,对于 Betamax 这样的磁带来说,播放音视频这都是基本功能,消费者真正被它吸引的功能是它可以录制电视节目供他们可以随时回放观看,这得益于当时它独有的 BetaScan 的高速图片搜索和 BetaSkipScan 的快进快退选项功能。

除此之外,画面的清晰度(达到了广播级),任意操作不卡带(这让我想起了我刚做产品经理时负责的那个超强纠错的播放软件),磁带尺寸小到可以装进钱包里,高保真的音轨几乎可以做到无损音质,等等,所有的这些特征似乎都在暗示它绝对不该走到成功的反面。

即使在它彻底败落的前一年,1984 年, Betamax 录像带的出货量都有 5000 万盒。

是什么原因让它可以说在一夜之间就被消费者抛弃了呢?

这就得从另一家日本企业---JVC (当时叫 Victor Company) 说起。

索尼于 1975 年推出了 Betamax 格式的磁带储存技术, JVC 在一年后则推出了 VHS 格式的磁带技术,也就是说,当时市场上有两种标准的主流磁带储存技术, JVC 无疑是它唯一的竞争对手。

这就有点像后来的 HD-DVD 和蓝光的标准之争,谁的标准成为主流,谁就赢得了市场。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

而标准之争肯定不是一家企业的事，一定是一堆企业的事，当时就形成了两大阵营：

Betamax 阵营：东芝、三洋、NEC、爱华、先锋。

VHS 阵营：三菱、松下、日立、夏普、赤井。

其中爱华是索尼自己的子公司，暂且不算，也就是说，在 JVC 入场后，两大阵营里各有四个关键盟友，属于势均力敌，平衡如何被打破，就看谁能拉拢最后，也是最大的一个盟友---松下。

索尼当时为了拉拢松下，76 年底时候，就带着 Betamax 和 VHS 的播放机去拜访松下的高层，试图说服他们采用 Betamax 格式。

但这次拜访显然是索尼的一步臭棋，因为它本来想通过拆机来让松下看到自己的技术实力，但松下却出人意料地投向了 JVC 阵营，因为松下看到 JVC 播放机的零件更少，而这就意味着生产成本更低。

而生产成本低，则意味着能有一个更有竞争力的价格，而更有竞争力的价格则意味着更大市场份额和更高的利润率。

因此，Betamax 的高生产成本可以说是它失败的第一个关键因素。

但是，索尼的高层不信邪，认为价格高怎么了，我录制质量好啊，我的 Betamax 的分辨率为 333 x 486，水平分辨率为 250 行，而 VHS 才 320 x 486，水平分辨率仅为 240 行。

但是，技术规格永远不是打动普通消费者的主要因素，对于普通家庭用户来说，这些差异在感官上并没有太大的区别，话又说回来，录制质量高确实是 Betamax 的一大特征，但令人费解的是 Betamax 在一炮而红后，索尼竟然在宣传上再也不提这个，其实何止是这一个特征，Betamax 所具有的优势都不提了。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

因此，当时戏称在索尼的 Betamax 广告中，只有一个优点经常被提及，那就是在广告播出时（广告是用 Betamax 录制的）。

这只是 Betamax 离普通消费者越来越远的第一个操作，第二个操作是过于狭窄的销售渠道，JVC 为了扩大销量，它的渠道类型非常丰富，从专业的家电商店，到中间产品的音像店，再到货品琳琅满目的超市，因为 JVC 发现，很多消费者都是冲动消费，在超市过道里踱来踱去寻找狗粮或芥末的消费者最终可能会买走一台录像机。

这就够了吗，不够，再来看索尼在消费者身上的第三个错误操作，索尼显然对家庭用户使用录像机的场景缺乏深刻理解，他们认为，将 Betamax 的录制时间设定为一小时是完全 OK 的，因为这是其前身 Umatic（一种简单、初级的录像带，尺寸更厚，质量更差）所设定的标准。

但是，他们没有考虑到，消费者用 Betamax 记录个生日视频是足够的，但消费者用 Betamax 的主要场景还是要录制电视播放的体育赛事，故事片或黄金时段的电视节目，一个小时的录制时长显然是不够的。

而 VHS 则可以录制两个小时。

想象一个场景，一个消费者要录制一场足球比赛，90 分钟，用 Betamax 得消耗两盒录像带，在回看的时候还得换带，而 VHS 则完全无需这些操作。

消费者根本不想投资于一种他们无法在不换录像带的情况下录制电影或足球比赛的产品。

事不过三，对于消费者需求的南辕北辙就说这么多，索尼抓不住消费端，如果能把产业联盟端抓住，像 JVC 那样也是可以的，但怪就怪在索尼自己都能把盟友们逼走。

这里插入一条坊间传闻：索尼 Betamax 的失败，有人说是因为索尼不愿意发行“小电影”，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但后来被证实是无稽之谈，怎么可能不发行呢？

松下是聪明的，根本就没上 Betamax 这条破船，至于索尼阵营的分崩离析，盟友们基本都算弃暗投明的性质。

因为索尼犯了一个极大的错误，盟友们要生产它的 Betamax，必须得到索尼公司的许可证，也就是说，任何非索尼公司的实体想把他们的电影放到 Betamax 上，就必须向索尼公司购买许可证，这就好比都一家人了，老婆吃饭还得向老公付饭钱。

而 JVC 就机智多了，它的 VHS 提供开放式的许可，拿去用就可以了，而这对使用 VHS 储存媒体的公司来说就是更低的成本，比方说电影公司，他们可以以更低的价格销售拷贝，对于消费者来说，肯定选后者啊。

这种只让盟友干活，不给盟友让利的结果就是一个一个盟友离它而去，直到连自己的子公司爱华都和它割席才让索尼恍然大悟，原来我这十来年都在一条错误的道路奔跑。

当然，索尼在后来也想通过提升 Betamax 来挽救一下颓势，但几乎没有效果，直到 2002 年生产了最后一台 Betamax 录像机，2016 年 3 月停止生产 Betamax 录像带。

但真正预示着索尼在和 JVC 的标准之战中落败的信号其实早已存在，那就是索尼在从巅峰跌落的过程中也开始生产支持 VHS 的录像机。

失败的启示：

有句话是怎么说的：一流企业做标准，二流企业做品牌，三流企业做产品。

单看这句充满了鄙视链意味的话，我不知道误导了多少企业，因为在我看来，从纵向上看，这三者之间是一种进化的关系，从横向上看，这三者之间是一种互为支持的关系。

这就类似产品经理都知道的马斯洛需求层级模型一样，实现不了最基础的生存权又何来高层次的自我实现需求。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

对于 70 年代的索尼来说，它是有实力把三者都做好的，比方说 Betamax 就具备这样的实力，但是，问题来了，标准有了，而基于此的品牌和产品则做的一塌糊涂。

标准之争能否成功，最终还得落到产业端和消费端能否全面开花，而索尼不但没有制定全面开花的战略，反而是全面毁灭，不但把花刨了，甚至把花园都拆了。

总之，VHS 的获胜主要是由于索尼公司的重大失误，而不是 VHS 格式更胜一筹。

43) Philips | LaserDisc (1978)



记得第一次见到这玩意还是九几年我上高中时在一个发小家开的歌厅里，当时没见识的我还以为唱片出了金属的了，毕竟那个时候我见过的能录制多媒体的只有磁带和唱片。

直到上班后，误打误撞的在多媒体软件这行混了几年产品经理，我才完全搞清楚这种外观像唱片的 12 寸闪着金属光泽的碟片叫 LaserDisc，中文可以翻译为激光影碟，或镭射影碟。

出于个人曾经在多媒体领域搬过砖的情怀，我这次就多少耽误大家一点时间，用一个表格先简单总结一下 LD 的历史情况。

名称	LaserDisc, DiscoVision / 激光影碟，镭射影碟
应用方向	家庭用媒体

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

首发日期	1978 年 12 月 11 日
媒体类型	光学盘片
编码	NTSC; PAL
尺寸	全尺寸盘: 30 厘米 EP (Extended Play) 盘: 20 厘米 CD 盘: 12 厘米光盘
存储容量	CLV (Constant Linear Velocity, 恒定线速度) 盘: 每面 60 至 64 分钟 CAV (Constant Angular Velocity, 恒定角速度) 盘: 每面 30 至 36 分钟
读取机制	激光
写入机制	激光
技术标准	LaserVision
初期厂商	飞利浦; MCA; 先锋
首部作品	《大白鲨》 1978 年
最后作品	《穿梭阴阳界》 1999 年
后继者	DVD

从时间上看, LD 的诞生比索尼的 Betamax 的晚了 3 年, 比 JVC 的 VHS 晚了 2 年, 而比 CD 早了四年。

也就是说, 在整个 70 年代中后期, 在储存介质的技术标准之战中, 有三大玩家, 而 LD 是最后一个加入战团的, 当然, 它的技术路线不同于索尼和 JVC。

尽管是最后一个加入的, 但不得不说, LD 代表了那个时代储存介质的技术巅峰, 不管是后来的 CD, 还是 DVD, 蓝光, 4K UHD 光盘, 其实基础的技术理论都是基于 LD 的

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

(基于激光的光学模拟视频技术，友情提示，LD 看起来像数字储存，但事实上还是模拟的)，可以这样理解，这四个玩意可以说都是 LD 的后代。

但是，如此具有突破性的一种储存技术，为什么最终和 Betamax 一样落得一个被踢到了路边的结局呢？

它没有像索尼一样犯严重的战略错误，它的失败其实用六个字就可以概括：技术过于先进。

先进到什么程度呢？

这么说吧，LD 先进到消费者都不想使用它！

通过对索尼 Betamax 的分析，我们已经知道，对于消费者来说，只要这种储存产品能解决好他们的三个关键问题就可以：1) 方便携带和使用；2) 价格便宜；3) 维护简单。

可惜的是，LD 恰恰在这三个方面是一点都不先进。

我说的这些一点都不自相矛盾，我们先来看它先进的地方，咱们就拿它和以前一些常见的主流储存介质做对比，它的优点有：

1) 视频画质极高

激光视盘的水平分辨率为 425 条线 (NTSC 制式) 和 440 条线 (PAL 制式)，而 VHS 只有 240 条线。

看过 LD 的用户都认为它的视频质量几乎接近于电影，比 VHS 高 60%。

2) 可以按帧播放

这是 LD 独具特色的一个功能，这个功能可以让用户通过在遥控器上输入帧号跳转到光盘上的任何一帧。

这几乎可以说是 LD 一个前所未有的功能，即使是现在，也几乎没有有类似功能的产

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

品。

3) 跳过坏点

用过 VCD 和 DVD 的朋友肯定有这样的体会，一旦盘面出现坏点，光驱在读盘时“卡啦卡啦”的声音简直要让自己心疼死，然后定格到原地不动了，而 LD 则不会，不是不会有坏点，而是会自动跳过。

4) 能储存多个音轨

LD 的另一大特点是能够储存多条音轨，而这就意味着如果像电影这样的片子，它可以在正片之外，储存类似旁白，解说，访谈等其它音视频信息。

这也就是当时很多电影会出两个版本，一个是标准版，通常是 VHS 版，一个是加长版，也就是 LD 版。

5) 使用寿命长

LD 是通过光学读取的，而不是像 VHS 那样必须通过机械读取，这种机械读取方式会导致更多的磨损。

再来看它的缺点具体有哪些：

1) 方便携带和使用

绝对不方便。12 英寸的盘面就足以劝退大部分的人，如果大家对此尺寸没有感性认识，可以再返回去看配图，那就是 LD 和 DVD 的差别，再加上它高达 0.5 磅（约等于 227 克，接近 0.5 斤）的重量，一个囊也没这么重吧？

而 DVD 只有 0.5 盎司（约等于 15 克）。

有朋友会说了，谁没事带着这么大的盘跑啊，没错，但是，它的使用也不方便，为什么呢，和索尼的 Betamax 一样，它的单面录制时长比 Betamax 还短，只有 30 分钟（CAV

情况下，这是因为 LD 是非压缩音视频，并且帧率也大)，虽然后来通过 CLV 升级到了 60 分钟，但对于一部标准时长的电影来说，依然不够，如果是加长版的电影，那至少得三张盘才够。

而这也就意味着你要看一部电影，不得来回翻转盘，再加上那么大的盘面，知道的是你在看电影，不知道的以为你在摊烙饼呢。

并且在翻转或更换光盘后，这么重的光盘需要 20-30 秒钟才能恢复全速旋转，然后才能重新开始播放。

2) 价格便宜

绝对不便宜。不好意思，说错了，它不是不便宜，而是太昂贵了，初期一张发行的 LD 的价格就接近 100 美元，即使到了十年后八十年代末，一张新发行的 LD 的价格还在 35 至 40 美元，而同期的 VHS 录像带的价格约为 15 至 20 美元。

但是，从技术角度看，理论上说，LD 生产成本应该比录像带低得多，因为 LD 只是两张单面铝制碟片粘合在一起+塑料外层，只有一个部件，最多 5-6 层，而 VHS 的磁带则有 14 个部件，并且 LD 还都是固定部件，没有 VHS 磁带那样的活动部件。

但随着格式之争的持续发酵和 VHS 的日益普及，到 20 世纪 80 年代末，由于磁带的销售量巨大，一盘 VHS 磁带的制作成本降到了 1 美元左右，而同期一盘 LD 的制作成本约为 5 美元。

这还仅仅是盘的价格，还有播放器呢，多少钱呢，700-1000 美元，即使后来先锋公司成功的把售价降到了 500 美元，但依然太贵了。

因此，结果就是从 1978 年到 1998 年这二十年间，在美国市场上，只有 2% 的美国家庭有 LD 播放机，相比之下，1997 年诞生的 DVD 则被 81% 的美国家庭用户拥有。

而在日本市场，10% 的日本家庭拥有 LD 播放机，这其实挺让人费解的，LD 在日本受欢迎的程度要大于美国，后来我想明白了，毕竟一部“小电影”的时长也就一张盘的事，关键是电影版的感受啊！

3) 维护简单

绝对不简单。LD 盘面上的任何细小条纹、污点、划痕或灰尘都会不可避免地导致读取错误，如图像中断和其他故障。这是因为它没有任何形式的内置纠错功能。而 DVD 在开发时已内置纠错功能，从而限制了灰尘或划痕对信号的影响。

这不由让我想起了我那时做 VCD 播放软件时大肆宣传的“超强纠错功能”，后来到了 DVD 时代，我们就被淘汰了。

对于家庭用户来说，无论是 LD，还是录像带，耐用性都是非常关键的一个指标，比方说不小心掉落一盒录像带，没事，捡起来继续用，但是如果是 LD，则可能会留下划痕。

并且在早期的时候，由于一些生产商在粘合 LD 盘面时用了劣质粘合剂，而很容易造成“光盘腐烂”的情况。

一旦一个耐用品因为维护的风险而逐渐变成消耗品，那就预示着要么被淘汰，要么被新技术革了命。

当然，它对于普通家庭用户来说，它最大的一个缺陷应该就是它不能像 VHS 的录像带一样由用户任意录制电视上的任何节目。

当然，它还有一个让很多用户感到满意的功能，就是它不像后来的 DVD 在光盘预装了“用户禁止选项”，也就是说，它没有任何反盗版的措施。

因此，我们会发现，LD 的主要用户其实集中在媒体组织（媒体需要更好的音视频效果），学校（LD 要比 VHS 磁带更抗老化，只要维护合理，几乎不存在质量衰减）这种机构

用户中，但他们的使用量又能有多少呢？

别忘了，LD 推出的目标市场可是家庭用户，完全南辕北辙了。

LD 在 70 年代推出后也曾掀起市场热潮，但是好景不长，虽然到 90 年代也曾短暂卷土重来过，但最终未能再续辉煌。

不过让人欣慰的是，它的孙子---DVD---在继承了 LD 的全部优点，并改进了不好的基因后，终于让 LD 在被钉上最后一根棺材钉的时候瞑目了。

看来，我九几年在发小家开的歌厅看到的 LD，就是它的绝唱了！

失败的启示：

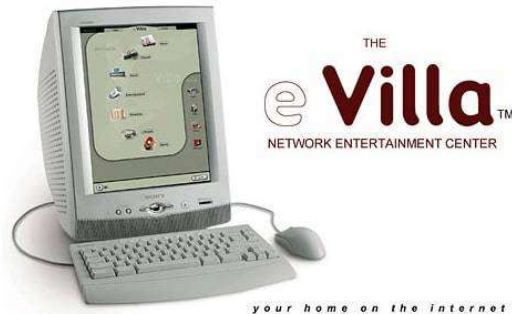
一种新技术的推出而衍生出来的产品，肯定会优劣相伴，产品的失败很多时候也是情理之中的，但随着技术的不断进步，产品也一定会越来越好，对于此的见解我就不用多叨叨了。

咱们是做产品的，不是在实验室里研究技术的，我们要做的产品可能会用到新技术，也可能是现有技术，但无论那样，我们这些产品经理都需要牢记一点：

对于一种技术衍生出来的产品而言，企业习惯于从技术角度去说千般好，但是对于产品经理而言，技术只是产品的推进剂，我们还得从消费者问题的角度去理解技术带来的现实价值，否则消费者看到的则是它的无数种糟。

瑕不掩瑜在产品管理中有时候并不适用。

44) Sony | eVilla (2001)



说来就来，eVilla 又是索尼一个典型的智商不在线的产品。

其实这个产品的失败，一句话就可以概括：**当这个赛道的玩家都在纷纷退出的时候，索尼却一头扎了进去。**

好吧，我们就来看看索尼在这个产品上是如何觉得它比其它玩家更有性格的！

当 2001 年互联网大潮在全球掀起巨大浪花的时候，各种上网设备的概念纷纷露头，除了 PC 外，还有一种就是“互联网设备”。

这是一种什么样的产品呢？

简单说，它就是一台专门上网的机器，可以浏览网页，收发邮件，听音乐，看视频，看起来像是一台 PC，但是它却没有硬盘。

索尼的 eVilla 就是这个概念下的产物，当然，索尼是懂得定位的，基于它在娱乐方面的巨头地位，它对 eVilla 做了更细分，更有偏重的定位：网络娱乐中心。

从配置上看，eVilla 在当时还是可以的，266 MHZ CPU，64 MB 内存，操作系统是 Be Inc. 的 BelA 1.0（用于互联网设备的 BeOS 简化版），而这是专为互联网设备和嵌入式系统设计的操作系统。

其实这个定位是没有问题的，基于自己的优势资源做产品定位，很正确的操作。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但问题在于这个设备真的很拉胯，但更关键的问题是当身边的友商在这个市场中一个个倒下的时候，索尼却义无反顾的冲了进去。

如果一个人说一棵梨树上的梨子酸那可能不真实，但如果十个人都说梨子酸那肯定这棵树的梨子是酸的。

在索尼推出 eVilla 之前，康柏放弃了这类产品，Emachines 放弃了这类产品，Gateway 放弃了这类产品，Netpliance 放弃了这类产品，3COM 放弃了这类产品，索尼用鄙视的眼神瞟了一下这几位，然后自信的对他们说：让我来！

索尼似乎是抱着“好饭不怕晚”的理念进去的。

那索尼是怎么来的呢？

先看 eVilla 的外观设计，让人眼前一亮的无疑是它的那个 15 英寸纵屏显示器（分辨率为 800 x 1024，正常应该是 1024 x 800），像这种设计风格的显示器我真的是第一次见，但是索尼给出的回答却还真有一些道理：之所以设计成纵屏的，是为了让用户在浏览网页的时候少使用滚动条。

实话实说，这种人机交互的思路还是有那么有些说服力的，但大部分的用户在第一眼看上去的时候总觉的怪怪的，当然，也可以说是“惊艳”。

其次，这类产品都没有硬盘，那如何储存呢？

索尼给出的答案是加外置储存卡，当然，它本身就做储存卡--- MemoryStick，这也就意味着 eVilla 只能使用索尼自己的记忆棒，这也说的过去，自家用自家的东西，还可以促进记忆棒的销量。

但是，又一个奇怪的情况出现了，通过网络下载的媒体文件，比方说用户使用最多的 MP3 下载，却只能在索尼的 Clie 掌上电脑上播放，但却不能用索尼的带有记忆棒的随身

听播放，因为随身听使用的是另一种受到版权保护的音乐格式。

想不通就是想不通，你索尼自己就有自己的音乐公司，解决这个问题还不是洒洒水的事。

促进了记忆棒的销售，却限制了随身听的销售，自己家的产品关系都打不通，我们有理由相信，当时的索尼一定没有一个统一的产品管理中心，用咱们专业的话说，这就是没有充分想清楚产品的组合关系和业务流程啊！

无法储存媒体文件和不能自由使用在当时被认为是 eVilla 最致命的点。

最后还得说说 eVilla 的价格，很多企业都有这样一个认知，新概念的产品往往都想定一个高价，没错，索尼也是这么想的，eVilla 的销售价格是 499 美元，还得加上 21.95 美元/月的互联网接入费，贵不贵呢，那得看和谁比，如果和直接竞品比，正常价格，但是和替代性竞品---PC---比，显然是贵了，而 PC 能干的事可比这类产品多的多。

在分析 eVilla 为什么最终会失败的时候，我一直带有一个疑问，既然那么多友商都离场了，为什么索尼还要入场呢？

难道是它真的头铁，不怕撞吗？

在查阅了一些资料后，我终于明白了，索尼很有可能是被 IDC 忽悠了，IDC 做过一个预测，到 2004 年，这种网络终端的年出货量将达到 550 万台，但是，在索尼入场的时候，这类设备在美国市场的出货量也只有大约 15 万台。

我很好奇，15 万台是如何能够在三年内增长到 550 万台的？

结果就是 eVilla 在 2001 年 6 月 14 日上市，仅仅三个多月，也就是 9 月 13 日正式下架，成为这类产品中最后一个盖上棺材盖的。

索尼最终承认了 eVilla 的确实是个垃圾，但却把最大的一口锅扔给了合作伙伴，就是

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

为它提供 BelA 操作系统的 Palm（这个操作系统先是 3Com 的，后来被 Palm 收购）公司宣布不再进行新版本的开发。

不过，索尼在这个产品上做的最有良心的一件事是 eVilla 退市后，它向所有的客户退还了设备购买费用和网络接入费用。

这也算是索尼在这个产品上为自己留下的唯一一个能让人记住的好吧。

索尼本来想在这个市场中吃大餐的，但是最终却发现，不但吃喝没有，连饭桌都掀了！

失败的启示：

索尼 eVilla 的失败，其产品层面的原因是非常明显的，不过我觉得有一个原因可能大家会忽视，就是对市场趋势的预判。

其实在 eVilla 还未推出时，就有评论家认为这个产品不会成功，因为这个市场已经见顶，并且不符合消费者的需求，消费者希望购买的是廉价的 Windows PC。

也就是说，索尼在规划这个产品的时候几乎没有做真正意义上的市调，如果索尼进行了适当的市场调研，就会发现互联网设备的时代已经过去，它就能够将资源重新投入到其他领域。

但是，或许是 IDC 太有名了，索尼完全信任了它的预测数据，这给了我们这样一个提示：**第三方（无论它有多么有名，多么权威）的预测数据对于产品经理而言，只是仅供参考，想要做出合理的预测，如果自己不能躬身亲为，那么极大的商业风险就会等着你。**

这样的亏，我吃过，所以现在我一看到某些机构预测某某市场的规模有几万亿，我就想笑，国内真正能达到万亿规模的市场一只手就能数过来，但是在这些机构眼里，万亿市场似乎只是大家狂欢的起点。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

~ 129 ~

索尼的 eVilla 开发了 18 个月，其实在这个开发过程中，它是有止损的机会的，毕竟眼前就有很多友商在跑路，但是，市场就是这么残酷，头铁的索尼最终还是狠狠的挨了市场一巴掌。

这篇一下子就刨了索尼两个失败产品的坟，看来有时间得专门整理一份索尼失败产品的番外篇。

番外篇：另一种形态的产品的失败---格式之战

如果我们以最简单的角度去理解产品，那么，产品是否可以被定义为：一切可以用来交换的东西。

如果可以的话，那么，除了我们所熟知的实体产品和无形产品外，还有一类产品我们日常可能接触的较少，就是“技术形态的产品”，比方说在上篇中提到的索尼的 Betamax 和飞利浦的 LaserDisc。

有朋友可能会有疑问，这不就是录像机、录像带、光盘吗，有啥特殊性呢？

还真不是，录像机，录像带，光盘只是这类产品的介质外在表现，它们实际上都属于一种媒体格式的技术标准。

对于由企业发明的技术标准而言，它们自然是用来谋利的，那么，也就具备了产品最核心的属性。

当然，标准是看不见、摸不到的，因此，它才需要必要的介质来呈现标准，对于发明企业和使用企业而言，就是“授权”和“被授权”的关系，至于付费与否，就看授权企业的战略衡量了。

在上篇中，我们已经知道，在上世纪 70-90 年代，索尼的 Betamax 和飞利浦的 LaserDisc

这两种视频格式标准其实面对的竞争对手都是 JVC 的 VHS，本质上看，其实就是视频格式的竞争，大点说，就是标准之争，因为自己搞过一段时间的多媒体软件，因此，上一篇一下子就勾起了自己的回忆和欲望，因此呢，我就想出个番外篇，把我所知道的涉及视频和音频的格式标准之间的战争做个总结，一是丰富一下本系列的内容，二是也给自己的曾经的职业知识做一点总结。

大家放心，本篇不会太长，我就简单说两句。

1、DVD vs. DIVX



时间：90 年代末

对手：DVD Forum VS Digital Video Express

结果：DVD K.O. DIVX

原因：

开个玩笑，从 DIVX 出现其实就没有多大胜算，看看 DVD 的阵营，DVD Forum 只是一个推广 DVD 标准的组织的名称，其中包括十家世界级企业：索尼、飞利浦、先锋、东芝、

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

时代华纳、三下（也就是松下，当时叫 Mitsushita）、三菱、汤姆逊、日立、JVC。

反观 DIVX，背后的大佬，我印象中能够达到十巨头级别的貌似只有福克斯和 Netflix。

这种力量对比啊，仗还怎么打？

不过玩笑归玩笑，DIVX 的失败主要有三个原因：

1) 播放设备昂贵：在 98 年刚刚推出的时候，DIVX 播放器的售价高达 499 美元，几乎是 DVD 播放器的两倍，而 DVD 已经先于 DIVX 上市，如此高的价格，消费者显然缺乏再购买一台的动力；

2) 商业模式问题：Netflix 开创了电影订阅模式，这个众所周知，但在当时以播放器为主流的时代，这显然对 DIVX 的推广极为不利，消费者可以花 4 美元（比 DVD 要便宜）购买 DIVX 电影，但光盘只能播放 48 小时。之后，他们必须通过订阅服务支付小额额外费用才能再次观看，或者支付更高的费用才能无限次观看；

3) 经销商利润太低：经销商只能通过售卖播放机和 DIVX 光盘获取利润，而额外的订阅费用则和他们一毛钱关系没有，也就是说，DIVX 的大头利润都被类似 Netflix 这样的提供订阅服务的企业收走了。

当然，现在依然还有组织和个人在坚持推广 DIVX，但是大势已去，可以休已。

2、VHS-C vs. Video 8



时间：80-90 年代

对手：JVC VS 索尼

结果：Double Win

原因：

这是在视频格式战争中难得一见的最终能够形成双赢局面的案例。

原因何在呢？

其实说起来很简单，索尼的 Video 8 和 JVC 的 VHS-C 各有各的特点，互不影响，因此就都拥有了数量庞大的市场，就好比微信和 QQ，都以社交为基础，但各玩各的。

具体来说，如果消费者要录制时间更长，质量更好的视频，那么，Video 8 以及改进的 Hi8 就是更好的选择。

如果消费者考虑简单易用，且能够回放的产品，那么，VHS-C 就是更好的选择，因为如果要用 Video 8，消费者就必须把摄像机中的转录为 VHS 或将摄像机连接到电视机上才可以观看，而 VHS-C 则只需要把摄像机的磁带直接插入到播放器中就可以了。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

也正是他俩各有各的特点，他们在 80-90 年代之间一直处于势均力敌的状态，而取代他们的并不是有更好的模拟视频格式的出现，而是数字视频的出现。

3、Super Audio CD vs. DVD-Audio



时间：90 年代末

对手：索尼&飞利浦 VS 东芝

结果：Lose-Lose

原因：

借 DVD 在视频领域大获成功的风头，索尼和飞利浦又联合推出了 Super Audio CD，这是一种全新的光盘音乐格式标准，它利用 DVD 技术的超大容量来制作高质量的音频光盘。

音频市场其实不比视频市场小，因此，东芝公司很快于 2000 年推出了 DVD-Audio，很自然的，双方之间的音频格式标准之战拉开了帷幕。

尽管它们的想法是美好的，想为消费者提供更高质量的音频，但是现实却是残酷的，他俩虽为竞争关系，但他俩还不得不面对同一个对手：CD。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

CD 已经推出了十多年，它们首先要做的并不是推广基于 DVD 技术的音频光盘，而是能够兼容播放 CD 的播放机，因为一旦硬件的量起来了，势必会带动软件的量同步提升。

它们是看到这一点的，因此，它们都推出了能够向下兼容的播放机，不但能播放 DVD 音频，还能播放 CD，甚至 Super Audio CD 还设计了能够支持混合光盘的播放机。

但是，或许是在兼容性上的设计成本太高，以至于在早期推出的播放机的价格竟然高达几千美元，这就直接断了消费者更换设备的念想。

这是他俩一致对外的一面，而它们之间呢，品牌之争的混乱，在市场上开拓上的操之过急，音频的压缩问题和其它技术难题都直接影响到它们无法以足够的证据证明它们就是比 CD 好，从而无法获得消费者对 DVD 音乐的信任。

最后的结果就是他俩被 CD 驱逐出了市场，而现在 CD 依然是音乐格式的主流之一。

4、8-Track vs. Cassette



时间：60-80 年代

对手：先锋、松下、阿凯（Akai）、沃伦萨克（Wollensak） VS 飞利浦

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

结果：Cassette K.O. 8-Track

原因：

首先说明一点，先锋、松下、Akai 和 Wollensak 并不是 8-Track 带的发明者，它的历史最早可以追溯到上世纪 20 年代。

一位名叫路德维希·布拉特纳（Ludwig Blattner）的德国人发明了第一版钢带录音机，到了 20 世纪 30 年代，这种录音机利用磁性薄膜改进为卷对卷录音机，这决定了 8-Track 带的技术基础。

德国人在第二次世界大战期间使用了这项新技术，最终被盟军获得，并带回了美国。

美国人肯定是借鉴了这种技术，然后到了 40 年代末，8-Track 带的早期版本正式出现并首次发行。

然后在整个 50 和 60 年代开始流行起来，因为它改变了消费者听音乐的生活方式，在此之前，没有人会想到音乐还可以随身携带收听。

首先是好莱坞入场，然后就是以福特汽车为代表的汽车厂商入场，这才决定了 8-Track 带的大流行。

而上面提到的先锋、松下、(Akai)、(Wollensak) 则是以生产 8-Track 带最著名的企业，或者可以这样理解，没有它们这些设备生产商，8-Track 带很难在短期内热起来。

而 Cassette 的发明者就很明确了，就是飞利浦的 Lou Ottens。

8-Track 带作为黑胶唱片的自然继承者，它的优势也是非常明显的，除了便携性外，消费者只需要按一下播放机上的按钮，就可以跳到某首单曲上，这对于之前的唱片来说简直太友好了。

那为什么它会败于 Cassette 呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

主要就是技术原因，因为 8-Track 带的运行速度是 Cassette 的两倍，虽然音质更好，但由于固有的设计缺陷，8-Track 带更容易出现背景噪音和音调偏移的问题，并且因为采用了跟踪系统，歌曲经常会被重新编排，有时歌曲之间还会出现长时间的静默。

而这些技术问题显然是被 Cassette 改进了，因此，到了 80 年代，8-Track 带就逐渐被 Cassette 取代了，就像它取代黑胶唱片一样，当然，它也和黑胶唱片一样，即使现在，也有一小绰追随者在信仰着他们。

5、Blu-Ray vs. HD DVD



时间：2006-2008 年

对手：索尼 VS 东芝

结果：索尼 K.O. 东芝

原因：

这应该是离我们最近的一次格式标准大战了。

我知道联盟的很多大神都清楚这次大战的过程和结果，我就挑重点的内容说一下。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

2006 年，索尼和东芝同时推出了新的视频格式，前者就是蓝光（这个源于日本人发明的蓝色发光二极管），后者则是 HD-DVD。

上一篇已经说到，新格式标准能否成功，不但要看技术所形成的产品是否能提升消费者体验，还要看能够形成一个什么样的战队。

索尼很快就发布了组队的邀请，但是东芝、微软和其它几家主要制造商都比较谨慎，因为蓝光之初的生产成本太高了。

但是不知东芝和微软是怎么想的，不但最终没有加入索尼战队，反而另起炉灶，宣布要搞自己的高清视频标准，也就是后来的 HD-DVD。

接下来就是我依然记忆犹新的双方各自的“嘴炮大战”，国内媒体也是看热闹不嫌事大，各种技术流媒体不知道是真懂还是收钱了，一会说蓝光是未来，一会说 HD-DVD 是趋势，我本着吃瓜不嫌瓜多的态度也关注了一段时间。

对于索尼和东芝来说，各自的队伍还是最终拉了起啦，关键的第一个事件出现了，就是 2006 年，索尼宣布在其 PS 3 游戏系统中使用蓝光技术作为存储手段，得游戏玩家得天下，蓝光技术因此大受欢迎。

作为反击，东芝和微软也宣布要在 Xbox 360 中加入类似的软件包，但它们迟迟没有推出，这对于索尼来说，真是打盹有人递枕头，蓝光很快就在市场上取得了重大突破。

接下来就是压垮 HD-DVD 的最后一根稻草，2008 年，原本是 HD-DVD 阵营中压舱石的华纳兄弟反水了，投奔了蓝光，这就给了 HD-DVD 致命一击。

连锁反应马上出现，几乎所有的 HD-DVD 制造商和零售商在几周之内就放弃了 HD-DVD。

最终东芝于 2008 年 2 月停止了 HD-DVD。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

大概就是这么个情况，关于 HD-DVD 失败的详细情况和一些内幕我会在后续的正篇中再讲。

6、Disk Records vs. Wax Cylinders



时间：19 世纪 80 年代-20 世纪初

对手：埃米尔.伯林纳 VS 托马斯.爱迪生

结果：埃米尔.伯林纳 K.O. 托马斯.爱迪生

原因：

讲完了最近的一次格式大战，再讲一个最远的格式大战，我是没亲历过，不知道有没亲历过的朋友，吱个声。

上世纪，错了，是上上个世纪，爱迪生在 19 世纪 80 年代发明了蜡筒，它本来是想将这玩意作为电话录音工具的，但没想到的是，电话录音没啥起色，反而是在音乐录制上流行起来了。

与此同时，伯林纳在 1894 年推出了磁盘唱片，这位老兄发明这个玩意的初衷比爱迪生

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

还低，是要当做儿童玩具来用的，可以想象，玩具嘛，音质能好到哪里去。

但是经过几次改进后，这玩意的音质竟然可以与爱迪生的圆筒唱片相媲美了，原本按照两位发明家的初衷，他们是不会刀兵相见的，但是造化弄人啊，俩人竟然鬼使神差的打了起来，而这一打就是 20 年。

客观的说，爱迪生的圆筒唱片质量几乎完胜片式唱片，但为什么最终是片式唱片胜出了呢？

总结起来，就一个字：便宜。

便宜到什么程度呢？

它可以让消费者即使在唱片损坏后都不会心疼，直接买张新的就可以，真正实现了唱片自由，毕竟这玩意直接在冲压机上冲压即可，并且还可以双面录音，也就是说，以前是一片录一面，现在是一片录两面，等于说用同样的价格，消费者可以获得双倍的音乐。

并且对于经销商来说，片式唱片还更容易运输，想想爱迪生的圆筒式唱片，前者是圆型，后者是圆柱，不但易于运输，而且消费者还可以把它像书一样堆叠存放在架子上。

至于音质略显单薄，在多次播放后易于损坏这些问题，在几乎低到没边的成本面前还是问题吗？

到 20 世纪 20 年代，爱迪生都开始销售基于伯林纳产品的自己的版本，这就足够说明一切了。

所以，唱片店为什么叫唱片店，而不是圆筒唱片店，今天应该刨到根了吧。

7、VHS vs. Betamax

这个在上一篇中讲到了，没看过的朋友可以去看一下：

<http://www.chinapm.com.cn/index.php/post/370.html>

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

其实不仅是在格式标准上，包括硬件，包括其它行业都有类似的战争，比方说我们都熟悉的爱迪生的直流电和特斯拉的交流电之争，还有家用电脑在早期的标准之争，现在看起来就两家，Mac 和 PC，但在 80 年代初，可不是两家，Commodore 64、Amstrad CPC、Timex Sinclair 1000 和 Atari 8-bit 这些都是当时参与家用电脑标准之战的玩家，只不过最后 Mac 和 PC 胜出而已。

如果有时间，大家有兴趣，我也可以再出一个番外篇。

45) Apple | QuickTake Camera (1994)



自从 1985 年乔布斯被逐出苹果以后，苹果公司似乎就陷入了一个有趣且危险的怪圈中，它不断推出了一些相当具有趋势性，但却最终失败的产品，1993 年的 Newton，1995 年的 Pippin，前者是苹果试水个人数字助理的产品，而后者则是苹果意欲进入游戏设备领域的尝试。

有朋友会说了，1994 年没有啊，谁说的，上帝是不会轻易的按下这个圈子的暂停键的，1994 年，苹果推出了世界上第一款消费级的数码相机：QuickTake。

QT 从外观上看，根本不像是一款我们所熟悉的数码相机的样子，而更像是一架望远镜。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在 1994 年推出，又是世界上第一款消费级的，显然 QT 的竞品应该就是柯达了，富士了这些生产传统胶卷相机的厂商，但奇怪的是 QT 的第一个型号，QT100 竟然是由柯达制造的，而苹果只负责工业设计，软件和品牌。

的这种结合在我看来就已经埋下了 QT 失败的种子。

对于苹果来说，显然从电脑这个主业延展到数码相机这个领域是缺乏经验的，而无论是数码相机，还是传统相机，本质都是相机，纵观当时世界相机的巨头，自然会考虑向柯达取经。

但是对于柯达来说，有这样一笔 OEM 的单子自然是好的，但是柯达也不是只能看到小钱的企业，它一定会动一动自己的小心思，我就不妨阴谋论一下。

1) 对于柯达而言，它不会不去评估数码相机的市场发展趋势，如果能再有一个先行者为它探探路，趟趟雷就更好了，结果苹果就找上门了，真实打瞌睡有人递枕头。

2) 当时柯达在传统相机上毫无疑问是头部企业，而苹果的数码相机无疑会对它的传统相机造成一点的冲击，那么，如果苹果的 QT 在数码相机市场上一蹶不振，那一方面就不会给自己的传统优势业务带来较大的影响，另一方面也能让数码相机市场的发展延后，从而给自己留足必要的准备时间。

为什么这么说呢？

我说几点看有没有道理。

1) 从 QT 的外观来看，显然对于数码相机的外观应该是什么样，苹果是缺乏认识的，就算没有想清楚第一款消费级的数码相机该怎么设计，哪怕照抄传统胶卷相机的样子都不会让人觉的那么另类。

2) QT100 和 QT150 这两个型号的数码相机竟然没有预览窗，那拍摄的照片怎么看呢，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

只能通过串行线缆连接到 MAC 上看。

3) QT 的内置储存只有 1M, 这是什么概念呢, 就是说只能储存 640×480 分辨率 (QT 最大的分辨率) 的照片 8 张, 也就是 30 万像素, 即使后来升级了固件, 也只能储存 320×240 分辨率的照片 32 张, 那就更没法看了, 全是颗粒感, 见下图:



4) QT 有内置闪光灯, 但却没有对焦或变焦控制功能。

5) QT 竟然不能删除单张照片, 但却可以通过一个按钮一次性删除所有照片。

6) 价格过于昂贵, 就这么一个玩意, QT 竟然卖到 749 美元。

就这, 肯定得劝退一大批愿意尝鲜数码相机的摄影爱好者, 因为这玩意整体来说, 就俩字: 没法用。

要不也不会被戏称为是“Brick Take”。

估计后来苹果返过劲儿来了, 都说美国人不骗美国人, 我这么做, 柯达都不提一点意见

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

呢？

换人，于是到了 QT200，苹果就换了制造商，找到了日本的富士为它 OEM，QT200 是有变化的，至少相机该有的样子是有了，见下图：



不但外观上道了，而且还加上了 1.8 英寸预览屏和增加 SmartMedia 外置储存卡槽，大家看下图：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



QT 终于有了数码相机该有的特性。

但是，我说啥了，苹果推出 QT 很大程度上其实就是在为传统相机厂商探路，趟雷，QT 从 1994 年推出，到 1997 年乔布斯重返苹果，在这三年里，它没有在消费级数码相机市场取得啥成绩，但是像富士，佳能，尼康这些一水的日本企业却在这个级别的数码相机市场中逐渐获得了成功。

而它们的成功，我理解就是吸取了 QT 的教训而推出了能够让目标消费者有意愿扔掉传统相机的更高规格的产品。

比方说当时富士就和 QT200 脚前脚后的推出一款数码相机：DS-7。大家看下图：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



仅看外观，就知道这 DS-7 就是 QT200 的换标版，但是 DS-7 却获得了市场的青睐，这就足以证明我的猜测是有一定道理的吧。

整体来说，就我个人的观点，我认为 QT 的失败，其外观，功能啥的都是表象，更深层次的原因是因为苹果根本不了解摄影市场以及这个市场中的目标消费者造成的。

也就是说，如果苹果能够充分了解这个市场到底需要什么样的产品，或许 QT 也会成为苹果公司的一个现金流产品。

而富士，佳能，尼康，就算是后知后觉的柯达，在对这个市场的了解上肯定要比苹果强的不是一点半点。

直到 1997 年乔布斯重回苹果，才大刀阔斧的把这些不挣钱的产品砍掉，因此，乔布斯重回苹果的意义其实有两个，一个就是重新梳理了当前的产品线，另一个就是为苹果未来产品的发展绘制了蓝图。

失败的启示：

我虽然没有做过硬件产品，但是我一直认为类似硬件这类实物类的产品（比方说家电，汽车，器械，以及各种 FMCG 类的产品）要比数字类的产品更难做，倒不是说技术谁难谁易，而是实物类产品要承担更大的需求错误带来的更高的市场风险和更高的损失成本。

如果是软件类产品，就算某个版本出现了需求错误，但是无论是修改，还是重新发布，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

风险和成本都相对较低，但是对于硬件实物类产品，只要产线一开，那就是几千万，几亿进去了，修改肯定能修改，但是所产生的沉没成本要比软件产品类似的成本高处多个数量级。

这样的案例比比皆是，每个月看看国内汽车的销售榜单，看看那些打推出来月销量就没超过百的汽车型号就知道了。

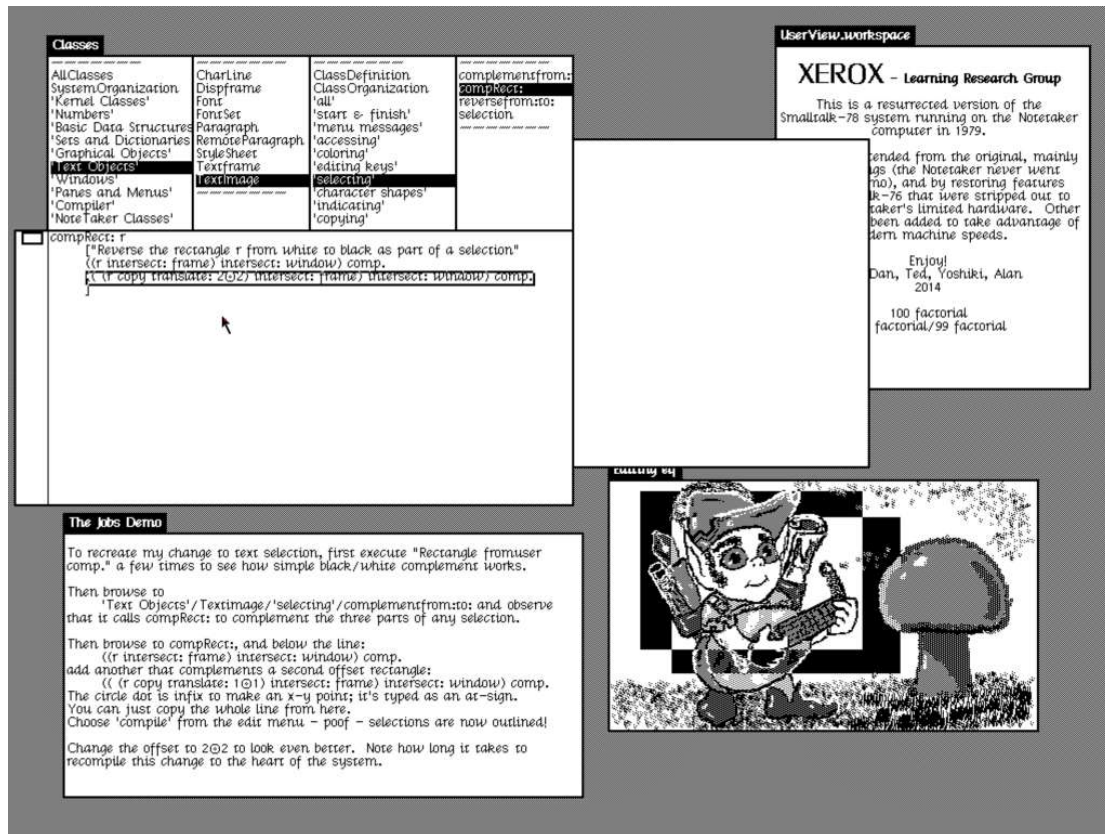
但无论是实物类产品，还是数字类产品，如果想真正作出尽量符合目标市场的产品出来，对市场理解的深度和广度无疑是最为一个重要的环节，而苹果的 QT 又一次证明，仅仅有好的技术是不一定能作出市场成功的产品的。

苹果希望用 QT 打开一幅数码相机清晰的市场，但最终的结果却是一幅模糊的画面。

46) Apple | Lisa (1983)



自从 1973 年施乐公司的 Palo Alto Research Center (PARC) 发明了图形用户界面 (GUI) 后，其实就已经打开了电脑的未来界面之门。



只不过这道门当时开的并不大，因为施乐并没有把这项技术用于 PC，而是用于 WorkStation 上，因此，谁能够在门缝中看到这点滴的机会之光就很有可能赢得未来 PC 市场。

在苹果公司，第一个看到这光的并不是乔布斯，而是杰夫·拉斯金，他在拜访 PARC 后，认为 GUI 一定是未来的趋势，但是他却没能说服乔布斯，因为乔布斯认为他和施乐都是无能之辈。

如果是换了其他人，看到乔布斯是这种态度，早就懒的再掰扯这事了，但是这位老兄毫无在意乔布斯的态度，不过他换了一个方法，1979 年 11 月，他让苹果一位能够入乔布斯法眼的程序员比尔·阿特金森以邀请乔布斯去参观 PARC。

这次乔布斯的 PARC 之旅成为了一段传奇，他第一次看到了未来计算机的故事是什么样的，不过最牛的还不是这个，最牛的是在乔布斯参观 PARC 的几个个月前，阿特金森就已经在

<http://www.chinapm.com.cn>

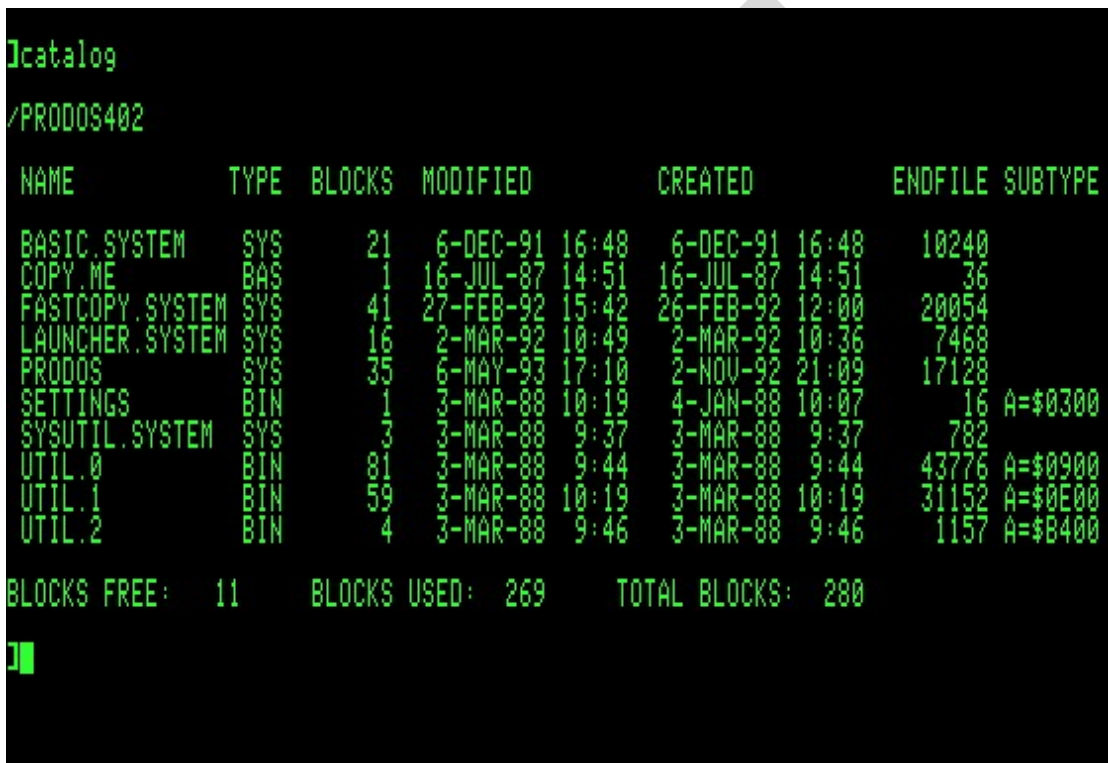
UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

拉斯金的影响下开始开发苹果自己的 GUI 底层代码，也就是后来用到 Lisa 上的 LisaGraf，这个后来成为 Lisa OS 的核心。

那个时候的苹果确实是遍地天才，拉斯金的眼光，阿特金森的技术能力，包括乔布斯可以以向“无能之辈”-施乐-的学习精神。

也就是说，Lisa 这个产品其实是从图形化操作系统的开发而开始的，而这个时候 Lisa 实际上还没有正式立项。

在 Lisa 之前的苹果电脑，它的操作界面是这样的。



```

]catalog
/PROD0S402

NAME                TYPE  BLOCKS  MODIFIED      CREATED      ENDFILE  SUBTYPE
BASIC.SYSTEM        SYS    21    6-DEC-91 16:48    6-DEC-91 16:48    10240
COPY.ME             BAS     1    16-JUL-87 14:51    16-JUL-87 14:51     36
FASTCOPY.SYSTEM     SYS    41    27-FEB-92 15:42    26-FEB-92 12:00    20054
LAUNCHER.SYSTEM     SYS    16     2-MAR-92 10:49     2-MAR-92 10:36     7468
PROD0S              SYS    35     6-MAY-93 17:10     2-NOV-92 21:09    17128
SETTINGS            BIN     1     3-MAR-88 10:19     4-JAN-88 10:07      16  A=$0300
SYSUTIL.SYSTEM      SYS     3     3-MAR-88  9:37     3-MAR-88  9:37     782
UTIL.0             BIN    81     3-MAR-88  9:44     3-MAR-88  9:44   43776  A=$0900
UTIL.1             BIN    59     3-MAR-88 10:19     3-MAR-88 10:19   31152  A=$0E00
UTIL.2             BIN     4     3-MAR-88  9:46     3-MAR-88  9:46    1157  A=$B400

BLOCKS FREE:   11   BLOCKS USED:  269   TOTAL BLOCKS:  280

]
  
```

电脑的三大要素之一的操作系统-LisaGraf-有眉目了，接下来就是硬件，起初选用的是 Bit slicing 处理器，但后来更换为摩托罗拉的 68000 处理器（一种 16/32 位芯片，使用 24 位地址总线，最大支持内存为 16 兆字节，运行频率为 5MHz）。

CPU 确定后，Lisa 的其它硬件配置为：12 英寸单色屏幕，分辨率为 720×365 像素；内存为 1MB；两个 Twiggy5.25 英寸软驱，一个 ProFile 的 5M 硬盘，还有三个扩展插槽，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

一个键盘，和一个单键鼠标。

之所以用单键鼠标，苹果的工程师自称是经过大量用户测试后做出的决策，但随之而来的是，Lisa 软件设计师不得不发明一种新的交互方式：双击。

硬件也搞定了，剩下的就是应用了，苹果为 Lisa 提供了一个最常用的办公套件，共有七个应用程序：

LisaWrite：文字处理器；

LisaCalc：电子表格；

LisaDraw：矢量绘图程序；

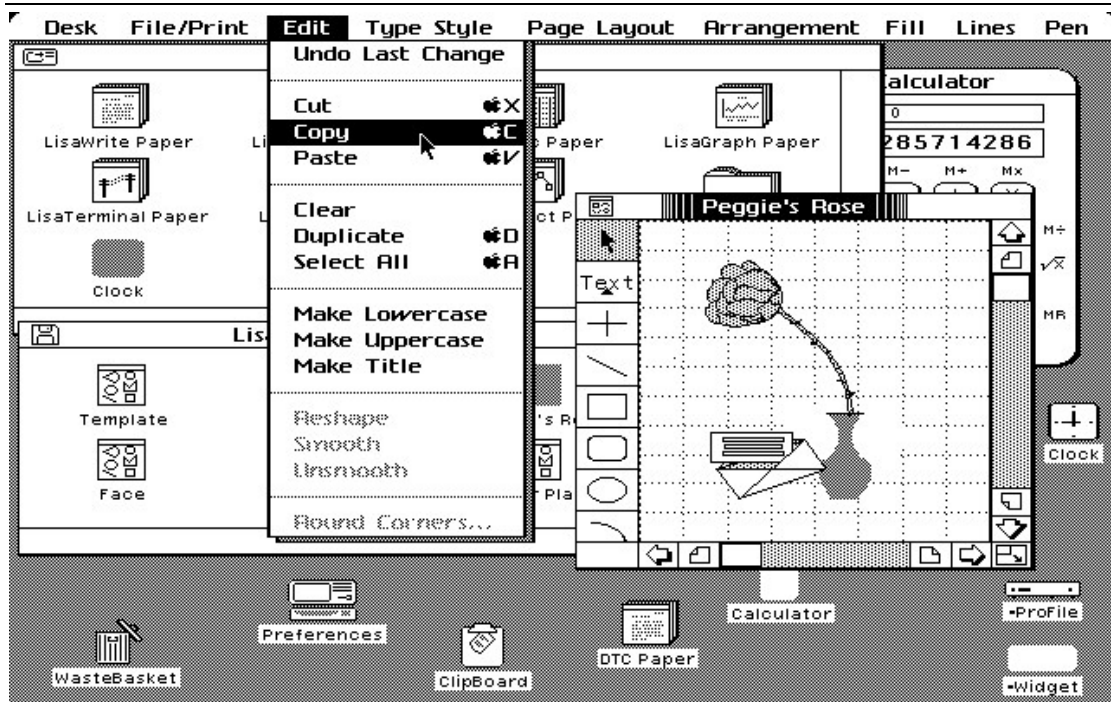
LisaList：原始数据库；

LisaProject：项目管理应用程序；

LisaTerminal：与调制解调器配合使用的终端模拟器；

LisaGraph：图表制作程序。

整体来看，Lisa 的这些硬件和软件都具有革命性：



但革命是有代价的，最大的代价就是太贵了！

1983 年上市的时候，Lisa 的售价高达 10000 美元，这是什么概念呢，概念就是 Lisa 在当时只有美国最富有的人才能买的起！

这其实也是导致 Lisa 失败的最最主要的原因。

乔布斯在 1985 年接受《花花公子》采访时就说到：

"First of all, it was too expensive — about ten grand."

“首先，它（Lisa）太贵了，大约 10000 美元”。

接着，他又说到：

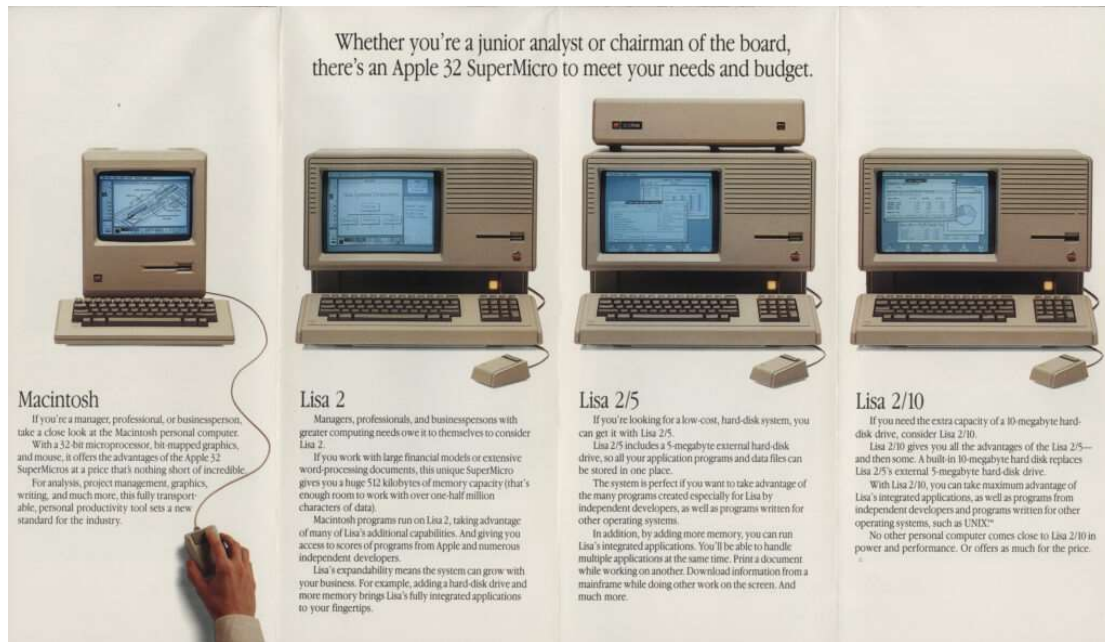
"We had gotten Fortune 500-itis, trying to sell to those huge corporations, when our roots were selling to people."

“我们得了财富 500 强的症状，想把产品卖给那些大公司，而我们的根本是卖给人”。

结果就是从 1983 年上市，直到 1985 年停产，Lisa 的三个型号只销售出了不到 10 万台。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



多么痛的领悟，从此之后，苹果公司再也没有忘记自己是一家以消费者为导向的公司。

其实说到这儿，关于 Lisa 的介绍就可以结束了，但作为革命性的设备，虽然不到两年就失败了，但它仅仅留给苹果的遗产就足以让苹果在消费级计算机领域大放光芒。

1982 年，因为乔布斯在团队内的飞扬跋扈，他被董事会踢出了 Lisa 团队，干什么去了呢，进入了一个小团队，就是研究后来奠定了苹果在计算机市场地位的 Mac。

也就是说，当时苹果内部存在两个计算机项目，一个是 Lisa，一个就是乔布斯后来负责的 Mac，尽管它们之间是内部竞争的关系，但 Lisa 一直是 Mac 借鉴的主要对象，

比方说图形化界面，就是乔布斯大为赞赏的，Lisa 的 GUI 在经历了多个版本的迭代后，就成为了 Mac 的界面，此外还有鼠标和 QuickDraw 图形库（也就是阿特金森为 Lisa 编写的 LisaGraf）。

至于 Lisa 的性能如何，这个真是仁者见仁，智者见智的事，主要在于怎么去对比，如果从 Lisa 当时的运行特点看，确实是慢，但那是因为它能完成多任务处理，可同时运行多

个程序，还支持虚拟内存和内存保护，而要实现这个功能，就需要一个内存管理单元

(MMU) 芯片，问题是摩托罗拉的 68000 处理器还搞不定这个，因此，只能由苹果的工程师们自己设计解决方案，估计是纯软件性质的解决方案，而这无疑就会拉慢 Lisa 的运行速度。

后来的 Mac 不但价格便宜，入门级的只有 2495 美元，但 Mac 只有一张软盘，没有硬盘，内存只有 128K，屏幕尺寸只有 9 英寸，分辨率只有 512*342 像素。

并且 Lisa 有的所有特色，像什么多任务处理，虚拟内存，内存保护，弹性文件系统通通取消了，或者可以这样理解，Mac 的操作系统其实只保留了一个 Lisa 的 GUI。

并且除了 MacWrite 和 MacPaint 外，入门级也没有捆绑其他软件。

有朋友会有疑问，这能省多少钱呢？

这么说吧，当时仅硬盘驱动器这个设备的成本，Lisa 就要比 Mac 多 3499 美元，它的内存是 Mac 的 8 倍，成本又多出 2400 美元。

至于应用软件，这个其实有点意思，Lisa 的应用软件竟然无法在 Mac 上使用，而开发 Mac 应用软件的机器却是 Lisa。

1984 年，Lisa 2 与 Mac 同时发布，虽然它的外壳不同，但内部结构却相同。

之后的事情就简单了，乔布斯在回归苹果后，义无反顾的砍掉了 Lisa，保留了 Mac，并最终让 Mac 成为个人计算机市场中的明珠。

最后说个轶事，关于为什么乔布斯要把第一台图形化界面的计算机命名为 Lisa，当时业内普遍认为这是取自乔布斯的大女儿（1978 年出生）的名字，但乔布斯说根本不是那样，Lisa 是“本地集成软件架构（Local Integrated Software Architecture）”的缩写，而苹果的工程师们则认为 Lisa 是“Let's Invent Some Acronym（让我们发明一些）”的缩写。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

不过最终乔布斯承认了，“Obviously it was named for my daughter（显然它是和我的女儿名字命名的）”。

现在存世的 Lisa 只有 30 台-100 台，且在拍卖会上的价格不菲，不过我可以给大家指一条可能会挖到 Lisa 的路。



各位看到这个地方了吧，它是美国犹他州洛根的一座垃圾填埋场，景色不错，如果哪位兄弟有机会去这里，不妨去碰碰运气，1989 年 9 月，苹果在这里掩埋了库存的 2700 台 Lisa。

这或许就是一个失败了的革命性产品的最终归宿吧！

埋葬了苹果在个人计算机上过去，也开启了它的未来！

失败的启示：

Lisa 从根本上说，不是产品介质本身的失败，而是商业上的失败，文中乔布斯的那段对 Lisa 失败的评价其实就很到位，我再翻译一下：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1) **目标人群不对**：Lisa 之前的苹果电脑，一直是以个人消费者为主，但 Lisa 却转向了商业级客户，也就是大企业，大机构，大组织，政府部门等，苹果认为它们应该不是价格敏感性客户，但事实并非如此，Lisa 发布不到三年的时间里，它的最大客户只有 NASA，而这对 Lisa 销量的提升帮助不大。

其实这是有前车之鉴的，1981 年的时候，施乐就已经发布过自己基于图形界面的商用计算机 Star，售价更高，16595 美元，但同样失败了。

苹果自信的认为 10000 美元会比 16595 美元更有价格优势，但显然是判断错了。

2) **轻易的改变了战略焦点**：之前苹果一直是以“个人消费的为导向”来开发产品的，或许是当时苹果正处于业绩不振的状态，急需能带来高现金流的产品，因此推出了商用级的 Lisa，但还是那句话，转型不要紧，要紧的是你得对要进入的新市场有足够深刻的认识和理解，计算机不是堆配置就代表你是高端的，苹果当时的品牌就是个人消费级的，商用级，工作站级的自有其它品牌，比方说 IBM，Apollo 和 Sun，苹果如何对抗它们，这是需要设计一套打法的。

比方说，苹果当时一直以零售为主，这是个人消费者的主要购买渠道，也是苹果的主力渠道，但是一旦面向 B 端用户，零售渠道就不行了，必须得采用直销渠道，而这恰恰是苹果缺乏经验和资源的。

3) **同类相食**：这是产品管理中非常容易出现的一个问题，关于同类相食的文章，大家看参考这篇：《千万别陷入同类相食的陷阱中》

Lisa 和 Mac 就是典型的同类相食，Mac 的入门级是 2495 美元，而后来推出的 Lisa2（后来乔布斯命名为“Macintosh XL）入门级价格是 3495 美元，价格还是次要的，关键是它们之间的系统不兼容，而 IBM 就聪明多了，不但 PC 之间兼容，而且还和大型机兼容，这就

厉害了。

4) **内部的政治斗争**：这个就不多介绍了，乔布斯反复无常的性格确实很得罪人，就说一个事，他在被提出 Lisa 团队去负责 Mac 后，他直接把 Lisa 的硬件，软件，工程师搬到了 Mac 团队中，并且还把 Mac 团队放到了一栋独立的大楼里，楼顶还竖起来一面海盗旗，这谁能忍啊！

不过我也说了，企业这个江湖没有点人情世故，尔虞我诈，反而还不正常了！

最后呢，送各位对技术感兴趣的朋友一点小福利，我手头有 Lisa 操作系统的全套源代码，如果哪位朋友喜欢研究一下，可以下载，放心，这是经过苹果公司授权的。

47) ESPN | Mobile ESPN (2007)



如果 ESPN 愿意多等一年，最多两年，那么，一切都会改变。

在 2006 年的迪斯尼董事会 (Disney board meeting) 上，当乔布斯听到 ESPN 总裁乔治·博登海默 (George Bodenheimer) 介绍说要推出 Mobile ESPN 时，他直言不讳的对后者说：你的手机是我听过的最蠢的主意。

乔布斯说的就是上图中的那个翻盖手机。

当然，实话实说，在 iPhone 第一代还未发布之前，没有人会知道下一代的手机应该是

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

什么样，而翻盖或直板的功能机外观无疑是风险最小的设计方案。

这都没毛病，问题出在哪里呢？

就出在 Mobile ESPN 非常“灵异”的想法上。

翻盖手机笨重，界面糟糕就不说了，但是，作为一部手机，它竟然只能接收来自 ESPN 的体育消息。

其实从当时的眼光看，ESPN 推出这款聚焦于体育移动业务的手机是自然而然的，因为 ESPN 当时已经占据了体育迷们可以看的到所有屏幕，唯一没有占据的就是手机。

从技术的角度看，要把体育消息推送到当时都手机上其实并不是一件很容易的事，因为在此之前并没有人做过这样的平台和服务。

首先得做一个统一的数据/软件架构，允许不同的面向客户的产品从相同的信息中提取数据。

其次，除了文字，图片这些功能机可以实现的功能外，还得考虑视频如何推送，在当时的网络条件下，这个视频肯定不能大，必须是微型视频，这就需要平台一端得有制作微型视频的制作系统。

最后，推送到手机上的视频要播放，就又涉及到手机如何解码，不但得找合适的硬件，还得开发相应的软件。

因此，从本质上讲，ESPN 看似只是推出了一部手机，但其实是建立了一个专门为移动用户定制的多媒体前后端生态系统。

这个技术现在听起来不算个啥，但是在当时还不存在围绕移动视频软件和数据架构的情况下做出这些，其实是应该得到一个赞的。

当然，也正是因为这个原因，才造成这部手机的笨重，因为它需要塞进去更大的电池来

保证续航和吃电的硬件能良好工作。

其实对于一个硬件产品来说，功能，性能，外观弱点也不至于造成致命的打击，只要价格合理，总会有人尝试的。

但是，价格才成为真正压垮这款手机的最后一根稻草，一部功能机售价竟然高达 300 美元，这就够了吗，肯定不够，别忘了，它是用来提供服务的，服务费多少呢，65 美元-225 美元/月，就以最低套餐为例，它的服务时长只有 100 分钟，并且晚上和周末还不免费。

当然，如果提供的是独家信息，这个服务费或许还能打动一些铁杆体育迷，但正如乔布斯说的：人们希望使用手机的目的不仅仅是体育，为了在朋友中第一个知道红雀队在第 8 局下半场打进一球，以 7:2 领先，而预付数百美元和更高的月租费并不值得。

其实说到底，ESPN 的手机的商业模式就是“让体育迷花大价钱购买数据”，当然，ESPN 显然高估了体育迷们的消费能力，他们既然能够从其它的渠道晚一点得到同样的数据，那干嘛要花钱呢？

仅仅是为了第一时间得到？但那个时候也没有朋友圈，也没地方可炫耀啊，除非再拿起另一部电话挨个通知自己的好友。

体育是一种典型的社交型活动，这部手机很巧妙的把所有可能的用户都排除掉了，如果你不是体育迷，那么，没有人会买这么死贵的手机，如果你是体育迷，同样也不会，因为它无法完成社交的属性。

ESPN 原本的计划是销售 25 万部，但是直到服务关闭，它也没有公布真实的销售数据，不过据业内估计，最多就是 3 万部。

而 ESPN 的代价是在这个产品上花费了 1.5 亿美元，而它的母公司-迪斯尼-的股价下跌了 10 美分。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

再回到开篇我说到的，为什么说再等一年，最多两年，ESPN 就不会犯这样的错误呢，因为在 2007 年 6 月 29 日，苹果推出了第一代 iPhone，开创了真正意义上的智能手机时代。

本来一个 APP 就能解决的事，结果 ESPN 恰恰用了一种最为重资产的形式去做，我真希望乔布斯在迪斯尼开董事会的时候，和 ESPN 的总裁乔治·博登海默说完“你的手机是我听过的最蠢的主意”这句话后，能多说一句：明年我给你一个正确答案。

有时候，慢慢做反而能做的更快。

失败的启示：

我不愿意把这个产品的失败完全归结于硬件上，因为在还是 3G 网络的环境下，ESPN 已经尽了很大的力来解决视频推送的移动服务，并且还是从后端到前端的整个架构体系。

ESPN 作为迪斯尼专注于体育版块的服务商，它的背景是雄厚的，实力是强大的，这也就是它的手机在花费了 1.5 亿美元听了个响以后筋骨不伤，连块膏药都没贴，就可以推倒重来，把战略转移到 APP 服务上的原因。

客观的说，从眼光上看，ESPN 是有远见的，从内容上看，ESPN 是有底蕴的，从目标客户上看，ESPN 是有品牌号召力的，从商业模式上看，ESPN 是可以不断完善的。

那到底失败在哪里？

服务费用？

初始时期肯定是高的，想想咱们的 4G 刚出来的时候，套餐价格同样很高，但现在就和白送一样。

我个人更愿意认为这个产品的失败是因为它在商业版图的扩展上操之过急了，不过也可以理解，在几乎占据了体育服务的各种传统渠道后，去试图开创新的渠道就成为自然而

然的想法，但是，在错误的时间推出一款正确的产品结果一定会是失败的。

还有人记得国内最早的众筹平台“点名时间”吗？

48) Toshiba | HD DVD (2006)



在《番外篇：另一种形态的产品的失败---格式战争》中，我提到我会在后续的正篇中讲一下 HD DVD 失败的内幕。

我知道个 P 的内幕，所有接下来聊到的内容都是公开的资料，因为已经在《番外篇》中提到了 HD DVD 失败的原因，因此，在本篇中，我打算换个角度，聊聊为什么蓝光会赢。

在蓝光和 HD DVD 两大阵营酣战的时候，惠普对索尼说，只要你在蓝光中放弃使用 JAVA，而采用微软的 HDi，那么，我将放弃对 HD DVD 而转向对你的支持。

这个事件被誉为是科技巨头对以索尼为代表的蓝光阵营发出的最后通牒，因为惠普代表的不仅是自己，而是代表支持 HD DVD 的微软和英特尔。

但是索尼拒绝了这个条件，三大 IT 巨头摇了摇头，离开了，然后准备开始发起对蓝光的全面战争。

这场战争可以说是内部之战，因为参战的双方原本是一个阵营的，就是 DVD

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

Forum。

索尼推出蓝光后，并不是整个阵营都看好它，因此，就和宗教战争一样，不同的阵营企业抱着对蓝光和 HD DVD 的忠诚信仰分成了两派，蓝光派和 HD DVD 派，以下简称为蓝派和 HD 派。

分裂之初，HD 派是略占优势的，比方说刚才提到的三大 IT 巨头就是 HD 派的，当然，蓝派也并非没有人支持，飞利浦、苹果、戴尔和松下就告诉索尼，既然要打，那就打！

但是索尼知道这种打，并不是一种最好的形式，于是在 2005 年的时候就发起了一次和谈，希望能够摒弃标准之争，大家想一个折中的方法来共赢，就像 DVD 一样。

但是，和谈破裂，一切都无法挽回，只有最终争出个你死我活。

从 2006 年蓝光和 HD DVD 前后脚发布，到 2008 年 HD DVD 彻底停产，在两年的时间里，谁也没想到战争的结果竟然是蓝派获得了最终的胜利。

归纳起来，蓝派的胜利主要有三个原因：

1) 索尼蓝光战略的胜利

蓝光一开始推出的时候，其实难度要比 HD DVD 大的多，关键原因就一个字，贵，因为是全新的技术，而 HD DVD 就不一样了，它是在现有 DVD 技术上的一种升级和改进，不但技术成熟，而且生产成本也较低。

而索尼抓住了这种储存媒介的根本，就是用来储存大容量的文件，那么，是什么呢，就是电影和游戏。

但是，对于消费者来说，看电影和玩游戏是用两种不同的播放设备，如果各买一台，显然太贵了，当时一台 HD DVD 播放器的价格大概是 499 美元-799 美元，而蓝光播放器

的价格是它的一倍，大约在 1000-1600 美元，同时，一台 PS3 的价格是 499 美元，也就是说，如果一个既有看电影需求，又有玩游戏需求的消费者如果全部更新为蓝光设备的话，需要付出的设备成本是至少 1500 美元。

因此，索尼把两种播放设备合二为一，通过对自己 PS 的改进，使一台设备兼有了播放器和游戏机的功能，这就从根本上降低了潜在消费者的硬件投入成本。

2) 内容方的阵前倒戈

咱们不说游戏，因为 PS 本身就是索尼的，与之竞争的也就是微软的 Xbox，咱们单说电影这块，当时具备全球实力的大牌电影公司主要有六家：环球影业、派拉蒙、华纳兄弟、索尼、迪斯尼、20 世纪福克斯。

在战争之初，前三家支持 HD DVD，后三家支持蓝光，势均力敌吧。

这种平衡状态其实非常容易打破，只要任何一家中的一个盟友倒戈，不幸的是，这种情况发生在了 HD 阵营中，派拉蒙最终还是走向了蓝派，直接的结果就是蓝光可以看到的电影从理论上说增加了，这对于只能二选一的消费者来说，显然要选择多的那个。

其实我们可以想一下，派拉蒙的倒戈很有可能是因为索尼二合一的 PS 的推出，这让派拉蒙意识到蓝光硬件的增加也就意味着购买蓝光影碟的潜在人群的增加，此时不反，更待何时。

派拉蒙的这次反戈显然是连锁性质的，在接下来的几个月里，HD 派的电影公司高喊着“一起把蛋糕做大”的口号投入了蓝派的怀抱。

当然，可能还有一个技术原因也吸引了这些公司的倒戈，就是蓝光拥有更先进的防盗版保护措施。

3) 快，快，快

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我们已经知道，蓝光在战争之初并没有绝对优势，反而在某些方面还处于劣势，比方说，价格，当时微软的 Xbox 要比 PS3 便宜 100 美元，并且可玩的游戏数量更多，蓝光光盘的价格也要比 HD DVD 高 6-8 美元。

但是，索尼在战略的执行上主打了一个“快”，为什么要快呢？

因为当时无论是蓝派，还是 HD 派，他们其实都面临的是一个全新的市场，正如当时有人评价他们之间的战争“就像两个国家在争夺一片沙漠的控制权”。

因此，谁能够在沙漠中种下第一棵树，谁就有希望获得第一片阴凉。

快了多少呢，索尼把设备二合一也就比东芝和微软进行同样的操作快了不到六个月，但是就是这六个月，就让整个战争天平导向了索尼。

而这六个月带来的结果就是索尼卖出去 600 多万台蓝光设备，而东芝的 HD DVD 只有 100 多万台。

如果让我来评价这场标准之战的话，八个字：以弱胜强的闪击战！

因为我一直秉承“一生二，二生三，三生万物”的总结原则，其它一些原因就不详说了，比方说索尼有自己的电影公司和游戏设备，而东芝一没有电影公司，二过于依赖微软的 Xbox。

失败的启示：

虽然正文说的是蓝光如何赢的，但是总结还得回到 HD DVD 为何输上。

我们已经知道，这两种格式在推出之初，其实面临的市场情况是一样的，那么，为什么索尼能制定出合适的战略，而东芝则没有呢？

我觉得分析一下这个原因才更有意思。

从 80 年代的 VHS 录像带，到 90 年代的 VCD、DVD，再到 2006 年的蓝光和 HD

DVD，在 20 年的时间里，消费者已经经历了三次格式战争，每一次战争都是以消费者更新换代设备为代价的。

到 2006 年的时候，81% 的美国人拥有 DVD 播放机，79% 的美国人拥有录像机，对于大部分普通消费者而言，他们并没有多大的意愿去升级他们的设备，毕竟早期使用者只占很小的比例。

并且这还不只是购买一台蓝光或 HD DVD 播放设备，还要包括换一台高清电视机，一套新的环绕声音响系统，在没有足够理由说服消费者的前提下，像 1080P（比 480P 的 DVD 有更好的观看体验），双面 50G 的容量这种纯技术规格是打动不了消费者的，因为连一台播放器都买不起的消费者是不会关心技术指标的。

因此，这就看怎么制定产品战略了，准确说，是产品战略这个环节中的入市战略。

索尼就抓住了这一点，通过降低播放设备的价格（也就是二合一）来扩大早期使用者的规模，这个道理其实很简单，让消费者用他们并不在意的成本去尝试一种新鲜的产品，其实是企业主动减小了消费者对风险的厌恶。

索尼其实就抓住了这一点来制定了产品战略，而反观东芝，它的战略可以说并没有完全立足于消费者，而是琢磨先打掉索尼再垄断市场。

这其实向我们传递了一种制定产品战略的现状，即使是同一类产品，面对同一个市场，所能制定的产品战略也是千差万别的，作为产品经理，甚至是企业高层，你还认为产品战略的制定很容易吗？是可以模仿的吗？

说到底，索尼的产品战略的成功，东芝的产品战略的失败，其实用一句很通俗的话就可以概括：

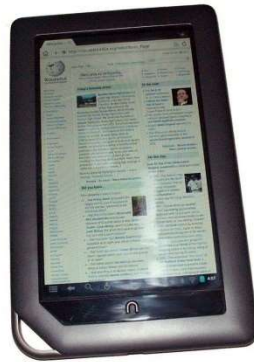
普通消费者对蓝光 / HD DVD 的反应完全取决于他们有多少钱可以花。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

尤其在现在经济环境不太好的情况下，把“蓝光 / HD DVD”换成几乎任何一个产品都适用，但能制定出什么样的产品战略，就看各位的本事了！

49) Barnes & Noble | Nook (2009)



所有生产电子书阅读设备的厂商都不得不面对一座高山，就是亚马逊的 Kindle。

尤其对于从传统图书零售转型为数字零售的商家来说更是如此，比方说曾一度给亚马逊带来竞争压力的，由 Barnes & Noble 推出的 Nook。

Nook 是一款让亚马逊颇感压力的产品，尤其是在 2012 年之前，它几乎以一年至少两款的速度在发布新品，大家看下图：



即使是在 2012 年这个高光时刻过去后，它还依然发布了五款新品，直到 2019 年彻底放弃这个市场。

如此密集的新品发布，并不是一种简单的以量取胜的战略，在上图中的八款产品中，其中不乏相当具有竞争力的产品（准确来说，真正意义上的电子书阅读器只有其中的三款，Nook3G；Touch Reader；Glowlight，其它的都是平板电脑，类似于亚马逊的 Kindle Fir，不过这也是所有阅读器绕不开的一个弯），甚至一些功能都是巴诺首推的。

比方说当 Kindle 还不支持外置储存卡的时候，Nook 就提供了对 32G 储存卡的支持，它还在 Glowlight 版的屏幕顶部安装了 8 个 LED 灯，使用户在黑暗中阅读时不再需要阅读灯，还有它在 Simple Touch Reader 中采用了 Neomode 红外线技术，从而可以实现对内容的精确定位，这也是阅读器中的首款。

其它的硬件配置，也和 Kindle 不相上下，甚至有些配置还要远远高于 Kindle，比方说 Nook Tablet，配备了 1GHz 双核处理器和 1GB 内存，而 Kindle Fire 尽管处理器也是 1GHz，但内存只有 Nook Tablet 的一半。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

价格上呢，也是紧紧咬死 Kindle，比方说入门级的 Kindle 售价 99.99 美元，中级的 Kindle Paperwhite 售价为 139.99 美元，旗舰级的 Kindle Paperwhite Signature，售价为 189.99 美元。

而 Nook 呢？

入门级的 Nook GlowLight 4e，售价 119.99 美元，GlowLight 4，售价为 149.99 美元 Nook，比 Kindle Paperwhite 稍贵，Nook GlowLight Plus 售价 199.99 美元，与 Kindle Paperwhite Signature 相当。

总之，无论从哪个角度看，Nook 都具备和 Kindle 一战，甚至打掉 Kindle 的实力，但为什么最终会失败呢？

2017 年的时候，巴诺书店当时的董事长莱恩-里吉奥（Len Riggio）向投资者承认，Nook 无法与亚马逊的 Kindle 甚至苹果的 iBooks 竞争，因为“技术领域没有商业模式”。

在我看来，这显然是巴诺作为一家传统图书零售商在消费电子领域产品失败后的一种最冠冕堂皇的借口，言外之意就是告诉大家：我们玩不了这种没有商业模式的产品。

当然，真实的原因肯定并非如此，哪有没有商业模式的产品，只不过你没有发现或者构建好，或者就是在照搬你熟悉产品的商业模式到新领域而已罢了。

既然这么说了，咱们就分析一下 Nook 的商业模式都存在哪些问题。

在分析之前，我们还是先看一下商业模式的构成：



商业画布常见的有三种，1) 基于消费者角度；2) 基于企业角度；3) 平衡型。

我在《构建产品管理个人知识体系学习资料包》 | 《商业模式构建》这个资料包中，讲的是第三种，因此，这里我就还是以这种为例说几点 Nook 在哪些商业模式要素中出现了问题。

1) 目标客群

这个要素是指你的产品到底要进入到哪个市场？

如果仅从电子书阅读设备的角度看，这个市场一定是一个小众市场，或者是一个利基市场，利基市场有六个特点：1) 相对规模较大；2) 具有可持续性；3) 不被大企业重视；4) 进入者有足够的资源；5) 进入者有一定的品牌声望；6) 先到先得。

我们知道，习惯用真正意义上的电子阅读设备读书的群体本来就不大，但是具有持续性，这种持续性不是指用户不断的更新设备，而是图书的电子化销售，并且巴诺在品牌了，核心的图书资源上都有足够的资源，问题出在哪儿呢？

就是进入的有些晚了，比亚马逊整整晚了两年。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

消费电子市场别说晚两年，就是晚半年，都有可能让后入者颗粒无收。

本来人群规模就不大，你还进入得这么晚，已经是 Kindle 的用户是没有理由转投 Nook 的，如果再在规模不大的人群中再细分，那么，市场规模就没有多少了，还值得去做吗？

因此，Nook 唯一的出路就是把电子阅读设备改头换面为平板电脑，阅读只是其中的功能，或者核心功能之一。

但是，这样做的结果就是人群规模虽然大了，但是同步的竞争对手也多了，比方说苹果的 iPad 也就成了 Nook 绕不过去的弯了。

亚马逊其实也是这样的路，它有纯粹的阅读器 Kindle，也有基于阅读器发展起来的平板 Kindle Fire，但是，Kindle Fire 本来就被认为是 iPad 的廉价替代品，巴诺再出一个和 Kindle Fire 定位相同的 Nook HD，同样的问题又出现了，有多少消费者会没事换着玩？

而一延伸到平板，那业务焦点就肯定又变了，比方说巴诺这个全美第一的图书零售商的品牌还能起到多大的作用？

这就好比新华书店出了平板电脑，有多少消费者会认为他们有这个实力呢？

表面看，是 Nook 进入这个市场有点晚，本质上看，其实还是因为无法准确划定目标人群，只做阅读器，市场规模不大，延伸到平板，竞争压力太大，从而使 Nook 处于一个不上不下，不进不退的尴尬位置上。

这也就是为什么从 2012 年开始推出平板后，Nook 一蹶不振的主要原因之一。

2) 价值主张

这个要素的核心要求是必须明确你的产品如何不同于竞品。

既然作为一款电子书阅读设备，那它的价值主张是不是就是“比纸质书更方便的阅读体

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

验”呢？

当然不是，因为 Kindle 也是这个，或者说，所有的该类设备都是这个价值主张。

因此，Nook 的价值主张应该基于如何不同于 Kindle 来定。

但是，Nook 似乎并没有真正做到，除了在设备的硬件和功能上和 Kindle 拉平外，在阅读的整体价值设计上一直不是太在线。

比方说，苹果和亚马逊一直在宣传他们的产品是阅读书籍，播放流媒体视频以及阅读新闻的设备，总之，就是眼睛所及之处，即为设备的价值。

但是巴诺只是在宣传书籍的阅读，当然，后来尽管也加上了流媒体，漫画，新闻之类的东西，但是毕竟还是拾人牙慧。

也就是说，对于巴诺而言，它一直还是扮演一个价值跟随的角色，归根结底，还是巴诺作为传统零售企业，一直没有搞清楚对于喜欢电子阅读的网民而言，他们到底想要些什么。

比方说亚马逊就推出了一个 Kindle Worlds 的功能，这个功能可以让读者发布自己的同人小说。

还有 Kindle Direct Publishing (KDP)，这个服务可以使作者更容易出版，还可以免费赠送电子书，而传统的出版时间是 90 天。

这些服务不但让读者可以阅读，还可以让他们参与到创作中，形成了一个较强的双向互动，增加读者的数量以及书籍的数量。

这对于巴诺来说，它可能认为太不可思议了，因为传统的出版思维限制了它。

3) 价值链

这个要素主要是指在价值是如何传递以及关键的活动都有哪些。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

价值链的健康和稳定在于其间的利益关系是否合理和顺畅。

比方说电子图书定价这块，苹果是怎么搞的呢，它是直接与出版商合作，以建议零售价销售电子书，并从销售价格中收取 30% 的佣金。

而亚马逊则是以低于建议零售价的折扣从出版商那里购买电子书，然后以自己的价位将产品卖给最终用户。

简单说，就是苹果的模式类似淘宝，而亚马逊的模式类似京东自营。

反观巴诺呢，则还是传统图书定价的那种模式，出版商定多少就是多少，它就是个渠道而已。

我们可以简单算一下，一本书假设建议零售价是 10 美元，苹果每次抽 3 美元，亚马逊则以 7 美元的价格购买，然后加利 40%，也就是最终售价是 9.8 美元，自己挣 2.8 美元，而巴诺还是以出版商定好的 10 美元销售，只能挣个辛苦钱。

这是和上游出版商的价值链关系，再说和下游读者的价值链关系，对于读者而言，如果读者的某个朋友感觉某本书不错，如果是纸质版的，借去看就行了，巴诺其实是看到这个价值关系的，因此，它提供了一个功能，就是可以把电子书借给朋友，但是做的不到位，每本书只能借一次，且好像只有四天。

4) 价值配置

这个可能是所有传统企业在电商化转型中遇到的核心问题，简单说，就是如何处理线上和线下的业务关系。

对于制造企业来说，可能还好一些，毕竟可以出电商版和线下实体店版，但是对于图书呢？

你总不能是线下出完整版，电子书出缩减版吧？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

因此，对于巴诺来说，它既要在网上廉价销售电子书，又不能影响网上和实体店的纸质书的销售。

毕竟销售实体书才是巴诺的基本盘。

这都不属于同类相食了，而是典型的一个业务蚕食掉另一个业务的严重情况了，价值资源配置出现了严重的问题。

就简单说这么四点吧，不少了，一个商业模式拢共就十个关键要素，Nook 就已经至少有了四个出现了问题，这是无论如何构建不出合理的商业模式出来的。

总之，Nook 并非败在了产品上，反而其中有一些型号还很不错，而是败在了在从传统图书销售模式延伸到消费电子产品模式的过程中，始终无法构建出合理的商业模式上。

失败的启示：

Nook 失败的原因在文中已经说的很清楚了，就是因为商业模式构建的不清晰导致，这让我想起刚做产品经理的时候，我们要把单机软件产品转型为 ASP（类似现在的 SAAS），当时我们在探讨的时候，我就提出单机软件是类似传统零售的商业模式，而 ASP 则类似服务产品的商业模式，产品形态的变化是次要的，主要的是如何构建全新的业务形态，当时我还没有商业模式的概念，只是从一些可能会出现问题的地方开始思考。

举我的这个例子，就是想说明一点，商业模式这个工作，很多朋友感觉有点大，但其实一点也不大，因为它毕竟最终依赖的还是产品管理中的每个具体工作的支持，大家看图：

EDUPMPLAN

千里挑一的职位，做好不容易 --- 八大系统能搞定一切产品工作 --- 商业模式构建



大家再返回去对比一下商业模式的那张画布就理解我为什么说产品管理的工作是构建商业模式的基础了。

对于那些业务延伸，产品转型的企业来说，一定要认真思考一点，当延伸，或是转型的时候，你当前的产品性质是否发生了本质变化，如果有的话，那么，就一定意味着你必须在商业模式上做出全新的改变，如果延续当前的商业模式，那么，就一定会出现鞋不合脚的情况。

50) Sony | MD Audio (1990s)



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

索尼似乎特别钟情于格式之战。

70 年代，它的 Betamax 和 JVC 的 VHS，80 年代，它的 Video 8 和 JVC 的 VHS-C，90 年代，它的 Super Audio CD 和东芝的 DVD-Audio，2006 年-2008 年，它的 Blu-Ray 和东芝的 HD DVD.....

总之，在已有的格式之战中，每隔十年，它就会参与一场，战场涵盖音频，视频。

但是，我们可能想不到的是，索尼不但打友商，真要疯起来，连自己都打。

比方说本文中提到的 MD Audio，直接对攻的竟然是自己 1980 年推出的 CD。

为什么会这样呢？

这其实和索尼的产品哲学有关系，索尼的创始人之一盛田昭夫曾经说过：

"If you ask the public what they think they will need, you will always be behind in this world. You will never catch up unless you think one to ten years in advance and create a market for the items you think the public will accept at that time."

“如果你去问公众他们认为自己需要什么，你将永远落后于这个世界。除非你提前一到十年思考，并为你认为公众届时会接受的物品创造一个市场，否则你永远也赶不上。”

这种哲学在产品创新上的具体表现在索尼被称为是“Sunrise/Sunset（日出/日落）”模式，简单说，就是索尼对于产品创新的思考以“天”为单位，要确保每天的思考都要“始终领先于公众的想象力”。

具体到 MD Audio 和 CD 之战中，这句话就是在提醒索尼，到十年了，竟然没有一个有实力的友商能真正挑战我的 CD 的地位，那么就让我自己来挑战自己吧！

老汤备注：

不是说没有友商挑战索尼的 CD，而是新的格式太不成气候了，比方说飞利浦和松下

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

联合开发的数字盒式磁带 (DCC):



这玩意估计好多朋友都没听说过，那就对了，这东西连 MD 都竞争不过，还怎么挑战 CD。

我们必须承认，CD 是一种非常成功的音频格式，它几乎垄断了 20 年的音频格式标准。

但是，CD 总要有到头的时候，那个时候该是什么呢？

索尼想到了 MD Audio。

这是个什么新玩意呢？

按照索尼的说法，这玩意音质上接近 CD，便携性上接近磁带，简单说，就是索尼想把 MD 打造成一个类似 Walkman 那样既要便携操作，又要音质比磁带更好，曲目比磁带更多的设备。

想法好不好，好，结果怎么样，不好！

不好的原因都有哪些呢？真要说起来，那就很多了，单单一个技术层面的介绍就得一大堆，咱们产品经理也不需要技术上深挖。

既然索尼是一家消费电子企业，那我这次就重点从消费层面说三点。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1) 消费市场技术的不稳定性

MD 有个最大的问题就是无法由消费者录制音频，这就意味着消费者只能被动的购买音乐公司出品的成品碟。

换句话说，如果当时有一种能够由消费者自由录制和读写的碟片技术，那么，它的受欢迎程度肯定要比 MD 要高的多。

不幸的是，那个技术出现了，这就是后来我们都熟悉的 CD-R（可刻录光盘）、CD-RW（可重写光盘）。

其实 MD 是有刻录功能的，但问题是它不兼容 PC，也就是说，消费者没有办法把自己喜欢的歌曲储存到 MD 上，那它的刻录功能录什么呢，只能录通过 MD 播放设备传入的语音。

这就意味着消费者会“持币待观”，等哪种技术最终成为主流后再出手。

而这种等待就加速了 MD 的失败，毕竟技术如果无法有效形成产品，那技术的价值就永远是在实验室中。

2) 消费市场的形态不同

我们评价 MD 的失败，前提条件是基于全球市场，但是如果只看日本市场，MD 其实是成功的，但是对于索尼这样的世界级企业来说，局部的成功一定不是真正的成功。

有个数据可以说明 MD 在北美市场的失败，即使到了 1998 年，几乎 75% 的美国成年人都不知道这种格式。

原因何在呢？

根本来说，就是市场对于 MD 的认识差异过于明显。

日本市场为什么能够成功呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

原因在于日本的年轻消费者每天都要挤在地铁或火车上去上班，他们自然希望能够携带的东西越小越好，而美国的消费者通常是开车出行，他们对于便携性的需求并不强烈，而欧洲的消费者，尤其是西欧的消费者，普遍具有高端的要求，也就是对音质要求很高，而 MD 显然肯定不如 CD，因为 MD 为了在更小的片面上（2.5 英寸）存放和 CD（5.25 英寸）一样多的曲目，于是采用了一种叫 ATRAC（自适应声学编码转换）的压缩技术，而音频一旦压缩就肯定会有音质的损失，我们可能听不出来，但对从小就看歌曲，听交响乐的欧洲人来说，显然 MD 无法满足他们对音质的要求。

除此之外，还有消费习惯，美国消费者更愿意收藏经典音乐碟片，这就意味着他们必须在这个上面付出大量的成本，而 MD 整个系统（包括碟片和播放机）在出来的时候，一台播放机的价格就接近 600 美元，而一台带录制功能的播放机价格接近 800 美元，一张空白碟片即使到最便宜的时候也在 3 美元。

这还不是最主要的因素，最主要的因素是它无法兼容美国消费者已经收藏的 CD，难不成要让他们购置两套音乐播放系统，企业或许是这么想的，但消费者只会看着钱包作出选择。

当然，我们知道，一切问题总有解决的方法，即使消费者咬牙买了一台 MD 播放机，但是源源不断的音乐 MD 怎么办？

在当时的日本，正是流行音乐大发展的时候，一个歌手一个月就会出一首歌，这更加加剧了消费者购买碟片的压力，那日本市场是怎么做的呢？

很简单，租赁的形式，消费者只需要花费 2 美元就可以租赁一张 MD，但是美国却不行，因为他们喜欢收藏。

再加上当时日本的经济不错，这就让美国消费者更加没有经济实力去购买 MD 了。

因此，当时就有专业人士评价：

挤在火车上的日本年轻上班族看重的是较小的尺寸，但欧洲人更看重音频质量，而大多数美国人则更看重价格标签。

归纳起来，MD 在日本的成功，有四个主要因素：1) 消费者有足够的消费能力；2) 日本市场存在大量的“早期使用者”；3) 流行文化对年轻人的渗透让他们愿意与众不同；4) 年轻人之间形成的网络效应。

而 MD 在非日本市场，尤其是美国市场的失败，归纳起来有六个主要因素：1) 美国消费者的可支配收入较少；2) 消费者看不出 MD 与 CD 和磁带相比有什么显著优势（这里涉及一个投资理论：10 倍法则）；3) 各种音频格式导致了消费者的困惑和冷漠；4) 磁带和 CD 在美国文化中根深蒂固；5) 美国唱片业协会对 MD 的冷淡；6) 唱片公司缺乏动力。

归纳起来一句话：美国社会似乎并不需要另一种新的音频格式。

老汤备注：

10 倍法则，简单说，就是如果一样新东西的好处没有现有东西的 10 倍以上，那么就认为没有足够的投资价值。

3) 数字格式的大力发展

能取代模拟音频的一点不是另一种模拟音频，一定是和它有着本质区别的数字音频格式，而取代了 MD 这类模拟音频格式的就是后来大行其道的 MP3。

这点似乎是索尼没有看到的，因为可能在他们看来，MP3 格式的音乐能叫音乐吗？

但事实上，MP3 出来的并不比 MD 晚多少，尽管这玩意的音质确实和 CD，MD 不在一个级别上，但是人家的优势是大规模减少了消费者的支出成本，并且能够兼容 PC，手机

等各种设备，这就意味着消费者无需支出额外购买专门播放设备的成本，硬件其实是最贵的，即使现在也是。

在低成本的诱惑下，消费者自然有了愿意试错的动力。

综合本文和前面提到的索尼发明的其它格式就会发现，索尼在模拟音视频格式中确实引领了潮流，但是在数字时代，它真的没有赶上泼天的富贵。

这种趋势似乎已经蔓延到整个日本企业，用现在流行的话说，就是日本的大企业在 21 世纪不断的点错了技术树。

失败的启示：

我们可以说消费者啥都不懂，但是有一点我们必须明白，消费者最懂的就是自己的钱包，基于钱包的厚度他们一定会做出自己认为正确的购买决策。

不要去吹技术如何如何，我说了，再好的技术也得转化成能给消费者带来有明显差异感的产品（10 倍法则）才能体现出技术的价值。

这就是产品管理中始终强调的，产品经理的三大工作方向：1) 商业价值；2) 产品可用性；3) 产品可行性。

而无论产品经理在 2 和 3 上做的多好，但最根本的还是在 1 上。

只有基于 1 去思考产品，产品经理才真的能感受到产品管理的魅力所在，不要把太多精力放到功能，性能，原型这些为技术打工的事务上，所有的这些都是围绕商业价值开展的，一个缺乏商业价值的产品显然是没有资格存在于市场上的。

51) Circuit City | DIVX (1998)



DIVX 是一个神奇的产品，当 Circuit City 在 1999 年宣布它彻底退出市场的时候，它的股价竟然上涨了 8.38 美元，达到了 90.38 美元。

我们见过因产品大获成功而股价大涨的情况，像这种情况我还是第一次见。

之所以出现这样的情况，可见投资人（主要是惠普，它为推广 DIVX 可谓穷尽了心血）早已苦 DIVX 久矣。

其实何止是投资人，之所以说这个产品神奇，是因为从消费者到和它有关的产业链上的所有企业，在它推出的那一天起就对它没有任何好感。

甚至于那些狂热的电影发烧友都在互联网上建立了统一战线（数量一度达到数百个网站）来告诫大众消费者不要购买 DIVX，并且在 DIVX 死亡的那天，媒体在形容技术人员和发烧友的情绪的时候，甚至用了“rejoice（欢欣鼓舞），比 happy 的情绪要强烈多倍”这个词。

或者我们可以这样理解，DIVX 的失败是一次消费者对它的反抗带来的结果。

为什么会这样说呢？

我们先从消费者的角度做个介绍。

1) 消费者已经厌倦了格式的战斗

在 80 年代到 90 年代这 20 年间，视频格式的大战已经经历了 VHS、DVD 和

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

Betamax、DVD 和 LaserDisc、DVD 和 CED 三场大战，尽管最后是 DVD 统一了视频格式的江湖，但消费者也在三场大战中付出了足够的代价。

消费者已经没有太大的兴趣和实力为新的视频格式再次掏空腰包了，毕竟 DIVX 仅仅比 DVD 晚推出了一年，而他们才刚刚建立起自己的 DVD 片源库。

因此，在当时，几乎所有的美国消费者都希望 DVD 赢，当时曾经有个网上民意调查，只有 3% 的人认同 DIVX，还有 86%的消费者会坚持选择 DVD，哪怕是免费赠送 DIVX 都不会要。

为什么免费赠送的都不会要呢，这里留个扣，后面会讲。

2) 高昂的价格拒绝了几几乎所有的消费者

在前几篇提到的格式之战中，几乎每种失败的格式都有一个主要因素就是价格问题。

DIVX 的失败也脱离不了这个规律，它同样需要一台专用的播放器，而这台播放器的价格起步是 499 美元，几乎是 DVD 播放器的两倍，再看 DIVX 光盘的价格，售价通常在 4.5 美元，也基本上是 DVD 光盘价格的两倍。

当然了，价格高并不一定会影响产品的失败，合适的产品策略会把失败的风险尽量降低，比方说上一篇中讲到的索尼的蓝光，它就是把蓝光播放器和 PS 合二为一，也就是互相兼容，从而大大降低了消费者在硬件上的投入成本。

按说 DIVX 比 DVD 晚推出，并且技术形态也和 DVD 几乎一致，按照正常的思维，只要兼容 DVD，它就能很快的获得 DVD 的用户，但是奇怪的是，它就是不兼容 DVD。

3) 极权式的收入模式

重点说说这个，因为 DIVX 的收入模式确实与众不同。

首先，它并不是像 DVD 那样，想看某部电影了，买一张 DVD 光盘回家看就行了，想

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

看多久就多久，DIVX 是某部电影只能看 48 小时，如果 48 小时之后再想看怎么办，不好意思，继续付 4.5 美元再让你看 48 小时，然后就是不断的 4.5 美元 48 小时+4.5 美元 48 小时+4.5 美元 48 小时+.....

有朋友会说了，厂家怎么能控制住我呢？这就是第二个要说的。

如果要使用 DIVX，那么必须注册为 DIVX 会员，在它的播放器上有一个调制解调器的接口，必须联网注册，然后看的时候也必须联网，也就是说，厂家可以通过电话线随时了解到你的观看情况，一到 48 小时，立马给你断了，然后通过线上继续付费才能解锁。

如果消费者不想继续付费怎么办，反正留着也没用，扔掉不就可以了，但是这也不行，因为环保主义者不允许，要是这样操作，那不久的将来，到处就都是光盘垃圾堆。

而这种管控措施在我看来可能是在消费者端压倒 DIVX 的最后一根稻草，这就是我要说的第三点。

这种管控式的观看模式在自由主义盛行和极度强调个人隐私的美国，肯定是寸步难行的，我就是看个电影，厂家竟然在后台监控着我，我不买行了吧。

这就解释了前文说到的，为什么消费者会说就算是免费赠送也不要，免费是以付出隐私和循环付费为代价的。

谈完了消费者端，我们再从产业链的角度看一下。

我们已经知道，一种音视频格式如果想要获得最终的成功，如果最终形成不了一个由业内企业形成的组织几乎是无法成功的，这些企业要包括技术发明者，设备生产者，内容生产者，终端零售者。

DIVX 是由 Circuit City 推出的，而 Circuit City 则是在美国类似百思买的消费类电子产品的零售商，它推出 DIVX 属于典型的下游向上游进军的路线，也就是说，它必须打通设备

厂商和内容厂商的链条才行。

而在消费类电子产品中，普遍的规则是上游向下进军，比方说 DVD，也是在经历了三次大战后，所有的厂商也觉得打累了，没兴趣打了，然后最终坐在一起形成了 DVD 的标准，并形成了一个巨头们构建的组织：DVD Forum。

本来想着可以刀枪入库，马放南山，坐收市场红利了，结果又冒出一个 DIVX，想再次挑起战争的人一点是要被孤立和唾弃的，于是我们就看到，没有太多的大型生产厂商支持它，当时市面上只有 Zenith 这一个 DIVX 播放器品牌，当然，不长眼的也有，比方说惠普给 DIVX 的巨额投资，以及 98 年年底开始生产播放器的汤姆逊和松下。

而内容厂商是啥态度呢？似乎只有 20 世纪福克斯比较关注，这是因为内容生产商关注的利益点和生产厂商不一样。

对于内容生产商来说，它关注的点只有两个：1) 盗版问题；2) 观看次数如何才能和收费成正比的问题。

而 DIVX 恰恰很好的解决了这两个问题，但是，再先进的技术也必须以市场规模为基础，也就是说，在长期利益和短期利益之间取舍的话，正常的厂商一定会选择前者，因此，在 DIVX 的后期，派拉蒙直接拒绝生产 DIVX 的升级版：DIVX Silver（支付更多的费用，播放次数不限制），而迪斯尼则专注于 DVD 影片的生产，环球和梦工厂同样作出了放弃 DIVX 的决定。

第二点（观看次数如何才能和收费成正比的问题）我们已经知道是怎么回事了，说说第一点，DIVX 是怎么解决盗版问题的。

这就涉及到技术问题了，这个简单讲一下。

DVD 本身就已经有了加密系统，CSS，内容扰乱系统，DIVX 说，这哪够，于是它又加入了三重 DES 加密技术，这完美地阻止了 DVD 播放器读取 DIVX 光盘，这护城河建的。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这就够了吗，还是不够，它们还为 DIVX 的每张光盘上都设了一个独特的条形码，播放器可以读取这个条形码来跟踪光盘的状态并通过网络对用户的账户进行监控。

这种技术行为怎么评价呢，实话实说，看似在保护自己，实则是把自己孤立在了一个自娱自乐的孤岛上。

DIVX 最终的结果就是存在了 53 周，注册了 17000 多个账号，卖出了 85000 多台播放器，而可观看的影片也只有 150 多部。

失败的启示：

我个人认为，DIVX 失败的根本原因是因为它在对未来消费类视频服务的发展趋势上产生了严重的误判。

通过对正文的了解，我们会发现，DIVX 的商业模式其实就是“租赁+有线电视”的合体，4.5 小时只能看 48 小时，这不就是租赁，而通过网络监控消费者的观看情况，超过时间就锁定，付费解锁，这不就是有线电视。

而这两种模式在互联网即将要进入快速发展的 90 年代末，明显已经后劲不足，如何应对网络浪潮对视频服务带来的挑战，这应该是当时所有提供类似服务的企业必须要面对的。

DIVX 失败了，但是在网络浪潮中转型成功的企业也是很多的，最典型的莫过于网飞。

总之，我还是希望所有的产品经理能记住哥乔斯阿姨对产品经理所说的那句话：

产品经理的价值就在于把现状投射到未来。

52) Iridium | Iridium Satellite Phones (1998)



能进入哈佛商学院案例的产品，要么是一鸣惊人的产品，要么是一败涂地的产品，铱星 (Iridium) 无疑属于后者。

因为这玩意相当高科技，因此我们还是先简单了解一下铱星是什么，尤其是对年轻的朋友来说可能更加陌生。

铱星 (Iridium) 是什么呢？简单理解，它就是马斯克要搞的“星链”的前辈，不过“星链”主打卫星数据传输，而铱星 (Iridium) 在 90 年代主打语音传输，说白了，就是通过卫星网来打电话。

当然，当时也有和星链类似的玩意，不过是另一家公司做的，叫 Globalstar (后来也破产了)，所以说马斯克的星链并不是什么新玩意，只不过它可能选对了时间。

那为什么这玩意叫铱星 (Iridium) 呢，其实如果按照铱星 (Iridium) 的命名逻辑来看，它应该叫镱，因为铱星 (Iridium) 公司在设计卫星网的时候，计算出只需要 77 颗卫星就可以覆盖全球，而铱在化学元素中排号 77，于是就命名为铱星 (Iridium)。

但后来他们发现，其实用不了 77 颗，只需要 66 颗卫星就可以了，而 66 号正好对应的是镱 (Dysprosium)，但这个名字听起来好像不是太好听，于是就继承了铱星这个名字。

有朋友会有疑问了，这玩意是不就是卫星电话，或者海事电话呢吗？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

还是有些不一样的,卫星电话比铱星要早很多,当然,主要功能都是通过卫星实现通话,关键区别是卫星不同,卫星电话基于的是远地轨道静止卫星,距离地球表面 22000 英里 (约等于 35000 公里),只需要 3 颗就可以覆盖全球,而铱星则需要 66 颗卫星,属于近地轨道卫星,距离地球表面 483 英里 (约等于 777 公里),每颗卫星覆盖地球表面的 1/66,相比于远地轨道卫星,它最大的优势在于因为离地球表面近,几乎消除了地球静止通信用户所经历的半秒信号延迟。

单从构想上看,这玩意很不错,直接解决了当时地球上很多地方因为缺乏无线基站而造成的移动电话无法使用的问题。

其实这也是铱星想法诞生的直接原因,有个摩托罗拉高管的妻子在加勒比海度假时因为无法使用移动电话而感到沮丧,这事让她老公知道了,觉得这个痛点很有市场价值,于是就产生了通过近地卫星实现通话来解决这个痛点的概念,尤其对于干了一辈子半导体和通信业务的摩托罗拉来说,不做一下都对不起自己。

这也让摩托罗拉成为了铱星最大的股东,拥有铱星 19% 的股权。

然后一群科技人员从废弃的里根时代的“星球大战”中挖掘出了相关的技术,然后就开始了“攒星”的工作。

到这里,一切都很好,痛点很明确,资金也到位,技术也没问题,但是最终还是失败了,原因何在呢?

从产品管理的角度看,就是产品五大目标之一的“**特定收益率**”迟迟无法达到造成的。

咱就说一个数据,铱星从发布到失败,一共打了 95 颗卫星,包括运行的,备用的 (9 颗) 和故障 (16 颗) 的,其中从 1997 年 5 月建网开始,在一年的时间内就打了 66 颗卫星。

我们仅仅算一下卫星的设计和生产的成本,就已经是不小的数字了,如果再加上商业发

射费用，那数目就更大了，并且它是全球组网，还得找各个国家去发射，我就记得咱们中国也发射过铱星，用的是长征系列，我还在电视上看过当时的发射场面，不过长征火箭当时只能一次发射两颗，而俄罗斯的质子火箭一次能发射五颗。

不过也确实佩服当时他们攒卫星的能力，平均 2-3 周就能生产一颗，最快的时候一周就能生产一颗，而远地轨道静止卫星则需要 24-36 个月才能生产一颗。

后来通过核算，铱星从发布到失败不到两年的时间里，一共干进去 50 亿美元，而在做前期预算的时候，计划的是 35 亿美元就可以了，超额这么多，他们就算是想再融资，怎么融啊，这才是产品刚刚发布就花了这么多钱。

50 亿美元，啥时候才能回本啊，啥时候才能在期望时间内回本啊！

我们来看看它到底能不能回本。

1) 铱星的终端通讯设备就是一部像砖头一样的手机，笨重暂且不说，就说说这块“砖头”得花多少钱吧，当时需要 3000 美元，这还是硬件的一次性投入，对于确实需要卫星电话的用户来说，咬咬牙或许也能买，但是还有通讯费用呢，4-7 美元/分钟。

这个价格直接劝退了 99.9% 潜在消费者，事实上，当时除了富豪和军方能买的起外，普通消费者都没有怎么听过。

2) 通讯质量不敢恭维，铱星每次只能支持 1100 个用户同时通讯，这个还能有理由找个补，比方说所有用户同时通讯的几率很小，不用担心这个，但是有一点就不太能理解了，按说摩托罗拉也是研究通信的老牌企业里，但是在铱星上却使用了一个小的可怜的频段来传输语音，这个频段小到只有 2.4Kbit/秒，就算是咱们都熟悉的，慢的让人发狂的调制解调器 56Kbit/秒。

这种传输速率就别指望什么通话质量了。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

3) 和手机无法相比的通话场景, 铱星起初就是为了解决无线网络不足而造成的手机没有信号的问题, 但是随着无线基站的不断增加(肯定比卫星便宜多了)以及手机的越来越轻薄和质量的提升, 以及价格的不断降低, 至少在 2G 时代, 手机已然成为普通消费者的主流, 只要有基站就能通话, 但是铱星则不行, 一旦有遮挡卫星的地方, 比方说室内就基本上告别铱星电话了。

有朋友会说了, 美国地广人稀, 很多人不是住在远离城市的地方, 那地方基站肯定少, 甚至没有, 这不是铱星电话的空白市场吗, 各位, 你觉的住在那种地方的人能买的起和用的起铱星电话吗?

通讯终端最终必须成为大众消费品才有前途, 而铱星电话显然从降生那天起就不具备这样的气质。

总结一下, 铱星失败的原因主要有五个: 1) 前期投入成本太高; 2) 使用场景单一; 3) 规模经济短期内无法实现; 4) 产品通话质量不高; 5) 营销策略失当。

那好, 既然是进入到哈佛的案例, 那咱们作为产品经理, 是不是在知道了失败原因后, 能否提出一些具有建设性的想法呢?

我先开个头。

1) 前期投入成本太高。怎么解决, 我们已经知道, 投入成本太高是因为它一下子就放在了全球组网上, 那么, 是否可以考虑先从美国本土开始做呢, 这样会大大减少卫星的数量, 成本肯定也就能降到一个合理的水平, 哪怕是再融资也不至于让投资人心惊胆战。

用产品管理专业的话来说, 就是先从一个样板市场, 在资源可控的范围内走通商业模式后再延伸市场。

2) 使用场景单一。即使是现在的卫星电话, 它的使用场景也是很单一的, 没有人会拿

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

卫星电话聊天的，通常都是在手机无法通讯的情况下使用卫星电话来应急，那场景就很明确了，哪些人或组织会用呢？

探险家，媒体和政府部门，尤其是军方，以及海事、农业、救灾、航空和林业市场等。

虽然场景还是单一，但却扩大了使用人群啊，并且都是不差钱的主。

用产品管理专业的话来说，就是铱星电话要进入的不是一个大众消费市场，而是一个利基市场，换句话说，铱星电话如果进入了大众消费市场，那么，是完全进错了赛道，它要面对的就是手机的竞争，而它在这种竞争中恰恰是不具备任何优势的。

3) 规模经济短期内无法实现。规模经济的实现无非就是三个关键参数，整体消费人群数量，单次付费金额和消费频率，对于铱星而言，当时那个情况确实有点难为它了，但是如果能够按照 1) 所提到的思路去做的话，它们完全可以通过降低前期成本而制定一个合理且能实现的规模经济指标，就算活的累些，但不至于最后 2500 万美元就把自己卖身了吧。

当然了，如果能像华为 Mate60 那样在手机中预置卫星通讯芯片，那就更容易实现规模经济指标了，不过当时也不现实。

用产品管理专业的话来说，就是任何一个产品都要“在合适的时间，合适的地点，通过合适的方式向合适的人群投放合适的产品”。

4) 产品通话质量不高。这个是属于纯技术问题，不过当时背靠摩托罗拉这个大佬，做些技术上的完善还是有可能的，就像现在获得比尔·盖茨资金支持的 Teledesic 一样，它计划搞一个 250 颗卫星组成的星座，用来实现网络接入和其它数据服务。

5) 营销策略失当。这个文中没有提到，因为时间太久了，我确实也没找到铱星当时是怎么搞营销的，不过按照我对这种技术型公司的理解，大差不差的一定是在强力宣传自己的技术优势而非真正能打动消费者的价值。

最后呢，我还要说的是，铱星 1.0 虽然失败了，大家要注意了，我说的是铱星 1.0 失败了，是指它在那个时代的商业模式的失败，但卫星直连通讯（D2D, Direct-to-Device）一定是未来一个大的发展方向，这点我必须承认。

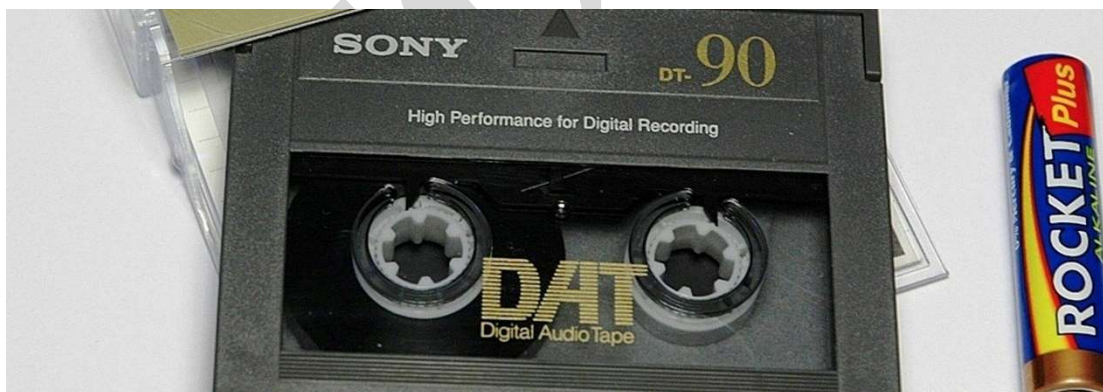
而铱星 2.0 已然上线，现在还在 D2D 领域努力的坚持着，包括高通，SpaceX 都是它的合作伙伴，不过这就是另一个故事了。

顺便说一下，铱星 1.0 的失败还连带了摩托罗拉，它也成为摩托罗拉失败的一个重要原因，不过，这也是另一个故事了。

失败的启示：

案例也分析过了，原因也剖析过了，建议也想过了，只简单总结一点：这是一个技术过于先进而失败的产品。

53) Sony | Digital Audio Tapes (1987)



Digital Audio Tapes，数字音频磁带，从名字上就可以看出，索尼就是想明明白白的告诉世人，这可是真正具有革命性的玩意，数字的，数字的，数字的.....

其实即使不从技术角度看，这玩意相比于已经流行多年的 CD 和磁带而言，也确实具有非常强大的替代性。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

首先，数字形式的储存就要比传统的模拟储存形式更可靠，更长久，这是 CD 和磁带无法比拟的。

其次，和 CD 相比，DAT 的采样范围更广，可以支持 12 位 32 kHz，16 位 32 kHz、44.1 kHz 或 48 kHz，而 CD 只是 44.1 kHz，换句话说，DAT 的录制效果可以 $<CD, =CD, >CD$ ，也就意味着 DAT 的录制时间可以更灵活，15-180 分钟，而 CD 通常只有 74 分钟。

最后，和磁带相比，DAT 不易损坏，受环境因素影响小，众所周知，磁带会随着时间的推移而老化，如果磁带受热、受潮或受到粗暴的处理，录制的声音质量就会下降，而 DAT 通过使用数字格式解决了这些问题，从而提高了音质和耐用性。

因此，音质更好，更宽的录音范围，更长的录制时长，可后期编辑和处理（数字格式都具有这样的特征），更不易损坏，录制质量更好，更长的保存时间.....

所有这些特征都意味着 DAT 很大程度上会成为磁带和 CD 的下一代替代品。

这使得 DAT 一出现，就成为录音室和专业音频工程师的首选，第一个产品使用场景完美的出现了。

但是，索尼推出 DAT 可不只是为了服务 B 端的，真正的大市场一定是在 C 端，但是，就是这么一下，就开启了 DAT 的失败之路。

失败的原因不像前面提到的那些失败的音视频格式有那么多，主要原因一句话就可以概括，不过，我们先来想象一个场景：

你的朋友，包子手里有几盘不错的歌曲磁带，小虎队什么的，你也想得到，但是又不想花那么多钱，于是就买了一盒 DAT 的空白带，然后让包子把磁带借给你，你通过转录的方式把你觉得不错的曲目都录到了 DAT 空白带上，于是，你就拥有了一盒 DAT 形式的《小虎队精选曲目》。

并且以后还能和包子一起分享这个精选曲目,包子也不用一盒一盒磁带的去听,他满意,你也满意,但是肯定有人不满意了,谁呢,就是音乐公司。

从他们的角度来看,你这种操作简直就是戳中了他们的肺管子,第一,包子手里的磁带成了“母带”,一人购买,众人拥有,第二,如果是个人操作还勉强说的过去,但如果是盗版组织呢,本来应该属于我的利润全到别人口袋里去了。

有朋友会说了,模拟信号怎么转录为数字信号呢?当时 PC 还没有普及呢!

这就得说一下索尼了,它在推出 DAT 的时候,肯定是连磁带加播放设备一块推出的,于是它加了一个骚操作,就是在设备里加了一个处理器,可将模拟音频信号转换成 DAT 上的数字信号,换句话说,模拟音频信号被转换成 0 和 1,以便播放和存储。

原因很明显了,美国唱片业协会(RIAA)对消费者拥有可以制作“完美”数字音乐拷贝的技术的前景感到了恐惧。

那他们是怎么做的呢?

就是美国人习惯做的那样,我既然市场上打不过你,那么,我就从政治上打败你,以 CBS (哥伦比亚广播公司)为首的企业开始游说过会,于 1987 年发起了《1987 年数字录音机复制代码法案》,并通过一名参议员和一名众议员提出,这个法案要求在 DAT 设备中内置一种芯片以检测试图使用 Notch Filter (陷波滤波器)录制音频的行为。

通过这种技术的控制,无论是模拟音频,还是数字音频,都会出现声音的失真。

总之,这个提案就是一个限制数字录音的方案。

这个提案几经周折,终于在 1992 年通过,正式名称是《家庭音频录音法案》(Audio Home Recording Act),这个法案主要有两项限制措施:1) 每台 DAT 播放设备必须安装串行拷贝保护装置,C 端用户只能录一次,第二次就违法了;2) 要对 DAT 设备和空白磁带征

收版税。

这两个主要措施基本从源头上干掉了 DAT 的发展之路，C 端用户只能录一次，这就大大降低了个人消费者的需求，而征税则大大提升了消费者的购买成本，这一降一升，DAT 能有好才见了鬼呢！

其实这个结果都是索尼尽了很大努力才获得的，本来按照 CBS 的想法，是要让美国政府采取法律行动来控制 DAT 的，但是 1988 年的时候，索尼收购了 CBS 唱片公司，一家人了，态度肯定得好一些了。

于是索尼就在 DAT 前景已经显现不明朗的情况下磕磕碰碰的坚持到 2005 年，然后宣布停产停售，DAT 彻底告别了市场。

当然，我们从音乐唱片公司的角度看，防止盗版绝对没错，但是这种通过政府手段来打压新技术的操作确实有些让人不齿。

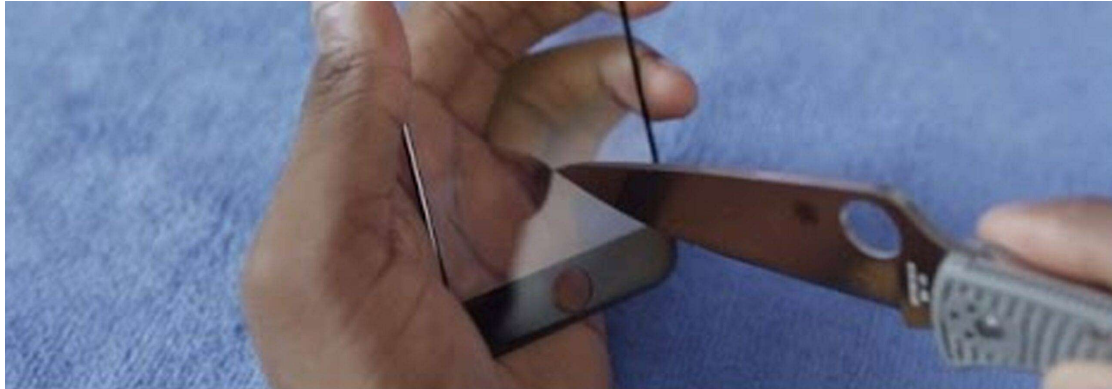
但是，真正符合市场趋势的新技术不是一纸文件就能扼杀的，具有讽刺意味的是，这些音乐巨头们所担心的盗版问题，在 FLAC、MP3 这些硬盘数字格式的浪潮下，也不得不顺应时代的潮流！

失败的启示：

DAT 失败的原因不复杂，就是实力较弱的新技术遇到了实力很强的老顽固，当然，我们可以说这是商业上的利益之争，但看看这些年中国一些企业在走出国门时遇到的各种羁绊，我们还会认为这仅仅是商业层面的吗？

当竞争不过你的时候，有法律就用法律制约你，没有法律，现定一个法律制约你，对于一些产品要遍及全球的产品经理来说，或许这种体会要更深一些。

54) Apple and GT Advanced Technologies | Sapphire iPhone Screens (2014)



在苹果失败的 20 个产品中，2014 年推出的 iPhone 6 被公认为是苹果公司在智能手机领域的一次重大失败。

自从 2010 年 iPhone 4 的推出，开始改写智能手机道路后，苹果公司显然受到了来自各个友商的竞争压力，如何在后续机型中承压，并展示与众不同的卖点，已经成为苹果公司当时优先级最高的事务。

在开始筹划 iPhone 6 的时候，苹果公司终于想到一个在当时看起来，对智能手机非常具有现实意义的卖点，就是屏幕采用“蓝宝石玻璃”，而不是之前使用的普通康宁的大猩猩玻璃。

为此，苹果公司向一家原本业务是为太阳能电池板和芯片提供材料和设备的企业- GT Advanced-投资了 10 亿美元来生产蓝宝石玻璃，因为 GT Advanced 是唯一承诺能够在 iPhone 6 开始生产之前按时按量供应蓝宝石玻璃的企业。

10 亿美元虽然投进去了，但麻烦和问题也随之而来，主要是集中在 GT Advanced 低估了蓝宝石玻璃的生产难度。

简单说，就是工艺技术问题成为了 iPhone 6 能否如约装配上蓝宝石玻璃的最大挑战。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在此之前，蓝宝石玻璃主要用于奢侈品中的手表，手机领域似乎只有 Vertu 在用，但 Vertu 依然是手机中的奢侈品，不管是手表，还是 Vertu，它们使用蓝宝石玻璃，一是用量不大，二是需切割的屏幕尺寸不大，并且也无需过多考虑成品率。

但是对于苹果的 iPhone 6 这种消费电子产品来说，首发的要求就是 1000 万部，更为麻烦的是，苹果在 iPhone 6 首发的一年前，就已经开始通过媒体吹风，让持币待观的目标客户坚定认为 iPhone 6 会采用蓝宝石玻璃。

但正如刚才所言，GT Advanced 迟迟无法攻克工艺问题，我不是太懂这些，只能简单说几个。

比方说人工合成 100 公斤的蓝宝石在熔炉内冶炼的时候，外界根本没有办法监控蓝宝石晶体是否在熔炉内正确形成，而这个周期需要一个月，换句话说，也就是一个月后才知道是否形成了蓝宝石。

因此，即使企业发现并试图纠正问题，也可能要再过一个月或更长时间才能知道修复措施是否奏效。

还有，就算形成了蓝宝石，把一个类似面包的晶体块切割成可用于手机屏幕的晶体片，就又是一个极大的技术挑战，倒霉的是，苹果为 GT Advanced 所购买的用于切割晶体片的许多锯切和抛光设备都存在问题，结果就是本应在 3.6 小时内切割蓝宝石的金刚石绳锯用了 20 个小时才完成，从而使蓝宝石晶体片的加工成本增加了 30%。

成本的增加只是一方面，另一方面，因为蓝宝石的物理特性，就意味着晶体越大，在切割和研磨过程中出现微小裂纹时，就越容易从边缘裂开，而这就使 iPhone 6 不得不面对一个关键的测试，如果手机从高处掉落，那么屏幕就极容易在边缘处出现裂痕。

当然，我们不能说所有的问题都是生产厂家的事，苹果其实也有一些责任，比方说在建

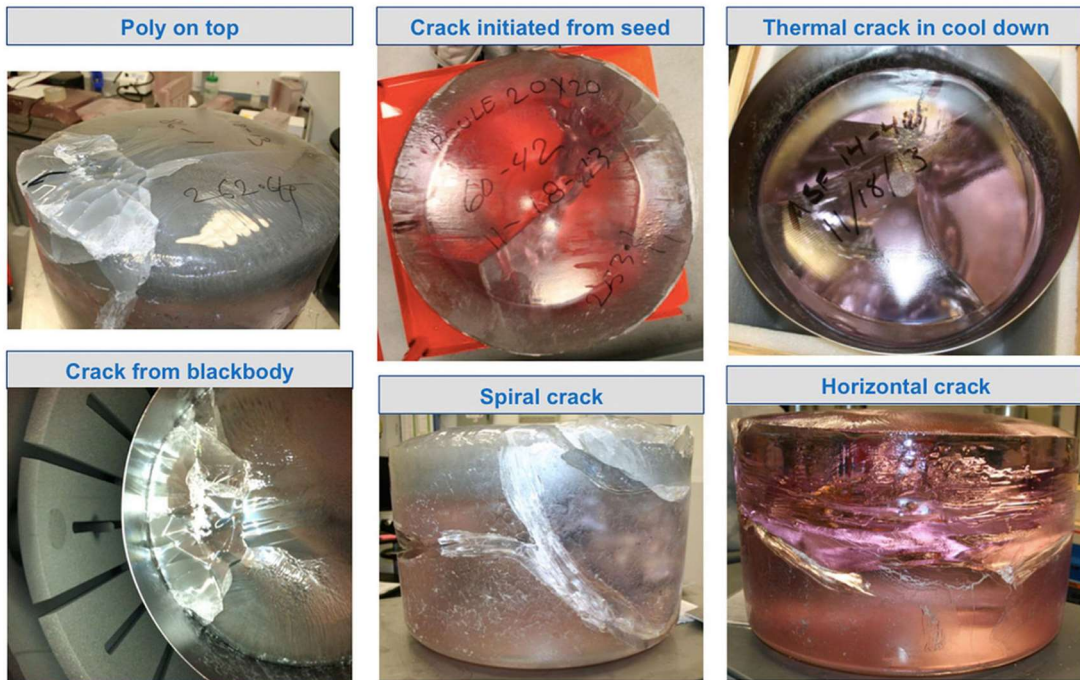
厂的时候，苹果为了节省成本，就没有为工厂购置备用电源，而蓝宝石在一个冶炼周期内是需要不间断供电的，这样的结果就是出现了几次断电情况而使一炉的蓝宝石直接报废。

还有就是蓝宝石的冶炼需要极度干净的环境，但工厂却没法达到，直接导致很多蓝宝石晶体含有杂质而无法使用。

对蓝宝石冶炼有兴趣的朋友可以看以下文字和图片：

基本过程如下：

将一颗大小和形状与冰球差不多的蓝宝石种子放在一个被称为坩埚的一次性使用铝桶底部。然后，在坩埚中装入冷凝刚玉（一种氧化铝的结晶形式）和一种名为“裂纹”的材料混合物，这种材料是以前生产过程中剩余的蓝宝石材料。然后将装满坩埚的坩埚放入熔炉中，坩埚位于“手指”之上，“手指”是一个小型液氮冷却平台，用于防止蓝宝石种子过早熔化。然后密封熔炉，排空空气，将温度升至 2100 摄氏度，使材料熔化在一起。在接下来的 16 或 17 天里，材料会经历一系列冷却循环，在此期间，蓝宝石会从底部到顶部慢慢结晶。最终的结果是这样的：重 115 公斤的圆柱形工业蓝宝石被称为“宝石囊”。



因此，最终的结果就是蓝宝石屏幕成品的良品率只有 40%，这根本没有办法装配到 iPhone 6 上，但钱投了，苹果公司总得想法回点本啊，于是就装配到了苹果手表上。

这也直接导致苹果公司和 GT Advanced 对簿公堂，苹果说 GT Advanced 涉嫌欺诈，而 GT Advanced 则说苹果“和他们进行了一次不公平的交易”。

虽然最后两家握手言和，但对于苹果公司来说，iPhone 6 的失败已经无可挽回。

失败的启示：

客观的说，这能算是 iPhone 6 的失败吗？

我觉的不是，因为从苹果公司的角度看，它对 iPhone 6 卖点的理解是到位的，并且也于极强的意愿为了实现这个卖点而付出必要的成本，但问题在于这个卖点的关键技术和工艺并不是自身所能足够理解和控制的。

尽管苹果公司很大，但它依然是智能手机这个产业中的一环，依然有它所不熟悉的领域和专业，对于苹果自身而言，它以对技术和产品的苛刻要求和计划而著称，但是一旦放眼到

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

~ 197 ~

整个产业中，如果只是粗暴的以自己的标准去要求别人怎么干，那就只能扣上“本本主义”，“教条主义”的帽子了。

毕竟隔行如隔山，对于苹果而言，其实在蓝宝石玻璃这个产品上，它的角色更应该是“扮演一个彻彻底底的财务投资人”，而不是以生产手机的标准去要求 GT Advanced 这家以冶炼为主业的企业。

表面看，是因为蓝宝石玻璃的工艺技术的问题造成了 iPhone 6 的失败，但深层次看，其实就是产业链上的强势企业对弱势企业的压迫，这种情况并不少见，想想现在飞速发展的电动汽车领域就能有更深刻的理解了。

55) IBM | PCjr (1984)



“大企业病”在业务上有一个显著的特征：我能把 A 事做好，那么，也一定能把 B 事做好。

上世纪 80 年代，当 IBM 在商用计算机领域一骑绝尘，众多竞争对手望尘莫及的时候，它把视角投向了 PC 领域。

尽管提出 PC 概念以及最早推出 PC 的并不是它，但 IBM 对占领这个领域的信心似乎是爆棚的。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

说实话，IBM 当时确实有这样的底气，它在当时的地位就类似现在的苹果，当传出 IBM 要在 1984 年推出首款 PC 的时候，美国的个人消费者都翘首以盼，哪怕是苹果公司和 Commodore 也说要即将推出新的 APPLE III 和 Commodore 64，美国的消费基本都报以嗤之以鼻的态度。

但是，期望越大，失望就越大，当 IBM 的 PCjr (PC junior) 在 1984 年 3 月正式发布的时候，几乎所有的媒体和消费者无一例外的发出一声感叹，“就这？”

关于 PCjr 的基本配置大家看下表就可以了，重点还是放在是什么造成了它的失败。

Model:	4860
Announced:	November 1983
Available:	March 1984
Canceled:	March 1985
How Many:	270,000
Price:	\$669 for 64K (no floppy)
	\$1,269 for 128K and floppy
CPU:	Intel 8088 @ 4.77 MHz
Display:	Composite video, 80 X 25 text
	640 X 200 (max) graphics
	16 colors maximum
Storage:	internal floppy drive
	5-1/4 inch, 360K storage
Ports:	2 cartridge, 2 joystick, audio

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

	RGB and composite video
	serial, cassette
OS:	PC-DOS 2.10 in ROM

配置怎么说呢，按照 IBM 当时的风格，绝对没啥大问题，但是，一款 PC 的失败不仅仅和配置是否到位有关，归纳起来，PCJr 的失败主要有五个方面：

1) **价格太贵**：尽管 IBM 希望 PCJr 和它的商用机一样最终能够成为王者，但同时呢，它又不希望 PCJr 影响商用机的市场，当时一台商用机的售价是 2500 美元，而一旦 PCJr 的定价只有商用机一半的时候，那么，企业一定会转而购买更便宜的 PCJr。

但 IBM 没想到的是，如果 PCJr 能够以低价销售，那么，企业才会购买更多的电脑，而仍然会为高管购买昂贵的商用机，比方说 XT 和 AT。

虽然每个平均收入可能会减少，但总数和总收入会增加。

用产品管理的话说，就是通过降低单价，扩大销量规模实现总收入的增长。

当时还有一个问题，就是 PCJr 上市后，出现了大量的克隆产品，如果 IBM 能够降低 PCJr 的单价，并且基于 IBM 的品牌影响，那么，潜在客户就不会购买那些克隆产品。

关于克隆产品为什么会影响 PCJr 的销售，后面会讲到。

有朋友会说，看上表中的价格也还可以啊，最贵的才 1269 美元，这里需要和大家说一下，上表中的价格是裸机的价格，什么意思呢，就是说，这个价格不包括显示器，而如果要加上显示器，消费者还的再掏 680 美元。

这样算下来，一台能够正常使用的 PCJr 的价格是 1949 美元，而当时美国家庭的中位数收入才 25000 美元，也就是说，一个美国家庭需要支付一个月的工资才能购买一台可用的 PCJr。

2) **兼容性太差**: PCjr 的兼容性差到什么程度呢? 它竟然和自家的商用机不兼容, 比方说当时主流的办公软件 Lotus 的三个版本 (Lotus 1-2-3), 可以在自己的商用机上使用, 但是无法在 PCjr 上使用, IBM 也是思路清奇, 不是想着如何让 PCjr 兼容 Lotus, 而是和 Lotus 公司合作又专门为 PCjr 开发了一个版本, 这让那些买了 PCjr, 并希望把办公室里的 Lotus 1-2-3 带回家运行的人对这种安排感到失望。

这还仅仅是冰山一角, 事实上, 在 1984 年, 只有约 60% 的 IBM 商用机软件能在 PCjr 上运行。

而苹果公司则抓住这一点, 在广告中大肆宣传自己的 Apple IIc 可以运行更多的软件, 而且在价格上也胜过它。

后来的事实证明, 尽管消费者愿意接受略低于 100% 的兼容性, 但 60% 的兼容性还远远不够。

其实这对于 IBM 来说, 兼容性根本不是什么大问题, 因此, IBM 是故意为之, 还是粗心大意, 我们就不得而知了, 但我个人倾向于前者, 毕竟消费者购买更多的软件也是收入啊。

3) **扩展性太差**: 如果一台 PC 没有足够的扩展性, 那么, 基本上也就可以宣告死亡了。IBM 的商用机之所以成功, 最大的因素, 或者说最吸引客户的就是它的扩展性, 它的机箱内部有五个扩展插槽, 可容纳两个磁盘驱动器, 在半高驱动器普及后, 可容纳四个驱动器。升级只需将一块电路板插入其中一个扩展槽即可。

PCjr 其实也是具有一定的扩展性的, 刚开始推出的时候, 只有一个磁盘驱动器, 后来, IBM 又增加了一个, 这样内存就可以增加到 512K, 但和兼容性情况一样奇怪的是, IBM 在推出 PCjr 的时候并没有说明并提供这些扩展功能, 是不是很奇怪?

难道 IBM 没有想到, 对于家庭和个人用户来说, 他们更多的操作是购买一个基本型号,

然后在他们有能力的情况下进行升级,而 IBM 的这通操作直接堵死了这些用户的升级之路。

4) 渠道太狭窄: IBM 选择只通过自己的经销商网络销售 PCjr 及其外围设备,而不是像许多竞争对手那样通过百货商店和玩具店销售。他们这样做的目的是将 PCjr 定义为可以兼作商用机的家用电脑,而不仅仅是一个美化的游戏系统。

这实际上对 IBM 不利,因为它限制了 PCjr 在商业/发烧友市场的曝光率。这使得道听途说和媒体报道为该机器的声誉定下了基调,而不是让消费者自己来决定。

5) 内部利益太纠葛: 在郭士纳带领 IBM 转型之前,IBM 的官僚作风有多严重,很多朋友都知道,这里只说一个影响 PCjr 这个产品的事。

在 IBM 的商用机发展历程中,有一个人不得不提,他就是埃斯特里奇,可以这么说,就是在他的带领下,IBM 的商用机才取得巨大的成功。

当 IBM 把 PCjr 这个产品交给他的时候,他显然是了解 IBM 当时的情况的,他抱怨道“程序员们根本不知道如何把软件塞进小内存中,以完成所有的工作”。

而这还不是最严重的,最严重的是他当时的带领的团队有上万人,几乎所有人的思维还停留在大型机,商用机的知识层面上。

后来 IBM 就把他撤了,依次换上了洛威、欧宝等负责 PC 的高管,但他们对家用电脑市场并不熟悉,比方说洛威就认为个人电脑,尤其是其软件,应该像公司的其他产品一样经过严格的测试。

而这就意味着,在软件尽可能不出现错误之前,不得推出软件。

但真实的情况是,所有其他 PC 软件开发商都将上市速度看得比质量更重要--最好能尽快推出运行良好的产品,让用户发现问题,然后迅速解决问题。

洛威竟然对这种策略感到震惊,怎么能这样?

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

还有一件事也能体现出 IBM 当时的官僚作风，当时有销售人员提出以折扣价批量销售个人电脑的建议，但遭到了反对，比方说当时美标公司（一家浴室设备制造商）想购买 6000 台电脑，这对于灵活的公司来说，这可是大客户啊，必须得向伺候爹一样伺候好，但是想不到的是，IBM 的合同和法律团队花了一年多的时间，召开了几十次会议，才批准了这些条款。

总之，因为严重的官僚作风，直接导致利益相关人的利益总是谈不到一起，结果就是 PCjr 在磕磕绊绊中发布了。

PC 这东西其实也是看颜值的，一眼相中就会有很大成交概率，一些设计领域的专家认为 PCjr 的失败其实从它的键盘设计上就已经决定了。

PCjr 的键盘被戏称为是“chiclet”，大家看下图：



是不是和我们现在所熟悉的键盘完全不一样，这充分说明 IBM 在 PCjr 上还是有创新意识的，虽然这个键盘设计难看，用料廉价，打字极不舒服，基本可以归为工业垃圾，不对，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

它有一点还是有点意思的，这个键盘竟然是无线链接的，虽然耗电量极高，但总还可以说有那么一点出彩的地方。

《消费者》杂志就对这款键盘大加鞭挞，你 IBM 好歹也是以生产打字机而闻名的公司，怎么能设计出这个玩意。

你说 PCjr 就一点成功的机会也没有？

也不尽然。

其实 PCjr 在家用电脑市场是有大额获利的机会的，一个就是和 8088CPU 的供应商 INTEL 的合作关系，IBM 竟然没有和 INTEL 签订保护协议，这直接让 INTEL 可以把同样的芯片卖给克隆厂商。

另一个就是和微软的关系，PCjr 用的是 PC-DOS，实际上这个操作系统是微软提供的，而微软也不是重头编写的这个操作系统，而是花了 7.5 万美元购买了一个叫 QDOS 的系统，然后在上面改巴了改巴就交货了。

IBM 在操作系统上同样也犯了 CPU 上犯的错误，它也没有保留操作系统的版权，也就是说，微软可以把操作系统同样出售给克隆公司。

我们可以想象一下，如果 IBM 把 CPU 和操作系统的版权都拿到自己手里，这就等于把控住了电脑的两大核心要素，在这个市场上还有谁能和它竞争，它只需要卖授权就能大挣一笔。

奇怪的是，它都没有做，于是，IBM 发布 PCjr 后不久，Tandy 就开始克隆 PCjr。

比方说 Tandy 1000，1984 年 11 月上市，最初定价为 1200 美元，显示器定价 299 美元，虽然从价格上看，它并没有比 PCjr 低多少，但它提供了更好，更多的价值。

它有三个标准的 PC 扩展插槽，还有一个空的硬盘槽，可以在内部添加第二个硬盘。入

门级的 Tandy 1000 并不比同类 PCjr 便宜多少，但升级却更便宜，因此从长远来看，它的价格更低。

失败的启示：

很多朋友都了解 IBM 在 2004 年宣布以 17.5 亿美元的价格将个人电脑业务出售给联想的事，当时很多评论都是从 IBM 的企业层面来分析的，很少有从一款具体的产品来剖析为什么 IBM 要出售 PC 业务，我这篇算是补充一个角度吧。

一个失败的产品并不会导致一个企业的失败，但一个企业的失败肯定是首先表现在接二连三的失败产品上。

IBM 本来能够在 PC 领域有一番作为的，但为什么后来却被康柏，戴尔这样在当时还需要克隆 IBM PC 的厂商所超越，我的这篇晚了 20 年的，从一个具体的产品的角度做的一些的分析或许给各位产品经理能够带来一点启发吧！

56) Apple | Mac G4 Cube (1999)



在上一篇中，我说电脑也是看颜值的，IBM 的 PCjr 的失败，从工业设计的角度看，那个难看且几乎无法使用的键盘应该是一大败笔。

但是，颜值高的电脑就一定能成功吗？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我们先来看一段视频。

<https://www.bilibili.com/video/BV1Cb4y1p7co/>

这个视频是苹果 2000 年 7 月 19 日推出的 Mac G4 Cube 的宣传视频。

从视频上看，这个电脑，尤其是主机的设计用“惊艳”来形容毫不过分，几乎所有的人只需看上一眼，就会被它“迷人”的气质所吸引。

但是，苹果的设计一向是充满争议的，反对者认为苹果的设计一向是“形式大于功能，风格大于功能”，而支持者则认为苹果的设计几乎都是美轮美奂，是超越时代的。

这或许和乔布斯对美学的深刻认识有直接关系，但我们也必须承认，Mac G4 Cube 却是乔布斯回归苹果后，所推出的一款彻头彻尾失败的产品。

如此高颜值的产品，为什么会失败呢？

1) 外观设计：我们首先从外观设计来看一下，大家看下图：



Cube 的外观设计理念是“一个八英寸的立方体，悬挂在一个厚而透明的十英寸外壳中，让人感觉它漂浮在水面上”。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

它确实也做到了，但它的外壳材料却出卖了它，它用的是聚碳酸酯，俗称塑料，因为只有这种材料才能实现透明效果。

但问题是这种材料极易在边缘出现裂纹，一些购买了 Cube 的客户在从包装箱里拿出机箱的时候就发现有裂纹，虽然苹果公司一再说明这是“模具纹”，但客户们却不买账，既然你把 Cube 设计的像艺术品一样，那怎么能有瑕疵呢？

其实 Cube 的失败就是从这个说不清道不明的裂纹开始的，毕竟有些媒体是站在苹果的对立面的。

此外，它在机箱上没有任何一个实体按键（其实在底部有一个很小的“复位”键），那怎么开机呢？

这就能看出乔布斯脑洞之大了，只需要在 Cube 旁边挥一下手，它就开机了。

很奇妙的设计，但问题是挥手的动作太普通，也太频繁了，这样就会出现一挥手就开机的情况，除非拔掉电源，但谁家的电脑会关机就拔电源呢？

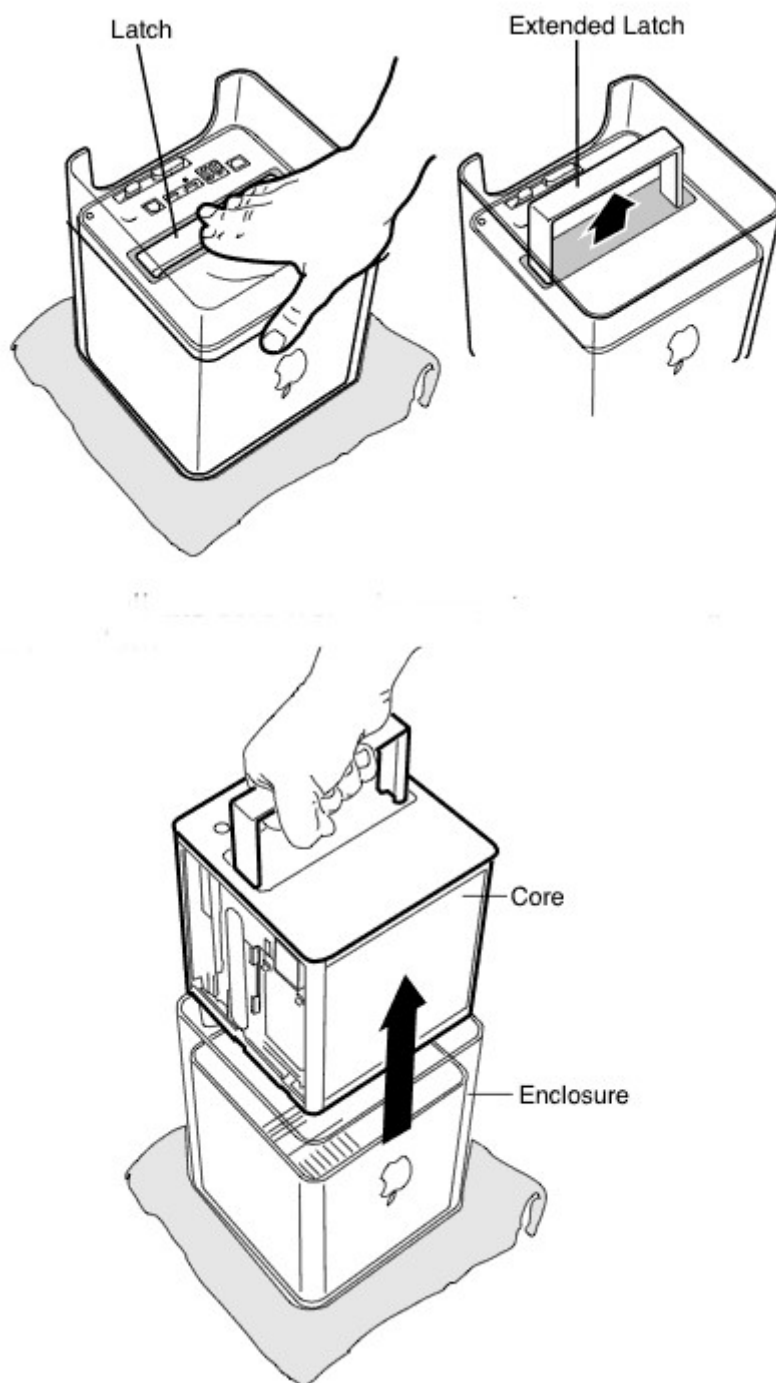
还有，Cube 是没有风扇的，似乎乔布斯非常讨厌风扇，虽然实现了 Cube 的静音操作，但随着装配 ATI Radeon 32GB VRAM 显卡机型的推出，不得不加上了风扇，并且声音还非常大。

还有就是下图这种旋转的磁盘驱动器，它直接通过塑料将振动传到桌面上，你的手肘都能感觉到 Cube 的震动，有朋友会说了，把机箱放到桌子下面不就行了，就和塔式机箱一样，抱歉，这是艺术品，是要放在桌面上的，并且它也确实没法放到桌面下，太小了，一不留神就踢倒了。



其实还有一些问题，我就不展开说了，总之，Cube 除了有一个漂亮的外观设计外，在实用性上几乎一无是处。

2) **可扩展性**：打开 Cube 非常简单。将它翻开，弹出底部的把手，然后将机器的核心部分从机箱中拉出即可。



但是，在一个 8 英寸见方的盒子里，其扩展性可想而知，可以这么说，Cube 是以牺牲扩展性得到的小巧的体积。

它没有 PCI 插槽，但是我们知道，这些插槽可以帮助这些机器通过插入硬件处理从专业音频制作到电影剪辑的所有工作。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

虽然有两个 AGP 插槽，但是却没有空间安装全长的 AGP 显卡。

同时，Cube 的内部空间只能容纳一个硬盘，因此你需要的任何额外存储空间都必须外置。

此外，它还没有传统的音频输入和输出。相反，它配备了一个外置 USB 功放和一套哈曼卡顿扬声器。放大器有一个标准的迷你耳机输出插头，但没有麦克风，因此，USB 成为了唯一的音频输入选项。

不过，它还是提供了三个内存插槽，并可以添加一张 Airport 卡。

3) 价格太高：电脑这东西，绕来绕去总得回归到价格上，尤其是在 PC 快速进入家庭的时代。

Cube 的基础型号售价为 1799 美元，主要配置为 450MHz G4 处理器、64MB 内存、20GB 硬盘、DVD-ROM 光驱和内置 56 kbps 调制解调器，不带显示器。

但规格几乎相同，只是处理器为 400 MHz 的 Power Mac G4 台式机价格则为 1599 美元，低了 200 美元。

自 1997 年乔布斯重返苹果公司后，他画了一个苹果公司的产品矩阵图，四个方格分别代表笔记本电脑和台式机，高端和低端。

他已经用 iMac、Power Mac、iBook 和 PowerBook 填满了所有的象限。但是，Cube 违背了他的产品计划。它没有高端的 Power Mac 的强大功能和扩展能力，如插槽或超大存储空间，同时呢，它的价格比低端的 iMac 又昂贵得多，几乎要比 iMac 贵三倍。

Cube 显然违反了他的产品矩阵，他打算将 G4 Cube 打入中端市场---比 iMac 更高，但比 Power Mac G4 低一个档次。

傲娇的乔布斯是这样说的：“我们意识到，有一个绝佳的机会，可以在中间制造一些东

西，就像爱情的结晶，这是一个真正的突破！”

言外之意就是：Cube 是如此之好，以至于人们会改变购买模式来购买它！

再或者更直白点说，就是乔布斯认为：潜在客户会为 Cube 的独特设计而不是其性能支付溢价。

乔布斯的构想是好的，但事实却是，在 Cube 上市仅几个月后，行业分析师就发现，高端 Mac 用户通常是购买 Cube 的主力军，也就是说，更富裕的 Mac 客户更愿意冒险购买一台昂贵、非传统、配置和升级选项有限的机器，而不太富裕的实用性客户则更愿意购买比 Cube 低 200 美元的 G4 塔式机，毕竟塔式机可以随意配置，且不受任何限制。

这对 Cube 的销售是极为不利的，四个字总结，就是“不上不下”，“定位尴尬”，并且苹果的用户本身就小众，而高端客户更是小众中的小众，除了这些，还有 Windows PC 所带来的竞争压力，毕竟当时普通的 Windows PC 机型的 CPU 主频都能达到 1GHz，而售价却低的很多。

虽然苹果为了挽救 Cube 的销量，也想了一些策略，比方说降价，增配等，但已经于事无补，最终在一年后卖出 15 万台后（乔布斯曾期望能够销售出几百万台），宣布“无限期暂停生产”，其实这也意味着苹果从侧面承认了它的失败。

17 年后，也就是 2017 年，苹果公司首席执行官蒂姆·库克在牛津大学的一次演讲中，谈到了 G4 Cube，他形容 G4 Cube “几乎从第一天起就是一个惊人的商业失败（“a spectacular commercial failure, from the first day, almost.”）”。

这也算是官方的最高层首次正面回应 Cube 的失败吧！

失败的启示：

其实结合上一篇---IBM PCjr---一起来看的话，我们就会发现这两个产品的失败，在产

品管理上其实都有一个相似之处，就是 IBM 和苹果在当时上马这两产品的时候，都缺乏最基础的对所要进入市场和潜在目标客户的足够了解。

换成专业的话，就是“几乎没有做过市场研究”。

当然，我们也必须承认有这样一种情况，在一个市场蓬勃发展的阶段，市场研究对于很多企业来说似乎并不需要，毕竟那是一个有产品不愁卖的阶段。

正如在 Cube 上市之前，有业内人士曾经问过乔布斯，“Cube 要卖给谁？”

乔布斯不慌不忙地回答，“这很简单！一大堆专业人士。每个设计师都会买一台。”

这种对目标市场的所谓的认知的极度自信其实就是自负，尽管乔布斯对于美学和工业设计的关系造诣很深，但还是我在评价 PCjr 时所说的，PC 对于 99% 的客户来说，还是一种工具，设计只是加分项，必要的设计是需要的，但一定需要符合大众的审美观点，过于超前和过于平庸的设计的结果一定是两极分化的消费人群，但无论是哪一极，都是没有办法为产品带来足够的消费人群的，这不但在 PC 领域，在几乎所有的工业产品中都是适用的。

虽然乔布斯在设计上有些偏执，但有一点却是我们需要学习的，同样是在 2017 年，库克在牛津大学的演讲中，他这样评价乔布斯：

“Steve, of everyone I've known in life,” Cook said at Oxford, “could be the most avid proponent of some position, and within minutes or days, if new information came out, you would think that he never ever thought that before.”

“史蒂夫，在我所认识的所有人当中，可能是某个立场最狂热的支持者，但在几分钟或几天之内，如果有新的信息出现，你会觉得他以前从未有过这样的想法。”

这种能够知错改错，且及时止损并从失败中学习的能力似乎是很多企业和产品管理者所欠缺的。

也正是如此，在 Cube 死后的几个月，iPod 就首次面世并大获成功。

因为苹果公司从 Cube 的失败中学到了如何将设计，功能，可用性和价格结合起来的宝贵经验。

这应该是 Cube 留给苹果最宝贵的财富吧！

反观 IBM，在 PC 领域拧巴的走了将近四分之一一个世纪，最终还是没落退场！

57) Kodak | Disc 4000 (1982)



对于提供多媒体产品的企业来说，储存介质的变革一定是他们最为关注的领域之一。

无论是音频，还是视频，或是照片，他们都在绞尽脑汁的琢磨用什么样的储存介质来保存这些媒体资料。

对于上世纪 80 年代的柯达而言，用光盘胶卷来取代传统胶卷显然成为一种他们认为必然的产品方向。

因为在柯达眼里，光盘胶卷取代传统胶卷，并不只是储存介质的一次革新，而是对廉价的 110 相机和昂贵的 35MM 相机的一次全面绞杀。

他们把这次绞杀的重任放到了 Disc 4000 的身上。

因为向下一级的 Disc 2000 使用的是 9V 的电池，在续航上缺乏实力，而从 4000 开始，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

则使用的是锂电，但是 Disc 8000 则因为高达 142.95 美元的价格决定了购买者一定不会太多，而 4000 的价格只有 67.95 美元，一台 8000 可以购买两台 4000。

这就类似车企推出的丐版和顶配车型，丐版你永远买不到，而顶配的性价比又不高。

因为采用了光盘胶卷，因此，4000 的机身设计的非常扁平，体积只有只有大约 4-3/4 英寸（约 11.255 厘米）长、3 英寸（约 7.62 厘米）高和 7/8 英寸（约 2.22 厘米）厚，也难怪柯达经常把它比作一包扑克牌。

而扁平化的机身对于消费者来说，最大的好处就是可以随身放到钱包而不是口袋里，后来我们常说的卡片机，估计就是源于此。

All 3 Kodak disc cameras go “bzzt, bzzt, flash, flash.” One goes “tick, tock, beep, beep.” And anyone who gets one for the holidays will go “ooooohh!”

The remarkable film disc, that helps
to make disc photography
decision free.



Gift-giving was never like this. Because each Kodak disc camera is filled with features like auto-flash, rapid-flash recycling, rapid-advance, and a fast fixed-focus lens. All programmed to work at the push of a button. But if you think these cameras are amazing, take a look at the film that goes into them. A disc of film so thin, Kodak could fit all these advances in a camera that fits in the palm of your hand. Lets you take 15 beautiful full-size pictures.

’Tis the season to picture a brand-new world.



- Disc 4000**
- Fast $f/2.8$ all-glass lens.
 - (Flash) Built-in flash that automatically flashes whenever you need more light, then can flash again in one and a third seconds!
 - (Bzzt) Automatic film advance that lets you take picture after picture.
- Cameras shown smaller than actual size.



- Disc 6000**
- Same decision-free features as the 4000 plus:
 - Close-up lens that lets you take pictures as close as 18 inches.
 - Protective cover that doubles as a handle to steady your camera while shooting.



- Disc 8000**
- Same features as the 6000 plus:
 - Self-timer that allows the picture-taker to get into the picture.
 - Continuous rapid-sequence setting for non-stop picture-taking in bright light.
 - (Tick, tock) (beep, beep) Cover with handy, built-in digital travel alarm clock.



Official sponsor of
the 1984 U.S. Olympic Team.

disc

Photography from Kodak.

Bet you know someone who'd love one.



©Eastman Kodak Company, 1982

除了外观设计的优势外，传统胶卷相机的不足也在 Disc 400 的身上荡然无存。

在传统胶卷相机中，每拍一张照片，就需要手动推进胶卷到下一张，而在 4000 中，则安装了一个自动的电动胶片快速推进器，它可以在 1.2 秒的时间内通过一个微型电机完成自

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

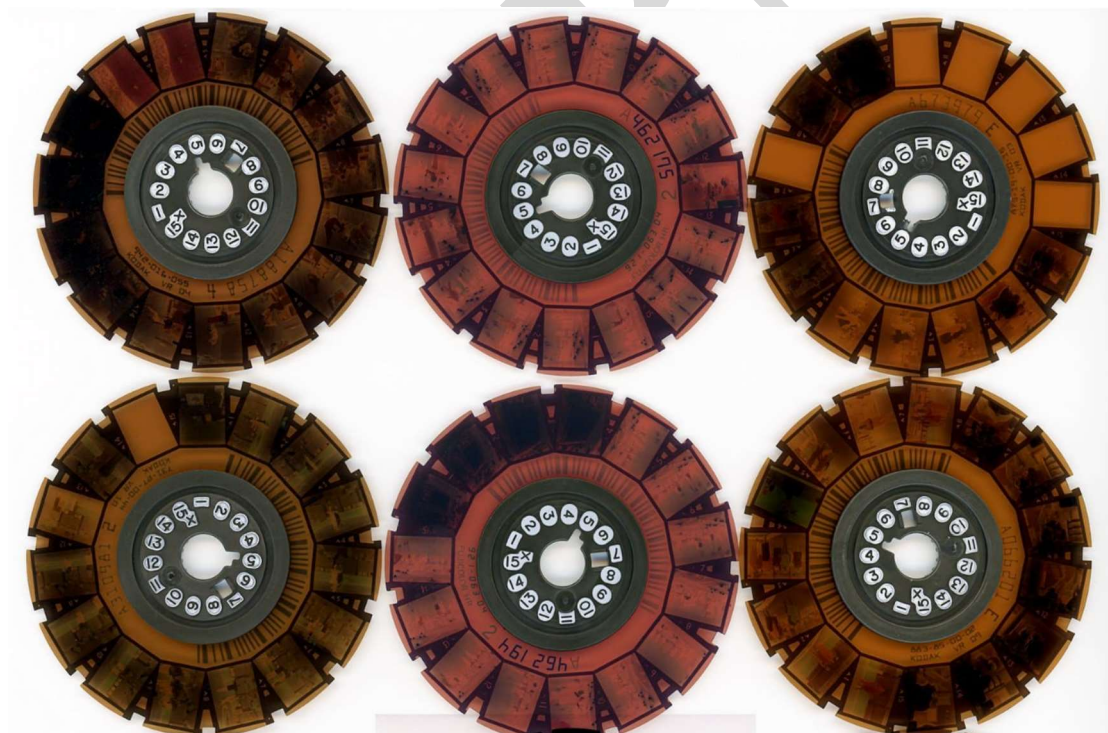
动转到下一张胶卷中，这也就意味着 4000 可以让拍摄者实现快速连拍，可以捕捉到更多可能错过的精彩镜头。

还有闪光灯，传统相机同样需要手动开关以及靠感觉来使用，但是在 4000 中，无论是在室内还是室外，它的计算机会读取光线，当您需要更多光线时，它会自动闪光，更为惊喜的是，在闪过一次后，它可以在 1.3 秒内再次闪光，甚至还能自动关闭。

而能够把这些电子玩意装进如此轻薄的 4000 中的关键要素，除了采用锂电外，柯达保证该锂电可以工作 5 年，或者拍摄 2000 张照片，还有就是光盘胶卷的采用。

看到这里，一切都非常好，便携，耐用，可靠性高，Disc 4000，似乎意味着一个全新的拍照世界就要到来。

但是谁也没有想到，造成 Disc 4000 失败的根本原因竟然也是这个光盘胶卷。



简单做个介绍。

柯达的光盘胶卷系统使用类似 ViewMaster 光盘的胶片光盘，而不是笨重的胶卷。每盘

光盘胶卷装在一个塑料盒中，包含 15 张 10×8 毫米的底片，并带有磁条，因此可以存储相机设置的详细信息，而且由于光盘的弧度没有胶卷上胶片的紧密卷曲那么大，因此在冲洗时不需要大而重的盘子来迫使胶片平放。

它的运行原理也很简单，在拍下一张照片后，光盘会旋转 24 度，进入下一张底片。

那么问题出在哪儿呢？

主要是两个方面：

1) 胶卷的尺寸。每张底片只有 10×8 毫米，大家可以用手大致比划一下，这个尺寸的底片有多小，1 厘米见方都不到，而传统的 110 底片的尺寸是 13mmX17mm，120 胶卷的底片，能拍 16 张的尺寸是 45mmX60mm，而 135 的尺寸 35mmX160mm，而尺寸越大，就意味着这曝光量越大，拍出来的照片也就越清晰，越细腻。

2) 特殊的胶卷冲洗过程。柯达创造了特殊的 6 片式镜头来冲洗胶片，但大多数洗印厂并不买账，因为这需要他们重新投入一笔新的费用来更新冲洗设备，但是，他们又不想放弃光盘胶卷的重新，因此，他们就使用标准的 3 片式镜头来冲洗 6 片式的镜头，结果就是几乎所有冲洗出来的光盘式胶卷都充满了颗粒感，色彩不佳或缺乏清晰度，于是，一台比竞争对手便携式相机价格更高的相机却拍出了质量很差的图片。

便携，轻薄，耐用，续航长，所有消费类电子产品追求的特征，在 Disc 4000 上统统具备，但是，它依然被归为失败的产品，因为，对于摄影爱好者来说，他们需要的是一张完美的照片，而不是袖珍的相机。

正如现在手机已经取代了很大一部分卡片数码相机，但是对于真正的摄影发烧友来说，单反才是王者！

失败的启示：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

柯达对 Disc 4000 是充满信心的，尤其是对光盘胶卷势在必得！在它发布时，柯达公司董事长沃尔特·法伦将光盘胶卷技术称为“推动业余摄影发展的新引擎”。

正如柯达在 Disc 4000 的广告中所说的那样：Innovative ... can't go wrong（创新，没错!）

Snow
High in the mid-20s
Details on Page 2A

Democrat and Chronicle

150TH YEAR Published by Gannett Co., Inc., in Rochester, N.Y., Thursday Morning, February 4, 1982 25 CENTS

Kodak unveils unique disc camera



David White got a chance to use the new camera and photographed Mary Mahar on Main St. yesterday. This illustration is life-size.

'Innovative ... can't go wrong'

By PHIL EBERSOLE
DISC BUSINESS WRITER

Eastman Kodak Co. yesterday unveiled a disc-film camera that it said will make had pictures a rarity for amateur picture-takers.

Kodak made the announcement in briefings and press conferences yesterday in eight U.S. cities and 40 foreign countries.

The new cameras, using film mounted on a disc instead of wrapped on a spool, are being made at Kodak Apparatus Division in Gates to be sold all over the world.

Film for the cameras, which yields conventional color prints but not slides, is being made at Kodak Park in Rochester and also will be made at Kodak Park's western division in Windsor, Colo.

The new format is protected by patents, but Kodak officials said they're willing to negotiate licensing agreements to allow other companies to make disc cameras and film.

The disc cameras will be on sale throughout North America and Japan after May 17, and worldwide by the end of the year.

(Kodak stock was down \$1.50 a share yesterday, selling for \$72.75 as the New York Stock Exchange closed. However, this wasn't necessarily a reaction to the new product, because the disc camera had been widely predicted.)

Walter A. Fallon, Kodak chairman and chief executive officer, said in New York City disc cameras are the biggest innovation since the Kodak Instamatic was introduced 19 years ago.

The new disc cameras, he said, will in a fraction of a second analyze the scene, set the correct exposure, trigger the built-in flash if it is needed and take the picture. In the next 1/15 second, the camera releases the film to

energy at the same time, it would have enough power to lift a standard sized auto three feet off the ground.

The batteries were developed jointly by Kodak and the Matsushita company of Japan. It will be manufactured by Matsushita, which is best known in this country for its Panasonic and Technics electronic products.

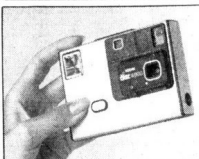
Kodak Apparatus Division designers went to Switzerland to learn from Swiss watchmakers how to make the precision gears that rotate the film disc.

Each camera has a four-element system of 12.5mm f/2.8 glass lenses including an "aspheric" lens that's convex on one side. Kodak snapshot cameras now being made have plastic lenses.

Whitmore said Kodak has developed a unique system for making aspheric glass lenses inexpensively, but so precisely they're accurate to within half a wave length of light.

Turn to Page 3A

more inside



创新的精神，确实没错，但创新的方向，有时却是会错的！

58) Sony | NW-HD1 Audio Player (2004)



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

索尼的这款 NW-HD1 Audio Player 音频播放器的失败，其实用一句话就可以说明：

不支持 MP3，卒！

在 HD 1 推出的时代，MP3 格式的音频早已大行其道，那为什么索尼的这款播放器不支持 MP3 呢？

其实原因很简单，索尼作为当时五大唱片公司之一，对音乐版权的保护意识自然是极高的，而 MP3 在版权保护上的能力几乎为零，因此，这就很好理解索尼的这款播放器为什么不支持 MP3 了。

那么，它支持什么格式呢？

索尼专有的 ATRAC3 或更高效的 ATRAC3plus 格式。

也就是说，如果用户要使用这款播放器，那么，只有两条路，一，到索尼的音乐官网上下载 ATRAC3 格式的音乐，当然了，得付费，二，把你手头现有的非 ATRAC3 格式的音乐文件转换为 ATRAC3 格式，然后导入到播放器中。

第一条路属于正常的购买过程，不多说，关键是第二条路，这几乎就打消了接近 80% 的潜在用户（CNET 做过一个调查，只有 23% 的用户认可 HD 1）的兴趣。

我们不妨想象一个最常见的应用场景：

你打算购买一台 HD 1，因为你是一个音乐爱好者，已经收藏了很多你喜欢的音乐文件，有 CD 格式的，有 MP3 格式的，有 WAV 格式的，有 WMA 格式的，大概计算了一下，差不多有 2G 吧，而 HD 1 不支持你现在的音乐格式，只能转换格式，好消息是，索尼提供了一个转换软件 SonicStage，你可以把手头的格式转换成 HD 1 支持的格式，坏消息是，这个转换和导入时间太长了。

CNET 曾经做过一个测试，如果完整的把一个 ATRAC3 格式的音频文件从转换到导入

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

到 HD 1 中，其过程是漫长的。一个 100MB 的 MP3 音轨，每秒只能转换 0.06MB，即需要近 27 分钟才能完成转换和导入的双重过程。主要的问题就是转换时间太长。

好吧，你可以算算你的 2G 音乐文件需要多长时间！

这还不是最让消费者所诟病的，我们知道，MP3 还有一个特点，就是易于分享，你可以把一个 MP3 文件分享给任何一个人，但 ATRAC3 会彻底断了你的这个念想，你或许会这么想，我把所有的音乐格式都转换成 ATRAC3 也可以啊，但是你要注意了，如果你不保留源文件的格式，那么，你不要指望任何一个 ATRAC3 格式的音乐文件可以离开你的电脑播放。

也就是说，ATRAC3 只能在你的电脑上，根本无法复制到另一台电脑上，MP3 可以实现的“众乐乐”，在这里只能变成“独乐乐”了。

你说那我就一首音乐保留两个格式的文件了，那当然可以，但是你不考虑一下你的硬盘空间吗？

至于 MP3 转换成 ATRAC3，音质怎么样，我觉得那都不是什么问题，毕竟 MP3 这种垃圾音质，源就不行，能指望结果有多好吗！

还有什么其它导致 HD 1 失败的原因吗？

如果非要鸡蛋里挑骨头的话，还可以挑几个出来，但我个人觉得这完全属于仁者见仁，智者见智的原因。

比方说 HD 1 的外观设计是横握的，见下图，而其它的则是竖握的，比方说 iPod，我们不能说 iPod 就是设计的标杆，毕竟对于索尼来说，它在设计 HD 1 的时候参考自己的 walkman 也很合理。



此外，还有价格，它的售价是 400 美元，而当时 iPod 的售价只有 249 美元（4GB 版本），但是 HD 1 机身里可是放着一块 1.8 英寸的 20GB 的微硬盘（能存放 12000 首歌曲），也算是物有所值了。

还有什么呢，嗯，就是 HD 1 只是一台纯粹的音频播放器，它是不能录音的，还有就是它的按键相对于 iPod 略微小一些，手指细长的用户体验会更好一些。

还有就是它在导入歌曲或充电的时候，必须依赖它的底座，这就让使用的时候略微有些不便。

除了这些，说实话，我还真想不到它还有什么问题，当然，前提是对比当时流行的 iPod。

但是，你说 HD 1 比 iPod 一点优点也没有那是不可能的，首先就是它的 20GB 的硬盘储存，其次就是它的续航能力，可以达到 30 个小时，而 iPod 只有 12 个小时，并且 HD 1 的尺寸要比 iPod 小，只有 3.5 英寸（约 8.9 厘米）宽 x 2.4 英寸（约 6.2 厘米）高 x 0.5 英寸（约 1.3 厘米）厚，重量仅为 3.9 盎司（约 112 克），号称世界上最小的 20GB 基于硬盘的便携式音乐播放器，而 iPod 的尺寸是宽 2.4 英寸（约 6.09 厘米）x 高 4.1 英寸

(约 10.41 厘米) x 厚 0.57 英寸 (约 1.45 厘米), 重 5.6 盎司 (约 158 克)。

失败的启示:

总体来说, 索尼的这款 HD 1 音频播放器, 除了不能支持 MP3 外, 几乎没有明显的短板, 但是它依然是一款失败的产品, 根本原因我们已经知道, 在 MP3 大行其道的时代, 如果依然陷在自己的小圈子里, 期望构建一套完全由自己掌控的封闭的生态, 结果一定是不好的, 尤其是对于音视频这些几乎无法有效控制版权的市场中。

当然, 索尼之所以这样思考, 或许和它曾经的经历有关, 在这个系列中, 我已经不止一次说过索尼在格式之争中的战绩, 或许正是因为这些经历, 才让它格外重视格式的经济效益, 换句话说, 它在格式竞争的市场中压力太大了, 它既想控制上游的格式标准, 又想控制下游的格式终端。

但真实的市场是什么样就是什么样, 真正的趋势是没有人能撼动的!

结合上一篇中的柯达的 Disc 4000, 我们的体会应该会更深。

59) TechCrunch/Fusion Garage | JooJoo Tablet (2010)



JooJoo Tablet, 一款 2010 年 3 月 25 日发布的“平板电脑”。

很多朋友一定会有疑问：平板电脑圈子里没听说有这号人物啊？现在没有听说，以前也没有听说啊？

没听说就对了，因为 JooJoo 的生辰，同样也是它的忌日，在以出货量论英雄的平板电脑市场中，它的出货量一直是个谜，业内猜测也就是在 50-90 台之间，肯定不会超过 100 台，就这，还在第一时间被退回了 15 台。

当然，如果只从出货量这个角度看，JooJoo 谈不谈的都无所谓，但是，在平板产品的发展过程中，它一定是应该被提及的。

为什么呢？

我们通常认为苹果的 iPad 开创了平板时代，而第一代 iPad 发布的 2010 年也被誉为是“平板元年”，但其实 JooJoo 的发布比 iPad 还要早几个星期。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

对于一款比 iPad 发布还要早，但是在平板产品圈子中几乎没有留下任何痕迹的产品来说，难道我们不想知道原因是什么吗？

有朋友会说了，难道就因为它生的早就有理了？

当然不是了，我说它被应该被提及，是因为它仅仅凭借一己之力就为后来的平板电脑树立了“标杆”。

我们现在一说到主流平板电脑，头脑中一定会浮现出这样的固有印象：轻便，易携带，主要用手指操作，运行流畅，显示清晰，可以随心下载应用商店中的 APP，娱乐工具而非生产力工具。

这是任何一款想进入到主流平板电脑圈子里的产品都必须遵守的基本规则，但是 JooJoo 呢，则很巧妙的避开了所有这些规则。

就问你服不服？

你必须得服，还必须是一个大写的“服”，因为如果没有它一次性为后来者趟了所有雷，其它的产品还不知道要在黑暗中摸索多长时间！

这样有风格的产品现在不多了，珍惜吧！

接下来就进入到主题，聊聊它是如何进入“雷区”的。

1、硬件/设计

如果单从硬件上来看，它的配置并不低，在某些方面还要比 iPad 高，比方说 CPU，它用的是主频 1.6 GHz 的 Atom，而 iPad 的主频只有 1.0GHz，还有屏幕尺寸，它是 12.1 英寸，iPad 是 9.7 英寸。

但是相应的问题也出现了，首先，12.1 英寸的屏幕虽然大，但是色彩还原不是太好，尤其是在看视频的时候，同时又增加了重量，从而使使用体验极为不友好，毕竟重量达到了 1.1

千克，而 iPad 的 WIFI 版是 0.68 千克，3G 版是 0.73 千克。

这还仅仅是问题的一部分，相对于 iPad，它在其它硬件方面几乎没有任何优势，简单总结了一下：

触摸屏

iPad：多点触控的流畅度和响应速度令人难以置信，尤其是在浏览网页时。通过静态工具栏上下拖动页面、捏合缩放、双击调整文字大小、返回或更改 URL。

JooJoo：虽然也支持多点触控，使用两根手指就能上下滚动网页，但捏合和缩放对网页不起作用。触摸控制缺乏 iPad 的响应速度。

控制

iPad：点击底部按钮可返回主菜单，侧面还有专门的音量控制按钮。

JooJoo：轻触屏幕顶部，工具栏就会出现，包括后退、音量和菜单在内的控制按钮随时供您按下。遗憾的是，它并不可靠--有时快速点击就够了，有时却要连按几次才能显示菜单栏。如果要再次使用 joojoo 平板电脑，专用按钮是必不可少的。

储存

iPad：容量有 16GB、32GB 或 64GB 可供选择，但没有存储卡插槽。

JooJoo：它也没有存储卡插槽，只有一个 4GB 的固态硬盘，而这个固态硬盘只是用来执行操作系统的缓存，不能安装任何 APP 和存储本地资料。

接口

iPad：苹果专有的插孔、WiFi b/g/n、A-GPS、蓝牙 2.1 和 3G（如果你愿意多付 100 英镑）。标准配置为 3.5 毫米插孔。

JooJoo：没有蓝牙，但有 WiFi b/g/n、3.5 毫米插孔和 USB 接口，遗憾的是，USB 接

口只能用于充电和添加鼠标，不能用于传输音乐或电影，没有 3G。

续航

iPad: 10 小时的 WiFi 网络连接，而且可以轻松使用一天。

JooJoo: 通过 WiFi 上网 5 个小时后，在使用了两个小时后并进行了大量浏览后，电池电量下降到 39%，因此大约只能使用半天。

综上所述，JooJoo 在硬件和设计上基本上没有达到平板电脑应该具备的规格要求，其实它更像是一台没有实体键盘和鼠标的上网本，毕竟 ATOM 处理器是专供上网本的 CPU。

2、软件/生态

iPad 的成功很大程度上来源于苹果的生态系统，但是 JooJoo 可以说毫无生态，刚才提到，虽然它有一个 4G 的固态硬盘，但是却不是用来安装 APP 和储存资料的，它所有的应用都是 web 式的，比方说，你要使用 facebook，那么，点击屏幕上的 facebook 快捷方式打开 facebook 才能使用，而浏览网页或者阅读文章，操作和在 PC 上是一样的，简单说，它所有的使用都是基于网络浏览模式的，从这个角度说，它又更像是一台电子阅读机。

并且在操作系统上，它竟然选择的是 Linux 而不是安卓。

而这种无生态的硬件设备，就让它不得不依赖内容方，并且也不会有任何一个第三方开发人员为它开发有价值的应用。

3、价格

如果按照前期规划的 200 美元价格而言，它还是有一战之力的，但是谁也没想到，在它正式发布的时候，它的定价竟然达到了 499 美元，和 iPad 的入门版同价，但是功能和体验却差很多，那干嘛不买后者呢？

也就是说，同样的价格，消费者可能买到的是一台上网本，或者一台电子阅读机，但一

定不是一台真正意义上的平板电脑。

如果售价为 200 美元, JooJoo 或许可以与上网本竞争(稍后详述), 但如果售价为 500 美元, 机会就不多了。就其本身而言, 它实在是太贵了。你可以直接购买 iPod touch 和 Kindle。

4、资源

现在肯定有很多朋友好奇是哪家公司搞出的 JooJoo。

这是一家注册地在新加坡的初创公司 Fusion Garage, 很小的公司, 有多小呢? 不超过 20 个人。

像这种规模的公司, 说实话, 要进入消费电子领域是非常难的, 设计能力, 供应链资源, 渠道, 成本控制能力, 品控能力, 生态构建能力等等, 因此, 它除了设计了 JooJoo 外, 几乎其它的资源都必须依赖第三方, 而这无形中就让人卡了脖子。

比方说那个价格, 在 08 年刚刚宣布要推出 JooJoo 的时候, 创始人大肆宣传价格不会超过 200 美元, 但最终却是翻了一倍多, 接近了 500 美元。

并且在产品还未正式上市之前, Fusion Garage 和它的最大支持者和投资人 TechCrunch 就闹掰了, 其实 JooJoo 最早的名字是叫 CrunchPad 的。

JooJoo 趟的雷太多了, 从某种意义上说, 它甚至都不是一个可以商业化的产品, 而是直接发布了一台原型机。

当然, 从产品管理的角度看, 我们还是希望能归纳出一个比较根本的原因, 我个人认为, 它失败的最根本原因就是: **一个几乎没有清晰定位的产品。**

那么, 它的定位有多不清晰呢?

这么说吧, 你能想到它有多不清晰就有多不清晰。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

比方说，从使用体验上说，它接近于上网本，但是价格却要比上网本贵很多，从主要应用上说，它又更接近于类似 Kindle 这样的电子阅读器，但又不是专用的墨水屏且功能又不明显，从价格上说，它确实达到了高端的平板电脑的标准，但是硬件配置上又差的很大一截。

总之，它属于和其它类型产品有点关系，但是又没多少关系，本想“纯”点，但是最终却是“杂”的那种产品。

因此，从消费者的角度看，每一类有明确消费需求的消费者通常会被吸引，但是最终又都不会去购买。

这就是这类产品最大的尴尬之处了。

失败的启示：

其实何止是曾经的 JooJoo，即使是现在，各个行业也都有很多这样尴尬的产品。我们可以理解为什么企业会推出这样的产品，因为从他们内心深处来说，总觉得给用户越多，价值就能越大，用户购买的欲望也就越强。

这其实是犯了一个产品管理中基本的逻辑错误：一个定位清晰的产品不是来自于功能多少，强弱，好坏，而是来自于对客户问题的清晰度的认识。

60) Sony | Airboard (2004)



iPAD 现在不仅仅是一款平板电脑，在这个市场中，它显然已经成为一个标杆。

无论是早于它，还是晚于它诞生的，无论是失败的，还是成功的友商产品，都免不了要拿它做一番对比。

在上一篇中，我已经介绍了一款比它早诞生几周，但很快失败的平板电脑，JooJoo Tablet，在本篇要介绍的三个失败的产品中，我们先来了解一个产品，就是比 iPAD 诞生更早的一款平板电脑：索尼的 Airboard。

这款产品发布于 2004 年，如果算上前期的规划，设计和生产时间，它可以追溯到 2000 年，比 iPAD 整整早了十年。

按常理说，在当时远远没有什么平板电脑的概念，甚至连 PC 都还远远没有普及，这样具备创新性的产品即使发展缓慢，也不至于在 2008 年就以惨败而退出市场。

因为几乎没有多少朋友听说过这款产品，我先简单介绍一下这款产品。

简单说，AirBoard 完全具备了现在平板电脑的核心气质，具体说：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

它能够连接 802.11a/b/g WiFi，支持最大的传输速率为 15Mbps；配置了一块 800×600 TFT LCD 10.4 英寸彩色显示屏；可以通过电视调谐器观看电视，浏览互联网，流媒体视频，处理电子邮件，管理数码照片等；支持触摸屏控制和导航；因为采用了画中画电视功能，它都在一定程度上具备多任务处理的能力。

它还有一个特吸引眼球的地方，就是 Airboard 还可用于控制与在同一网络下的所有索尼的电子设备，比方说 DVD-ROM 播放器、CD-Audio 播放器等。

不知大家是否注意到，在这些功能中有一个地方特别有意思，就是 AirBoard 具备看电视的功能，需要强调一下，这里的看电视不是像现在的平板电脑安装一个电视 APP 去看，而是和电视机一样直接可以去看，因为它集成了电视调谐器，以及采用的面板就是电视机所使用的，还有当时电视机特流行的画中画功能。

既然 AirBoard 这么有实力，那为什么还会失败呢？

原因就是它太像一台便携电视机而不是平板电脑了。

总结起来，根本原因还是和上一篇讲到的 JooJoo Tablet 一样，产品定位模糊，给潜在消费者带来认知上的困惑，这到底是一个什么玩意。

除此之外，就是价格太高了，它上市后的售价高达 12.8 万日元(当时约合 1300 美元)。

这个价格甚至连 AirBoard 的工程师都无法接受，它失败后，有媒体采访前设计工程师 Satoru Maeda，问到失败的原因时，他说，“My boss in 2006 told me that if AirBoard were \$500, it would sell.”（我的老板在 2006 年告诉我，如果 AirBoard 卖 500 美元，那么，它就能卖出去）

为什么这么贵呢，他说到其中一点，那块 10.4 英寸显示屏采购自三星，采购价就高达 250 美元。

或者可以这么说，单从产品角度看，这个让人咂舌的价格是葬送这款“跨世纪”产品的罪魁祸首。

还有其它原因吗？

有，但已经超越了产品本身，但是却又和产品有紧密的关系，什么呢，就是我曾经提到的产品文化。

先说产品文化，索尼后来逐渐转型为家庭娱乐产品厂商，什么意思呢，同样我们可以拿苹果做个对比，苹果以前是电脑厂商，但现在已经是消费电子产品厂商。

我们可以架空一下，如果把苹果放到 2000 年，那么，索尼毫无疑问是苹果最大的竞争对手之一。

但是，为什么苹果在这个领域能够不断前进，而索尼却有点日暮西山呢？

这就和他们对这个领域产品的发展观不同造成的。

对于家庭娱乐产品市场而言，其实真正的问题早已不是是否数字化，而是如何数字化以及如何从中获利。

苹果公司认为，电脑应该成为管理其他设备（如 MP3 播放器、数码相机和掌上电脑）的中枢。

而索尼公司则认为，个人电脑、电视、数码相机和其他设备应该能够在点对点的基础上直接相互通信。

简单说，就是苹果认为 PC 是所有其它数字设备的管理中心，索尼则认为每个数字设备都是独立，但却可以点对点连接的，用现在流行的话说，就是苹果是“中心化”的思路，索尼是“去中心化”的思路。

为什么会有这样不同产品发展观呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

根本原因是因为这两家公司拥有不同的企业战略和技术储备，苹果以电脑起家，索尼则以家电起家，历史的沉淀直接影响了他们会思考如何最大限度的采用优势的资源来发展产品。

因此，我们会发现，苹果非常擅长把软件，硬件和工业设计结合起来，创造出优雅的产品，是数字娱乐变得更有趣，而索尼则非常擅长倒腾硬件，它甚至计划在每款消费级设备上都设置一个 IP 地址来实现设备的任意互联，比方说把数码相机放在距离 AirBoard 几英尺的地方，通过蓝牙或 802.11 进行连接并传输相片，也就是说，索尼在物理层面的设计上一点问题没有，但是软件就差苹果很远了，iStereos、iTV、iCameras、iAnything，这些都是苹果响当当的软件。

因此，从这个角度看，苹果和索尼的产品发展观出现这样的差异也是合情合理的。

但合理并不意味着正确，也不意味着能迎合趋势，至少从现在的情况看，苹果的观念是占据主流的。

那么，除了这个原因，还有其它原因吗？

还真的，不过这个比产品文化就又更高了，就是企业文化层面的了。

这个就不多介绍了，还是引用 Satoru Maeda 的话，他说：“Sony used to be a company that turns ideas into products. But by then we had managers with no hands-on experience of ‘creating’ new products. They didn’t get it.”（索尼曾经是一家能将创意转化为产品的公司。但那时我们的经理们没有‘创造’新产品的实践经验。他们不明白这一点。）

简单说，就是索尼当时的管理层缺乏把“创意”转化为“产品”的能力。

不是不想，而是不知道怎么做。

失败的启示：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

关于平板电脑失败的案例，到目前为止，已经讲了好几个了，原因无非集中在价格，质量，定位等方面，因此，索尼的 AirBoard 失败也脱离不了这些，能带给我们的启示还是在那个范围里。

那启示还有什么呢？

我觉得格局需要再大一些，至少这个案例加深了我这些方面的认识：1) 产品文化对产品发展的影响；2) 企业文化对产品发展的影响。

比方说文中最后提到的索尼当时的管理层缺乏把创意转化为产品的能力，从产品管理的角度看，这涉及到的就是创新管理体系的质量，但是再往上看，其实我们就需要思考为什么索尼当时的创新管理体系质量不高？

这不就是索尼的产品文化对产品带来的不良影响，反过来它又会影响到创新管理体系的运作。

可能原因有很多，但是从再高一级的企业文化看，有一个原因应该是所有日系，甚至是东亚文化圈中企业的通病，就是等级观念的制约，这种制约会直接影响到产品文化开出什么样的花，结出什么样的果。

关于文化定位对产品造成的影响的解释我就不多说了，大家可以参看这篇文章：

[《个人知识体系构建篇---八大系统 之 企业分析系统工作 3---明确文化定位---用什么样的基因去做这个产品》](#)

61) Samsung | Galaxy Note 7 (2016)



这是一款具备“爆品”潜质，但却因为另一种“爆”而失败的产品。

它就是 2016 年三星推出的 Galaxy Note 7，绰号“手雷机”。

这个绰号最早来自 YouTube 上的一段视频，在《侠盗猎车 5》中，玩家把 Note7 当做爆炸性武器，其中文字描述为：

GTA 5 Mod Showcasing the explosive Samsung Galaxy Note 7. You can blow people up with a Samsung Galaxy Note 7 in GTA V.

GTA 5 Mod 展示了爆炸性的三星 Galaxy Note 7。你可以在《GTA V》中用三星 Galaxy Note 7 炸死人。

因为时隔不远，我估计大部分的朋友对这个全球性的事件记忆犹新，我先简单梳理一下整个事件的过程。

- 2016 年 8 月份，三星推出 Galaxy Note 7 手机；

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 随后 Galaxy Note 7 的部分手机就开始出现电池起火；
- 三星开始第一次召回 Galaxy Note 7，并承诺为用户更换不同电池的新机型，或为用户提供不同的 Galaxy 手机，或退款；
- 换货后的 Galaxy Note 7 又开始出现起火，烧毁的情况；
- 2016 年 9 月 2 日，三星已经停止了该设备的销售；
- 2016 年 9 月 15 日，该手机在美国正式被召回，10 月 10 日全球召回；
- 2016 年 10 月 11 日，Galaxy Note 7 被完全放弃；
- 随后，三星就此事发表公开信道歉，并刊登整版道歉广告；
- 三星称已从全球客户手中收回 96% 的 Galaxy Note 7 手机，在美国收回了 97%，合计全球召回了 190 万部，其中第一批 100 万部，替换后的手机 90 万部；
- 三星公布了最初生产的 Galaxy Note 7 和替换手机电池烧毁的原因；
- 三星受此事件影响，估计在 2016 年利润损失达到 50 亿美元的损失。

整体上看，Galaxy Note 7 的失败就是因为电池的燃烧和爆炸，当然，出现这种严重的质量问题让它在短期内不得不退市，这是完全没问题的。

不过，我们认真看该事件的时间线，就会发现一个有意思的地方：为什么在第一次召回更换电池后依然出现了电池燃烧爆炸的情况。

我们可以想一下，如果第一次召回就能解决电池安全问题，那么 Galaxy Note 7 依然具备成为当年爆品的潜质，谁家的手机电池没烧过，对吧！

也就是说，真正压垮 Galaxy Note 7 的其实并不是第一批次的手机电池问题，而是第二次。

不知道有多少朋友相信“命理”之说，反正在 2016 年，三星真的是流年不利。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

政治上涉嫌向朴槿惠的闺蜜崔顺实行贿 280 万欧元，商业上则遭遇了苹果和三星在外观设计上的侵权官司，中国区裁员数千人，以及 Galaxy Note 7 的爆炸事件。

一个企业一年遇到其中的任意一件都可以吃不了兜着走了，三星一下子就遇到了四件，说是老天爷 2016 年抽中了三星折腾我都没理由怀疑。

不过咱是产品经理，就从产品的角度看，Galaxy Note 7 如果不开机，真的是款极具竞争力的高端手机，硬件配置没的说（即使是有问题的电池，那么薄的机身，电池容量竟然达到 3500 毫安），软件也毫无问题，外观设计也足够赚足眼球，在没炸之前，也是一机难求的大场面。

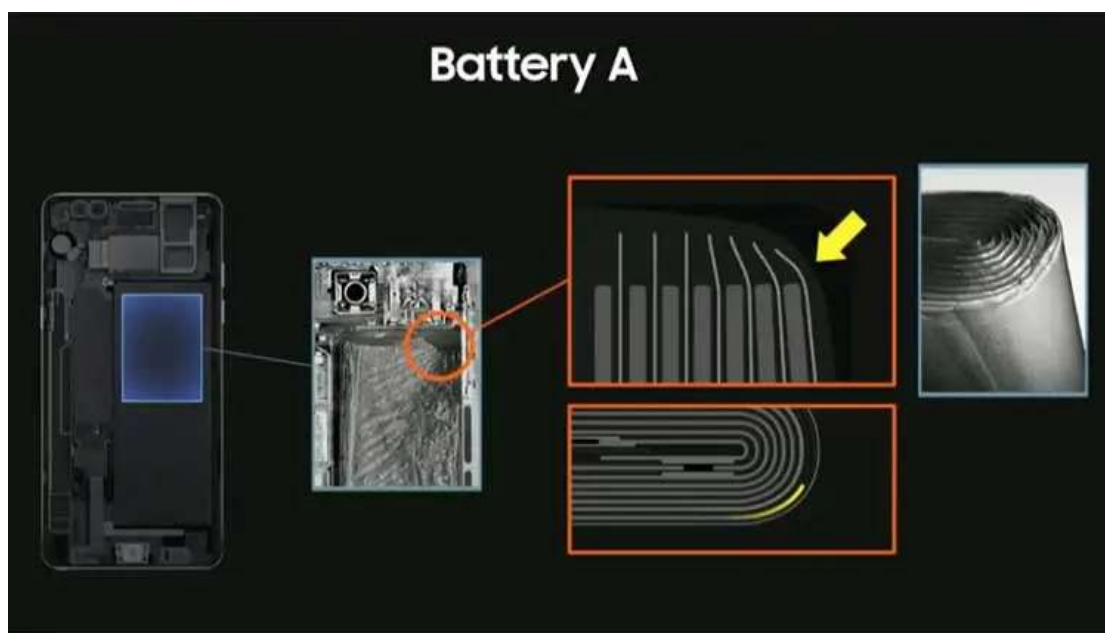
为什么 Galaxy Note 7 会败在电池上呢？

为什么 Galaxy Note 7 会连着败在电池上两次呢？

哎，这就有意思了！

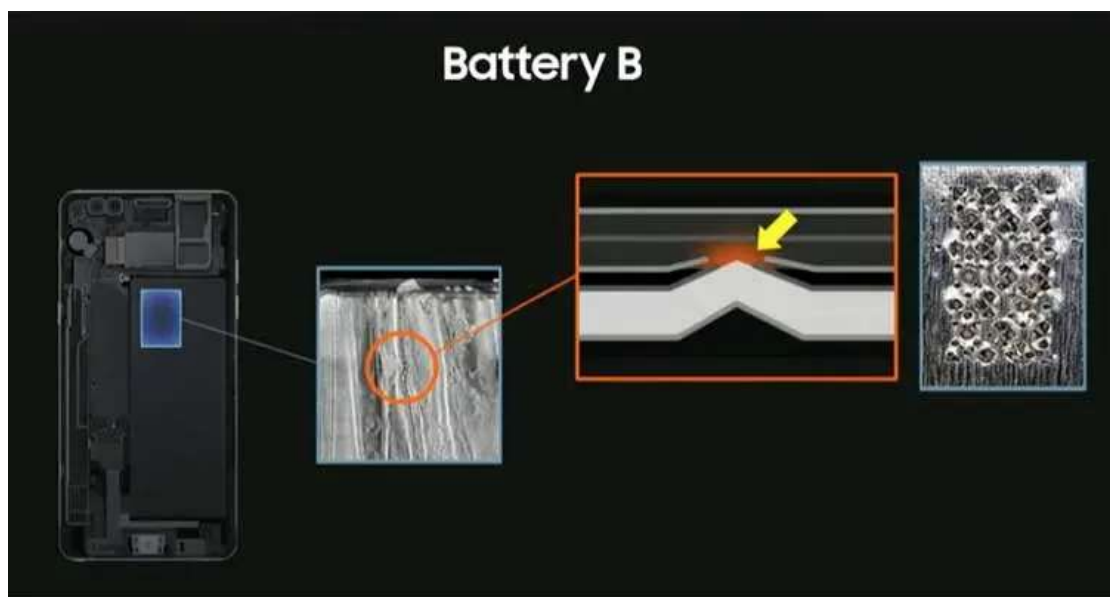
我们还是先来回顾一下这两次电池质量是什么情况。

因为这涉及到很专业的手机锂电池设计，封装和生产技术，我也不是太懂，因此，我只发布三星官方给出的调查结论。



这是第一批次爆炸的手机电池，这批电池有三星旗下的子公司 SDI 生产，爆炸原因在于：所有的锂电池都是由作为正负电极的材料片和中间的隔板组成。电极和隔膜被折叠成一个 "果冻卷 (jelly roll)"，然后插入一个小袋或外壳中，电池电极中的化学反应使电荷在电极之间流动，产生电流，电流通过电路为设备供电。通常情况下，电极不会相碰；如果相碰，就会产生 "短路"，从而引发火灾。

简单说，就是隔膜太薄了，在一些情况下使电极相碰从而造成了短路，引发了燃烧和爆炸。



这是第二批次爆炸的手机电池，这批电池是由 Amperex Technology Ltd 提供的，薄膜的问题已经解决，但为什么还会燃烧爆炸呢？

原因在于 ATL 生产电池的时候因为焊接工艺的问题造成在电池上残留了一些点，从而让这些点能够穿透绝缘保护层，引起了燃烧爆炸。

毕竟锂电的能量要高于其它类型电池 5 到 10 倍，也是唯一用易燃物做电解质的电池，相对于使用水基电解质的电池（镍镉和镍氢电池）而言，安全性肯定差很多，又在那么小的电池尺寸里封装，燃烧和爆炸的概率是非常大的。

总结一下，Galaxy Note 7 的两个批次的电池，第一个批次是因为“设计问题”，第二个批次是因为“制造问题”。

到这里，可能很多朋友会说，说来说去都是技术层面的，是 RDMS 体系的，和产品管理又有啥关系呢？

别急，听我慢慢分析。

我们先来看一下它的外观尺寸：高 153.5 毫米，宽 73.9 毫米，厚 7.9 毫米。

说这个尺寸的意思是什么呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在当时，这个尺寸属于非常薄的规格了，大家可以拿手比划一下，不到1厘米，在这么薄的机身里要塞进一块3500毫安的电池和各种组件，这对设计绝对是一个挑战。

但不幸的是，挑战失败，其它组件一点问题没有，在设计这种超薄电池的时候出问题了，就是隔膜非常薄，容易短路。

虽然后来做了修改，解决了这个问题，也就是设计完善了，但还有生产关呢？这个又出问题了！

也就是说，虽然先后是两家，但一直突破不了“电池超薄”设计和制造这两个难点。

有朋友会说了，既然这样，那不要设计那么薄，把电池做的稍微大一些，留一些冗余空间会不会更好。

这个问题问到重点了，那么，问题来了，为什么Galaxy Note 7要设计的那么薄呢？

我说是产品经理逼的，各位是否同意呢？

当然，我只是猜想，我也不知道三星是否有产品经理，但是，我说这是市场和消费者希望的，应该没有问题吧！

超薄的金属机身，超长的续航时间，快速的补电过程，流畅的使用体验，强大的影像功能，等等，好吧，这些消费者的诉求，即使是现在也是卖点，对吧。

那么问题又来了，这些功能其实是存在一定矛盾的，边个说续航长，就得要大容量电池，而大容量电池就需要大电芯，大电芯就需要大尺寸，但是消费者又希望机身超薄，在手机完美尺寸的设计框架下，你加宽，加长，加厚都是有问题的。

也就是说，仅仅从手机锂电目前的技术上看，企业还无法脱离物理规律的限制。

具体到三星上，我们可以这样理解，三星为了努力兼顾，或者说平衡各种消费者对智能手机提出的矛盾需求，它确实在挑战极限，而方向是选择了设计超薄的电池，因为高端手机

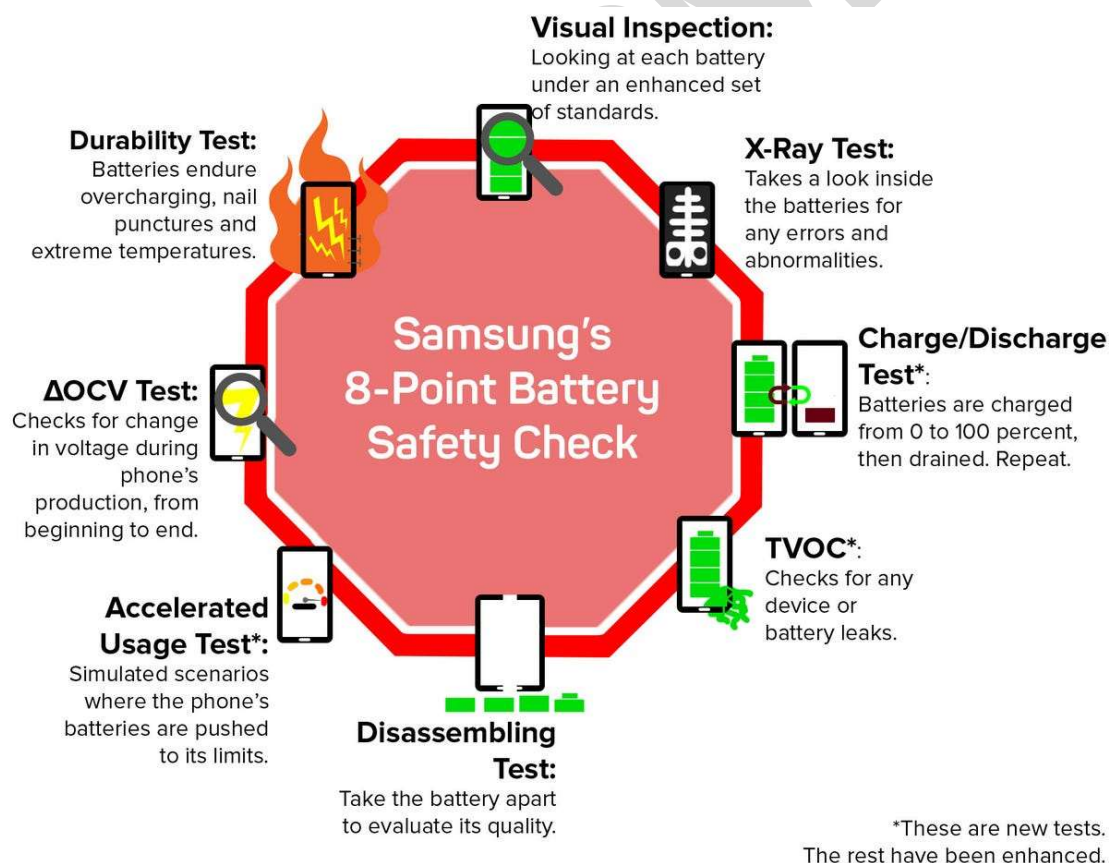
的电池通常都是定制的。

这就是为什么我说这是产品经理（如果三星有的话）给逼的，因为产品经理负责满足消费者需求啊！

这还只是一方面，另一方面是尽快推出新款手机的商业压力，因为据说 Note 7 在 2016 年推出仅仅是为了比苹果 iPhone 7 早推出几周而已。

换句话说，为了尽量满足消费者矛盾的需求和商业竞争带来的压力，三星把全部业务上的压力给到了研发工程师那边，而这种压力给研发管理带来的不良后果就是忽视了设计过程中的质量管理，而仅仅把 QA 放到了生产这端。

因此，在这次事件后，三星在电池设计上引入了“八点电池安全检查”规范。



失败的启示：

对于普通的消费者来说，在经历了这次事件后，顶多发出一句感慨：50 亿美元得到了

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

一个教训。然后就是遗忘。

但是对于我们产品经理而言，这次事件看似是技术问题，但背后深层次的背景和原因却必须深挖。

要了解客户需求，我们了解了，要快速满足客户需求，我们发明了各种各样的管理模型，要增加利润，我们想出来各种增长模式，要增加竞争力，我们不断改善自己的产品，要促进商业发展，我们不断摸索着商业模式.....

但是，我们是否意识到一个情况，这些工作，这些过程，不仅仅是信息流，资金流，技术流的传递，其实也是各个业务部门，各个独立的角色压力流的传递。

我们和其它业务部门之间存在的紧张关系，很大程度上也是因为压力只在传递而无处释放，客户逼企业，企业逼产品经理，产品经理逼技术，当这种压力无处释放的时候，就会和Note7的电池一样爆掉。

因为我们之间的压力隔膜太薄了！

最后还是回到三星，在此事件中，三星在处理过程中也不是一无是处，至少在召回，大点说叫危机管理上还是可圈可点的。

产品大规模召回，以及最终的退市，看看，又是产品经理的事，那么，产品经理该如何做好退市（EOL）的工作呢？

请参看这篇文章《离开江湖，但江湖依然有哥的传说---谈谈产品退市（EOL）操作的框架》

62) Mercedes-Benz | Mercedes Home Battery Pack (2017-2018)



这是一个有明显国情差异的产品！

它不是冰箱，不是空调，更不是垃圾桶！

那它是什么呢？

形象的理解，它是一个超大的“充电宝”，专业的理解，它叫“家庭电池组”，面对的是美国的“家庭能源市场”。

之所以说它是有明显国情差异的产品，是因为在我们中国，你几乎感受不到停电的问题，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

就是偶尔因为故障停电，供电局的修复能力也是极为强大的。

但是在美国就不一样了，我不能说它的电网不强，这得分和谁比，如果和中国比，那还是有些距离的。

因此，在美国，家用能源就成为了一个市场，这是这类产品产生的最直接原因。

有朋友可能会好奇，这玩意难道就和充电宝一样，平时通过交流电充满电，没电的时候它来供电？

如果是这样的话，那这类产品的价值就不大了，为啥，不环保，不低碳啊！

这类产品是通过光伏充电，充满后作为应急电源使用。

简单说，它就是一个光伏储能产品！

毕竟像什么水能了，风能了，太阳能了，发出来的电，如果白白浪费了，确实挺愧对大自然的馈赠的。

对这类产品的介绍就这么多，因为原理很简单，我想重点说说为什么这类产品从 2015 年出现，快 10 年了却一直不温不火，哪怕像戴姆勒这样的企业进入都不得不铩羽而归。

把这类产品带到市场上的是大名鼎鼎的特斯拉，为什么它能推出这类产品呢？

原因很简单，因为对于电动汽车来说，电池是三大核心组件之一，硬件就是电池组，软件就是电池管理程序，它能够给汽车供电，那么，同样，如果把电池单独拿出来，加个外壳，就可以构成一个新的产品。

特斯拉在 2015 年推出了 Powerwall，到现在，已经推出了三代，PW2，PW+和 PW3，关于 PowerWall 的介绍，大家可以参考特斯拉官方的介绍：

<https://www.tesla.com/support/energy/powerwall/learn/how-powerwall-works>

戴姆勒估计是这样想的，作为汽车厂商，虽然在我电动汽车上干不过特斯拉，但不代表

我在电池储能产品上没机会啊，于是在 2016 年 11 月，戴姆勒 (Daimler) 成立了梅赛德斯-奔驰美洲能源公司 (Mercedes-Benz Energy Americas)，开始成为这个充满希望，但也未经过验证的市场的玩家。

奔驰推出的产品不用多介绍，功能几乎和 PW 一样，就是储能，并且同样也是采用光伏，当然，他们自己不生产光伏面板，特斯拉收购的是 SolarCity，而奔驰则和 Vivint 成为了盟友，SolarCity 和 Vivint 负责光伏面板的生产和安装，特斯拉和奔驰则负责储能设备。

但是，为什么技术并不复杂，且产业链很完善的产品，而像奔驰这样背景雄厚的企业仅仅在两年后就退出这个市场了呢？

从产品管理的角度看，主要有三点：

1) 是否真正存在这样的市场是存疑的

虽然特斯拉最早踏足这个市场，但其实消费者是否真的有这样的需求，它的规模到底有多大，其实都是存疑的。

我们可以想一下，如果美国停电是常态，并且也不是这些年才有的，那么，对于消费者来说，其实早就会自备发电设备以便离网时使用，比方说汽油或柴油发电机，也就是说，这种依赖太阳能的储能设备肯定得有足够的理由说服消费者进行更换。

至于商业用户，那就更不好说了，首先，商业用户的电能需求要大的多，其次，哪怕是在中国，这种特别怕停电的商业客户，比方说医院，备用电力设施早就是必备。

因此，虽然可能价格不是他们首要面对的，但安装，使用，维护就是商业客户必须面对的一个坎。

这不但是奔驰要面对的，更是特斯拉要面对的。

2) 价格和服务没有优势

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

看看特斯拉和奔驰车的售价，就知道他们绝不会定一个让自己不好意思的价格，奔驰的车标打到储能设备上，溢价就必须到位。

一个 2.5 千瓦时的电池加一套光伏设备，全部费用约为 5000 美元，大家注意了，这只是一个 2.5 千瓦时的电池组，而美国家庭用户一天的平均用电量是 30 千瓦时，也就是说，这一个电池组基本没啥用。

那这么办，简单，并联多个电池组就可以了，奔驰的设备可以并联 8 个，也就是 20 千瓦时的系统费用，奔驰的报价是 13000 美元。

而特斯拉呢，它的 Powerwall 2 13.5 千瓦时电池售价为 7500 美元，即使只有两个并联起来（最多可并联 10 个），也就是 27 千瓦时的售价也不过 15000 美元，其实用不了那么多钱。

也就是说，如果价格差不多，特斯拉的储能能力更强，如果储能能力差不多，特斯拉的价格更便宜。

并且更关键的是，和电动汽车一样，消费者对电池的衰减，也就是循环次数肯定非常关注，奔驰是十年质保+8000 次循环，而特斯拉则是十年质保+无限循环，特斯拉又胜一筹。

3) 产品的过度设计

奔驰在设计电池的时候，是按照车规去设计的，也就是根据汽车用电池的各种场景来设计的，像什么防冻，颠簸，但是家用电池根本不需要这样去设计，毕竟它的使用场景非常单一，就是像冰箱一样摆在房子里，既不会移动（一块电池就有 82 磅，约合 37 公斤），也不会受到低温的影响。

而过度设计一方面会增加成本，另一方面也不会打动消费者，消费者需要的就是停电的时候能应急一下就可以，电池本身的储能能力才是关键价值。

其实在我看来，奔驰家用电池败于特斯拉，最根本的还是价格，它可以试试，把价格抹

掉一个 0 看看市场如何，呵呵！

当然，我只能说是奔驰在家用储能这类产品上失败了，但并不代表这个市场一定没有前景，毕竟特斯拉还在更新，而宝马、雷诺、日产和其他一些公司也紧随其后推出了类似产品，甚至成立了独立的新能源部门。

失败的启示：

客观的说，我们无法绝对的认为奔驰在家用储能产品上的失败，因为特斯拉还在不断发展这类产品，但是也不能说这类产品就一定有足够大的市场，因为这不是单纯的技术问题，根本来说，这是属于“靠天”吃饭的产品。

光伏储能，它必然过度依赖于天气，阳光充足的时候，这个产品是个好产品，绿色，低碳，离网储能，几乎没有成本，但是如果是阴雨，雾霾，没有阳光的时候，这玩意除了占地方别无它用。

因此，这类产品在划分目标市场的时候，地理位置一定是一个重要的划分参数，像被称为“雾都”的伦敦，以及阴雨比较多的荷兰，这类产品是很难有市场的，荷兰的清洁能源主要还是风电。

其实这类产品最终能有一个什么样的市场，参考曾经蓬勃发展的太阳能热水器就可知一二了。

63) Blackberry | Blackberry Storm (2008)



“Sh*t Storm”。

如果这是消费者对黑莓“Storm”智能手机的评价，那得有情可原，毕竟人家掏了钱，是大爷，想怎么说都可以。

但是，如果这个评价来自于 RIM（黑莓手机的厂商）自己的员工，那我们就不得不琢磨琢磨“Storm”怎么会和“Shit”挂上钩了。

黑莓公司就不介绍了，反正它在当下的智能手机市场的存在感已经低的不像样了，在本系列中也讲过它的一个失败的产品-BlackBerry PlayBook，有兴趣的朋友可以返回去看一下。

自从苹果推出 iPhone 后，就有无数的手机厂商想要拉它下马，RIM 自然也不甘落后，于是在 2008 年推出了名为“Storm（风暴）”的智能手机。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这款手机横空出世的时候，业内对它纷纷寄予厚望，认为其将对 iPhone 带来极大的杀伤力，原因无它，就是因为它是 RIM 生产的，并且还得到美国 Verizon 和欧洲沃达丰两大运营商巨头的支持

但结果却让人大跌眼镜，它不但没有给 iPhone 带来丝毫损伤，反而仅仅在一年后，这场“Storm（风暴）”就销声匿迹了。

它是怎么失败的呢？

对于手机这种几乎人手一部，且相当高频使用的硬件产品而言，单从产品介质本身看，用户体验可以说是决定这个产品成败的关键，甚至是唯一因素。

智能手机的 UX 不但包括硬件配置（能不能用），还包括软件应用（好不好用），可惜的是，Storm 这款手机在这两方面乏善可陈。

先来看硬件，当时 RIM 在手机设备开发上，有个四大核心支柱的原则，它们是：电池、安全、键盘、效率。就是说，RIM 所有的手机都是基于这四点开发的。

但是，在进入到大屏智能手机时代后，这四个支柱的未来趋势是什么，RIM 其实是不知道的。

比方说电池，即使是奠定了智能手机时代基础的 iPhone 3G，它当时的手机电池续航也是个渣渣，以前手机电池续航按天算，但是它只能按小时算，但这依然不妨碍它的成功。

回到 Storm，对于 RIM 来说，它似乎对手机实体键情有独钟，在虚拟键取代实体键已成趋势的时候，RIM 依然坚持把实体键安在了 Storm 上，还一安就是四个。



这四个实体按键从左到右依次为：接听键，用于拨打电话，发送信息，调出手机菜单；菜单键，用于调出上下菜单；退出键，用于关闭菜单或返回上一级；退出/电源键，用户结束通话，返回主屏或打开/关闭手机。

当然，并不是有实体键就不行，iPhone 3G 不也有一个实体键，关键在于，RIM 似乎没有想好虚拟键和实体键该如何相处，提升用户体验。

在 iPhone 3G 中，那个实体键只有返回上一级/主屏的功能，其它的操作完全是通过虚拟键来实现的，而 Storm 是怎么考虑的呢？

RIM 开发了一个叫“Click-Through”的技术，就是在电容屏上加了一个机械零件，使整个屏幕就像一个按键，用于确认选择或启动操作，比方说，你要打开相机应用，如果是 iPhone，我们只需要点击一下相机图标即可，但是在 Storm 中的操作则是：点击选中相机图标，图标会变蓝（选中状态），然后你点击屏幕上的任意区域即可启动相机，也就是说，最后那个确认是通过“屏幕”这个大按键实现的。



如果只是操作繁琐也就罢了，毕竟对于莓粉来说，信仰是第一位的，但是，这个技术在推出的时候事实上是不过关的，在现实的使用中，普遍出现了你选中了相机图标，然后点击一点屏幕，却打开了消息应用。

仅此一个问题，就足以让消费者抓狂，实体键多此一举，虚拟键又难以使用，如果这种智能手机上的最基础使用体验都解决不了，就算其它的体验再好又有啥用。

这就好比一辆性能强悍的汽车，如果只有通过复杂，还不可靠的操作才能发挥出性能，谁会买？

不过从 Click-Through 技术也可以看出 RIM 对实体键的狂热，这个技术说白了就是把屏幕当成一个实体键来用。

由此我们可以想象，凡是 Storm 中涉及到键盘操作的，比方说输入文字，那就是何等糟糕了，在巨大的屏幕上打字无疑速度很慢，必须完全放下和抬起后才能按下另一个键，也就是说，用户一次只能打出一个字母。这就是为什么我们用很多小键而不是一个大键打字的原因。

总之，RIM 的 Storm 连“第一关（屏）”都没有彻底搞定，即使其它应用再好也没多大用。

如果全是实体按键，用户可以很好的使用手机，如果全是触摸屏，也可以很好的使用

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

手机，但 Storm 巨大的触摸屏+按键的混合体却是一个糟糕的想法。

问题是在软件 APP 层面，Storm 也无法和 iPhone 3G 相提并论，黑莓的安全性毋庸置疑，要不也不会成为众多政要富豪的选择，但这种安全性也是以牺牲开放性为代价的，不仅是 Storm，黑莓几乎所有的设备都没有办法向广大的开发者开放。

当然，Storm 也并不是一点优势也没有，抛开糟心的 Click-Through，它的其它性能几乎超越了 iPhone 3G，通话的稳定性，优秀的 MP3 播放音质，自适应光线的屏幕，出色的摄像头，以及不用多说的邮件应用，并且它还附赠一张 8G 的内存卡，所有这些，价格才 250 美元，而 iPhone 3G 的 8G 版都要 199 美元。

但是，如果仅仅具备这些优势，那还需要对标 iPhone 3G 的 Storm 干嘛？以前的黑莓手机完全就可以。

其实如果只从销量看，Storm 其实也不算失败，毕竟在霉粉和 Verizon 的全力支持下，两个月的时间就售出了 100 万部，但也就是这 100 万部手机成为了压垮 Storm 的最后一根稻草，硬件上的掉链子以及软件 bug 的迟迟无法修复，RIM 不得不召回了几乎所有的手机，而作为运营商的 Verizon 也和 RIM 反目成仇，向 RIM 提出来 5 亿美元的索赔，因为 2008 年出货的 100 万部 Storm 手机几乎每一部都需要更换。

失败的启示：

黑莓 Storm 的失败，我认为一句话就可以概括：RIM 试图为用户提供两全其美的产品，但它却把物理硬件和触摸屏打字的最差特性完美的结合在了一起。

RIM 是家值得尊敬的公司，至少在前 iPhone 时代，它在智能手机领域毫无疑问是霸主般的存在，但是为什么 iPhone 入场后，它就进入到了一蹶不振的状态，几乎所有推出的产品都铩羽而归，只能存在于统计数据的“其它”一栏中？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

有一本书叫《失去信号》(Losing the Signal)，它就分析了黑莓的兴衰，其中就专门谈到了 Storm，书中就提到：RIM 在发布这款手机的时候其实就知道设备存在着重大的问题，但 RIM 认为自己别无选择，因为发布一款有缺陷的产品总比什么都不发布要好。

盲目的推出产品其实在很多企业都存在，尤其是为了追赶先行者的情况下，有时候，慢或许会做的更好。

关于黑莓产品的失败，我会再出一个番外篇，从产品管理的角度聊聊 RIM 都出现了那些失误。

64) Juicero | Juicero (2013)



很多朋友应该都有榨汁机，通常会怎么使用呢？是不是把买好的水果蔬菜切成块，然后扔到榨汁机里，打开开关，等上那么几十秒，然后一杯果汁就出来了，最后把机器一洗，完事，当然，在这过程中，损失一定量的水果蔬菜是肯定的。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这个流程还有优化的可能吗？

如果我说不用你去买水果切块，而是直接购买预包装的果汁袋（可以网上下单，送货上门），放到一台机器里，然后几秒后会出现一杯果汁，这会不会让“单杯果汁”的消费者感兴趣呢？会不会可能成为一种新的商业机会呢？

应该有很多朋友会这么想，那当然了，产品嘛，服务的一类人群不就是“懒”人吗？

很不幸，你想错了，这个产品似乎并没有你想的那么好。

这就是本篇要讲的一个失败产品：Juicero。

这个产品不用多介绍，就是我前面说的那样，用来榨取预包装果汁袋中果汁的机器。

那它为什么会失败呢？

第一个原因：定价模式缺乏吸引力

有多贵呢？699 美元，就算是后来降到 399 美元，依然贵的不像话。毕竟一台不错的家用榨汁机 100-200 美元足够了。

有朋友会说了，一分价钱一分货，贵自然有贵的道理，大部分情况下，这种逻辑是对的，但是对于这个产品，却是错的。

因为这还不包括美国消费者所需的，高频使用的预包装果汁袋，一袋多少钱呢？8 美元！

也就说说，消费者喝一杯“单杯果汁”，需要支付的成本接近 65 人民币。

那是不是预装果汁袋中的果汁与众不同呢？

要说有的话也可以，Organic，据创始人说，Juicero 所提供的都是有机的蔬菜水果。

一杯有机的“单杯果汁”卖 65 人民币听起来或许也在合理范围之内，按说，要是不差钱的主（这个产品的目标人群本来就是规格的那些精英们），应该根本不在乎这 699 美元的

硬件投入，就算成不了爆品，在这个利基市场也能有一些斩获，但最终的结果却是一败涂地，并且向已购消费者退还了所有款项。

我们先来看一张图：



这是彭博社关于 Juicero 的一篇报道中的图片，看出问题所在了吗？

同样的预包装果汁袋，消费者其实用双手稍微用点力也可以把果汁搞出来，这和机器带来的结果是一样的，并且比机器还要快一些。

什么意思呢？

就是说，这台机器其实根本没啥用，用双手就可以。

从这个角度看，这涉及到就不是产品好用不好用的问题了，我都感觉是诈骗了。

也就是彭博社的这篇报道，让已经购买了这台机器的消费者怒不可遏，将近 700 美元的设备原来和双手的效果一样啊，我们可是硅谷的精英，高智商的人群，怎么这次被忽悠成这样啊。

说到这儿，我突然想到 Juicero 这家公司也在硅谷，是不是如果不退款的话，它连硅

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

谷都走不出去？

但是机器已然买了，不能闲置起来啊，我榨自己买的或者种的水果蔬菜总可以吧，物尽其用吧！

各位，你又想多了，这台机器的伟大之处就在于它只能榨 Juicero 提供的预包装果汁袋，有朋友会说，切，我想榨什么，它还能盯着我？

还别不信，它还真能盯着你！

在它的机器中有一个通过 WIFI 连接的二维码扫描头，而在果汁袋上有一个二维码，只有贴着 Juicero 二维码的果汁袋，机器才会运行，简单说，就是你只能使用 Juicero 提供的果汁袋。

这种商业模式其实并不新奇，有狗那年就有了，牙膏+牙刷，剃须刀刀架+刀柄，化妆品+卸妆品，洗发+护发，软件+硬件，就算是在软饮行业，Keurig 和 Nespresso 等公司就是这样干的，它们通过向客户收取咖啡标签（coffee tabs，与咖啡机一起）费来建立经常性收入流。

Juicero 显然想这么搞，但是它忘了一个最关键的因素，不怕设备贵，也不怕耗材贵，就怕贵的没有价值。

想想看，能用手就办到的事，凭什么让消费者花 699 美元？

消费者难道不会想，我花了 699 美元，得到的果汁会有什么不同吗？

显然没有！

第二个原因：产品的过度设计

699 美元一台榨汁机（其实我都认为它不应该是榨汁机，只是挤压了果汁袋而已），确实太贵了，但是如果我说就这还是亏本卖的，你是不是更难以置信。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这台机器包括了 400 多个定制部件，包括扫描仪，CPU 等，一台榨汁机用到 400 多个零部件，夸张不夸张，惊讶不惊讶。

事实上，这台机器的生产成本就已经达到了 750 美元，就这还不包括租金和员工工资这些经营费用。

这么杂七杂八的一算，估计一台机器的成本怎么也得在 1000 美元左右了。

为什么仅生产成本就这么高呢？

还不是产品的过度设计！

当然，什么样的设计最终还是能归到企业所定的产品目标上，Juicero 就是想在早期通过低价的硬件设备（相对而言，其实是亏本）获取最多的消费者，然后通过源源不断的耗材（预装果汁袋）来实现经常性收入。

但商业就是这样，想归想，做归做，但现实却很有可能是另一回事。

过度的产品设计不但推高了制造成本，还无形中增加了产品的体积，据说这是一台“庞然大物”，看下图就知道这玩意有多大了，而厨卫家电产品现在主打的就是一个轻便美观。



这种失败的产品尽管是创始人想出来的，但执行落地的却是产品经理，这是没跑的。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

因为负责这个产品的 CPO 就是原亚马逊负责 Echo Dot（亚马逊推出的智能语音系统产品）的 Malachy Moynihan。

除了这两个原因外，其实还有一些原因，不过就和产品没直接关系了，像什么不断出现的公司负面新闻，内部的权力之争，这些烂事，哪个公司没有，不说了，不说了。

失败的启示：

作为当年很有潜力成为榨汁机这个专业市场独角兽的 Juicero，它的创始人埃文斯是个很有意思的人，当过伞兵，开过设计室，卖过素食，他之所以做这个榨汁机，按他的说法，就是想把真正健康的食品便捷地推给人类。

想法是好的，但是一旦走进商业，这里面的道道就多了，据 Juicero 的员工说，埃文斯是一个优秀的销售人员，但却是一个糟糕的经营者。

他能够说动客户，说动 VC（硅谷的投资精英们先后向这个项目投入了 1.2 亿美元，其中包括 Kleiner Perkins、谷歌母公司 Alphabet 和篮球明星科比-布莱恩特），但是却管理不好这不到 200 个员工，并且对于 IoT 如何和厨卫家电结合，他其实是没有太多经验的，只是凭着对健康素食的热爱和零散的一些家电知识以及没有深入研究的商业模式鼓捣出了这个产品。

从产品管理的角度看，如果他只是自己解决自己的健康素食的问题，那么，他搞出什么样的解决方案都是可以的，专业的叫“问题-解决方案适配”，但是一旦要通过产品面向固定的一类或几类人群，那就要在第一个适配的基础上再上一个层次，实现“产品-市场适配”，Juicero 就是死在了这个升级的过程中。

因此，无论是价格模式的问题，还是产品过度设计的问题，这些其实都是产品管理中三大适配中任意一个适配失败的表现罢了。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

65) Keurig | Keurig KOLD (2016)



喝完了果汁，咱们再来喝一杯可乐。

从图中可以看出，这个名为 Keurig 的设备是一种可以在家里自制“单杯”可口可乐以及其它由可口可乐公司授权的软饮的机器。

看了一些这种家用厨卫设备的案例，我发现了一个普遍存在的问题，就是“价格”太贵。

在上一篇中，Juicero 的售价高达 699 美元，Keurig 虽然便宜一些，但也有 370 美元，似乎还好，但是价格高不高，关键看和谁比，它的竞品 SodaStream（百事可乐授权的同类产品）只有 70 美元，这还怎么玩？

关键是它走的也是剃须刀的模式，要使用这个机器，消费者必须购买可口可乐授权的 POD（可以理解为速溶咖啡那样的预装包），消费者只需要把预装包扔到机器里，加入水，90 秒后就可以喝到据说和可口可乐一样味道的饮料。

并且 POD 的价格也不高，四包装，8 盎司/包的 POD 根据口味（可以生产经典可乐、健怡可乐、零度可乐和可口可乐，以及可口可乐旗下的雪碧和芬达）不同，售价在 3.99 美

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

元-4.99 美元之间，也就是说，只需花不到 1 美元就可以喝到 8 盎司的可口可乐旗下的所有产品。

一切看起来都挺好，但是它依然在不到一年的时间里就在市场上销声匿迹了，原因何在呢？

除了价格因素外，还有哪些因素呢？

1、市场规模：在健康饮品逐渐成为主流的情况下，这种有糖可乐显然已经没有任何优势，在美国市场，含糖可乐的销量已经是连续十年在下降，这个时候 Keurig 推出这样的产品，很明显是属于头铁的那种。

2、制作成本：抛开设备的初次投入不谈，就说制作可乐必须的 POD，尽管每个 POD 不到 1 美元，但是依然看得和谁比，同样是工厂瓶装的可乐，12 罐 12 盎司的健怡可乐，在新泽西的沃尔玛售价只有 4.50 美元，而 Keurig 制作出的可乐，8 盎司的就高达 1 美元。

3、时间太长：有朋友会说了，刚才不是说制作一杯可乐只需要 90 秒吗，这还长啊？大家注意了，我说的是“制作时间”，而不是全部操作时间，事实上，这玩意在每次启用的时候，需要类似初始化的过程，这个过程所需的时间长达 2 小时，还有，别以为初始一次就可以敞开了用了，消费者必须在制作六杯后让机器歇歇才行。

4、过于笨重：在上一篇中，我说了现在厨卫小家电的趋势是小巧美观，而这个玩意竟然重达 23.7 磅，将近 11 公斤，尺寸则是它高 17.5 英寸（约 44.45CM），宽 12 英寸（约 30.4CM），深 19.25 英寸（约 48.895CM），不过这也是无奈之举，毕竟它安装了一个 52 盎司（约等于 1.5L）的水箱，制作可乐没水怎么成。

5、口味“独特”：这或许是可乐消费者最为关注的，价格贵我忍了，时间长我等了，但

是，你好歹制作出来的可乐口味不能跑偏啊，但就是跑偏了，按照盲测得出的结论，这玩意制作出来的可乐充满了糖浆味，不像是经典可乐，更像是一种新口味的可乐。

总之，作为一台面向家庭的软饮制作设备，它最终给消费者带来的是价格昂贵，制作时间长，笨重的像头“大象”，最终的口味还无法和工厂生产的瓶装同类产品保持一致，只有不买才是最明智的选择。

哪怕是由可口可乐背书都没戏，其实我们想想，这里面有很大的猫腻。

各位想了，如果可口可乐公司认为这玩意会影响到它的大众零售市场，也就是瓶装产品的销售，那么，它会授权给 Keurig 使用自家生产的 POD 吗？

很明显，可口可乐公司根本不会认为 Keurig 会对大众市场产生多大影响，并且还能多一个 POD 的销售渠道，何乐而不为呢？

不过这玩意也有一大亮点，可以说是唯一的一个亮点，就是它在制作可乐的过程中不需要二氧化碳碳罐，只需要 POD 和水就可以，这是因为在生产 POD 的时候，加入了一种叫 Karbonator 珠的小颗粒，它本质上是一种未公开的矿物质，在工业生产中已被二氧化碳饱和，当接触到水分时，这种材料就会释放出分子，从而产生超快的碳酸化效果。

但是，新技术的应用，并不一定能够带来好的产品，这，已经被无数失败的产品所证明了。

失败的启示：

结合上一篇的 Juicero 我再做个统一的总结。

1) 新技术必须转化为更好的解决消费者问题才有价值。无论是 Juicero 采用的 IoT，还是 Keurig 采用的 Karbonator 珠，不管它们多么先进，多么有热度，但是对于大部分的企业而言，新技术和好产品是两回事，很多市场表现优秀的产品其实都是知道如何用合适

的技术最好的解决消费者问题的。

2) 不要靠自己的想象去做产品。通过这两个案例，我们会发现，这两企业都是初创企业，创始人都有着自己独特的想法，也作出了成型的产品，但是如果你作出的产品只能满足你或者极少数人的需要，那么这只能被称为是“解决方案”，只有能够满足一大群确定人群的需要，那才能被称之为是“产品”。

我们有些企业和产品经理很容易陷入这样的误区，总是试图推动自己的想法，而不是倾听客户的意见，提供有用的产品。

3) 懂得消费者真正的需要是什么。我们对于消费者到底想要什么，其实很多时候都是表面化的，无论是 Juicero 还是 Keurig，它们都没有搞明白消费者到底想要什么，消费者要的不是一台设备，而是最终能喝到健康和口味一致的饮料，至于是“单杯”还是“瓶装”，重要吗，不重要！

4) 利基市场不一定好做。我们通常认为利基市场相比于大众市场更容易进入，其实不然，利基市场有个典型的特点，就是人群相对集中，需求也更为明显，但同时也更深，对于想进入到利基市场的企业来说，如果做不到尽可能深入的了解市场，那还是慎重一些更好。

5) 要有符合逻辑的商业模式：从这两产品可以看出，他们设计的商业模式都是设备+耗材这种形式，可行不可行，肯定可行，毕竟采用这种模式成功的产品也不少，但是对于软饮这个市场是否可行，他们似乎没有做过认真的分析，通常来说，这种模式要么尽量减少消费者的初次投入，要么减少后续耗材的投入，可这两货呢，不但不减少，反而是同步增加，这根本不会有机会，毕竟软饮又不是绝对必须品，又不是不可代替品，像胰岛素+笔芯那样。

说来说去，这两家公司都犯了一个同样致命的问题：

当公司根据销售需求（好看的经常性收入）而非消费者需求（健康稳定的持续收入）

强行灌输想法时，他们生产的产品必定会失败。

当然，解决方法也很简单：问问客户想要什么，问问你开发的产品是否满足他们的需求。然后与各个部门和渠道分享这些信息，从而做出最明智的决策。

番外篇：黑莓这样的企业是如何跟不上趋势的

谈手机品牌的失败史，我们首先想到的就是诺基亚，它是从功能机到智能机失败的典型，但是，还有一个品牌却不太被我们提及，它就是黑莓，它是世界上第一个被广泛采用的高端智能手机品牌，同时，也是智能手机品牌从巅峰跌落达到十八层地狱的失败典型。

黑莓的巅峰时刻，就和现在的苹果一样。

也就是说，从智能手机的地位上说，以前的黑莓就是现在的苹果，现在的苹果就是以前的黑莓。

它在美国智能手机市场的占有率一度超过 50%，在全球智能手机市场的占有率超过 20%，年销量超过 5000 万部，其设备被称为 "CrackBerry"，股价超过 230 美元。

这些耀眼的数据也不过是目前苹果手机所达到的。

但是，2010 年是个分水岭，从那年开始，黑莓就沿着下降曲线一路狂奔，一发不可收，直到目前在智能手机市场的占有率接近于 0，股价更是从头砍到尾，不及高位时的十分之一，甚至在个位数上还徘徊了很长时间。

是什么原因让黑莓在短短十年的时间内就没落的呢？

在本番外篇中，我就从产品管理的角度简单说一下。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1、黑莓的历史

黑莓公司成立于 1984 年，原名是 Research in Motion，简称为 RIM，以生产调制解调器和寻呼机等连接技术起家。

2000 年的时候，它推出了首款智能手机产品 BlackBerry 957，该产品具有电子邮件推送和互联网功能。

在随后的十年中，黑莓手机凭借其企业级的安全性和商务功能，成为美国政商的首选设备。

也就是说，在 21 世纪的前十年里，黑莓无疑是智能机的王者，记得那时看到别人拿着一台黑莓，我都得默默的把自己的“砖头机”塞进口袋。

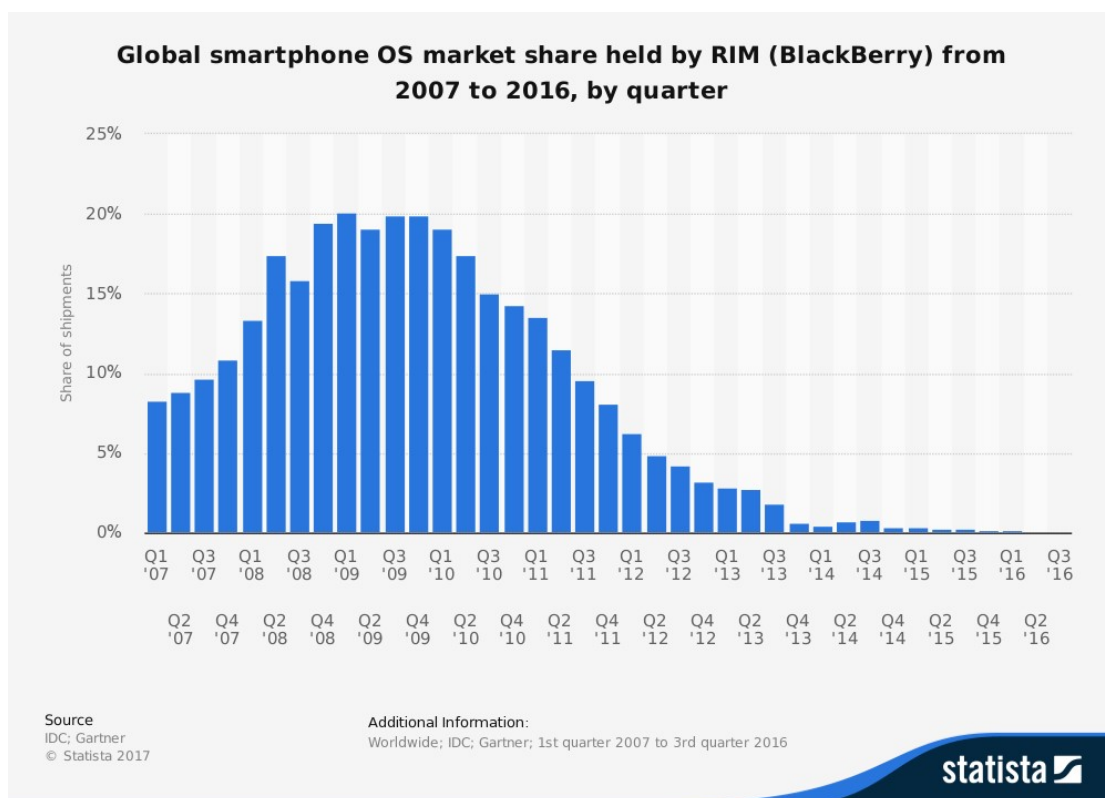
它的地位是在 2007 年苹果推出 iPhone 和 2008 年谷歌推出 Android 操作系统加入竞争之后开始受到威胁的。

但即使如此，在 2010 年，黑莓仍在智能手机市场占据主导地位，当时它仍占据着超过 40% 的美国市场份额和近 20% 的全球市场份额。

2015 年发布的黑莓 Priv 是该公司最后一款智能手机。

2016 年宣布停止生产智能手机。

下滑曲线不可挽回的开始了！



2007 年至 2016 年 RIM（黑莓）占据的全球智能手机操作系统市场份额。来源见图中 LOGO。

2、黑莓失败的原因一：市场反应迟缓

在剖析黑莓“风暴”（BlackBerry Storm）手机失败的原因时，我就提到，黑莓的高层对物理键盘的热衷是根植在骨子里的，毕竟 QWERTY 键盘曾经大受欢迎。

当苹果推出触摸屏的 iPhone3G 时，他们是不屑一顾的，固执的认为用户应该，必须更喜欢他们的物理键盘。

但是当 iPhone 大卖时，他们又匆忙发布了第一款触摸屏手机：BlackBerry Storm（黑莓“风暴”），但这款设备让消费者见识到了什么叫“既要又要”的荒唐，大量的负面评论接踵而至。

随后，黑莓又推出了触摸屏和键盘组合的键盘设备（如 BlackBerry Bold）：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



黑莓 Bold9790 手机

Bold 系列虽然暂时遏制了黑莓跌落得到趋势，但大屏幕，触摸屏的方向已然成为无法逆转的趋势，触摸屏+物理键盘的这种做法最终被证明是错误的。

在上一篇中，我提到黑莓的产品有四大核心支柱原则：电池、安全、键盘、效率。

他们对这四大核心支柱的信仰根深蒂固，已然是产品文化中的主要构成，而它的失败其实也从侧面说明了一个问题：不要忽视产品文化所带来的影响，并要根据市场的变化及时完善和重建产品文化，让产品文化能够成为产品发展的推动基因，而不是绊脚石。

黑莓失败的原因二：构建了错误的智能手机价值主张

在功能机时代，手机的价值主张一定是“中心化”的，简单而言，就是以企业为中心，所有的产品创新都以功能为原点而构建价值主张。

黑莓显然把功能机构建价值主张的逻辑应用到了智能机上，它曾经的手机是以邮件和浏览网络，以及高度安全而著称的，但是，在智能机时代，手机已经成为个人社会化，娱乐化

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

和生产力的平台，也就是说，智能手机必须围绕这些焦点来构建价值主张。

苹果和谷歌围绕第三方应用程序生态系统建立了护城河，而黑莓依然坚持自己动手，但是这却没有让他丰衣足食，它的设备可用性远不如苹果和谷歌。

比方说，它最受欢迎的应用程序-黑莓信使（BBM）-也没有得到最充分的有效利用，因为它规定 BBM 只能安装在黑莓设备上，而不能通过跨平台建立更大的用户群。

3、黑莓失败的原因三：为了竞争而竞争，推出半成品

都说创新才是推动企业和产品发展的第一动力，许多企业因为缺乏创新而一蹶不振，这个结论只能说说对了一半，因为也有许多企业因为创新而一蹶不振，比方说黑莓。

它们在产品上的创新并非乏善可陈，比方说上一篇中提到的 Click-Through”的技术（就是在电容屏上加了一个机械零件，使整个屏幕就像一个按键，用于确认选择或启动操作），但是这种创新对黑莓的成功并无用处，反而对黑莓的衰落起到了加速的作用。

究其原因，还是因为它们低估了智能手机市场的快速变化，当它反应过来，试图跟上潮流的时候，才猛然发现在要补的功课太多了，通常遇到这种情况，很多企业能想到的方法就是剑走偏锋，把逆风翻盘的机会寄托在一个或几个自认为不错的创新上。

比方说曾经提到的黑莓的 Playbook 平板以及上一篇提到的 Storm 手机，我们会发现，这两产品失败的共性特点之一都是看起来不像是一个能“发布”的产品，而更像是一个“半成品”，很多关键的技术和基础的配套都没有搞定就匆忙发布了产品。

从根本上说，还是因为在落后于人的情况下，想尽快缩短差距，以及赶超竞品。

正如黑莓前联席首席执行官吉姆-巴尔西利（Jim Balsillie）在 2015 年说的那样：**苹果发布 iPhone，黑莓仓促与之竞争，对黑莓来说是灾难性的。**

欲速则不达，不知道黑莓是否现在能够真正理解这句话。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

因此，创新并不重要，重要的是要有能够让产品奏效的创新。

千万不要出现这样的情况：为了创新而创新，为了竞争而竞争，为了产品而产品。

4、黑莓失败的原因四：没有跳出增长乏力的客户群

我们知道，带给黑莓成功的客户群是政企客户，因为他们非常关注电子邮件的安全性，而黑莓做到了。

但是，对于智能手机市场的爆发，显然它们是缺乏预判的眼光的，几乎是在短短几年间，全球智能手机就拥有了几十亿的固定消费人群，而黑莓却依然把智能手机的主要目标人群定位在政企客户上。

哪怕算上全球的政企客户人群，这个规模相对于大众市场而言也不过是九牛一毛，并且他们在有更好的产品选择下，又有什么理由继续选择黑莓呢？

存量市场不保，增量市场没把握住，就这，还指望产品能成功？

5、黑莓手机的结束以及它能重新崛起吗？

2016 年第四季度，全球仅售出 20.79 万部黑莓手机，占全球该季度售出的 4.32 亿部智能手机总销量的 0%。

同年，TCL 收购了黑莓手机品牌，该公司在发布首款手机 14 年后退出智能手机市场。

黑莓手机失败了，但黑莓公司依然存在，但它还有机会再铸辉煌吗？

2013 年，黑莓请来了擅长扭亏为盈的资深人士 John Chen 担任 CEO，开始将自己塑造为一家软件和企业服务商，凭借企业安全产品组合和 QNX 系统的汽车创新浪潮，黑莓似乎已经扭转了局面。

到 2017 年，黑莓的软件和服务业务增长了 7%，在自动驾驶汽车领域，黑莓已与百度、英伟达（Nvidia）和高通（Qualcomm）合作，为其软件提供安全保障。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在资本市场上，投资者对该公司给予了回报---股价已经上涨到两位数以上，这是自2013 年年中以来从未见过的水平。

虽然形势看起来比以往任何时候都更有希望，但黑莓是否能再次崛起，恐怕只有时间能够证明了！

6、结论

尽管黑莓手机已经轰然倒下，但它教会了我们很多关于商业和创造力的道理。

黑莓公司的失败可归因于其变革缓慢甚至抵制、无法跟上不断变化的市场、仓促发布产品以及狭隘的产品价值眼光等。

但根本上说，黑莓的失败还是因为缺乏正确的创新，创新并不只是技术上的创新，任何有益于企业，业务和产品发展的创新都是我们可以选择的，这也就意味着企业应该在组织内部培养一种鼓励和奖励创新的创新文化。这就需要营造一种环境，让员工感到有能力分享想法、进行实验和承担经过深思熟虑的风险。

总之，通过优先考虑创新，企业可以保持领先，适应不断变化的市场动态，并发现新的增长机会。

66) Google/HTC | Google Nexus One (2010)



Nexus One 是谷歌推出的，全球第一款搭载安卓 2.1 系统的智能手机，也是谷歌第一次尝试进军智能手机市场的产品，当然，也是谷歌第一次在手机市场失败的产品。

不过，这个第一次失败需要有一个前提条件：**如果仅仅从手机产品这个角度看，它确实是失败的。**

对于消费电子产品而言，销量是判断一款产品失败与否的最重要指标，在 Nexus One 推出的前 74 天，Nexus One 只售出了 13.5 万部，而同样的周期内，苹果的 iPhone 售出了 100 万部，摩托罗拉的 Droids 售出了 105 万部。

单从硬件配置上看，Nexus One 完全是个不错的产品，它配备了高端的高通 Snap Dragon 芯片，漂亮的 OLED 屏幕、500 万像素摄像头以及现代智能手机的所有常用功能。同时，Android 2.1 支持几乎所有的语音输入，并具有超炫的 3D 图形功能。

相较于 Nexus One，苹果的 iPhone 和 Palm Pre 看起来“像在冰冷糖浆中爬行的鼻涕虫”。

但谷歌仍然犯了许多软件企业进军硬件市场时所犯的错误：**最好硬件的堆砌并不一定能**

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

成就一个成功的产品。

失败的原因都有哪些呢？

1、运营商选择谜团

谷歌选择的运营商是当时在美国排名第四（也是最后）的 T-Mobile，这是让很多分析人士不解的，不选择 AT&T 可以理解，因为它是苹果的盟友，但是还有 Verizon 和 Sprint（2012 年被 T-Mobile 收购），尤其是 Verizon，在当时是美国最大的运营商，谷歌为什么不选择它呢？

唯一合理的解释就是 T-Mobile 是第一家提供 Android 手机的运营商，谷歌或许出于感情，认为与它合作推出 Nexus One 是恰当的。

但是，Verizon 也刚刚投入数百万美元，成功地打造了自己的品牌，并通过摩托罗拉 Droid 推广了自己在 Android 领域的首次尝试。

简单而言，就是谷歌如果选择 Verizon 作为运营商，那么，Verizon 就会为 Nexus One 提供了更大的潜在客户群。

手机，如果没有良好的运营商支持，即使是最高档的手机，使用起来也会令人沮丧。

2、销售渠道的问题

谷歌在智能手机在美国市场的销售渠道上是有创新的，就是它完全依赖它自己的在线商店销售手机，不依赖任何线下的消费电子卖场，比方说百思买，或者像苹果一样自建渠道，也不依赖任何线上的合作渠道，比方说亚马逊，甚至运营商的渠道也不用。

依赖自有的渠道现在看不是啥新鲜模式，但在 2010 年则是机会中隐含着问题，甚至问题还要多于机会。

谷歌似乎是想让智能手机借鉴其它消费电子产品-电脑，游戏机，存储设备，甚至电视

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

机-类似的渠道去销售，但是它似乎又忘了一点，电脑这样的消费电子产品已经很成熟，消费者已经能接受线上购买的模式。

但智能手机在当时还是处于早期进入阶段，消费者更愿意亲手把玩以后再决定购买，因此，完全依赖自有的线上渠道肯定会限制很大一部分潜在消费者的热情。

还有一个问题，就是如果完全依赖线上自有渠道，那么，这个渠道就是一个全渠道，不但要销售产品，更重要的是还要提供实时的售后支持，否则产品一旦有问题，反正在线下是找不到如何和谷歌沟通的。

Nexus One 的售后渠道是绝对拉胯的，产品在发布的时候，消费者只能通过邮件进行沟通，并且至少得等几个小时，甚至几天，后来才推出服务电话，说真的，作为一家互联网企业，整个产品论坛有那么难吗？

3、无法避免的和合作伙伴竞争

谷歌和其它软件/互联网企业进军手机市场有个根本的区别，就是它不但涉及硬件，还涉及智能手机的核心：安卓操作系统。

这就一定会和使用安卓系统的其它硬件厂商产生不可避免的，难以调解的，相互尴尬的竞争关系，比方说摩托罗拉，三星，HTC 等。

在 Nexus One 推出之前，它的合作伙伴用的是安卓 2.0，但是 Nexus One 却直接上了 2.1，这让合作伙伴怎么看？让合作伙伴怎么想？

它们会不会产生这样一个念头：以后是不是我们只能使用低一个小版本，甚至大版本的系统？如果是这样，我们还怎么玩？不但市场上多了一个竞争对手，还从根本上卡住了我们的咽喉。

4、无补贴的定价

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在美国智能手机市场，消费者很少购买没有补贴的手机，尤其是对于定价 530 美元的 Nexus One 来说，没有厂商或运营商的补贴，销量是很难起来的。

谷歌虽然财大气粗，但在补贴上是一分钱不会掏的，想购买 Nexus One，消费者只有两种选择：1) 非 T-Mobile 用户必须改换门庭，这样可以以 350 美元购买该手机，当然，少的 180 美元由 T-Mobile 出；2) 全价 530 美元购买。

第二种选择不用多解释，换我我也不会只在网上看到图片就花那么多钱购买的，再来看第一种选择，看似补贴了 180 美元，但作为消费者，又有多少人会为了买一部手机而重新选择一家运营商呢？并且还是在美国排名最后的。

你认为这样就是终点了吗？其实这才是刚刚开始。

就算有消费者为了 Nexus One 换了运营商，但是如果你感觉不好，想换回去，抱歉，谷歌有这样的规定：如果消费者提前终止合约，那么，消费者就需要向 T-Mobile 支付一笔提前终止合约费，200 美元。

但是，如果在 120 天内放弃合约的，谷歌还会向消费者收取 350 美元的 "设备回收费"。

也就是说，消费者如果想在 120 天内提前解约，那么，必须得向 T-Mobile 支付 200 美元，向谷歌支付 300 美元，里外一算，得支付 500 美元。

问题是 Nexus One 正价才卖 530 美元啊！

当然，作为智能手机，Nexus One 的失败还有一些其它原因，像什么信号不好，营销为零就不多说了，毕竟四个主要原因就足以压垮 Nexus One。

但是，我又要说但是了，各位还记得开篇我说过，Nexus One 的失败有个前提条件，
"如果仅仅从手机产品这个角度看，它确实是失败的。"

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

那么，抛开这个前提条件，我们似乎也可以说 Nexus One 是成功的。

为什么呢？

谷歌推出 Nexus One 是因为它主导着智能手机的另一主流操作系统：安卓。

安卓当时作为一款推出时间不长的操作系统软件，必然涉及到不断的完善和优化，而完善和优化的前提是什么，就是需要不断获取真实用户的反馈，那么，反馈从何而来，一定是使用安卓手机的用户。

虽然当时摩托罗拉，三星，HTC 都是安卓系统的支持者，但对于谷歌来说，这些手机用户的反馈是不会直接，或者很难到达谷歌那里的，消费者只会直接面向手机厂商。

因此，谷歌似乎很有必要亲自下场，推出一款智能手机来获得安卓用户使用自家系统的体验反馈载体，这就是 Nexus One。

这是一方面，另一方面，苹果 iPhone 的生态系统在当时显然已经成为趋势，其中一个重要的因素就是有大量的第三方开发者在为这个生态开发 APP，那么，谷歌要想迎头赶上，那么，就必须获得第三方开发者对安卓系统的态度，并激发他们的兴趣，通过 Nexus One 销量的细分，我们会发现，有很大一部分都卖给了程序员，因为“谷歌将这些设备交到了早期用户的手中，他们一般不会对发现的任何问题保持沉默”。

因为在谷歌看来，这些免费的程序员正是在早期阶段使用设备并能提供大量反馈的人。

说到底，我们可以这样来理解，谷歌推出 Nexus One，很有可能是“醉翁之意不在酒”，看似在卖硬件，但是根本还是为了软件。

谷歌是想树立一个标杆，让所有制造商都以达到这个标杆为目标，为客户提供非常愉悦的安卓体验。

如果我们能从这个角度看 Nexus One，那么，我们就不难理解为什么埃里克-施密特会

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

说：这款产品非常成功，我们没有必要再做第二款。我们认为这是好事，但人们却因此对我们大加批评。

失败的启示：

我现在有些矛盾，因为正文中我的观点就是矛盾的，Nexus One 从硬件上看，确实是失败的，因为它几乎没有按照当时消费电子产品的套路来，销量惨淡，最终退市，但是从安卓这个软件上看，它毫无疑问又是成功的，因为从安卓 2.1 之后，安卓系统才算真正有能力和 iOS 一战，乔布斯在 2010 年 1 月看到搭载了安卓 2.1 的 Nexus One 后，大为震怒，说道：“如果需要的话我会用尽最后一口气，以及花光苹果在银行里的 400 亿美元，来纠正这个错误.....我要摧毁安卓，因为它完全是偷窃来的产品。我愿意为此发起核战争。”

不管是不是偷窃了苹果的 iOS,但至少说明一点,安卓 2.1 给乔布斯带来了巨大的压力。

大佬们怎么震怒，怎么有压力，咱们不管，那是豪门恩怨的事，就说说咱们产品经理，我个人的观点是：

企业推出的任何一款产品都应该有很强的目标，有些产品是用来创造现金流的，有些产品是用来验证技术的，有些产品是用来狙击竞品的，有些产品是用来构建护城河的，总之，每款产品都有其真正的使命，而绝对不能在所有的产品都赋予一个使命和目标，这样只会让产品的色彩过度单调，而单调的产品结构是很难有强大的支持力和给企业带来多样的未来的。

67) Microsoft | Windows Phone (2010)



如果问我对哪个操作系统的手机有感情，我一定会选择微软的，因为在 iOS 和安卓推出之前，我的第一部智能手机就是搭载了 Win CE 系统的 T-Mobile 水货。



之所以对这个手机有感情，是因为它竟然可以玩《红警》，让我很舒服的打发了几年地

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

铁通勤中无聊的时间。

我甚至在想，如果国内有正版，我都愿意购买一台，但是后来有了 iOS 和安卓，Win CE 以肉眼可见的速度开始衰落。

在智能手机萌芽的阶段，很多人其实和我抱有相同的看法，微软一定会在这个市场中占有一席之地，毕竟源于桌面操作系统 Win 95 的 Win CE 当时已经在移动设备操作系统中拥有了大量的粉丝。

但智能手机市场在经过将近 20 年的发展后，现实则左右开弓的把我的脸打了一遍又一遍，微软的智能手机在这个市场中几乎没有了存在感，属于销量统计中的“其它”哪一项。

微软在这个市场中并不是没有努力，到目前为止，它已经发布了四代移动操作系统：Win CE->Win Mobile->Win Phone7/8->Windows 10。

努力是没有错的，但努力的方向有时候是会错的。

四代移动版操作系统，每次更新，都是内核和架构的重新设计，先不说带给用户的体验如何，就是那些希望和微软共生的程序员们，他们就会首先跳出来骂街，不带这样折腾人的啊！

毕竟自从苹果开创了智能手机基于生态的商业模式后，有多少共生的程序员其实就决定了某个操作系统下的手机是否会有市场。

微软玩桌面版的操作系统很有心得，但对移动版的操作系统该怎么玩，在当时显然是门外汉，或者也有可能是没有办法说服自己去借鉴苹果的模式。

这是我认为微软 Windows Phone 失败的第一个主要原因：用单机版操作系统的思路去理解移动版的操作系统。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

当然，我们会很自然的有这样的想法，就算微软只做操作系统，那第三方的 APP 多少也得有啊，想法没错，但是问题又来了，微软在操作系统上不但要面对苹果的 iOS 和强大的生态，同时还要面对谷歌的安卓，而谷歌也是有一颗做手机的梦想的。

什么意思呢？

就是说基于互联网起家的谷歌当时几乎垄断着所有流行的互联网应用，比方说搜索、YouTube、Instagram、Map、Gmail 等，微软和谷歌的敌对由来已久，用脚趾头想想就知道谷歌当时几乎不会授权给微软这些应用的，而智能手机如果没有这些应用，就类似如果苹果不让安装微信，还会有多少人购买 iPhone？

谷歌是绝对做的出，来个佐证材料，Echo Show 是亚马逊推出的一款智能音箱，谷歌为了狙击这个亚马逊的产品，它是可以把 YouTube 从 Echo Show 中移除的。

不过从 Windows 10 开始，两家似乎握手言和了，微软的手机有了这些流行的应用。

这是我认为微软 Windows Phone 失败的第二个原因：**缺乏足够流行的 APP 的支持，让消费者缺乏足够的购买欲望。**

如果再合并第一个原因，总结一下，就是：**第三方开发人员缺乏共生意愿+潜在消费者缺乏购买欲望。**

也就是说，微软在上端没讨好成开发人员，在下端也没讨好成潜在消费者，能成功的概率还能有多大？

不过微软做事确实挺绝的，上端，下端都堵死了，中端设备制造商和运营商也没放过，怎么回事呢？

安卓之所以能够快速崛起，关键在于谷歌制定了开放和免费的政策，并且还允许设备制造商在原生安卓系统上进行二次开发，这就使得设备制造商有极大的动力来进入这个市

场，反观微软，依然采用桌面 Windows 的合作策略，封闭发展，不但需要授权，还需要收费，本来 iOS 和安卓已经比 Windows Phone 发展了多年，对于设备制造商而言，要进入第三个移动操作系统市场本身就要面临极大的风险，微软还要再刮一下，有意愿才见了鬼呢！

因此，我们会看到，当时下大力气推 Windows Phone 的设备制造商只有诺基亚和 HTC，按照微软后来的说法，这两货都属于二流设备制造商。

按这个逻辑推下去，设备制造商是二流，那自然就让运营商也缺乏和微软合作的意愿，毕竟终端数量的多少是直接影响运营商收入的。

这是我认为微软 Windows Phone 失败的第三个原因：**封闭的商业模式让设备制造商和运营商缺乏合作的兴趣。**

再综合第一和第二个原因，我们就会发现，微软把包括设备制造商，运营商，第三方开发者，潜在消费者在内的，所有在智能手机市场中关键角色完美的绕过了。

除了这三个我认为关键的失败原因外，其实还有一些其它的原因，至少还能说出三个：

1) **进入时间太晚**：Windows Phone 在 2010 年进入的时候，iOS 和安卓已经几乎成为智能手机的两大巨头，已经建立了强大的生态系统，拥有大量 APP、忠实用户和开发者社区。而 Windows Phone 必然要面临一场艰苦长期的战斗。

2) **营销和品牌形象薄弱**：微软为 Windows Phone 所做的营销工作既薄弱又无效。它未能向消费者传达令人信服的信息，说明 Windows Phone 的独特之处或优于竞争对手之处。此外，微软当时的品牌形象仍与传统台式电脑联系在一起，这使得它很难在移动市场建立品牌形象。

3) **不一致的用户体验**：安卓和 iOS 的优势之一是跨设备用户体验的一致性。相比之下，Windows Phone 在不同设备上的用户体验支离破碎，使用户难以浏览和使用该平台。这种不一致性也使开发人员难以创建能在所有设备上运行良好的 APP。

其实对于 Windows Phone 而言，导致它失败的因素有很多，但没有一个因素能单独将其击垮，巧就巧在所有因素的同时叠加让 Windows Phone 在坚持了七年后黯淡离场。

失败的启示：

关于 Windows Phone 的失败带来的启示，其实不用说太多，在智能手机蓬勃发展的那几年，跨界做手机的企业并不在少数，但最终能留下来现在基本也明朗了，那些失败的企业和产品所犯的错误几乎也类似，大到商业战略，小到功能体验，这些企业不可避免的在这些因素中犯了一个或者多个错误。

即使如微软这样的企业，在进入新的领域的时候也难免用惯性思维去应对新的挑战，其实何止是手机，互联网产品这块也始终是微软的一大心病，企业大了，大企业病自然而然就会有，这类企业似乎认为自己掌握了市场的真理，控制了消费者的心智，但一个又一个失败的案例告诉我们，无知和弱小并不是生存的障碍，傲慢才是。

68) Facebook | Facebook Portal (2018)



在前面提到的失败的消费电子产品中，失败的原因几乎都集中在商业，业务，产品，技术，设计，价格，营销等方面，但是 Facebook Portal 却是个例外，它性能优良，价格适中，操作简单，就算是 80 岁的老人家也能在几分钟之内知道如何使用。

Facebook Portal 是个应用非常聚焦的产品系列，它包括 Portal TV、10 英寸 Portal 智能显示屏、内置电池的 Portal Go 和顶级的 14 英寸 Portal Plus。

虽然型号不少，但它们其实只有一个应用，就是视频通讯，在这个系列中，除了 Portal TV 需要连接电视机外，其它三个型号都自带显示器，因此，Facebook Portal 也通常被认为是一种智能显示屏，可以用来视频聊天，开视频会议什么的。

从技术上说，Facebook 在这款产品上还是投入了心血的，优秀的 AI 视频算法可以像摄影师一样智能捕捉焦点人物，比方说，只要你在 Facebook Portal 摄像头的范围内，它就可以智能的跟随你移动，让你始终处于焦点中，同时，它的音频质量也相当高。

按理说，这样一个产品完全具备了成功的潜质，但在 2018 年，它仅仅推出七个月后就

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

面临着几乎无法解决的危机，这个危机就是“用户隐私”。

在美国的互联网应用服务商中，Facebook 在用户隐私的保护中，可以说是口碑很差的，毕竟对于以广告收入为主的 Facebook 而言，如果不基于庞大的用户基数在大数据上玩点花出来，真的对不住自己。

当然，如果只是单纯使用 Facebook 的网络应用，比方说 Facebook Messenger，Facebook 顶多也是知道你聊了些什么，但是一旦把 Portal 请回家，那就等于 Facebook 三位一体的知道你写了什么，说了什么，做了什么。

虽然 Facebook 一再强调 Portal 对信息进行了加密，但防不住有猪队友拆台啊。

就在 Portal 上市的 2018 年，8700 万 Facebook 用户数据被不当泄露给政治咨询公司剑桥分析，用于在 2016 年总统大选时支持美国总统候选人特朗普。（有兴趣的朋友可以自行搜索了解事件全过程）

这个事件在美国是被定义为“丑闻（scandal）”，这个定义可不得了，直接让 Facebook 的品牌声誉一落千丈，庞蒙研究所（Ponemon Institute）4 月份的一项调查显示，在剑桥分析丑闻之后，认为该公司“致力于保护用户个人信息隐私”的 Facebook 用户比例从 79% 骤降至 27%，同时，Business Insider Intelligence 发现，72% 的用户计划在最近的信息泄露事件后采取某种行动，行动范围从收紧隐私设置到完全删除账户不等。

当然，经过长达一年半的调节后，Facebook 给美国政府掏了 50 亿美元后摆平了这件事。

可想而知，在此多事之秋，Portal 就基本上可以告别成功了。

但是，Facebook 并没有从这个事件中吸取教训，而是获得了经验，这个经验就是一定要明里暗里的和联邦政府搞好关系，在 2020 年大选之际，它的做法是明的上供千万级美元

的政治献金，暗的则是通过 Facebook 的各种平台应用为押宝的总统候选人（它押的是睡王拜登）造势，简单说，就是发布政治广告。

造势，为候选人打广告很正常，睡王和懂王都有自己的媒体为自己鼓吹，但是通过自己的平台扩散针对懂王的偏见，压制不利于拜登的言论，这种政治倾向就很难让 Portal，甚至 Facebook 的用户相信小扎会有一个公允的态度。

Facebook 和 Portal 的用户肯定会这样想：对待大人物都是如此，我们这些小人物在你眼里还不是土鸡瓦狗。

任何企业，一旦牵扯过多的政治行为，那么，很大概率就是最终的粉身碎骨。

据美国“政客新闻网”当地时间 8 月 28 日报道，在下周即将出版的新书《拯救美国》(Save America) 中，特朗普依旧指责称，扎克伯格在 2020 年美国总统大选期间密谋策划了针对他的行动，并警告称，如果扎克伯格再次这样做，“他的余生都将在监狱中度过”。

实在是不想说太多这些和美国大选有关的看法，毕竟“关我屁事”，但是不说这个，就没有办法说清楚 Facebook 是如何因为丢失用户信任而让 Portal 在 2018 年处于失败边缘的。

那么，为什么说它是处于失败边缘呢？

这就不得不多嘴再说一点，随着 2020 年新冠疫情的爆发，这类视频会议设备的市场一下子爆发了，2020 年的 Portal 销量为 60 万台，2021 年为 80 万台，这还是 Portal 转战企业级市场的成果，不过，相较于 2018 年只卖出 54000 台，整整翻了 10 倍还多。

但这并不意味着 Portal 就能和亚马逊的 Echo Show 和谷歌的 Home 一战，在这个市场中，亚马逊占据了 45% 的份额，谷歌紧随其后，也占到了 30%，仅 2021 年第三季度，谷歌的智能显示设备的出货量就超过了 150 万台。

如果 Facebook 再不重建用户信任，那么，Portal 岌岌可危的战线就会被突破，一切都

会结束！

失败的启示：

Facebook Portal 的失败，并不是因为技术、设计、价格或商业模式，反而，它在技术和设计上也绝对是同类产品中的佼佼者，它的失败其实就是两个字：信任。

企业和消费者之间除了最直接的买卖关系外，应该还有更深层次的关系，就是信任，这种关系始于买卖关系，最终归于信任关系，而这整个关系，从产品管理的角度看，就是我们所理解的如何构建健康的“客企关系”，而要建立这种健康的关系，难点不在产品怎么做，营销怎么搞，根本还是在于信任怎么建立和维持。

毕竟对于企业来说，和消费者建立信任很难，但却很容易失去。（未完待续）