

金山营销制胜之道

一、	产品经理负责制.....	1
二、	用户需求是营销的原动力.....	5
1.	谁最后设计了产品？当然是你的顾客了.....	5
2.	市场调查：医治理闭门造车的良药.....	6
3.	创意筛选：产品开发不只是工程师的事.....	14
	别因为你的保守错失良机.....	14
	别过分迷信创新.....	15
4.	推动研发改进产品.....	17
5.	产品定位.....	18
	说出你独特的价值主张，强调与竞争对手的区别.....	18
	钻空子，寻找没有被被人占领的空档.....	19
	论据充分，你的产品支持了你的定位.....	20
	给竞争对手定位.....	22
三、	产品定价、销量预估及预算.....	24
1.	产品定价.....	24
2.	销量预估.....	26
3.	预算.....	28
	Step 1 销量预估.....	28
	Step 2 成本预算.....	28
	Step 3 一些重点成本的说明，例如生产成本、市场成本的细化.....	29
四、	造势不如借势.....	30
1.	广告.....	30
	任务（Mission）.....	31
	信息（Message）.....	32
	媒体（Media）与资金（Money）.....	35
	衡量（Measurement）.....	37

2.	传播.....	39
	媒体组合.....	39
	传播节奏.....	40
	传播内容.....	40
3.	公关.....	43
4.	促销.....	43
	促销手段.....	43
	不要迷信促销.....	46
五、	销售渠道.....	47
	渠道的选择.....	47
	销售漏斗.....	47
	推拉战术.....	48
六、	产品经理执行攻略.....	50
1.	包装盒的学问.....	50
	包装的作用.....	50
	从终端摆放看产品的包装.....	50
2.	产品文案撰写的学问.....	53
	1 用消费者能读得懂的语言，忌用空洞华丽的词汇.....	53
	2 用数字说话.....	54
	3 多用形象的比喻，一图胜千文.....	56
	4 从用户的角度出发.....	57
3.	提高新闻稿的命中率.....	58
	寻找闪光点.....	58
	五个太太（Wife）一个先生（Husband）.....	63
	倒金子塔结构.....	63
	形式和细节也很重要.....	64
4.	别等下雨才买伞——公关危机的预防.....	65
	蓝色安全革命，像教科书一样的危机公关案例.....	65
	1、针对媒体公众.....	66
	2、针对政府公众.....	67
	3、针对竞争对手公众.....	67
	4、危机公关的处理.....	75
5.	脑力激荡.....	75
	走出办公室.....	75

	Excellent from Diversity.....	75
	狂热的教练.....	76
	脑力激荡的方法.....	76
七、	他们眼中的金山和金山人.....	77

一、 产品经理负责制

产品经理是做什么的？这个问题似乎很难回答。公司里总有他们晃来晃去，指手画脚。他们和每个部门都打交道，从研发、销售、市场乃至法务。就像一百个人眼中有一百个莎士比亚，至今还没有权威的产品经理的定义。

产品经理的历史和光荣

产品经理(Product manager)或称品牌经理(brand manager)的概念最早是宝洁公司(procter&Gamble)在1923年提出的。宝洁公司的麦克爱尔洛埃是世界上第一位产品经理。当时，宝洁推出了新的香皂品牌“佳美”，麦克爱尔洛埃就是“佳美”的销售负责人，虽然他非常努力，但“佳美”一直销路不畅。

麦克爱尔洛埃仔细分析后得出结论，出现这一局面的重要因素就是，“佳美”的广告及市场营销手段，和宝洁公司另一款非常成功的肥皂产品——“象牙”过于类似了。用他的话就是说太过于“象牙”皂化的思维，不同程度上成了“象牙”皂的翻版。“象牙”皂是宝洁公司的重要产品之一，自1879年诞生以来，“象牙”皂通过印刷广告等形式，已成为消费者心目中的名牌产品，销售业绩一直很好。佳美和象牙香皂都是针对同一市场的产品，当时公司还不允许自己公司的两个品牌“佳美”和“象牙”进行自由竞争，“佳美”明显成为避免利益冲突的牺牲品。

麦克爱尔洛埃发现，由几个人负责同类产品的广告和销售，不仅造成人力与广告费用的浪费，更重要的是容易对顾客造成顾此失彼的印象。于是，他提出了“一个人负责一个品牌”的构想，品牌经理应能够把销售经理工作的大部分接过来，使销售经理能将主要精力放在销售产品的工作上。麦克爱尔洛埃的“品牌管理”法，得到了以醉心于改革创新而闻名的宝洁公司总裁杜普利的赞同。

从此，宝洁公司的市场营销的理念和市场运作方法开始发生了改变，以“品牌经理”为核心的营销管理体系逐步建立。佳美和象牙品牌必须要在市场中相互竞争，为各自的品牌赢取市场，就如同与当时别的公司的品牌如：力士、棕榄等品牌竞争一样。采用了产品经理制度的宝洁公司各种产品的生命周期拉长了许多，像刚才提到的两款产品，佳美香皂已行销60多年，象牙肥皂已行销110年以上。

目前，宝洁公司经营的300多个品牌的产品畅销全世界140多个国家和地区，产品包括食品、洗涤用品、肥皂、药品、护发及护肤用品、化妆用品等。宝洁的成功很大程度上归功于它旗下的众多品牌：海飞丝、飘柔、沙宣、潘婷等。对于这些品牌，宝洁有着自己独特的品牌管理系统。宝洁品牌管理系统的基本原则是：让品牌经理像管理不同公司一样来管理不同品牌。这一管理理念目前已成为宝洁公司经营运作的基石之一。

美国《时代》杂志称赞道：“麦克爱尔洛埃赢得了最后的胜利。他成功地说服了他的前辈们，使宝洁公司保持高速发展的策略其实非常简单：让自己和自己竞争。”麦克爱尔洛埃的成就不仅限于此，1957年，当艾森豪威尔当总统的时候，他很赏识麦克爱尔洛埃的才

干，聘任他担任国防部长。

由于“品牌经理”的制度在宝洁公司取得了前所未有的成果，许多企业纷纷采用，像美国福特公司、庄臣公司都采用了这一制度。经过被全世界很多企业继承和演绎，产品经理制已经成为国际市场一种成熟的、充满竞争力的营销制度。

产品经理的岗位还诞生过许多杰出的企业领导人，美国通用公司前 CEO 杰克·韦尔奇，微软公司的现任 CEO 鲍尔默，都曾担任过产品经理这一职位。说产品经理是 CEO 的学前班，一点都不为过。

产品经理身上的 DNA

既然产品经理这么重要，我们一直在探究什么样的人适合做产品经理，换句话说，产品经理应该具备什么样的素质呢？有人比喻产品经理像足球队中的中场队员，他就不仅仅是进攻的组织者、主要的防守者，还包括球场关系的协调者、比赛节奏的控制者，只有这样中场球员才能作好球队的枢纽，带领球队争取球场的主动权，赢得最后的胜利。

也有人把产品经理是比作市场中的发动机，这个发动机性能的好坏取决于以下几点：

- 是不是知识结构完整，具备研发、市场、销售等方面的专业知识和良好的从业背景。
- 是不是具有非常强的学习能力，对自己负责的产品具有狂热的情感。
- 能不能在与客户接触的过程中，以传道士般的热情和执着打动客户。尽一切可能了解用户的需求，并致力于推动产品的改善以贴近用户的需求。
- 是不是有足够强的宏观构思能力，和较强的行业洞察力。密切关注行业的发展和竞争对手的动态。
- 是不是具有较强的与他人合作的能力，顾全大局。可以在短期内促进团队凝聚力，提高团队的作战能力。
- 是不是善于总结，勤于思考。做事具有计划性，讲究方法。
- 是不是具有非常强的责任心，工作认真负责，富有激情和创造力。

产品经理的职责

从过程上讲，产品经理要制定产品开发和行销计划，是负责单一或某一类别的产品从分析、计划、执行以及控制的总体协调人。从结果来看，产品经理对产品创造的利润、销售额和市场占有率承担重要责任。(Market Share、Revenue、Profit)。产品经理的工作主要分为以下几方面：



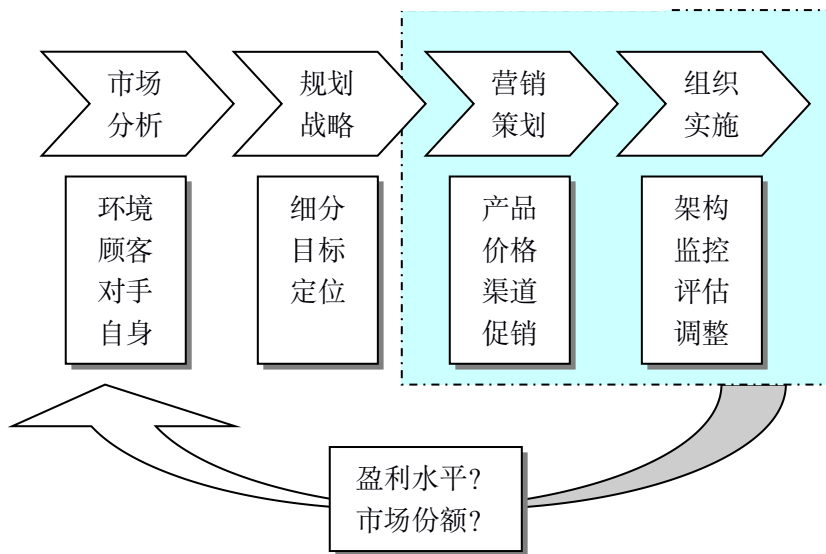
我是产品经理，我是产品的爹和妈，我快乐。

- 改进产品：进行产品市场调研和搜集客户意见反馈等手段，推动并组织产品改进，以适应市场变化。
- 战略规划：发展产品的长期经营和竞争战略。
- 销售预测：进行产品销售预测，编制年度以及季度营销计划。
- 市场推广：负责广告、传播、公关和促销等与产品宣传有关的一切活动；拉近最终消费者和产品的距离，加强用户的购买欲望。
- 渠道的选择和销售培训：选择合适自己产品的渠道。并通过各种手段，培训和产品销售相关的人员，使他们对产品产生兴趣。

本书内容

产品经理的工作涉及方方面面，是决定产品成败的总经理。要把产品经理的工作做好，可不是一件简单的事情，决没有什么“速成”、“秘籍”，要靠踏踏实实的积累在实战中成长。《产品经理手册——基础篇》偏重市场操作的实务，是公司多年市场工作的一个归纳和总结。《产品经理手册——基础篇》从产品的规划、产品定价、销量预估及预算、市场启动、渠道的选择四个方面入手，既可以作为新人培训的教材，也可以作为规范市场工作的一个模板，希望能为各位的实际工作提供一些帮助。

市场营销的全过程



虚框中的内容为本书的重点

二、 用户需求是营销的原动力

“用户为什么买我们的产品？你能用一分钟的时间向我们的用户解释我们的产品是用来做什么的？你能用三句话说服一个普通用户来买我们的产品么？”这是雷军最常问金山产品经理的三个问题，也是金山在市场营销过程中的关注焦点……那就是用户的需求。

在这个章节就从 如何挖掘用户的需求？如何验证用户需求？如何筛选用户需求？如何把用户需求转化为产品？如何定位你的产品？这五个问题入手，结合一些具体的案例，说明用户需求在营销过程中的杠杆作用。

“营销的目的是要使推销成为多余”，这句话可能让那些试图在书中找到什么“秘籍”、“速成法则”的读者失望了。在“打折，降价，促销”的一片喧嚣声中，我们是不是该回归到产品，回归到用户，提倡一下“持续发展的绿色营销”呢？

1. 谁最后设计了产品？当然是你的顾客了

下一个版本的规划，往往在产品还没有上市的时候就开始了。因为资源和时间总是有限的，总有些功能不能在这个版本中实现。这些遗憾就要成为下一个版本的努力方向了。

产品经理是“侦察员”，他必须敏锐的嗅出行业发展的蛛丝马迹，操作系统有什么发展动向，近期内有什么新版本推出？与该产品有关的技术有什么新进展？产业的每一次革新都是重新洗牌的机会。大型机时代造就了 IBM 这个 IT 行业的航空母舰，PC 的普及使得微软成为软件界的巨头，互联网又诞生了 google, yahoo 这样的新兴公司。关注行业，保持对技术的敏感是产品经理必备的素质。

竞争对手也是你最好的老师，他们有什么我们不具备的功能，而这些又是用户最关心的？多去看看竞争对手的网站，留意他们的广告，媒体和用户对竞争对手的评价。这些都会给你不少启发。

嗨嗨，忘记什么了？最后一点，也是最重要的途径，那就是“用户”。在产品稀缺的时代，是以产品为核心的，生产什么产品，就卖什么产品。随着市场环境的变化，客户的主导性变得越来越强了。一方面，由于信息来源的广泛，客户可以通过媒体、销售渠道等方式获取足够的信息，使得产品的透明度增强了。另一方面，客户的需求也趋向于多样化，市场竞争的压力迫使厂商尽一切可能满足客户的需求，可选择的产品也多样化起来。在客户有条件也有能力选择自己喜欢的产品的时代，以客户为中心开发产品是多么重要。

七个获得产品创意的好习惯：

- 经常浏览网站，关注行业内新产品发布的消息。建立你的关键字搜索引擎。
- 也别放过行业展览会的机会。这可是能在一个地方看到你所属行业所有新产品。
- 利用每个机会，尽可能的接触客户，了解你和你竞争对手的产品中，他们喜欢什么？不喜欢什么？

- 组织一次用户投诉大会，让用户给你的产品挑刺。
- 多和技术人员聊天，听听行业发展的动态，新技术带来的机遇和威胁。
- 你的代理商也见多识广，别忘记，他们接触的可不止一家厂商。
- 最后一点，不妨建立一个新产品创意库，大家集体贡献智慧。更重要的是别让你的好创意流失掉。

2. 市场调查：医治理闭门造车的良药

如果我们所开发的产品是建立在充分的市场调查基础之上，先发掘消费者的市场需求，再生产出适当的产品来满足这种消费者的需求，那么，新产品开发的失败率就会降低很多。但现实中的企业，往往会淡化市场调查工作，忽视市场消费需求。或只是走个过场，用市场调查来验证一下自己的主观想法。实际上仍然坚持先把产品生产出来，再考虑满足那部分消费者。“以客户为中心”一定要落到实处。

真正了解客户需求可不是一件简单的事情。客户不一定愿意告诉你他真正的需求。即使愿意，也不一定能反映深层次的动机。更有甚者，连他自己都不清楚自己的需求是什么。其次，由于知识领域的差距，沟通过程中还有出现表达和理解偏差的情况。最后也是最麻烦的是，客户的需求是不断变化的。因此我们必须借助一些工具来充分挖掘我们客户需求。

客户调查的方式是多种多样的。常用的方式有面访、问卷调查、用户座谈会等。三种方法各有利弊，要分析结合使用：

- 面谈的优点是可以深入的了解用户的想法，不存在因为沟通方式造成的信息的失真。但我们不可能拜访每一个用户，时间和资金都受到限制。
- 问卷调查的形式，比较适合消费类的产品，但问卷只能涉及比较简单的内容。
- 用户座谈会是我们经常采用的方式，通常会邀请 7~8 个用户参加，确定一个主持人，展开面对面的讨论。这种方式的优点是可以展开互动讨论，当面观察用户的反馈，信息量非常大。

除此之外，还可以借助一些媒介，例如电话和互联网。电话访谈可以解决地域的问题，成本非常低。互联网也是非常好的调查媒介，在网上可以用大量的文字、图片甚至多媒体对象来说明复杂的问题，弥补了问卷调查的缺陷。论坛里、社区中不妨藏龙卧虎的高手，经常可以在那里发掘出对产品有创意的反馈。

【案例一】金山影霸Ⅲ店面调查

这是《金山影霸Ⅲ》上市之前进行的一次店面调查，调查的主要目的主要是就播放器软件市场的市场占有率、用户的购买动因做一个比较客观的定量分析，为制定市场方案作准备。

调查目的

- 了解播放器软件市场中用户购买的比例？
- 播放器软件的什么卖点最能打动用户？
- 用户购买产品的动因：价格？性能？
- 播放器软件购买者的基本情况：年龄、学历分布。

保证数据的有效性

1. 考虑到播放软件的使用率很高，但由于盗版率很高，正版率实际上是非常低的。因此，选择店面正版软件的购买者作为调查的主要对象，在一定程度上就剔除了部分无效数据。
2. 在问卷设计阶段，除了设计的想提问的问题，还详细的调查了店面的货架摆放情况。把终端的推荐作用考虑在内。
3. 最后通过培训访问员和监测调查过程等一系列手段，提高了访问质量，杜绝了假数据的产生。

调查步骤

设计调查问卷

培训访问员

监测调查情况

搜集问卷

分析调查结果

出调查报告

问卷设计

播放软件店面情况调查问卷（2001年4月）

店面名称：_____

问卷编号：_____

详细地址：_____

访问时间：2001年4月____日

[访问员注意：仔细观看店面销售播放软件的货架，填写以下问题。

Q1.该店面是否销售“播放软件”：

有销售..... 1

没有销售..... 2 结束访问

Q2.记录该店面销售“以下播放软件”的类型、价格、宣传品。(复选)

[访问员注意:]

产品名称	版本	价格	宣传品类型及其张贴情况
A 主要竞争对手的产品			
B 主要竞争对手的产品			
其他竞争对手产品			

与店员交流

1. 有无产品断货?
2. 用户的反映?

播放软件购买者现场调查

如您购买了竞争对手 A 的产品，请回答：

1. 听说过竞争对手 A 的产品吗？从何途径？
2. 为什么购买竞争对手 A 的产品？
3. 产品介绍中最吸引人的 3 点：
4. 还有什么产品中没包括的特点需加入（听说、想像、从包装上看都可）：

如您购买了竞争对手 B 的产品，请回答：

1. 买的什么版本？
2. 以前用过竞争对手 A 的产品么？ 用过的话：
满意的地方： 不满意的地方：
3. 哪里知道这个产品的？
4. 购买的理由是什么？

总体来看：

- 1、对目前播放软件的价格有什么看法
- 2、最在意什么产品特性：播放质量？读烂盘？易用？界面？DVD 播放？
- 3、对 DVD 怎么看？知道 DVD 兼容 VCD 吗？
- 4、送影片对你有吸引力吗？最想看什么样的影片？

用户资料：

您的年龄：_____ 职业：_____
家庭月收入（仅供定价考虑）：_____

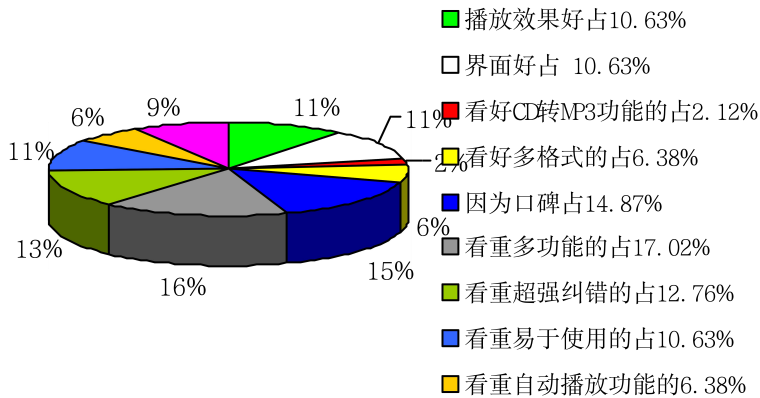
调查结果

店面调查结果

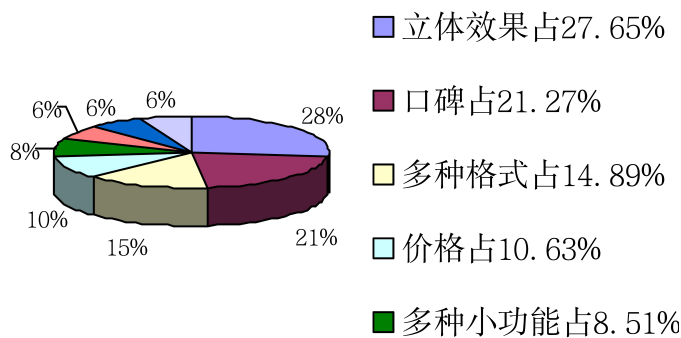
各版本购买所占比例：

1、购买 A 公司标准版的	13 个	34.2%
购买 A 公司立体版的	23 个	60.5%
购买 A 公司经典版	1 个	2%
2、购买 B 公司白金版	29 个	87.8%
购买 B 公司立体版	2 个	6%
购买 B 公司 2 0 0 0	2 个	6%

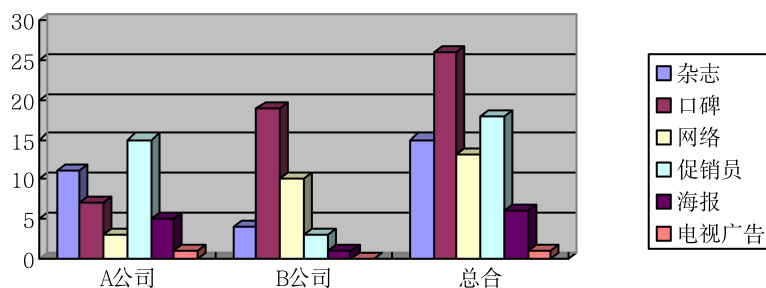
购买 A 公司产品的主要原因



购买 B 公司产品的主要原因:



获知途径:



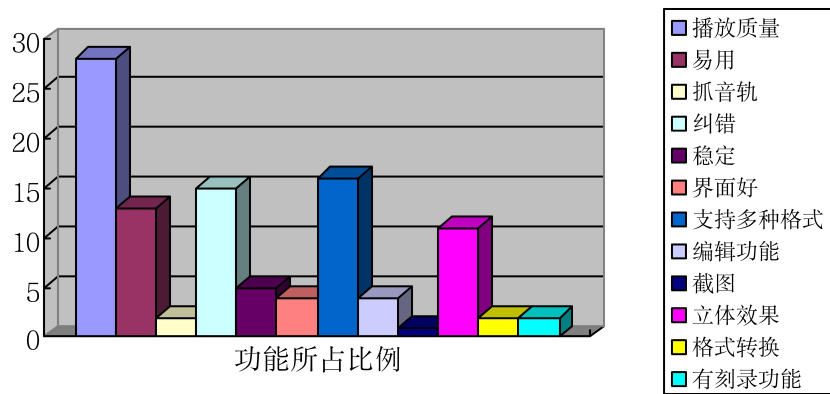
二次购买 A 公司产品的原因:

新鲜、可以看立体电影、功能好、具备竞争对手不具备的功能，比如能压缩 MP3。

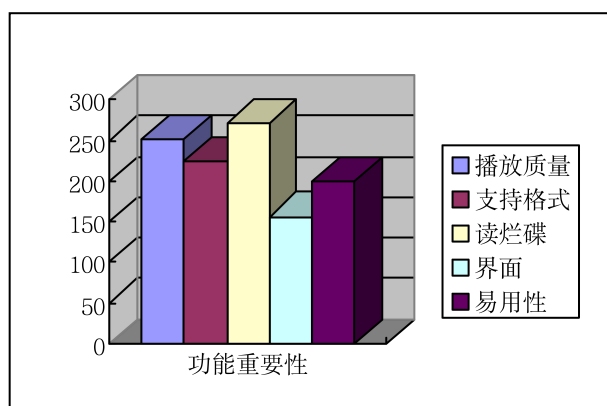
二次购 B 公司产品的原因:

竞争对手的界面差、不易使用、效果不好、支持的格式少
该产品有新功能新鲜、低价促销。

用户理想中播放软件的功能:

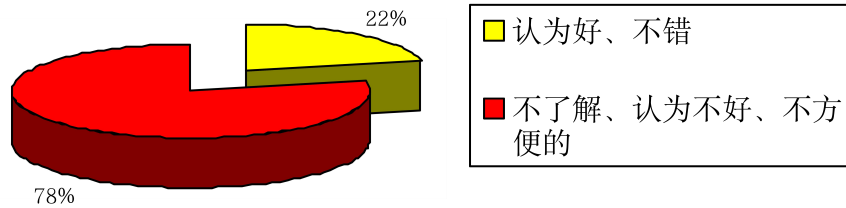


各主要功能的排序得分:



播放质量	2 5 6 分
易 用	2 2 4 分
读烂碟	2 1 5 分
界 面	1 5 6 分
DVD 播放	1 3 5 分

DVD 功能在购买者心中的地位:

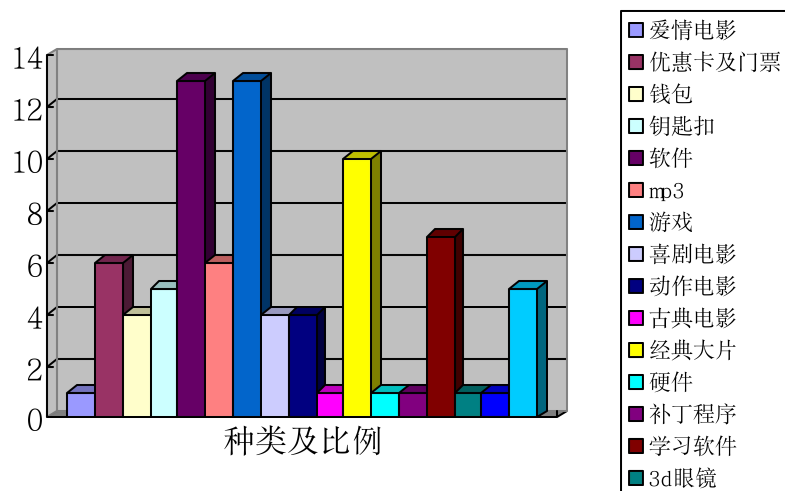


DVD 可否播放 VCD:

认为可以的有 28 人, 占 85%

认为不可以的有 5 人, 占 15%

所要赠品的品种及比例



价格因素:

以 50 元做为价格上限的有 18 人: 占 50%

以 30 元做为价格上限的有 7 人: 占 21%

以 40 元做为价格上限的有 6 人: 占 18%

以 100 元做为价格上限的有 18 人: 占 6%

什么情况下会购买正版软件:

价格合适时 9 人, 占 27%

感觉非常重要时 4 人, 占 12%

可以报销时 3 人, 占 9%

习惯性使用正版 3 人, 占 9%

其它: 14, 占 42%

(比如: 买不到盗版时, 感觉盗版有病毒时, 杀毒软件、学习软件买正版的, 用自己的电脑的时候, 买游戏时, 钱多时, 播放 DVD 时等方面都有人提及。)

购买者性别:

男性 23 名: 占 70%

女性 10 名：占 30%

购买者年龄：

14 岁以下：2 人，占 6%

15-19 岁：3 人，占 9%

20-25 岁：16 人，占 48%

26-30 岁：7 人，占 21%

30 岁以上：3 人，占 9%

集中的年龄段在 25-26 岁之间，只有 1 人 58 岁，其他人都在 30 岁以下

【案例二】影音播放器软件用户座谈会

??? 下面的这些问题，也是我们在做用户座谈会的时候需要注意的问题：

1. 对用户的背景资料应该有个大致的了解，每个用户座位前面应该有个桌牌，这样就不会因为叫不上用户的名字而感到尴尬。调查会之前最好有个暖场的活动，例如大家相互介绍一下自己。这样就可以形成交谈的轻松环境，有利于大家畅所欲言，千万不要形成挤牙膏的情况。
2. 与第一类情况相反，有的人喜欢在调查会开始之前就开始和个别用户就调查的问题交谈起来。这样很容易被部分用户误导，影响了调查者的判断。
3. 这里特别需要强调的是，调查会的目的不是验证自己的观点，不要带着自己的观点进行用户调查会。打断用户的话或者对用户的观点进行倾向性的评价都是不对的。记住，你只是个听众。
4. 有的用户健谈，有的用户不喜欢说话。用户座谈会要倾听每个人的意见。对那些不爱说话的用户，要用鼓励的语气。例如，“还有吗？”“下一点呢？”。对于那些话比较多，不妨总结一下他的观点，“你刚才的意见是...，下面我们听听别人是怎么说的，好吗？”

调查步骤

- 准备调查问卷
- 选择座谈会对象（从用户数据库中筛选）
- 用户邀请
- 用户座谈会
- 整理会议纪要，写总结报告

用户调查会问题清单

- 1、您现在主要使用什么播放器在电脑上看 vcd?
- 2、使用频率是怎样的？（每周、每月）
- 3、为什么会选择（购买）这款播放器（原因：口碑、广告、促销、还是价格便宜试一试）？
- 4、对这款播放器您最满意的功能或特点是什么？至少 3 条
- 5、对这款播放器您最不满意的功能或特点是什么？至少 3 条
- 6、哪一款播放器的界面最易用、最友好？那一款不好用？你希望做成什么样的？你有兴趣自己做吗？假如会像换衣服一样简单（给芭比娃娃穿衣服）？
- 7、您现在主要使用什么音频播放器在电脑上看播放音乐？为什么会选择他？优点？缺点？最需要那些功能？那些功能使用很不方便？
- 8、了解 MPEG4、ra、rm 格式的影音产品吗？看过吗？看得多吗？用什么播放器看呢？
- 9、如果再买一套影音播放器，你会买吗？为什么？什么样的影音播放器会打动你？多少价钱合适？
- 10、怎样学会使用这些播放器呢？看说明书吗？为什么？你觉得怎样的说明书对你来说有价值？
- 11、知道竞争对手最近出了一个版本么？有没有用过？觉得实用吗？想买吗？什么样的价格和质量能接

受？

- 12、有没有买 dvd 光驱或 dvd 机？为什么？身边有人用吗？有没有这样的打算？大概会在什么时间购买？知道现在的 dvd 播放器有哪些吗？那个最好？用 dvd 光驱可以看 vcd、听 cd 吗（兼容性）？
- 13、平常看什么报纸和杂志？专业类的？大众类的？
- 14、如何评价竞争对手的产品的总体评价。

最后，我们用一张表格总结一下用户几种用户调查的特点：

方式	优点	缺点
面访	深入的了解用户的想法 提问的形式没有限制	了解的用户数目有限 成本高
问卷调查	可以得出定量的结论 面对广大分散的客户群 成本小	内容有局限性。只能用客观题来征集用户的反馈。
用户座谈会	形式比较自由，形成互动的效果 信息量大，开放式提问，形式不受限 性能价格比高	只等得到定性的分析结果，找找感觉。没有量化的数据

3. 创意筛选：产品开发不只是工程师的事

经过前期对竞争对手的了解，对用户调查，你的头脑中大概已经积累了好多好多的好点子了吧。“还等什么？时间不多了！让研发快动手吧。”不要着急，不是所有的创意都能实现，也不是所有的创意都应该被实现的。

接下来，产品经理要做的应该是对产品创意进行全面的筛选和分类，区分哪些是有前途的创意、暂时搁置的创意和应该放弃的创意。这个工作是非常重要的，无论是错失良机，放弃了好的产品创意，还是将错误的创新构思投入开发和商业化阶段的代价都是惨痛的。

别因为你的保守错失良机

在英语里，XEROX 是“复印”的动词和同义词。施乐的故事可以追溯到人类社会的第一台复印机。切斯特·卡尔逊(Chester F. Carlson)是美国一个从事专利事务律师和业余发明家，他在 1938 年 10 月 22 日，在纽约市的阿斯多利亞(Astoria, Queens, New York City)的简易实验室中，首次成功地制作出了第一个静电复印图像。在随后几年的时间里，他一直试图出售这个发明专利，但未能成功。当时的公司管理人员和企业家们不相信有了碳素复写纸，这个叫做复印机的东西还会有什么市场，况且当时复印机的原型产品是那么的笨重难看。当时有大约 20 家公司，包括 IBM 和通用电器公司，都以卡尔逊称之为“毫无兴趣”的态度拒绝了这项发明。

直到 1944 年，俄亥俄州的巴特尔纪念研究院才表示愿意出资对卡尔逊的这项发明进行

技术改进。1947 年，纽约州一家生产相纸的哈罗依德公司终于认识到这项技术的巨大的商业价值，他们派人来到了巴特尔，购买了开发和销售卡尔逊发明的全部专利权，复印机技术的发展才开始走向坦途。

1948 年，哈罗依德公司向市场推出自己的产品时，又创造出了另一个单词“Xerox”（施乐）作为复印机的商标。1950 年，以硒为光导材料，用手工操作的第一台普通纸静电复印机问世。1959 年，施乐 914 型复印机全面推向美国市场。1961 年，当 914 型复印机像潮水一样涌向世界的时候，哈罗依德公司决定将复印机的商标作为本公司的名称，正式改名为“施乐公司”。

当初拒绝切斯特·卡尔逊的 IBM 和通用电器公司大概没有想到他们放弃的是一个多么大的商机。从 1959 年问世到 1976 年停产，施乐共生产了超过 2 万台该型号的复印机，为其赢得了巨大的声誉和利润。现在，施乐 914 复印机甚至被美国史密森尼博物院 (Smithsonian) 收为馆藏品，而成为美国历史的一部分。《财富》杂志曾撰文认为，“施乐 914 型普通纸复印机是美国有史以来生产的利润最大的产品。

八个错失良机的口头禅：

- 这个创意在这里行不通
- 我们以前就试过了
- 根本无法实施
- 这不属于我们的工作范畴
- 没有它我们也能过
- 成本太高了
- 时间好像不太合适
- 下次会议再讨论吧

别过分迷信创新

在二十世纪六十年代，美国和苏联正处于太空竞赛的白热化阶段，美国航空航天局决定研制一种圆珠笔，以便在太空舱重力为零的环境下仍然可以书写。

在二十世纪六十年代，美国和苏联正处于太空竞赛的白热化阶段，美国航空航天局决定研制一种圆珠笔，以便在太空舱重力为零的环境下仍然可以书写。

美国人经过上万次的反复实验，花费了近 200 多万美元的成本，终于研制出了专供宇航员在太空使用的“AG7 型太空笔”。这种全密封、有压力的“太空笔”，具有一般圆珠笔无法比拟的种种特性——触变性超沾油墨，有点象口香糖；密封式气压笔芯，不滴油、不挥发，笔芯上部充有氮气，在每平方米 35 磅的压力下，油墨会源源不断地推向笔尖，可以满足人们任何角度书写的需求；超硬的碳化钨笔珠和精密的笔尖，竟然经过多达 20 余道工序方才制作完成；适用范围极其宽泛，在失重状态下、在 200 度酷热中、在零下 60 度严寒中、在水中、在石头上、在油污表面、在 X 光片上，“AG7 型太空笔”总能流畅书写……

当美国宇航员得意洋洋的象苏联宇航员炫耀他们的世纪成果时，苏联宇航员只是平静的说，我们用的是铅笔。

所以我们不妨用一些固定的标准来衡量一下我们的创意：

- 该产品满足了市场的需要么？
- 它提供了优越的价值了么？用户对此感兴趣么？
- 它有明显的优势么？
- 公司有必要的专有技术做支撑么？
- 新产品能实现预期的销售量、销售增长和利润么？

微软的产品经理归纳了产品的特色，大致分属五大类型：策略、竞争、客户满足、投资和典范性型功能诉求。

策略型

“策略型”产品特色与支撑的环境有关。例如说这个产品支持什么操作系统？用什么语言开发？对硬件的要求如何？在软件企业，每一次硬件（特别是）的升级、操作系统的换代，都会给软件企业带来非常多的商机。同样的道理，如果你漠视这些变化，商机稍纵即逝，这样的例子并不少见。

1994 年，微软的 Windows 带着 Office 一起来到中国，基于 Windows 操作系统的 Office 顺势而起。这时基于 DOS 系统的 WPS 没有适应由 DOS 到 Windows 的突变。金山在拿到 Windows 平台之后，再开发 Windows 平台上的办公软件，时间上一晚就是两年。等到 WPS 能够在 Windows 上运行的时候，微软不仅用 Office 97 替换掉 Office 95，更是以 Office 替换掉 WPS。两年的时间里，WPS 从颠峰到谷底，金山一蹶不振。

俗话说“商场如战场”，随着企业之间竞争与合作的加剧，“商场更像是一个生态系统”。任何企业都不能完全脱离其他厂商而单独存在。因此产品经理必须深入分析你所在的产业的产业结构，以及你的企业在整个产业链中的位置。

- “竞争型”是为了对付竞争对手设计的，特别是竞争对手有，我们没有的功能。这里要注意的是，产品经理一定要拿捏好尺度，不是对手有什么，我们必须照搬什么。如果某些功能特色非常巧妙，或者能够吸引媒体的关注，又或者用户耳熟能详，经常提起。就非常值得投资一下。“竞争型”的产品特色要少而精，否则就会被竞争对手牵着鼻子走，丧失了自己产品的个性。
- “客户满足型”大都从用户那里来，这类的产品特性的研发投入少，成本低。多花点时间和用户在一起，就能搔到用户的痒处。
早期，所有电脑的开关都是在机箱的后部，用户开关机器特别不方便，IBM 首次将机器的开关放到机箱的前面，就此一项，就给用户带来了许多的便利。
- “投资型”的产品特性是技术方面的前瞻性投资，它的影响和成效可能在未来的一个或者数个版本中都未必能明显看出。但，是金子总会发光的，这些特性总会有大放异彩的一天。
- 下面隆重推出的是“典范型”的产品特性。这是研发人员和市场人员梦寐以求的目标，它可以改变使用人员的工作方式。这是我们市场部门持续宣传的产品理念，它甚至能改变整个游戏的竞争规则。典范型的产品特性是在引导需求，创造需求，是深入的挖掘用户需求后的提炼。如果典范型产品特色成功的话，没有人跟你竞争——除非他也加入到你的阵营中。

当然,我们不必很教条的把所有的产品特性都硬归到这五类中,有些产品特性是综合的。有些产品特性,一方面是客户满足型的产品特性,又是竞争性的产品特性。很难界定清楚。

区分五类产品特性的用意在于:研发人员的时间和资源有限,我们必须把我们要实现的功能理出个优先级来。而这五类特性,就是行动指南。如果,你的产品失去了技术上的领先地位,就应该加强“投资型”和“典范型”的产品特性的投资。如果你的产品客户满意率低,不妨在“客户满足型”的产品特性上多花点时间。如果你的产品是市场上的老二,采取的又是跟随战略,选择“竞争型”的产品特性可以减少不少开销。

这时,你就要采用 SWOT 分析、波士顿矩阵等手段、竞争对手分析等手段,深入思考一下:我们产品在市场竞争中处于什么位置?我们自身的优势在哪里?劣势是什么?面临什么样的机遇和威胁。这些都有利于产品规划方案的最终形成。

4. 推动研发改进产品

有的产品经理抱怨:“这产品没法卖,什么都没有?”或者“怎么做出来的和我想的不一样了,我当初说的可不是这样?”停止抱怨,检讨一下自己吧。

刚才我有讲过,产品规划是从产品还未启动时就开始了,你就是产品的设计师之一,与其埋怨产品的卖点不突出,不如参与到产品的规划中去吧。否则,你就称不上是一个称职的产品经理。产品规划阶段的输出是产品规划方案(现在的立项说明书不是要市场人员和研发人员共同参与吗)。别忘了,你的产品文案都是来源于产品规划方案。

在这里,我不得不鼓励一下我们富有创造力的市场部的伙伴们,当你天才的想法被冷水浇灭的时候,千万不要气馁。好的点子可能缺乏适当的分析,或者是时机不成熟被排除在计划之外。你要明白,新点子虽好,但要经过缜密的分析并证明切实可行,关键是能够带来丰厚的效益。与其被别人问的哑口无言,不如做好家庭作业,深思熟虑后抛出,别忘了,我们的研发人员个个都是思维严密,认真严谨的天才。

也不要被研发人员听不懂的专业术语吓倒。你要明白,技术的伟大与否,是以是否给改变了用户的工作模式,减轻了工作量,节省了开销来衡量的。神秘的术语并不可怕,不妨故作天真地问研发人员“我听不太懂,告诉我,给用户带来了什么?用户能感受到什么?”你是直接接触用户的人,研发人员也想通过你得到直接的反馈。

我自己比较倾向于讨论出来的方案,集体讨论的结果最能为大家所接受并达成共识,热情最高,整个团队会更加深刻感受到共同的目标和使命。

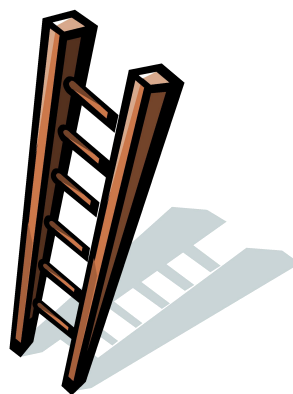
5. 产品定位

不知道你看过《定位》这本书没有？有人评价定位是有史以来对美国营销影响最大的观念之一。定位通俗的讲就是确定产品在用户心目中的地位，也就是确定产品在目标市场上的定位。

成功的产品定位赋予产品性格魅力，我们记住了“只融在口，只融在手”的 m&m 巧克力豆；我们还记住了，“早一粒，晚一粒，驱除感冒困扰”的康泰克。感冒药和巧克力的差别不仅仅在口感上，这些看似毫无关联的产品都是定位非常成功的产品。那么，怎样才能为我们的产品找一个合适的定位呢？

说出你独特的价值主张，强调与竞争对手的区别

伟大的里斯在《定位》中讲到这是一个过度传播的社会（不需要解释了吧，产品经理每周扔掉的杂志和报纸充分说明了这点）。我们的脑袋已经是浸满水的海绵，必须挤出来点什么，才能装进新的东西。好在我们的脑袋为了应付产品信息爆炸，学会了给产品和品牌分类。对于每一类产品，你的脑袋里差不多都有一个小梯子，最上面的一层是这类产品的佼佼者，像柯达、可口可乐这些都是第一个进入你脑袋里的品牌。不同的产品，层数不同，最多七层。想想你能记住 7 个牙膏的品牌吗？IT 产品更可怕，可能最多容纳 3~4 层。



进军大脑的捷径就是争当第一，还有一个术语叫 USP (Unique Selling Proposition 的英文缩写) ——独特的价值主张。

USP 的构成有三个要素：第一要强调产品具体的特殊性；第二是竞争对手无法提出或者是尚未提出的；第三它能很容易打动目标消费群从而具有强劲的销售力。

独特的价值主张贯彻得最好在品牌差异上最具代表性的是宝洁公司在洗发水市场上先后推出的三个不同品牌，即“海飞丝”、“飘柔”和“潘婷”。对中国消费者的市场调查表现，“头皮屑多”、“头发太干枯”、“头发分叉不宜护理”等是困扰消费者的主要烦恼。宝洁公司针对不同消费需求推出不同特点的产品并配以不同诉求的广告，从而使产品深入人心。

- “海飞丝”采用海蓝色包装，给人清新凉爽的视觉效果，“头屑去无踪，秀发更出众”的广告语更进一步在消费者心目中树立了“海飞丝”去头屑的信念。
- “飘柔”则从名称上就让人明白该产品使头发柔顺的特性，草绿色包装给人以青春美的感受，“含丝质润发素，洗发护发一次完成，令头发柔顺飘逸”的广告语加上少女甩动丝般秀发的画面，令消费者印象深刻。
- “潘婷”则用杏黄色包装，给人营养丰富的感觉。“含丰富的维他命原 B5，能有发根渗透到发梢，补充养分，使头发健康、亮泽”的广告语，更使消费者深信“潘婷”的营养个性。

宝洁三种同类产品不仅没有自相残杀，相反据调查显示，P&G 的三种洗发水品牌都拥有各自相当可观的市场份额。成功归因于产品的定位清晰，同时进行差异化诉求。

来看看我们对独特的价值主张贯彻得最好的一个产品吧。

【案例三】成功的产品定位《金山词霸 2000》。字典翻译软件的巅峰之作，逻辑清晰、字斟句酌、重点突出！以后很少看到这么好的文案了。

金山词霸 2000——无话不说的超厚词典

从文案中我们可以看出金山词霸 2000 强调的就是“会发声”和“海量的内容”。这是我们的竞争对手所不具备的，也是最能引起用户共鸣的。

字正腔圆 从此无话不说

装备全球领先的 TTS TM 全程化语音技术，实现了所有英文单词及短语的准确发音，可独立完成从整句、整段乃至整篇文章的中英文流畅朗读，是锻炼英语听力的上乘佳品。

千锤百炼 始终领先一步

可在任意窗口下自由对鼠标所指的中英文词汇进行即时对译，并能够智能识别词性变化。

支持游戏进行中的热键弹出，可即时查询英文游戏中的单词。

支持中英文 Windows 3.X / 95 / 98 / NT / 2000 及各类应用软件，可嵌入 IE5.0 中直接使用，支持繁体。

网际导航中分类收集了数千个国内外的优秀网站的网址，助您轻松遨游 Internet。

海量词汇 依然字斟句酌

总计 200000000（两亿）多字，专业词条多达 600 万，囊括了金山词霸 III 标准版、通译科技版和企业经贸版中的所有词汇，增补并修正了 6.5 万条最新词汇，进一步增加了 5 万条实用例句，修订总量超过 20%，一举突破了任何一本传统词典的词汇容量和内容解释。

每个单词有配有音标、词源、解释、词组、例句、词性变化、相关辞书性等内容，解释详尽，支持英文单词的模糊查询，提供拼音、偏旁部首两种查询方式。支持简体和繁体两种显示模式。

8 本久享盛誉的英汉、汉英及汉语词典和 27 套自然科学及社会科学专业词库

钻空子，寻找没有被被人占领的空档

如果你不是第一个进入市场的产品，也不是市场上的领导品牌。如何给你的产品定位呢？寻找价格、年龄、技术含量上的空子，在预期的客户的头脑中打开一个缺口是个不错的

主意。

产品的定位和目标消费群息息相关。同样是汽车，劳斯莱斯定位是“汽车中的贵族”。劳斯莱斯轿车对购买者的身份及背景条件有严格的审查和要求，购买者必须通过厂方对其身份、地位、文化教养及经济状况的综合调查。在生产过程中，劳斯莱斯也为追求高档质量不计成本。因此，劳斯莱斯成为显示地位和身份的象征。本田车的定位也非常清晰“性能优越的商务人士用车”。他强调的是商务人士关心的安全、舒适、性价比高、好维护等特性。在外观上，本田选择的是商务人士青睐的米色、黑色等中性色，简约高雅。如果我选择的话，一定选择“本田雅阁”。

1997年，金山推出的《剑侠情缘》定位为国内第一部言情武侠类RPG游戏。当时台湾的言情武侠类RPG游戏——《仙剑奇侠传》市场上的表现十分火爆。国内的玩家期待着国内也有这样一款游戏出台。定位言情武侠类RPG游戏无疑搭上了这个市场热点，“国内”则强调本土特色，引起用户的好奇心和国产游戏情结。

论据充分，你的产品支持了你的定位

产品定位要和产品特性相符，产品呢，也要有充分的论据来支持产品定位。2001年，金山给WPS的产品定位是“不一样的Office”，产品文案中从多角度诉求，为什么金山的WPS是不一样的Office。产品推出以后，却未能引起用户的共鸣，原因显而易见：第一，MS Office的功能已经足够了，繁多的新增功能并没有引起用户的兴趣。第二，随着电子邮件的普及，文件格式的兼容性已经成为办公软件是否为大家所接受的基本条件，用户更关心的是用WPS编辑的文件是否能被别人打开。

政府采购后的大规模的用户反馈，使金山调整了研发的方向，也重新给产品定了位。“WPS Office 2002 —— 一样的Office，不同的性价比”。最新的WPS强调，常用功能WPS都具备，文件格式兼容、二次开发兼容、界面和操作习惯兼容。WPS是性价比更高的替代品，功能一样，价格又便宜，产品特性和定位就一致起来。

【案例四】从不一样的 Office 到 一样的 Office 看产品定位要和产品特性相符

WPS Office ——不是一般的 Office

国内办公中有很多独有的需求，现有办公软件往往无法满足，很多企业在购买了办公软件后不得不请第三方的软件公司进行再次开发这些独有功能，导致资金重复投入，而且由于第三方软件公司的实力，很多二次开发的功能无法使用，导致资金浪费。WPS 完整体验了国内办公全部过程，针对目前现状，定制众多独有功能，解决中国政府、企业办公实际问题：

1、WPSOffice 提供了符合国家行政机关公文格式的公文模板，这些模板涵盖了国家行政机关办公的各方面公文。包括公告、函、命令、通知、简报、文件、呈批件等等。利用模板拟制公文，用户只需键入或利用右键菜单插入一些文字就可以快速地起草、编辑公文。节约重复性的工作，提高工作效率。

2、率先支持国家最新合同标准，涉及建筑、借贷、融资、保险、采购、技术转让等公司运营范畴，共计 106 个国家标准合同，用 WPS Office 直接签订各类合同，避免法律漏洞。

3、率先支持国家质量技术监督局最新字符 GB18030 标准，在原来 6763 标准字库的基础上，新增 21000 多个汉字，彻底解决了无法输入及显示生僻人名、地名、汉字的问题。

4、WPS Office 基于电子邮件、表单流转，在因特网上实现公文流转，打破企业办公界限。

5、提供企业办公自动化系统，统一管理办公行文、数据报表、人事信息、会议幻灯、收发邮件、新闻报刊等信息。

WPS Office 2002——一样的 Office，不同的性价比

文件兼容新突破

WPS Office 2002 遵循 XML 标准，采用“数据中间层”技术，格式兼容实现突破性进展。不仅读入甚至可以直接生成 Word、Excel、PowerPoint 文件。方便用户数据交换，信息沟通更加顺畅。

整合办公自动化

WPS Office 2002 采用 COM 技术，提供标准的开发接口，支持基于 Lotus Notes、MS Exchange 以及 WEB 化的办公应用。从而实现与办公自动化系统的无缝连接，满足用户个性化定制和应用开发的双重需要。

语言支持全球性

WPS Office 2002 采用 Unicode 内核，支持国际化多语言文字编辑，适应全世界 80 种以上的语言，实现跨国、跨地区的文档交流。

图文混排最专业

WPS Office 2002 超越一般办公软件文字排版内核的设计思路，采用先进的图文混排引擎，保证能够排出复杂的版面，在同类软件中处于领先地位。

集成办公更高效

WPS Office 2002 提供技术全面优化的四大模块：金山文字 2002，金山表格 2002，金山演示 2002、金山邮件 2002，运行效率显著提高。基于 XP 的使用风格，简易友好，其他办公软件的用户，无需学习，轻松上手。

给竞争对手定位

定位，不仅是给自己定位，而且也给竞争对手定位。找个有利的位置，竞争对手的定位就很尴尬了。

饮料市场一般是按照碳酸饮料、水饮料、茶饮料、果汁饮料进行分类的。这一市场可谓巨头云集，碳酸饮料由可口可乐、百事可乐把持；水、茶、果汁市场也被台湾的有统一、康师傅，国内的娃哈哈、乐百事这样的知名厂商所占据。后来者怎么进入这个市场呢？

随着生活水平的逐步提高，人们健康观念有所增强，关注健康从饮食开始的观念越来越普及。这是，一些敏感的厂商看准机会，准确切入市场，推出“平衡饮料”这一概念。

厂商是这样解释“平衡饮料”的，“平衡饮料”一种健康饮品。它含有钾、钠、钙、镁等电解质，成分与人体体液相似，饮用后更能迅速被身体吸收，及时补充人体因大量运动出汗所损失的水分和电解质（盐分），使体液达到平衡状态。这种定位，无疑给自己的产品找个一个好的位置，把碳酸饮料、水饮料、茶饮料、果汁饮料定位成“不平衡饮料”。

在产品推广上，平衡饮料强调的最大的“卖点”是比水更解渴！——平衡补充，解“口渴”更解“体渴”，快速补水，并有效锁住机体水分是其特点。“平衡饮料”就是看准了市场上的空白点，成功定位，成为饮料市场的一股新势力。

2001 年，杀毒软件市场的竞争局面可以用惨烈来形容，竞争对手虎视眈眈，步步为营。《金山毒霸》作为杀毒软件的新秀，给自己产品的定位“第三代嵌入式杀毒软件”。《金山毒霸》把面向个人电脑的杀毒软件定位为传统的第一代手动杀毒软件，采用病毒防火墙技术的是第二代杀毒软件。《金山毒霸》则面向主流的应用软件（如 QQ，邮件等等）进行嵌入式查杀方式，这种嵌入式查杀技术概括为第三代杀毒软件技术。《金山毒霸》已经是第三代了，竞争对手都是第二代杀毒软件，你们的产品已经过时了。不知不觉，就把竞争对手定位成了技术理念陈旧的产品。

三、 产品定价、销量预估及预算

1. 产品定价

定价是从用户的角度去衡量一个产品价值的过程。产品的价格应该处于用户愿意支付的价格和产品的成本之间。

影响产品定价的主要因素包括：产品自身成本、竞争对手的价格、用户对价格的敏感程度、营销目标和战略。



产品自身成本

产品的成本一般来讲是价格的下限，否则就不赚钱了。成本分为固定成本和可变成本。固定成本是不随产品数量发生变化的，例如生产成本。可变成本是随着销量的变化而变化的，例如研发成本、市场成本等等，销量越大，摊销到每个单品的成本就越小。因此成本和销量有着密切的关系，产品经理需要根据不同的情况下的“量、本、利”做具体分析。

竞争对手的价格

如果我们的产品和主要竞争对手的产品功能十分接近，价格因素在营销中的作用就显得愈发重要，我们就更应该密切关注竞争对手在价格上的举措。

用户对价格的敏感程度

用户总是想得到物美价廉、物超所值的产品，但当你的产品具备以下特性时，用户对价格就变得不敏感起来。

- 独特价值。产品越是独特、稀缺，客户对价格越不敏感。
- 对替代品的了解程度。客户对替代品了解得越少，对价格敏感性越低。
- 当产品被认识具有更高质量、品牌知名度越高时，用户对价格的敏感程度降低。

营销目标和战略

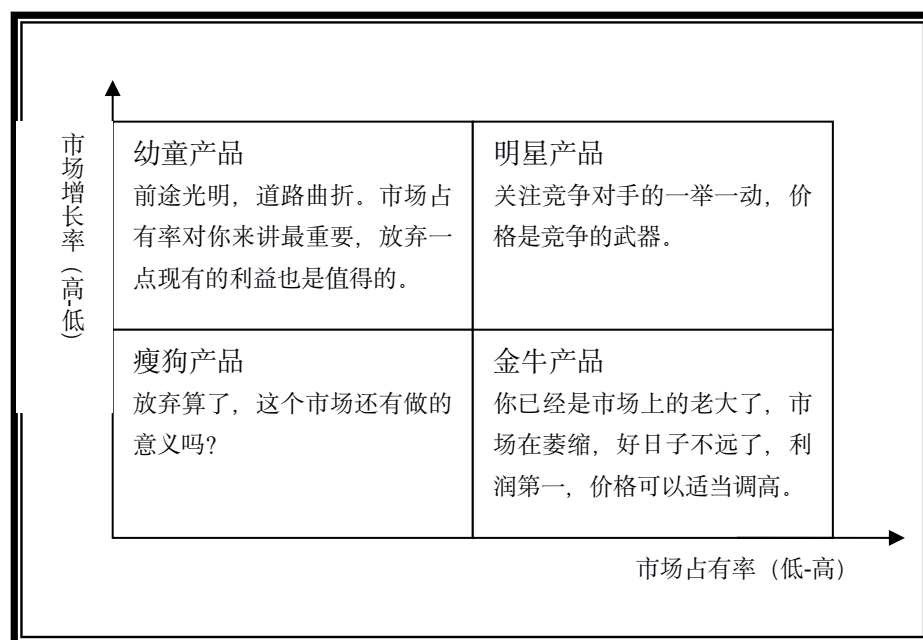
在通常情况下，需求量和价格之间成反比关系，价格越低，销量就越大。这时的营销目标和战略就显得尤其重要。

- 如果，你的市场目标是在短时间内取得市场份额的扩大。我建议你产品的价格定的就要比竞争对手有优势的多。这时，市场占有率对你来讲是第一位，即便你的产品比竞争对手有优势，也不要盲目提高价格。市场占有率和利润就像江山和美人，江

山打下来了，美人还会远吗？

- 如果，你已经取得了市场上的绝对垄断地位，市场基本在你的掌控之下。利润就是你现阶段最重要的目标，你可以预估一下，价格在什么范围内，利润最大化。适当调高价格，利润的产品会有所增长。

有时候，波士顿矩阵图可以作为制定价格政策时候的实用工具：



这里要提醒的是，别忘了给渠道留够价格空间。渠道的推荐作用在后面会提到，利润空间对他们来讲是生存的来源。制定价格政策的时候也要把这个因素考虑在内。

以圆珠笔进入美国市场为例，当时正是 1945 年底，二战刚刚结束，战后第一个圣诞节来临之际。美国的消费者都热切希望买到一种新颖别致的商品，作为战后第一个圣诞节的礼物送给亲朋。于是雷诺公司看准这个时机，从阿根廷引进了美国人从未见过的圆珠笔并很快形成了规模生产。

当时每支圆珠笔的生产成本只有 0.5 美元，那么，市场的零售价该定多少呢？如果按照通常的成本导向定价法，定 1 美元就能赚一倍，1.5 美元就是 200% 的利润。似乎应该满足了。但公司的专家们通过对市场的充分研究后认为：圆珠笔在美国属于首次出现，奇货可居，又值圣诞节，应用高价格引导，刺激消费。于是，公司决定以 10 美元批给零售商，零售商则以每支 20 美元卖给消费者。

事情果然如预测的那样，圆珠笔尽管以生产成本 40 倍的高价上市，立刻以其新颖、奇特、高贵的魅力风靡全美国。虽然后来跟风者蜂拥而至，生产成本降到了 0.1 美元，市场价也跌到了 0.7 美元，但雷诺公司早已狠狠地赚了一大笔。

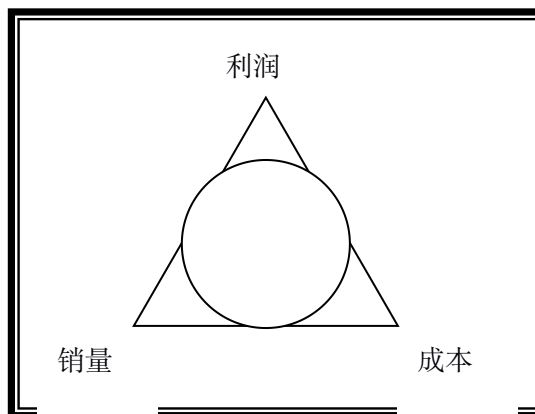
雷诺公司之所以成功，最关键的因素是高价格引起的轰动效应。这种用于新产品上市的定价方法，被形象地称为“撇脂法” (market-skimming pricing)---把一杯牛奶的最上边的一层奶脂一下子撇走。此法的特点：一是可以实现短期利润最大化；二是高价格可以提高产品身

价，激起消费者购买欲；三是高价可以控制市场的成长速度，使当时的生产能力足以应付需求，减缓供求矛盾；四是为价格的下调留出空间。

2. 销量预估

销售预测是给自己的市场营销活动找一个参照系，给出一个定量的分析结果。俗话说“风不会偏爱没有目的港的人”。有了销量预估，可以唤起你更大的潜能，朝着目标方向前进。我们如何能准确的预估销量呢？

纵向来看，我们要关注我们自己产品的在市场上的历史数据。去年，我们的产品在市场上的销量是多少？上一个版本，我们一共买了多少套？横向来看，竞争对手的销售数据也非常重要。



更重要的是，我们要关注整个市场的容量有多大，市场格局发生了哪些变化？如果用简单的数学公式来表示的话： $\text{销量} = \text{市场容量} \times \text{产品的市场份额}$ 。但实际上，要想得到市场容量和市场份额的准确数字几乎是不可能的。我们只能从一些相关的信息中寻找蛛丝马迹。一些权威机构（例如 CCID，IDG，XX 商情）每年都有年报，PC 市场总销量、同类杀毒软件销售数量检测、同期的著名游戏销售数量、有效上网人数等等，这些都是你销量预估的参考资料。此外，你还要关注市场格局的变化，今年的整体市场容量增加了，还是减少了？有什么竞争对手或是替代品加入了这个市场？我们在市场中份额发生了哪些变化，是增大了，还是减少了？所有这些都会影响到我们产品的销量。

刚才我们分析了成本、利润和销量的关系，割裂了价格单纯谈销量是不科学的。特别要强调的是，在做销量预估的时候，一定要明确价格。

【案例一】金山词霸 2000 的销量预估

近年来互联网飞速发展，到年底国内网民保守估计也要达到 500 万，使用英文软件和到英文网站浏览的用户会大大增加。在 97、98 年软件翻译市场开始发展以来，97 年南京月亮公司在短短一年就取得了 10 套的销量，后期跟进的实达铭泰公司以《东方快车》在市场上迅速崛起得到实达集团的青睐，取得了投资，从侧面说明了翻译市场的巨大。

这一段分析的是同类产品的销量

电子词典由于容量大、使用便捷、可真人发声得到迅速普及，以金山词霸 300 万的盗版销量、装机量高 40% 来看，足以说明电子词典广泛的通用性和市场的巨大。

这一段分析的是市场上的历史数据

98 年家用电脑销量在 120 万，到现在家用电脑普及量估计在 400 万-500 万，长城为首的硬件厂商在 99 年中主推 5000 元以下低价电脑也初获成功，进一步扩大了软件市场的硬件基础。

在专业媒体中，综合大众软件 35 万、电脑报 45 万、电脑爱好者 35 万、家用电脑与游戏机 25 万、中国计算机报 25 万、计算机世界 20 万等业内主要媒体的发行量，由此估计专业媒体覆盖电脑用户肯定在百万以上。

这些都是相关的市场信息

98 年 10 月《金山词霸 III》标准版以 48 元的低价冲击市场，取得 3 万多套国内少有的软件销售量，99 年 5 月新天地公司的 50 元低价游戏体系掀起了中国游戏低价狂潮，38 元的《心跳回忆》、36 元的《世界足球经理》、49 元四张盘的《破碎虚空》等系列低价产品迅速跟进，其中不少取得了十万套以上的销量好成绩，国内游戏的主流价格已经定在 50 元以下，由以上可以断言：中国

分析价格和销量的关系

3. 预算

Step 1 销量预估

版本	价 格	折 扣	代理 价格	销量 (万)	业绩 (万)
XX 产品—版本 1	A1	B1	$A1*B1$	C1	$A1*B1*C1$
XX 产品—版本 2	A2	B2	$A2*B2$	C2	$A2*B2*C2$
					...
合计					$SUM(A*B*C)$

Step 2 成本预算

		成本	单品成本
销售额	M	销售数量 S	出货价格 P
市场成本	C1	$C1/M$	$C1/S$
生产成本	C2	$C2/M$	$C2/S$
外购成本	C3	$C3/M$	$C3/S$
运输成本	$M*C4$	C4 (运输平摊比例)	$P*C4$
坏帐成本	$M*C5$	C5 (坏账平摊比例)	$P*C5$
销售成本	$M*C6$	C6 % (销售平摊比例)	$P*C6$
品牌成本	$M*C7$	C7 % (市场平摊比例)	$P*C7$
客服成本	$M*C8$	C8 % (客服平摊比例)	$P*C8$
运营成本	$M*C9$	C9 % (运营平摊比例)	$P*C9$
平摊	$M*C10$	C10 % (平摊比例)	$P*C10$
营业税	$M*税率$	税率%	$P*税率$
费用合计	各项费用之和 +营业税		各项费用之 和+营业税
毛利	M -各项费用之和 -营业税	$(M$ -各项费用之和-营业 税)/M	P -各项费用 之和-营业税

其中，生产成本是不变成本，硬成本，不随着销量的变化而变化。市场成本是可变成本，销量增加，单品的成本随之降低。在金山，市场成本，一般占销售额的 20%左右。平摊市场、销售、客户的费用一般在年底的公司预算中给出整体的系数，乘销售额即可得到平摊的费用。

Step 3 一些重点成本的说明，例如生产成本、市场成本的细化

生产成本

生产成本

	价格	备注
盘片		
外盒		
手册		
回执卡		
泡沫		
盘盒		
包装		
纸箱		
合计		

市场成本

市场成本	上限	
广告		具体的广告计划附后
宣传及其促销品		海报、宣传单页、促销品
首发及外地促销活动		
公关活动及传播费用		具体的公关活动计划附后

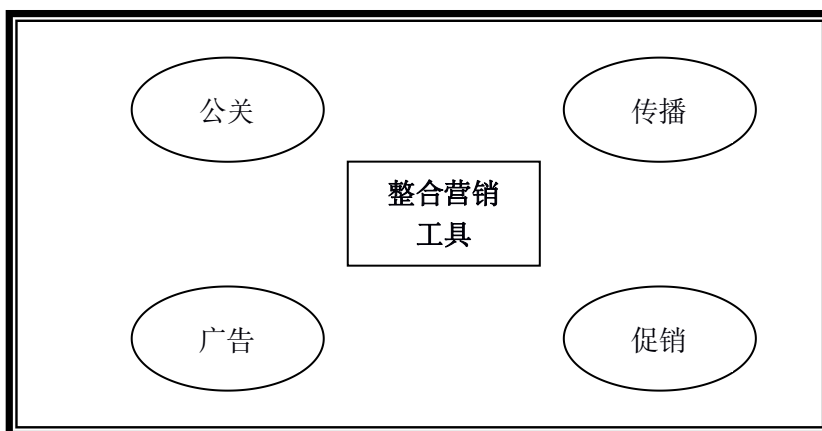
四、 造势不如借势

在上面的章节里，我们介绍了产品的规划和产品的定价。有了好的产品，好的价格，我们就一定能在市场中取得不错的战绩吗？答案显而易见，“酒香不怕巷子深”的时代早已过去，面对更加激烈的市场竞争，如果没有更富有创造力的市场营销手段，我们的产品很可能就会悄无声息的被埋没。

市场启动（Promotion）通俗的讲就是“造势”就是“煽风点火”。好的市场启动（Promotion）可以达到如下目的：

- 刺激用户的消费需求
- 激发潜在用户对产品的需求
- 影响用户的决策
- 树立良好的企业形象，赢得用户对企业的信任度

市场启动的四大利器就是我们常说的公关、广告、传播、促销。产品经理就是利用这四把利器来达成销售目标，赢得用户对企业的好感的。



1. 广告

最早的平面广告大约是公元前三千年，在埃及古城底比斯的废墟中发现的莎草纸，写着追捕一名逃亡奴隶 Shem（赛姆），愿以金质硬币为酬赏。

1985 年，我国文物考古工作者在发掘一座元代的古墓时，令人叫绝地发现了两张 1306 年以前的包装纸广告，其正、背面皆印有清晰的图案、花边和文字。全文为：谭州（今长沙市）升平坊内白塔街大尼寺相对住，危家（店主姓危）自烧洗无比



鲜红紫艳上等银朱、水花二朱：雌黄、坚实匙筋。买者请将油漆试验，便见颜色与众不同，四远主顾请认门首红字高牌为记。整篇广告文不到 70 字，却道出了店的地址、产品的性质、特征，实在言简意赅，一目了然，通晓市场销售心理，是目前我国早期精彩的平面广告文物。广告真是无所不在。

在制定广告计划时，有五个以 M 为开头的因素是产品经理必须考虑的。5M 是：任务 (Mission)、信息 (Message)、媒体 (Media)、资金 (Money)、衡量 (Measurement)。

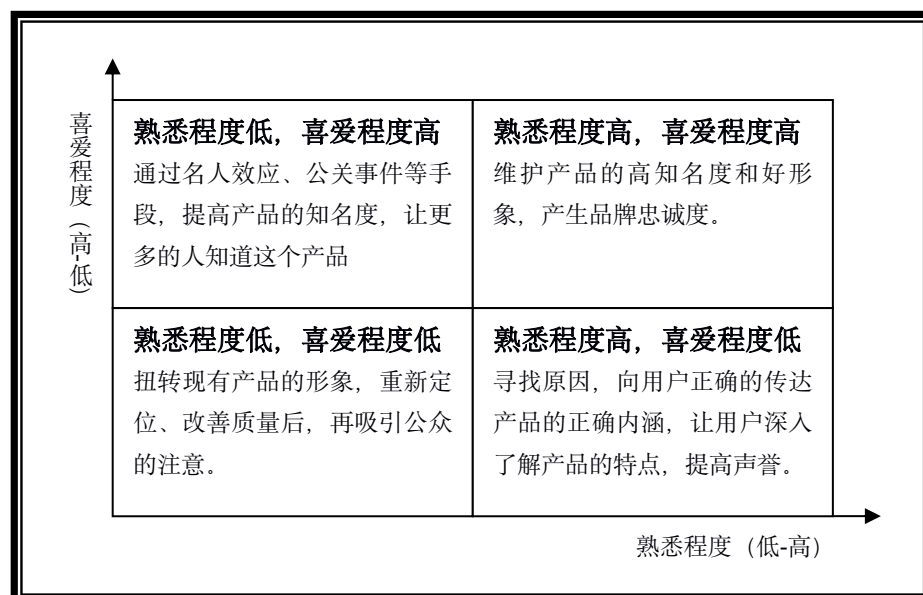


- 任务 (Mission)：通过投放广告，我们要达到什么目的？
- 信息 (Message)：在广告中，我们传达的是什么信息呢？我们要对用户讲什么？
- 资金 (Money)：这次投放广告，我们一共能花多少钱？花多少钱合适？
- 媒体 (Media)：我们选择什么媒体来投放广告？
- 衡量 (Measurement)：如何评估我们的广告投放的效果？达到我们预期的目的的吗？

任务 (Mission)

任务 (Mission) 要确定的是：受众 (目标消费者) 和达到的目的。广告投放的目标非常难量化，一方面，广告投放要达到的目标不是单一的；另一方面，达到的效果非常难评估。这方面，一些国外知名的产品公司做的非常出色。例如，可口可乐公司在某年的广告目标：本年内，在中国城市中 6 至 14 岁的青少年中，了解可口可乐这一品牌是世界著名的可乐饮料的人数从 65% 提高到 85%。

我们可以通过用户对产品的熟悉程度和喜爱程度两项指标来分析，明确现阶段广告投放的主要目标。



信息 (Message)

什么样的广告词最有效?

广告是对产品进行的最有效的正面宣传。什么样的广告最有效，最能传达你的观点呢?

- 具有本企业和本产品的特色，换一家公司就不成立，或不贴切。是“我们公司，我们的产品”。“无话不说的超厚词典”，非金山词霸莫属，明显不是什么东方大典。写完广告文案后，试着把产品名称换成竞争对手的产品看看，如果照样适合，这样的广告就不及格。
- 具有明确的“价值”概念，强调用与不用的区别。“使用前是怎么样，使用后发生了哪些变化”。像减肥药、洗发水都采用过这样的手段，效果真得不错。
- 目标受众清晰，只针对一个特定的消费群体，有排他性。如果你的广告让目标消费者感到“这是在对我说话”，效果就达到了。
- 强调与其他类似（或相同）产品的区别及特色。
- 侧重用户最关心的一个或两个方面。
- 能激发人们去想象，去比较，去尝试的愿望。

【案例一】金山影霸 III 的广告文案。

金山影霸 III 的卖点很多，通过市场调查，我们发现用户还是对播放效果和纠错能力最关心。在广告中我们就只强调“**金山影霸 III——高清晰超强影音播放组合**”。这比面面俱到、说明书式的文案效果好很多。

超强纠错，烂盘通吃：采用超强纠错技术，防读死，全速读盘无噪音。

播放质量，更胜一筹：国际顶尖解码引擎，画面更流畅、画质更清晰。

所有格式，一网打尽：全面支持 RM, MPEG4, AVI, CD, MP3 等上百种媒体格式。全部搞掂 VCD, 音乐 CD, MP3。

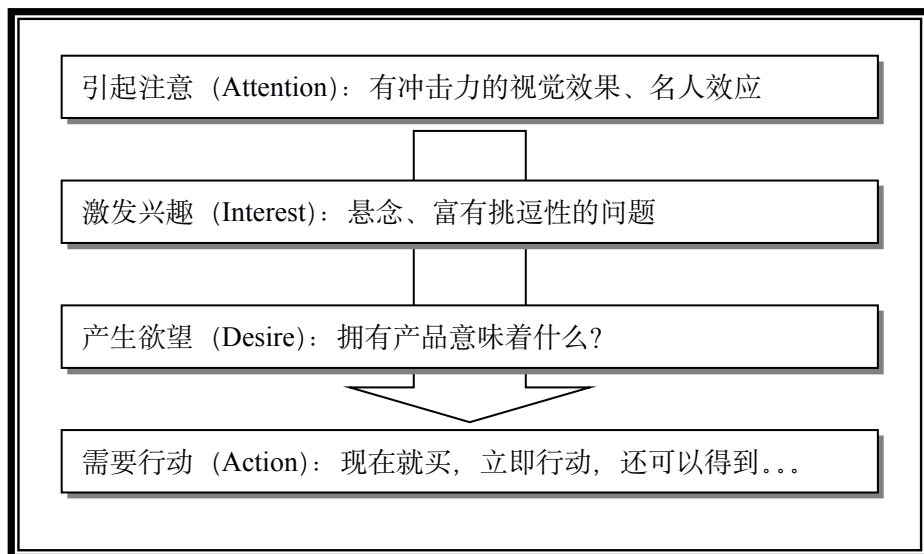
【案例

二】让我们来欣赏一下金山游侠 III 的广告，是不是让游戏发烧友有去用一下的冲动呢？

我要在 FIFA2001 中让中国队以 20:1 的战绩狂胜法国队
我要在星际中让 TERRA 以一挡十、用天行者遮住日光、用坦克碾平大地
我要在暗黑中以不可战胜的力量瞬间搞掂那该死的 BOSS
我要让布莱尔一人独挡那蜂拥而至的僵尸
我要让极品的飞车加速到 1000km/h，体会真正的风驰电掣...

游戏与你同在，游侠不可替代——金山游侠 III

AIDA 原理

[illegible]

首先，红色的底色中有一个大大的战字，特别醒目，有冲击力。一下子就抓住了人们的眼球。引起注意（Attention）。

紧接着映入眼帘的是“重金悬赏中华第一打字高手”的大标题，立刻就引起了读者的兴趣 (Interest)。

接下来的小标题——你想证明你真的很能“打”吗？想证明你是天下第一“快”吗？请速来参加“中华第一打字高手”打字比赛，赢取一分钟赚 3000 元现金的机会！现在你是不是有去参加比赛的欲望了呢（Desire）？一分钟赚 3000 元现金，真是诱人呀。

现在我急需知道的是如何才能参加比赛？比赛的细则是什么？右边的广告文案传达的就是这些信息。快，立刻行动吧（Action）。

接下来，让我们来欣赏几个比较成功的广告作品。

上海外语教育出版社
http://www.shfep.com.cn

每天背诵 300单词 的秘密...

金山单词通 2002

一套科学实用的记忆策略、生动记忆程序，解决了考前前临、考中遗忘不少、考后遗忘更多的难题。





金山打字通 2002

优惠价：3.9 元



金山单词通 2002

优惠价：3.9 元



金山书信通 2002

优惠价：3.9 元

金山打字通 2002

48小时成为打字高手

- 鼠标击键四步操
- 逐步提高打字速度
- 从零基础学起
- 掌握快速打字技能

金山单词通 2002

每天背诵 300 单词的秘密

- 按词频、词义、词性分类
- 海量例句、发音标注
- 分秒必争、不假思索
- 全面覆盖、长期记忆
- 超长例句、即时更新

金山书信通 2002

388 篇商务资讯完全手册

- 288 篇文章、一应俱全
- 148 篇法律英语翻译
- 9 个行业背景知识
- 1 个超值附录

把握新时代的商务之翼——《金山打字通 2002》+《金山单词通 2002》

金山打字通 2002 是金山公司最新推出的一款集打字教学、练习、测试于一体的软件。它采用先进的“四步教学法”，将复杂的打字技巧分解为简单的步骤，使初学者能够快速上手。同时，它还提供了大量的常用词汇和句子，帮助用户在练习的同时积累知识。金山单词通 2002 则是一款专为英语学习者设计的背单词软件。它采用了科学的记忆曲线，能够根据用户的记忆情况自动调整复习计划，确保每个单词都能被牢固记住。此外，该软件还提供了丰富的例句和发音功能，帮助用户更好地理解单词的用法和读音。金山书信通 2002 是一本汇集了 388 篇商务资讯的实用手册。它不仅包含了大量的商业信函范文，还涵盖了各个行业的背景知识和专业术语。对于从事外贸工作的用户来说，这本书无疑是一份宝贵的参考资料。通过这三本书的学习和使用，用户可以全面提升自己的办公技能和英语水平，轻松应对现代职场的需求。



34

针对不同的目标消费群体，广告的侧重点不同



理智型	煽动型
让人产生“对号入座”的感觉， 一种自然需求	让人产生“拥有它”的愿望， 一种心理满足
使人们了解 FAB <ul style="list-style-type: none"> ● F: Features 特性, 指标 ● A: Advantages 优点, 好处 ● B: Benefit 利益, 效益 	与某个社会群体的时尚相关 <ul style="list-style-type: none"> ● F: Fashion 流行, 时尚 ● A: Attractive 兴趣, 诱惑 ● B: Brand 品牌, 名牌
适用于技术含量高、不易复制的产品	适用于大众消费品，产品差别不大
直接表达	间接表达

媒体 (Media) 与资金 (Money)

广告的媒介现在是遍地开花, 连飞机上都被刷上了广告, 产品经理可以选择的范围很广, 如何来选择呢? 前面也多次提到过, 要根据目标市场、媒体受众特征、媒体广告价位以及自己的成本预算等因素来综合考虑。

- 目标消费群体: 谁是你最想打动的人, 他们都关注什么媒体?
- 媒体的特性: 这些媒体的受众特点是什么? 是否和我们的目标消费群一致。
- 资金 (Money): 媒体的价位是多少? 你的广告预算是多少?

投放的媒体

选择广告投放媒体的时候, 不能凭感觉、凭故事, 而是要看数据。要看这个媒体的覆盖面有多大, 是什么人在看这个媒体, 有多少人是自己产品潜在的消费群体。

有一些指标体系可以参考: 发行量、收视率、阅读率、千人成本等。(千人成本由某一媒介或媒介广告排期表所送达 1000 人所需的成本。简称 CPM-cost per one thousand impressions)。

媒体	分类	特点
报纸	日报、周报、晨报、晚报	见效快, 事件感, 新闻性强
杂志	周刊、半月刊、月刊、双月刊、季刊	保存期长, 有收藏性, 纵向性深度报道

广播		高校、TAXI 特定人群
电视	有线、无线、卫视	直观形象，有现场视觉冲击力
互联网	新闻网站、电子商务网站、邮件服务、搜索引擎	及时性，有很强的互动性和参与性
户外	机场、火车站、公车站、地铁站、商业街等地的路牌；流动车身	提醒性品牌效应

广告的频度

前些天，听见朋友评价脑白金的广告，颇为认同。“脑白金的广告，犹如丑男追美女，死缠烂打。烦归烦，销售力才是硬道理。问世间美女，有多少不是被死缠烂打追去？问优秀男士，又与多少美女失之交臂？”我们可能对脑白金的广告颇为反感，可不能不否认，“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”的广告妇孺皆知，耳熟能详。只有反复地刺激潜在用户，用户才可能会对你的东西产生兴趣、欲望。还记得“七次”法则吗？惯常情况，对于一个特定的受众，一则广告只有重复出现七次以上，才会撩起人家的兴趣。

当然，广告投放的频度和预算息息相关。因此产品经理在制定广告计划的时候，要综合考虑相关因素，倾其所有，在核心媒体上投放一次的广告投放肯定是不可取的。

【案例三】小成本运作产品的广告投放计划——金山游侠 III

通过分析金山游侠 III 的广告计划，我们不难发现媒体的选择对目标消费群的针对性非常强，金山游侠是一款游戏修改工具。因此平面广告集中在专业类媒体的游戏版面和游戏类媒体。在资金有限的情况下保证了在目标人群中的曝光度。

媒体	日期	版面	版位说明	投放内容
电脑报	3.5	1/4 通栏	游戏版	预热
	3.12	1/4 通栏	游戏版	预热
	3.19	1/4 通栏	游戏版	预热
	3.26	1/4 通栏	游戏版	产品特点
	4.2	1/4 通栏	游戏版	产品特点
	4.9	1/4 通栏	游戏版	产品特点
	5.6	1/4 通栏	游戏版	产品特点
合计				
大众软件	3 月下	黑白整版		预热
	4 月上	黑白整版		热卖
	4 月下	黑白整版		热卖
	5 月上	黑白 1/2 版		产品特点
	5 月下	黑白 1/2 版		产品特点
合计				
家电与游戏	3 月	黑白整版		预热
	4 月	黑白整版		产品卖点
	5 月	黑白整版		产品卖点
合计				
软件与光盘	3 月	彩色整版		预热
	4 月	彩色整版		产品卖点
	5 月	彩色整版		产品卖点
合计				
共计				

衡量 (Measurement)

我的广告投放的效果如何？目的达到了吗？是成功还是失败呢？理想的对广告投放效果的分析 (Measurement)，不仅是简单回答了“有多少人看到了我的广告”这个问题，还进一步回答“广告对我的品牌起到什么作用？对销售有什么影响”这个更为重要的问题。

有一些省力但效果不错的衡量方法，你不妨试一试。

- 重视客户服务产品问询率，产品问询率反映了广告投放的综合效果。
- 对问询产品的用户进行深入地分析。例如从什么渠道得知产品的信息？（DELL 不同媒体广告上的客户问询电话不同）或知的信息和我们想表达的有什么不一样？

- 在投放广告之前，尝试着让不相关的同事先看一下广告，两分钟后告诉你广告表达的是什麼内容？

2. 传播

有名言道“不懂传播，不善营销”，播是市场推广中的发动机。他把广告和成传统战争中的炮兵。在恰当的时间、集中火力进行轰炸，为我们的步兵（也部门）扫平道路。

在我看来，传播更像是说话，是对在合适的时间，说应该说的话，而且你很精彩，他愿意讲给更多的人听。媒体诉的对象，我们先来了解一下媒体。



广告和传播比喻瞄准目标、是就销售

合适的人，讲的故事就是你倾

媒体组合

Media Option

在前面的我们按照媒介的载体分为：报纸、杂志、广播、电视、互联网、户外广告。报纸的新闻性强，见效快；杂志的保存期长，有一定的收藏价值，传阅率高；广播覆盖面集中在高校、TAXI 等较为到特定人群；电视直观形象，有现场冲击力，但是成本很高；互联网的响应速度快，交互性强，但是内容不受限制。

媒体还可以按照大众媒体、专业媒体、行业媒体、政经类媒体等来分，相同类别的媒体关心的内容大致相似。这种分类方式有利于稿件的组织。

Media Class

因为传播人员的精力有限，不可能做到和所有的媒体保持密切的联系。这时，20/80 原理就非常重要了，我们把 80% 的精力放在 20% 有影响力的媒体上。一定要把常用媒体分出三、六、九等。

对 A 类媒体一定要有深入的了解，包括媒体定位、读者层次、发行数量、版面的内容等等。

Media Relation

做好媒体关系，必须了解媒体人员的需求。记者、编辑和广告人员他们的需求是不一样的。记者需要的是好的新闻，有什么新闻事件，最好第一时间告诉记者。编辑则需要好的稿件，广告人员的需要的就不言自明了。

传播节奏

传播真的像说话、讲故事一样，要有铺垫，要一层层展看。拿产品上市为例子，就有预热期、热销期、平稳期，每个阶段传播的主题是不一样的。

对专业媒体来讲，在**预热期**一般会以新品预览或者试用手记的形式，向用户透露一些产品的最新的突破，引起大家的关注和购买欲望。**热卖期**，产品的深度评测非常重要，专业的评测对产品口碑的营造非常重要。主要的评测媒体和机构主要有：《中国计算机报》、《计算机世界》、《电脑报》、《CHIP》、《PC-SHOPPER》、《中国软件评测中心》等等。到了**平稳期**，传播工作也不能放松，一些使用心得、经验技巧、SBS（step by step）都是好文章。

对新闻事件的报道也是同样的道理。围绕产品上市，也可以有产品的预热→上市的促销→公关活动等消息的发布→产品的上市表现→事件过后的深度评论等等。

在完整的传播方案中，一般分按照预热期、专业媒体的评测、热销期、平稳期四个阶段划分。每个阶段，都有详细的稿件的发布及其落地时间、传播主题、稿件的内容、投放的媒体、关键点和注意事项。这样有计划、有目的的传播，效果自然突出。

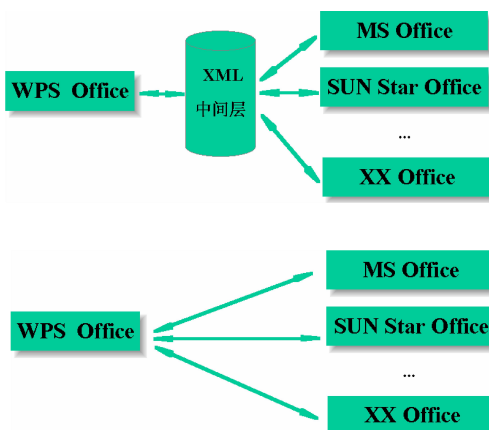
传播内容

“内容为王”绝不是一句空话，好的软性文章有时能起到广告所不能比拟的效果。软性文章可以通过以下的角度去切入：

类型	特点
新闻稿	Event 冲击力；选择角度的新闻性和独特性
评论稿	Topic 产生进一步关注，意义，话题
综述稿	Review 市场回顾，引起后期关注
产品稿	Feature 技术特点，卖点
评测稿	Function 中立性，注重功能特点的完整性
应用稿	Application 使用心得、经验技巧，强调能帮使用者做什么？

好新闻，重要在于挖掘。针对一个事件，寻找一个好的时机，好的角度，去调动媒体的神经，读者的眼球。

在产品稿的撰写中，产品的卖点是贯穿全文的主线。为了更好的展示产品的特性，最好配合产品的截图，图片更具有表现力。碰到晦涩的术语，最好能举一些例子，打切忌“我自己明白就行了”，“深入阐述的最高境界。例如，在 WPS 2002 的产品稿中，解释 XML 概念者就用非常形象的图片来阐述，读好理解。



WPS Office 2002 基于 XML 的构架了文件格式中间层。所谓中间层，是一个文件格式解释器，该解释器可以将应用程序的所有数据用一种标准的形式输出，任何可以理解中间层协议的接受方都可以解释接收到的数据。

WPS Office 2002 引入中间层的概念以后，格式兼容发生了质的变化。在这之前，格式转换的工作是一对一进行的，实现与 MS Office 的文件兼容，要开发相应的程序，实现与 Star Office 的文件兼容，同样也要开发相应的程序。重复工作的成分很大。中间层引入之后，WPS 用中间层描述的那一端功能就基本确定下来。只要根据具体的语言转化成相应的文件载体就可以了，不仅大大简化了开发的时间，而且提高程序的质量。

WPS Office 2002 中间层借鉴了 XML 的技术，继承了 XML 简明、灵活、自描述和可扩展的特点。因此，非常容易发展成数据表示的一个开放标准加以推广应用。使得文件之间跨平台、跨系统的操作成为可能。

评测稿强调的是专业和权威，因此应该多做对比，用数字说话。我们来看一下游戏修改软件得横向评测，有表格，还有精确的数据，说服力就更强了。

项目	金山游侠Ⅲ	FPE2000	东方不败Ⅲ
修改窗口弹出速度	1s	2s	4s
查找次数	2s	3s	3s
时间共计	5s	8s	30s
模糊搜索	有	有	无
金手指	有	有	无
联合查找	有	无	无

好的稿件是“感性”和“理性”的完美结合，也就是俗话说得“晓之以理”又“动之以情”。文章中“理性”的一面包括了知识和思考。通过文章，我们要向读者传达的是产品的卖点、我们对事件的观点等等，因此要做到观点鲜明，层次清晰，重点突出，做到“言之有物、持之成理”。

但如果只是一味的说教，读者听其起来，也会觉得索然无味、昏昏欲睡。感性因素也非常重要。从“感性”的角度上看，文章首先要有故事性，有情节、有冲突文章才好看。其次，好的文章的语言还要幽默、生动、有表现力。就是所谓的“言之有情、味之得境”。

在《WPS97 再铸辉煌》这篇研发手记中，作者戴君是用下面的语言来描写董波的。

言语不多的董波，是一个风趣幽默的 26 岁的小伙子，他已经在金山工作了 4 年，也是一个“老”程序员了。他在 WPS 97 开发中啃了一块“硬骨头”——负责“所见即所得的文字排版”。当我采访他，请他谈谈自己的经历以及参与开发 WPS 97 的感想时，小伙子不乏职业习惯地给我“DEMO”了下面一段令人叫绝的“程序”：

```
//说明:本文件做为 WINWPS 工程的一部分,用于实现与自我介绍有关的数据与操作
```

```
//编程:董波
```

```
//创建:1997 年 8 月 5 日
```

```
//完成:1997 年 8 月 5 日
```

```
//维护:
```

```
#define 出生年月"1971"
```

```
#define 毕业学校"广州暨南大学"
```

```
#define 毕业时间"1993"
```

```
#define 何时进金山"1993"
```

```
void On97 中所做工作()
```

```
{char szMsg[] = "所见即所得的文字排版";
```

```
}
```

```
void On 做 97 的感想()
```

```
{char szMsg[]="十年磨一剑之两面观 Pro:慢工出细活,十年出精品\
```

```
Neg: WINWPS 总是待字闺中";
```

```
}
```

```
void On 工作中得意之时()
```

```
{char szMsg[] = "当烦恼越来越多玻璃弹珠越来越少\
```

```
我知道我已经长大了";
```

```
}
```

```
void On 工作中失意与遗憾之处()
```

```
{char szMsg[]="作过才知该如何作,下个版本才是最好\
```

```
----这个版本总是遗憾之作.";
```

```
}
```

用程序写简

历，寥寥数语，一个睿智的程序员形象跃然纸上，真是令人叫绝。总之，好的文章能使人如见其景，如临其境，如历其事。

3. 公关

公关是为产品或公司创造可信度和美誉度的一种重要方式，狭义地讲，就是为新闻媒体提供宣传点，就是“造势”。主要的公关手段有：

- 新闻发布会（技术进步、行业发展、市场变革）
- 大型活动（巡展、户外秀、行业研讨会）
- 制造事件
- 公众演讲
- 介绍知名人物的事迹
- 公益性宣传
- 公关危机

4. 促销

促销手段

促销的目的短期来看是为了刺激用户购买，长期来看，好的促销活动对品牌的巩固有着不可估量的作用。促销的方式多种多样，归纳起来，主要有以下几类：

免费试用，样品派发

免费试用，样品派发，就是在确定的时间、地点，将新产品样品免费派发给目标消费者。采用样品派发，可以直接实现消费者对新产品的初次尝试。

在具体操作上，样品派发，主要有两种基本的操作方式，“入户派样”及“随机拦截式派样”。

- “随机拦截式派样”多选择商场内外、闹市街头作为派样地点，其虽然操作简单但因派发对象的随意性而效果较差，派发的产品不一定能到达你的目标消费群中。
- “入户派样”的重点在锁定目标用户上。比如对儿童食品的派样就应该选择小学内或门口，而诸如洗衣粉、方便面等日用品的派样则选择家属区比较适合。高科技产品呢，就应该选择人流比较集中的电脑城。

样品派发是最有效的也是最昂贵的介绍新产品的方式。互联网的普及使得软件的派发的成本大大降低，我们常常看到一些新软件上市之前，免费发放测试版、网上下载测试版。

降价促销：打折、特价

集点赠送

集点赠送消费者在一定时间内购买了一定数量的新产品后，凭购买“证据”兑换相应奖

品。比如，“收集包装袋 5 个，送产品一包；收集包装袋 30 个，明星文化衫；多集多送！兑换截止时间：2004 年 5 月 31 日”。集点赠送的目的是鼓励消费者的持续性购买。

- 集点赠送主要针对购买和重复性消费频率很高的商品，如饮料、小食品等。
- 集点赠送的赠品，消费者要有“收集性”的兴趣和耐心。比如儿童对于小玩具、学生对于流行歌手的唱片、家庭主妇对于家庭饰品。

销售附赠：买一赠一、促销品、商品组合

有奖竞赛

有奖竞赛是商家为吸引消费者购买，进行的竞赛、抽奖或游戏活动。比起“集点赠送”或“购买赠品”，有奖竞赛更能引起人们的注意，这是因为：

- 有奖销售促销的产品其消费者往往有强烈的投机心理，特别是在奖品设置有诱惑力的情况下。
- 新产品消费群有喜欢参与社会、文化活动的特质
- 消费者对企业的活动组织能力、信誉评价较高
- 企业不愿意用价格促销吸引消费者，希望能同时提升企业形象

发行优惠券

发行优惠券也是一种常用的促销方式，厂商通过邮寄、或在外包装及平面媒体中附赠“折价券”，持有它的消费者在购买产品时可享受规定的价格优惠。

发行优惠券提供“可量化”的价格刺激，诱导消费者对新产品的早期使用。在以下情况下可以考虑使用“发行优惠券”的操作方式：

- 产品价格比市场上同类产品高
- 主要竞争者已经推出了与新产品近似的产品
- 新产品的对消费者的产品利益点不突出，没有绝对的优势
- 消费者对产品的价格敏感度高

常见的操作方式主要有：

方式	基本操作	适用性
邮寄	直接将优惠券邮寄给目标用户	1. 有准确的目标用户数据 2. 新产品价格比较高 3. 目标消费群比较特殊 例如：化妆品
其他产品中附带	成熟产品包装上附带	1. 公司的产品线丰富 2. 公司有成熟的产品，并且市场占有率高，口碑好
报纸广告中附加	广告的角落里印“优惠卷”，剪下使用	有报纸、杂志等广告方面的投放时
产品本身中附加	直接在产品包装上体现，再次购买时享受优惠	重复机率很高的消费品，例如食品

名人签名发售、首发等 Road-Show

名人签名发售、首发一般是指围绕新产品上市为主题，面对消费者进行的大型户外综合性产品推广和介绍活动。它可能由文艺表演、现场游戏、产品介绍及产品试用等多项内容组成。

一般来讲，该类活动的规模较大、费用较高，其活动参与的人数、影响人数都远远大于其他促销活动；因此常被当作新产品上市活动的“前奏”，主要用来“吸引人潮”，也是形成消费者拉力的重要组成部分。一次成功的 Road-Show 的核心控制点主要有三个：

首先，活动主题一定要简单、鲜明，有号召力。大型的首发活动目的是取得好的公关效应，所以活动主题的选择很重要。其标准是：一是反映新产品的特点，二是简短、易于上口，三是要表现该活动的基本内容。

金山打字通上市时就举行过“寻找中华第一打手”的打字比赛。金山公司组织的这次全国大规模打字比赛同时在北京、上海、广州、成都四个城市的商业中心举行，全国大约有 800 多名选手参加了此次比赛，在北京城乡贸易中心门前更是有超过 400 人同台竞技，围观的人群更是有数千人之多。经过一天的激烈角逐，来自北京的常江最终以 183 字/分钟而获得北京地区的冠军，同时名列全国四地冠军及所有参赛者之首，获得“中华第一打字高手”称号。

其次，首发活动的场地位置选择非常重要。市中心广场、商业中心广场、客流量高的大型卖场（百货商场）门口是活动的首选。

第三，活动现场的控制是活动成功的保证。活动之前一定要制定详细的标准化作业流程（SOP）并严格督导实施。

几种促销活动的比较

	有利因素	不利因素和注意事项
免费试用	新产品上市特别适合; 和竞争对手相比具有竞争优势的产品。	配合活动要有足够的预热 (广告、传播的配合), 在消费者心中产生价值感。
降价促销	对消费者最具吸引力 削弱竞争对手的市场活动	会有损品牌形象 可能造成价格难以恢复 防止中间商干扰
有奖竞赛	提高消费者的购买兴趣 形式活泼, 销售终端愿意参与 海报、广告的预热非常关键 属于“人来疯”型, 人越多, 效果越好, 适合旺季销售	缺乏立即满足感, 并不能保证一定能获奖 奖品要有冲击力, 否则不具吸引力 注意不要违反不正当竞争法
销售附赠 (关键在于 赠品的选 择)	有价值赠品可作为产品定位/品牌形象的良好补充 如果赠品有吸引力, 展示效果好, 可以鼓励渠道做良好陈列	谨慎选择促销品, 品质差会影响产品形象 如果没有大量的广告支持, 影响范围仅仅局限在店面
发行优惠券	针对性强, 成本低	刺激潜在消费者或者新消费者的作用有限, 多局限在现有使用者
名人签名发 售、首发	引人人气 公关效果好	

不要迷信促销

- 促销的威力虽强, 却是费用最高昂的一种营销工具, 必须审慎计划与评估。
- 不能寄希望于促销活动解决销售衰退的现象。如果销售衰退, 首先要检查自己的市场启动是不是没有做到位, 有必要的话重新调整市场计划。
- 有可能的话, 在做大规模的促销活动之前, 选择小范围 (地区、店面) 测试。
- 大规模的促销活动, 是营销中的一个环节, 结合公关、广告、传播等手段, 才能产生 1+1+1+1>4 的效果。

五、 销售渠道

渠道是将产品送到消费者手中的中间环节，总的说来销售渠道可以分成两大类：直销和分销。

直销是通过自己公司的销售队伍完成销售的全过程，整个销售过程都是在本公司的控制下进行的。像我们公司里的 OEM 和大客户都属于直销的范畴。

分销则是通过合作伙伴将产品销售到用户手中。合作伙伴的类型很多，有分销商、代理商、经销商、零售商、专卖店、系统集成商、增值服务商等等。像我们公司的零售业务部和企业业务部都是采用分销的模式。

渠道的选择

产品经理如何为自己的产品选择合适的渠道呢？渠道的选择与产品的特性、产品的价值有关。一般来讲，功能复杂的产品适合采用“直销”方式，因为用户对产品的了解有限，需要“专家”介绍。如果是差别化不大的消费品，用户自然知道如何选择，建议采用代理或者零售渠道。

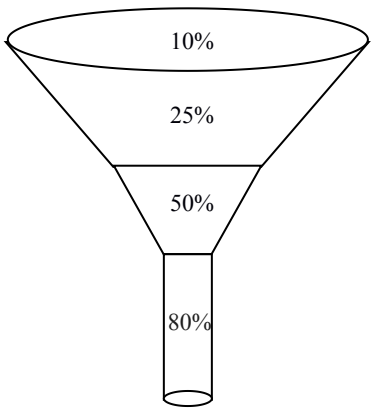
高价格、复杂 客户需求差异不明 显	直销	销售队伍更了解产品，根据用户的需要推荐产品
高价格、复杂 客户化工作多	系统集成商、增 值服务商	增值空间大，可以建立广泛的战略联盟
低价格、复杂	专卖店、代理商	直销成本高，不能承受
高价格、简单	专卖店、精品零 售商	高价格的产品，用户选择比较慎重 企业可以更有效的了解市场动态和用户反馈
低价格、简单	大众化零售店、 电子商务	渠道扁平化，利润提升 销售的便利性

选择不同的渠道，产品经理的工作重点也会不同。对于直销方式，侧重在于销售管理。分销方式的工作重点则侧重在渠道的开发、管理以及解决渠道的冲突问题。

销售漏斗

下面给大家介绍一个非常有用的销售工具——销售漏斗。用漏斗的形状比喻销售是特别形象的。漏斗顶部是对我们产品感潜在用户，随着漏斗的深入，客户的购买越来越清晰。漏斗的底部就是已经成交的

有效地利用销售漏斗，可以帮助我们



管理工
的层次
兴趣的
意向也
用户了。

完成以

下工作:

一、完成销量的预估和业绩的预算。将每个销售人员的潜在用户加权相加，就粗略得到总的业绩定额。

区域 A	客户 a	20	25%	4
	客户 b	100	25%	25
	客户 c	50	50%	25
	客户 d	40	50%	20
	客户 e	100	80%	80
	客户 f	40	80%	32
小计				186
区域 B	客户 g	60	25%	15
	客户 h	100	25%	25
	客户 i	50	50%	25
	客户 j	60	80%	48
小计				113
总计				299

二、可以有效监控销售的进展情况。销售漏斗量化的反映了每个客户的进展情况，一方面可以考核销售人员的工作，另一方面，能够及时发现客户的问题，如果某个客户长时间停滞不前，就应该分析原因，对症下药了。

三、利用销售漏斗，可以完成客户资源的交接和报备。当某个销售人员提出辞职的时候，销售经理就应该及时核对销售漏斗，掌握销售的动态。例如，对于销售意向为 80% 的客户进行上门交接；对于销售意向为 50% 电话交接。这样就有效的保留了销售资源。

推拉战术

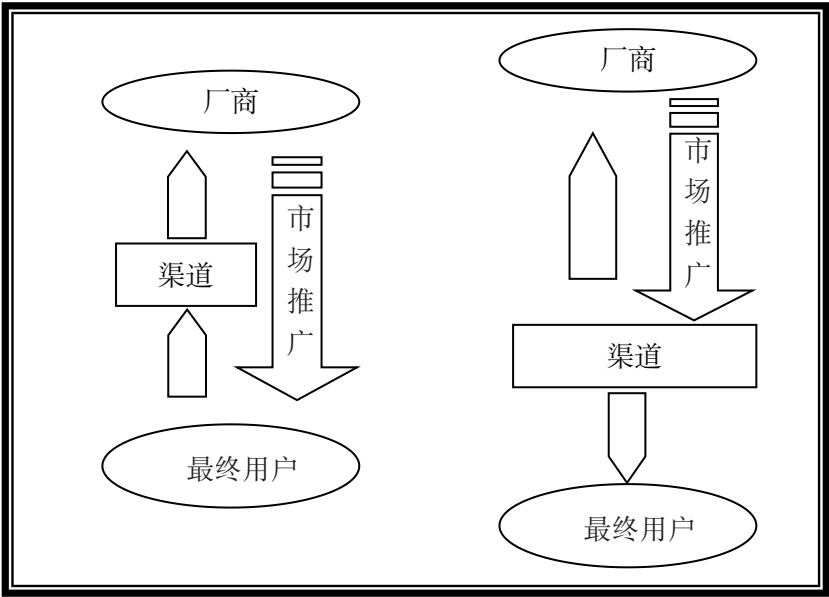
市场营销中有“推”和“拉”两种战术，产品经理应该根据产品的特点和市场环境结合起来使用。

所谓“拉”是指通过公关、广告、传播等手段启动市场，激发最终消费者的需求。消费者会找到零售渠道或者中间商，促使渠道到厂商这里来订货。因为对于经销商而言，除了利润之外，他们还关心**人流和资金周转率**。如果一个产品能带来人流，即便这个产品不赚钱，他能带来人流，就带来了从其他产品上赚钱的机会。经销商经常考虑的一个问题是，我手里的钱，今年能转几圈？如果消费需求旺盛，即便利润低，由于销量大，经销商也合算，就是所谓的“薄利多销”。

推呢，是指集中力量作渠道、中间商的工作，用高额的利润去吸引和说服渠道主动推销企业的产品，让他们感到代理和销售我们的产品总体回报最大。在推的战术中，市场宣传的对象是渠道，诉求点也是围绕渠道关心的问题与利益去设计。一旦渠道对产品感兴趣了，他们自然会去想办法启动他所能覆盖的市场，说服最终消费者。推的战术，充分调动了渠道的积极性。

什么时候用“推”什么时候用“拉”取决于企业的规模、实力、品牌影响力、企业在目标市场上的地位，以及与中间环节的力量对比。

拉的战术的优点是市场控制力强，能有效的把握市场，不会受制于人。但前提条件是公司对市场有非常强的把握能力，对消费者和竞争状况非常了解，强势拉动市场。当然还要有强大的经济实力作后盾。拉的战术的缺点是启动市场的周期可能会长一些，一旦市场运作失败，渠道的力很难借上。风险大。



推的战术适用于企业规模相对小或者技术含量高，销售过程复杂的产品。对于规模小的企业，因为没有实力拉动市场，只能牺牲自己的利润空间吸引渠道。在绑定利益的情况下，结成了合作联盟，并通过实力较强的经销商启动当地市场。还有另外一种情况，产品的技术含量高、销售过程复杂或者用户需求的差异化明显，客户化的工作量大，在这种情况下企业往往采取直销的方式或者找技术型的代理渠道。渠道推的作用更明显。

推	拉
企业实力强，品牌影响力大	企业规模较小，没有雄厚的资金后盾
对渠道的控制能力强	渠道的力量较强
技术含量不高的消费品	技术含量高，复杂的产品

六、 产品经理执行攻略

1. 包装盒的学问

包装的作用

传统市场理论给包装下的定义是：将商品盛放于某种容器或包装物之内。发展到今天，包装的作用已不再是简单的容纳和保护，它具有了非常丰富的内容。首先，包装应该保证产品的安全和清洁卫生，防止产品的散失、残缺、变质和破坏，这是包装最基本的作用。其次，具有广告和推销的功能，顾客通过包装可以了解产品，从而激发购买动机。最后，良好的包装应能最大程度地发挥产品的功效，降低产品损失。

在这方面，可口可乐公司可以说是一个典范。可口可乐的品种不多，之所以受到各个层次人们的喜欢，成功的秘诀之一就是对于不同的消费者使用的产品包装也相应不同。以往的玻璃瓶包装有其致命的弱点：价格单一，不符合各层次人们的消费心理；不便携带，容易破碎。为了更多的赢得各个层次的消费者，可口可乐公司一改往日的单一包装形式：低收入阶层消费者可以购买 1.25 升塑料瓶装的可口可乐，这种包装具有成本低，耐贮存的特点；高收入阶层消费者可选用易拉罐型，它具有携带方便，符合时尚的优点；对零散消费者，可口可乐公司还准备了散装可口可乐。另外，对男女消费者的不同口味，公司推出了雪碧、芬达等饮料。最难能可贵的是可乐的红色、雪碧的绿色、芬达的橙色，给人以极好的视觉效果，非常符合产品本身的特点。丰富多样的包装形式，满足了来自各个方面的不同需求，市场占有率也就自然而然地提高了。软件产品的包装盒也是一样的道理，大包装有品质感，但是成本高，不宜携带。DVD 盒便于携带、成本低，但感觉上档次不高，适合低收入阶层。

从终端摆放看产品的包装

包装盒在货架上的摆放有以下几种：因此包装的设计要注意：

1. 产品的名称要放在包装的上部。正面、侧面、顶部和底部都要有产品的名称，这样无论如何摆放，产品名称都不会被遮住。右图是被采用的设计稿，它就遵循了这一规则。





2. “人靠衣服马靠鞍”产很重要。产品标示醒目、丽，这样才有特别强的这样才能从一大堆的产而出，引起消费者的关看右边的单词通 2000 单词通 2000 的包装, 虽装, 但包装精致; 颜色醒目, 非常吸引眼球。次把产品的卖点放到包面, “每天背诵 300 单词



品的卖相颜色要靓丽冲击力, 品中脱颖而出。我们和上面的然是小包柔和但很此外, 首装盒的正的秘密”

- “48 小时成为大字高手”, 这对那些渴望找到速成工具的人来说有多么大的吸引力。从终端的反馈看, 这两款产品的设计非常出色。
3. 赠品、促销品要明显。促销品的目的是吸引购买的兴趣, 刺激购买。如果包装不显著或者说明的不清楚, 就丧失了促销的意义, 这点产品经理在设计包装的时候一定要注意。
4. 所谓家族性包装是指全部产品都用相同或基本相似的包装。首先, 这样设计, 可以利用企业经营成功的产品项目带动其他产品项目的销售。其次, 家族性包装强化视觉效果, 不断强化用户的品牌印象。第三、家族性包装还有抢占店面资源的作用。一般来讲, 店员都喜欢把相同类型的产品摆放在一起。



2. 产品文案撰写的学问

卖点是市场营销中引发消费者购买欲望的一种销售手段或技巧，具体的说是企业为展示自己产品的特点、优点，而提炼的语言和演示。卖点提炼后，还要找到那个容易被消费者接受的差异化的概念，并准确地、以一种丰满有力的、能迅速抓住消费者注意力的形式告知消费者，才能引起消费者的共鸣。

1 用消费者能读得懂的语言，忌用空洞华丽的词汇

相传唐代大诗人白居易每次写完诗后，都拿去给一个老妇人读。看是否能听明白，听明白了，就录用，否则还有反复修改。后人评价他的诗平易浅切，明畅通俗。用寻常的话，写寻常的事，明白自然，人人能够领略，又直切畅达，意到笔随，挥洒自如，有很强的感染力。写产品文案要的也这种境界。软件产品虽然是高科技产品，但对的确是普通老百姓，生僻晦涩的专业术语只能让你的产品离普通消费者越来越远。像“无话不说的超厚辞典”，“互联网时代的电脑医生”都是老百姓能读懂，能理解的句子。

网上评论——不要滥用形容词

一位早年一起共事的朋友，现在一家软件公司任职。近日，他把公司呕心沥血完成的“宏大构思”——企业信息系统开发平台的有关资料发给我，让我提提意见。阅读之后，我给朋友回了电话，直率地告诉他我的感受。

在这个通篇被“统一的、强大的、可扩展的”、“彻底提升”、“大幅提高”、“持续完善”等等词语充斥的宣传资料中，我的直感是，智慧被空洞的、声嘶力竭的叫卖所淹没；创新为虚饰的、夸张的言辞所消解与毒害。

当然，这样的语调并非自这样一家公司始。事实上，所有从事 IT 的人，都对“闪亮登场”、“隆重推出”的“摩尔节奏”耳熟能详；所有从事 IT 的人，都是在这样的形容词下接受着新的消息，感受着强大的势力。渐渐地，我们甚至已经习惯了这样的“口吻”和“腔调”。

这样的口吻和腔调，在不断掩饰着内在的虚弱，遮盖着“产品到底是什么”、“怎么样”这样一些基本的问题。用户每每要花费大量的时间，要搞清楚大量的缩略语，剔除掉大量虚饰的文字和夸张的言辞，才可能获得一点点真正有用的东西。

写到这里，笔者有个建议：大家是否一起来做这个“公共卫生工程”，把充斥在 IT 世界里，那些虚张声势的内容剔除出去；把那些习以为常的自高自大揭露出来；把那些自娱自乐的病态清扫干净。老老实实在地写自己知道的、真实的东西，说别人能听懂的话，不要试图吓唬别人，也不要总是带着先锋的使命。

IT 真正需要的是学会“过日子”，就像 360 行的兄弟们那样，学会过普通人的日子。

这需从清理 IT 的语言开始。

2 用数字说话

数字代表的是精确、权威、客观和专业。

同样是词典类软件，我们来对比一下不同产品的词库的描述，哪个更加专业呢：

总计 **200000000（两亿）** 多字，专业词条多达 **600 万**。增补并修正了 **6.5 万条** 最新词汇，进一步增加了 **5 万条** 实用例句，修订总量超过 **20%**，一举突破了任何一本传统词典的词汇容量和内容解释。**8 本** 久享盛誉的英汉、汉英及汉语词典和 **27 套** 自然科学及社会科学专业词库。

如果你身边有从事专业翻译工作的，看看他们的桌子上面，一定会有好几本厚厚的字典。但毕竟使用字典查阅单词太费劲了，而如果借助《东方 xx》，所有的一切都将变得轻松、快捷。

结论显而易见，金山词霸这类词典软件首先卖的是资源，因此文案中用最大版面和数字来表现词霸丰富的内容。

收录辞（词）典名称	出版社	页数	定价（RMB）
《现代英汉辞典》最新版	旅游教育出版社	1063页	29.50元
《高级汉语辞典》	海南出版社	1810页	79.00元
《朗文综合电脑辞典》			
《英汉计算机词汇》	清华大学出版社	1106页	38.00元
《最新商务英汉汉英大辞典》	企业管理出版社	1164页	400.00元
《最新会计师英汉汉英大辞典》	中国对外经济贸易出版社	1509页	350.00元
《汉英英汉经贸大词典》	中国社会科学出版社	1196页	180.00元
《新汉英法学词典》	法律出版社	1299页	68.00元
《英汉双解计算机词典》	清华大学出版社	1194页	49.00元
《国际标准汉字大字典》	电子工业出版社	1009页	180.00元

金山词霸

更权威的有声双解海量词典

专业版

2003

与金山快译2003，中国大百科全书词霸配合使用效果更佳

超值优惠价
50元

更易用

全文检索 功能可飞速检索金山词霸超过1亿字量的追加版内容，可以轻松检索单词的例句，还可以按词义对单词进行分类，比如输入“苹果”，就会出现相应例句：“那个孩子抢了那个苹果就跑了”(The boy grabbed the apple and ran off.) **NEW**

模糊查找 只要记得单词的大概音，也能搜索到你想要的单词。 **NEW**

浏览器查询 采用DC技术，可直接在IE地址栏中输入单词进行查询。 **NEW**

输入大升级 可以输入Aero、B、W、E、O等字母组合进行输入，不再另外添加词库，这款软件自带且具备多国语言输入，可以即学即用，速度快，占用小，使用更方便。

除了上述的新功能之外，词霸还有多达100多处的改进，包括鼠标学习、定制快捷键等更便捷的操作方式，方便您获取更专业权威的翻译结果。 **NEW**

更权威

新增49部权威辞典(全国词典委审定)：由王天昭、熊光斗、吴仲平等200多位院士、1800位专家参与编写，涵盖生物、化学、水利、石油、天文学专业等，耗资250万，历时17年，总价值192.50元。 **NEW**

新增的49部权威辞典(全国词典委审定)

这是其中一部
辞典的封面

《电工名词》	《计算机名词》	《物理名词》	《医学名词一》
《生物名词》	《生物名词二》	《化学名词》	《医学名词二》
《数学名词》	《地理名词》	《冶金名词》	《医学名词三》
《农学名词》	《地质学名词》	《土壤学名词》	《医学名词四》
《力学名词》	《机械工程名词》	《力学名词二》	《医学名词五》
《石油名词》	《电子学名词》	《海洋学名词》	《医学名词六》
《数学名词二》	《动物学名词》	《植物学名词》	《医学名词七》
《力学名词二》	《机械工程名词二》	《化学工程名词》	《医学名词八》
《地质学名词二》	《机械学名词》	《航海学名词》	《医学名词九》
《公路学名词》	《人体解剖学名词》	《微生物学名词》	《自动化名词》
《古生物学名词》	《植物学名词二》	《植物学名词二》	《天文学名词》
《植物学名词三》	《植物学名词三》	《植物学名词三》	《天文学名词二》
《植物学名词四》	《植物学名词四》	《植物学名词四》	《天文学名词三》
《植物学名词五》	《植物学名词五》	《植物学名词五》	《天文学名词四》
《植物学名词六》	《植物学名词六》	《植物学名词六》	《天文学名词五》
《植物学名词七》	《植物学名词七》	《植物学名词七》	《天文学名词六》
《植物学名词八》	《植物学名词八》	《植物学名词八》	《天文学名词七》
《植物学名词九》	《植物学名词九》	《植物学名词九》	《天文学名词八》
《植物学名词十》	《植物学名词十》	《植物学名词十》	《天文学名词九》
《植物学名词十一》	《植物学名词十一》	《植物学名词十一》	《天文学名词十》
《植物学名词十二》	《植物学名词十二》	《植物学名词十二》	《天文学名词十一》
《植物学名词十三》	《植物学名词十三》	《植物学名词十三》	《天文学名词十二》
《植物学名词十四》	《植物学名词十四》	《植物学名词十四》	《天文学名词十三》
《植物学名词十五》	《植物学名词十五》	《植物学名词十五》	《天文学名词十四》
《植物学名词十六》	《植物学名词十六》	《植物学名词十六》	《天文学名词十五》
《植物学名词十七》	《植物学名词十七》	《植物学名词十七》	《天文学名词十六》
《植物学名词十八》	《植物学名词十八》	《植物学名词十八》	《天文学名词十七》
《植物学名词十九》	《植物学名词十九》	《植物学名词十九》	《天文学名词十八》
《植物学名词二十》	《植物学名词二十》	《植物学名词二十》	《天文学名词十九》
《植物学名词二十一》	《植物学名词二十一》	《植物学名词二十一》	《天文学名词二十》
《植物学名词二十二》	《植物学名词二十二》	《植物学名词二十二》	《天文学名词二十一》
《植物学名词二十三》	《植物学名词二十三》	《植物学名词二十三》	《天文学名词二十二》
《植物学名词二十四》	《植物学名词二十四》	《植物学名词二十四》	《天文学名词二十三》
《植物学名词二十五》	《植物学名词二十五》	《植物学名词二十五》	《天文学名词二十四》
《植物学名词二十六》	《植物学名词二十六》	《植物学名词二十六》	《天文学名词二十五》
《植物学名词二十七》	《植物学名词二十七》	《植物学名词二十七》	《天文学名词二十六》
《植物学名词二十八》	《植物学名词二十八》	《植物学名词二十八》	《天文学名词二十七》
《植物学名词二十九》	《植物学名词二十九》	《植物学名词二十九》	《天文学名词二十八》
《植物学名词三十》	《植物学名词三十》	《植物学名词三十》	《天文学名词二十九》
《植物学名词三十一》	《植物学名词三十一》	《植物学名词三十一》	《天文学名词三十》
《植物学名词三十二》	《植物学名词三十二》	《植物学名词三十二》	《天文学名词三十一》
《植物学名词三十三》	《植物学名词三十三》	《植物学名词三十三》	《天文学名词三十二》
《植物学名词三十四》	《植物学名词三十四》	《植物学名词三十四》	《天文学名词三十三》
《植物学名词三十五》	《植物学名词三十五》	《植物学名词三十五》	《天文学名词三十四》
《植物学名词三十六》	《植物学名词三十六》	《植物学名词三十六》	《天文学名词三十五》
《植物学名词三十七》	《植物学名词三十七》	《植物学名词三十七》	《天文学名词三十六》
《植物学名词三十八》	《植物学名词三十八》	《植物学名词三十八》	《天文学名词三十七》
《植物学名词三十九》	《植物学名词三十九》	《植物学名词三十九》	《天文学名词三十八》
《植物学名词四十》	《植物学名词四十》	《植物学名词四十》	《天文学名词三十九》
《植物学名词四十一》	《植物学名词四十一》	《植物学名词四十一》	《天文学名词四十》
《植物学名词四十二》	《植物学名词四十二》	《植物学名词四十二》	《天文学名词四十一》
《植物学名词四十三》	《植物学名词四十三》	《植物学名词四十三》	《天文学名词四十二》
《植物学名词四十四》	《植物学名词四十四》	《植物学名词四十四》	《天文学名词四十三》
《植物学名词四十五》	《植物学名词四十五》	《植物学名词四十五》	《天文学名词四十四》
《植物学名词四十六》	《植物学名词四十六》	《植物学名词四十六》	《天文学名词四十五》
《植物学名词四十七》	《植物学名词四十七》	《植物学名词四十七》	《天文学名词四十六》
《植物学名词四十八》	《植物学名词四十八》	《植物学名词四十八》	《天文学名词四十七》
《植物学名词四十九》	《植物学名词四十九》	《植物学名词四十九》	《天文学名词四十八》
《植物学名词五十》	《植物学名词五十》	《植物学名词五十》	《天文学名词四十九》

Windows 2000 开发过程中一些有趣的数据

Windows 2000 在硬件支持方面所取得的进步:

- 支持的 OEM 系统的数量: 580 支持的打印机的数量: 2000
- 支持的网络设备的数量: 700 支持的调制解调器的数量: 4200
- 扫描器: 55 相机: 41

多语言支持功能:

- 全球单一的二进制 - Single World Wide Binary

全球部署的理想产品

- 完全本地化版本: 23 个 所支持的国际区域设置: 134 种
- 例如 19 种风格的西班牙语, 6 种风格的法语。
- 所配置的所有语言的字体数量: 100Mb

测试工作量:

- 测试用代码行数: 超过 1000 万行
- 测试兼容性的应用软件数量: 1000 种
- 应用软件测试中所使用的脚本程序: 6500 种
- 每月备份的数据: 88 Terabytes 每晚模拟打印数量: 25 万页
- 测试实验室占地面积: 20 万平方英尺
- 每周"烧"CD: 12000 盘

网络测试工作量:

- 所处理的 DNS 查询: 800 Million
- 所处理的 WINS 查询: 21 Million
- 所处理的 DHCP 租赁: 12 Million
- 所处理的连接管理器请求: 超过 10 亿
- 所处理的 SNMP PDU: 650 万个。
- 采用 H323 和 IP 多播举行的远程会议: 在 14.5 天内举行了 11,500 次。

目录与安全测试工作量:

- 所测试的对象: 10M/DC 目录数据库规模: 37GB
- 输出的 LDAP 对象数量: 100 万个 单域内所测试的 DC 数量: 130 个
- Kerberos 验证率: 400/秒 目录内的证书数量: 536000 个

外协单位:

- 参与 Windows 2000 快速部署计划 (RDP) 的公司数量: 23 家
- 89 家 OEM 公司制造了 333 种"Windows 2000 Ready PCs"
- 加入首波计划 (First Wave Program) 的应用程序数量: 300 个
- 微软在客户培训方面的投资数额: 4000 万美元

3 多用形象的比喻，一图胜千文

你是否有过这样的经历: 要解释一个复杂的概念给朋友, 却不管怎么说, 对方还是一头雾水。这时, 你只是举了一个简单的例子, 对方马上就明白了。要给合作伙伴汇报今年的业务发展情况, 你用了若干张表格, 仍然不直观。你急忙做了柱状图和饼图, 反映业绩和市场份额的变化, 双方都很满意。恰当的举例和使用图片, 会起到事半功倍的效果。

在文案中增加图片, 会增强视觉冲击力, 我们的眼睛对色彩艳丽的图片的喜爱程度, 要

图片也能够把一些复杂的概念和逻辑表达得很清楚。像我们用的流程图就是个很好的例子。



我们写产品文案的时候，总是从产品自身出发，想把产品的卖点展现给用户。有时候不妨换个思路，不是强调“我们的产品能做什么？”而是“我们的产品能帮你做什么？”金山快译 2000 就是一个典型的从用户角度出发的文案。从用户的四大烦恼入手，采用了反问的方式，真正挠到了用户的痒处。

金山快译 2000 ——全能汉化翻译新平台

我为什么总是用不好电脑？

Winzip、ACDsee 及 Winamp 这样著名软件至今没有中文版，软件界面上的英文提示让我烦。

- 界面汉化：精心制做了 200 多个常用英文软件专用汉化包，使用英文软件不用发愁
- 智能汉化：智能识别，采用先进语法分析算法和数据结构，占用很少的系统资源，速度更快，质量更好。
- 永久汉化：汉化过的英文软件即成为了一个中文版软件，可脱离金山快译独立运行。

我为什么总是玩不爽游戏？

C&CII（泰伯利亚之日）、Home world（家园）即将上市，这些游戏大片画面上的英文提示让我烦。

- 游戏汉化：可直接汉化文明、铁路大亨、魔法门、魔法门无敌系列、红色警戒、横扫千军、足球 99、帝国系列、C&C II 及 Home world 等十几个流行及经典游戏，相当于一次性购买了这些游戏的中文版。

我为什么不敢上英文网站？

常在报上看到 AOL（美国在线）及 Amazon（网上书店）的名字，上面密密麻麻的英文文章实在让我烦。

- 网页翻译：为因特网定制的翻译系统，英文网站瞬间变成中文网站，翻译后的网页就象中文网页一样，版式美观整洁。
- 文档翻译：强大的翻译引擎可以处理大量文本翻译，对长句难句的翻译有重大突破，提供了专业级的后处理功能，方便译文修改，可以自动记忆用户的修改内容，越用越好。

3. 提高新闻稿的命中率

寻找闪光点

新闻价值是判断新闻稿优劣的第一要素，也就是我们通常所说的点。同样的事情，从不同的角度切入，稿件的份量是不同的。编辑不会采用毫无新闻价值的稿件，只有具有新闻价值的新闻，才能产生轰动效应。那么文章中具备哪些要素就有了新闻价值呢？

- **新**：刚刚发生的事情才是新闻，新闻首先强调的是时效性。2001 年 12 月 28 日，距离北京市政府采购落单仅 23 个小时，金山就在友谊宾馆举行了紧急新闻通报会，向各位新闻界的朋友公布了这一消息。事实上，此次北京市采购中标的厂商不止金山一家，但由于记者首先从金山这里得到了第一手资料，网络媒体在第一时间发布消息。《金山 WPS Office 喜获北京市政府首批采购最大定单》《政府软件采购大餐软件霸主微软为何出局》《政府软件采购：蚂蚁为何打败大象》金山就成了此次政府采购的舆论最大赢家，报道铺天盖地，也开创了 23 小时准备新闻发布会之先河。

- **奇：**西方新闻界流行这样的说法：“狗咬人不是新闻，而人咬狗则是新闻。”“坏消息才算好消息。”这两句话虽然有些偏激，但从某种程度上反映了人们的猎奇心理。
- **著名人物构成新闻：**新闻中的人物、地点或事件越是著名，越是突出，新闻价值就越大。名人的衣着、爱好乃至私生活等，都可以成为新闻内容。新闻价值的“显著性”可以“量化”成一组的数学公式：平凡人+平凡事不等于新闻；平凡人+不平凡事=新闻；不平凡人+平凡事=新闻；不平凡人+不平凡事=好新闻！
- **重要：**新闻事件与当前社会生活和大众的切身利益有着密切关系或者对人类社会产生深远影响的，具有新闻价值。如政局的变动、政策的变化、战争进展以及重大经济信息、重要的科技发明、天气的显著变化和重大的灾害、疾病等都明显具有新闻价值。
- **接近：**指新闻与读者地理上或思想、利益上的接近。事情发生的地点越近，读者越关心，越能引起共鸣，新闻价值就越大；事情涉及读者的切身利益与思想感情越是密切，读者越重视，新闻价值就越大。

新闻点就和“美”一样，一直存在着，就看你有没有发现的眼光。例如美国一家公司，所生产的天然花粉食品销路不畅。正当公司经理苦恼的时候，该公司一位工作人员带来喜讯，美国总统里根长期服用该食品。她从里根总统女儿那里听到了对本企业十分有利的谈话。据里根总统的女儿说：20多年来，里根家庭冰箱里的花粉从未间断过，他喜欢在每天的下午4时吃一次天然花粉食品，长期如此。该公司从里根总统助理那里证实了这一信息：里根总统身体健康的秘诀就是“吃花粉，运动多，睡眠足。”这家公司在征得里根总统同意后，马上发动了一个全方位的宣传攻势，通过新闻稿，让全美国都知道，美国历史上年纪最大的总统之所以体格健壮，精力充沛，是因为常服天然花粉的结果。于是该产品走俏美国市场，出现了人人争食的状况。这个例子说明，要撰写出高质量的受媒介欢迎的新闻稿，关键是要培养敏锐的新闻感觉。抓住新闻特点，选择新闻素材，加以修饰、写作，提高新闻稿的见报率。

这时，你可能又要问了，我绞尽脑汁，也没发现最近没什么点。这时，你不妨留意一下，时下有哪些大众热点，与大众热点紧密联系，借势发力是创造新闻热点的捷径，俗称“搭车”。公司一些比较成功的公关事件都是成功地运用了这个手法。

[微软谢幕“午夜疯狂” 金山又演“秋夜豪情”](#)

[新闻背景：微软诉亚都大赢家是金山](#)

[政府采购：金山与微软的二次博弈](#)

2003年2月26日，微软公司董事长兼首席软件设计师比尔·盖茨抵京。外界纷纷揣测此次访华的主要目的在政府公关，为政府采购布道。

[为“政府采购”布道 盖茨26日晚秘密抵京](#)

[比尔·盖茨来华：趟着随时会爆炸的10颗“地雷”](#)

这是当时的焦点事件，所有媒体的关注度都集中在盖茨身上。挖掘他们深层次的需求，他们关心这次盖茨能给中国的IT产业格局带来什么样的变化？身为微软竞争对手的金山会受到什么样的影响。这时，我们不失时机地发出了与微软竞争金山步步做大的新闻稿，还安排了一系列的专访，传播稿件的落地率很高。

[与微软竞争 金山步步做大](#)

微软谢幕“午夜疯狂” 金山又演“秋夜豪情”

——歌星走进软件封面

10月10日7点至9点，刚刚接受联想900万美金投资并重组后的金山公司在其第一个产品金山词霸Ⅲ发布的当天，选择了北京友谊宾馆内的喷泉广场举办了名为“秋夜豪情”的金山词霸Ⅲ首发庆典活动，同天，金山词霸Ⅲ还在全国17个城市举办了相应的首发活动。十分耐人寻味的是，仅仅在一个月之前，世界软件霸主微软公司才在北京海淀剧院举办过“午夜疯狂”的Windows98中文版发布活动。

在金山词霸Ⅲ首发庆典上，著名歌手白雪作为形象代表出场，一曲清唱《掌声响起来》把庆典推向高潮。邀请国内著名歌手作产品的形象代表出场，在其他行业屡见不鲜，但在国内计算机应用软件业尚属首次。

白雪很早就听说过求伯君和国内著名软件WPS，对金山深有感情，其本人也对计算机很感兴趣，还拥有一台台式机电脑；金山词霸做为金山的拳头产品之一，在计算机用户中有着广泛的知名度，白雪也希望通过软件产品来推广自己的形象和歌曲，二者一拍即合。

金山词霸Ⅲ中提供了选用白雪最新专辑主打歌曲《红颜为谁》的MTV加工而成的屏幕保护程序，把MTV搬进了知名软件的屏幕保护，这在软件业也是首次，此举对计算机软件业和音像出版业的意义还有待于实践的检验。

金山词霸Ⅲ被誉为数字化词海，其在标准版中全面数字化了包含《现代英汉词典》、《高级汉语词典》、《英汉计算机词汇》、《英汉电脑双解词典》等12本权威出版社标准化词典，在科技专业版中附带了专业词条达400万以上的23套科技专业词库，在企业经贸版中增补了现代企业办公人员必备的《最新商务英汉大辞典》、《最新会计师英汉汉英大辞典》、《汉英英汉经贸大辞典》、《新汉英英汉法律词典》4部权威专业词典。

[Back >>](#)

新闻背景：微软诉亚都大赢家是金山

微软亚都事件前后

4月28日，亚都科技集团总裁何鲁敏突然收到来自北京市第一中级人民法院的一纸传票：美国微软公司起诉北京亚都科技集团侵犯计算机软件著作权，请亚都于5月27日到该院14法庭接受开庭审理。

美国微软在诉讼书中有如下文字：1998年11月，原告授权代理人中联知识产权调查中心在被告的办公场所发现被告未经原告许可，通过盗版光盘擅自复制并使用上述软件产品。另外，被告营业用的50台左右计算机内都装有盗版的微软公司软件。

被告的行为严重侵犯了原告的软件著作权，构成非法复制，同时被告的行为也为其减少支出数十万元人民币，即非法获利数十万元，直接给原告造成80多万元市场损失。

5月21日上午。北京梅地亚中心。

何鲁敏向30多家到会媒体的记者全面说明了有关情况。据何介绍，该集团确有部分计算机安装了非正版软件，但是经过财务检查，并未发现有购买盗版软件的经费支出，所以这些软件绝非公司购买和职务使用。此外，亚都的产品设计软件、财务管理软件和部分办公软件是完全合法的正版产品，其中包括Windows 95和Windows NT。所谓公司PC机的装载的盗版软件纯属是部分员工的个人行为。

亚都人士宣称，亚都一不从事软件和计算机开发，二与微软无业务往来，三不搞非法经营，却被排名世界第一的微软公司咬上，亚都的第一感觉是“莫名其妙”。

但此案的诉讼由于微软公司代理律师不能准时出庭等原因，官司被无限期延后。微软的本意是什么？

今年2月，微软首次在中国起诉两家中国公司胜诉。而在此前，深圳华为——中国最大的程控交换机生产企业在与微软的软件著作权纠纷中也被推上被告席，后庭外和解，与华为一起向微软支付赔偿金的还有北方一家著名的计算机公司。

这一次，轮到了亚都。而事实上，把亚都推上被告席，只是微软规模庞大的反盗版计划很小的一个组成部分。据悉，在北京中关村，至少还有5家中小型电脑厂商已经受到微软指控。

据报道，微软在1992、1993年针对台湾企业盗版市场的策略就是“先放后收”，先任凭你盗，几年光景下来，把与微软产品相抗衡的本土软件逐个灭门直到销声匿迹，待到时机成熟就拿几家大企业开刀，逼你就范，这种手法可谓是一抓就灵。比尔·盖茨在1998年7月20日出版的《Fortune》上与美国另一巨富沃伦·巴菲特的对话中说得明白：“虽然中国每年的电脑销量为300万台左右，但人们不花钱买软件。总有一天，他们要付钱的，只要他们想偷，我希望他们偷我们的，他们将会上瘾。因此，我们可以算计出来未来十年的某天，我们将怎样去收钱。”下一个亚都是谁？

有消息称，微软的反盗版预期总投资上亿美元，调动了全国一些中心城市的公证、执法等力量，许多中国知名企业被列入调查名单。何鲁敏说：亚都不是第一家，也不是最后一家。中国工程院院士倪光南日前撰文称，“在垄断的阴影下，微软的高价让所有做微机的公司都叫苦连天”。从1992年到1998年，微机的硬件性能提高了10倍以上，价格却下降了50%，而同一时期操作系统价格却反而上升了许多倍。他呼吁尽快制定反垄断法，同时希望中国企业老总加强正版意识，以免授人以柄。微软“先放水、后捕鱼”

著名的IT行业评论家方兴东博士认为，微软实现在中国市场垄断的手段是“零关税倾销”：软件产品具有零边际成本和锁定用户两大特性。软件产品投入成本非常高，但制造成本几乎为零，产品多卖一份的边际成本几乎为零，盗版相当于零关税倾销，不仅可以致命地打击竞争对手，也可最大限度地占领市场。与此同时，用盗版软件可“上瘾”，因为用户一旦用上一种软件后，再换其他产品，就要付出极高的转移成本。这就是软件产品最独特的“锁定”作用。一旦锁定用户，那通过法律手段追究盗版或以产品升级提高使用费用，用户就是“网中之鱼”了。

目前微软的软件在中国的普及使用率很高，在进入中国若干年之后才开始打击盗版，实则是一种“先放水、后捕鱼”的营销策略。

“盗版永远是错的，但是盗版问题不是一个简单的是非问题，而是有复杂背景的综合社会问题。亚都与微软的官司绝不是一个简单的侵权与被侵权的问题。任何国家的知识产权保护都应该根据具体的国情来制定和实施。但其最根本的原则就是保护消费者的利益和产业的健康发展。”方兴东说。

面对微软的金山

6月24日，北京翠宫饭店。亚都宣布全面购买金山公司的办公软件。在发布会上，作为微软老对手金山公司其发言人——总经理雷军神色平静。对于盗版以及微软反盗版策略，雷军的比喻十分有趣，“世界上没有白吃的午餐。现在看来，盗版终究要付出高代价，人家是撒网，让你来钻。”而对于本次案件，雷军并没有像以往一样对微软的行为有任何评价，而是说：“在盗版问题上，真正受害的是我们的中国企业。金山最大的敌人不是微软，而是盗版。”为此，雷军还详细地说明了版权法的有关规定。比如说每台机器都要使用正版软件，也就是说如果你在单位和家里各有一台电脑，就应该买两套正版软件。“我们应该看到使用盗版软件是不正确的，说句心里话，国内软件企业尤其像金山公司这样的通用办公软件企业，更是渴求有健康的正版市场环境，微软公司是通过先纵容盗版建立市场基础后再来清剿企业盗版以牟取暴利的。我们愿意与国内企业一起积极努力，为推动企业正版化建设尽自己的努力”。尽管金山在这件事上表现得超脱而镇静，但金山将利用低价位和民族情感将成为这次事件中最大的赢家！

题外话：就在亚都微软案件高潮此起彼伏之时，传来一个不是本话题的话题，6月18日，中国微软公司总经理辞职。这已经是微软中国公司因为同样原因离职的第二个总经理（总裁）。比尔·盖茨在中国屡屡阵前换将，也从另一方面显示出了微软在中国遇到的阻力。

来源：南方周末

[back>>](#)

五个太太 (Wife) 一个先生 (Husband)

新闻有其独立的写作形式，一个完整的新闻稿件应包括新闻报导的五个 W 一个 H，即新闻稿的六要素：When（何时）、Where（何地）、Who（何人）、What（何事）、Why（何因）以及 How（过程怎样）。

在语言运用上，新闻稿要求言简意赅，只要能将事实讲清楚，句子越短越好，而且要求准确无误和通俗易懂。篇幅不宜过长，最好不超过一张纸。应避免使用夸张形容词。

倒金子塔结构

新闻稿的结构，要严谨，逻辑性强。一般采用倒金字塔结构来组织。据说倒金字塔新闻最早产生在 19 世纪 60 年代美国南北战争时期。由于当时的发报机较少，且质量不高，报社就要求记者在电稿中，要将最重要的内容放在第一句，这样即使电报中断，也可将发至一半的新闻当作一个独立的新闻发表。采用倒金字塔结构有以下优点：

首先，读者可能在任何时候放下报纸，应该把最重要消息先让读者看到。读者读一段就可以知道这个新闻的中心思想。

其次，报纸的版面是有限的，编辑不免要对内容进行删节。采用倒金字塔结构，文章随便从那句话结束，都能独立成文。这样，无论编辑如何删节，文章的中心都不会走形，仍然能顺利刊载。

撰写新闻稿时要注意写好新闻导语，即新闻的开头，常常是整个消息的概述，可以用最简洁的文字把事情的要点和重点提纲挈领浓缩式的交待出来。即便没有后文，读者也能通过阅读这段文字，了解整个事件。

我们先来看一下“红色正版风暴”的新闻导语：

金山启动“红色正版风暴”——中国软件零售市场将再起风云

[本报讯] 10 月 18 日下午 3 时，金山公司通过新闻发布会向各大新闻媒介公布了一个大胆而冒险的宏伟计划——“红色正版风暴”，金山公司总裁求伯君和总经理雷军共同宣布，为加强正版软件推广力度，在主流通用工具软件金山词霸 2000 和金山快译 2000 上市之际，金山公司将把这两款市场份额最大的产品上市促销价从 168 元一次下调到 28 元，低于中用户国目前对正版软件的心理承受价，以力图在这两个产品上市百天之内把零售数量一举突破 100 万套，刷新中国正版软件零售史的最高记录。

然后是新闻主体，即对导语中披露的新闻作进一步的说明，要注意观点明确、层次清楚、

精心选材。 要注意新闻稿的每一段都可以独立成文。

最后是新闻的结尾，要简短，言尽而意未尽，发人深思或设置悬念，为以后的连续报道埋下伏笔。

形式和细节也很重要

一条新闻，能不能打动读者，能不能使读者感兴趣，除了新闻本身具有新闻价值外，稿件的表现手法也很重要。好的稿件是三赢的，厂家受益、读者爱看、编辑喜欢刊登。如果新闻稿只注意交待事件的过程，忽视了最有说服力的细节和情节的挖掘和描写就没有感召力，不可能打动编辑和读者。

为了强化新闻稿的形象化，在报刊发表的新闻稿最好配以照片，栩栩如生的图像往往比文字更能打动人。

最好有几个被选的标题供编辑参考。

最后，别忘了在稿件的显著位置写上公司名称 logo、地址、电话号码、联系人姓名等等，便于编辑对稿件内容需要发问或补充时可以及时联络。

4. 别等下雨才买伞 公关危机的预防

危机公关是公共关系学的一个概念，是指当企业遇上信任、形象危机或者某项工作产生了失误时，企业通过一系列的活动来获得社会公众的原谅理解，进而挽回影响的一项工作。

对危机事件的公关处理主要有两个方面：一积极预防，严防危机来临；二危机一旦发生，就立即采取有效措施，缓解危机，尽量避免重大损失。长久以来，在探讨危机公关的时候，大家更多的把注意力放在危机发生之后的控制和处理上，但是，在现实中，怎样预防和规避危机的发生对企业来讲是有着更大的价值，是更需要去注意的。

蓝色安全革命，像教科书一样的危机公关案例

2002年9月11日，国内著名的软件企业金山公司突然宣布将把最新上市的个人反病毒软件产品金山毒霸2003从原来的188元调整到50元，进行为期50天的大规模促销活动。这一消息对整个中国反病毒软件市场乃至整个通用软件市场无异于晴天霹雳。金山毒霸作为刚刚进入反病毒市场的新锐品牌，在不到两年的时间里取得了30%的市场份额，出这样的奇招，明显是要毕其功于一役，一举拿下国内个人反病毒软件市场头的第一品牌。

应该说，金山软件的这次市场行为本身具有极大的风险性，一个原价近200元的产品一下把价格调整到50元，降低了近3/4，市场会是什么反映？经销商是否会抵制？媒体会持什么态度？同业的厂商会有什么行动？主管部门怎么看？与这次市场活动相关的各个机构和组织对此次活动的态度将决定着金山毒霸此次市场活动成败的关键因素，因此，在此次被命名为“蓝色安全革命”的市场行动中，公共关系扮演了非常重要的角色，承担了非常重大的责任，概括起来应该有以下几点：

1. 与媒体沟通，引导媒体报道和评论的方向
2. 与政府主管部门的沟通，争取主管部门的理解，至少是不公开表示反对
3. 应对随时可能出现的恶意攻击甚至可能是竞争对手的造谣攻击

这三点任何一点没有做好都会给金山毒霸乃至整个金山的品牌造成损害，酿成严重的危机公关事件。

对第一点，媒体对价格调整会有很多的疑问，没有充分沟通的情况下有可能形成“金山毒霸将退出反病毒市场，借此甩货。”“这一批金山毒霸2003没有服务保证，因此价格低廉。”“金山毒霸技术不强，服务不好，因此便宜很多。”等等猜测，这些没有引导的报道极易危害金山毒霸的形象，引起消费者的疑惑和观望，造成整个营销活动的失败。

对第二点，大比例的价格调整如果没有解释清楚将可能给政府主管机构造成金山毒霸在倾销和不正当竞争的判断，如果没有及时沟通和处理，最后政府出面叫停，那金山非常有创意的营销策划也会胎死腹中，而且金山公司的整体品牌形象将受到巨大的损害。

最后，也是最无法预知的是竞争对手将怎么做，怎么评价，包括金山毒霸的竞争对手也能够通过公关的手段影响媒体和政府主管部门，因此对竞争对手的反映做出准备并随时应对也是摆在金山公司公共关系部门面前的一个难题。

针对以上考虑，金山公司在进行周密的市场准备的同时，进行了充分的公共关系运作的准备，主要也是分成三个方面：

1、针对媒体公众

首先，预料到媒体将产生的强烈反映和众多疑问，金山公司公共关系部门准备了大量翔实材料来对价格的调整进行解释，形成了一本近 50 页的资料册，用于与记者的沟通和作为价格调整新闻发布时的新闻背景资料。其中根据不通媒体的特点从产业发展趋势、反病毒软件定价策略、市场发展趋势、技术趋势等多个方面对金山毒霸的价格调整进行了合理的解释，并形成了不同的文章。

而且，营销思路形成并且严格保密近两个月之后，在正式召开新闻发布会前一天的 9 月 10 日，金山公司公共关系部门选定了对软件行业和市场具有重要影响力的十二家核心媒体的核心记者以一对一沟通的形式将“蓝色安全革命”的市场策略和思路进行了提前的沟通，争取取得这些媒体的理解和支持。

金山公司发动声势浩大的“蓝色安全革命”

新闻背景：我们为何要发动“蓝色安全革命”

9 月 11 日的新闻发布会如期举行，和想像中一样，金山公司的举动引起了业界和媒体的渲染大波，但是，由于公共关系部门资料准备的翔实和充分，担心中的胡乱猜测和报道没有出现。但是，有不少媒体担心由于价格调整对经销商有利益的损害引起经销商的抵制，由此对金山此次活动最后将取得什么样的效果表示怀疑。金山公司的公关策略取得初步成功，但又面临了进一步的问题。

9 月 16 日，金山公司召开第一次“蓝色安全革命”记者通报会，主要内容是宣布经销商订货超过 30 万套，解答了媒体的疑问，并且在消费者和经销商中造成利好消息，鼓舞订货和购买的信心。

金山透露降价以来毒霸订货近 20 万套

50 元的价格是否合理，消费者给出第一期答案

9 月 30 日，金山公司按照预定计划，召开第三次新闻发布，宣布实施“蓝色服务承诺”，表示在金山毒霸销售火爆、用户量激增的情况下，金山公司将承诺保证用户在购买后的各项服务。媒体和消费者的又一个疑问被打消，金山毒霸“蓝色安全革命”继续保持良性的热度。

在整个“蓝色安全革命”过程中，金山公司公共关系部门通过充分的准备，与媒体保持良好的沟通，分阶段的解答了媒体对此次市场运作的几个最重点的疑问，始终引导着媒体报道的方向，避免了媒体对金山毒霸产品和技术的猜测和批评性报道，在媒体操作方面完全的

避免了危机公关事件的发生。从其操作过程和结果来看，在危机可能出现的情况下，保证与媒体完全和充分的沟通，及时的以事实来解答媒体的疑问成为了预防和规避公关危机发生的重要手段。

2、针对政府公众

另一方面，金山毒霸的大范围价格调整果然引起了政府主管部门的强烈关注，为此，10月初，信息产业部委托中国软件协会召集了国内主要的反病毒软件企业进行研讨，这次研讨的结论将很大程度上影响到政府主管部门对金山公司此次市场活动的评价和态度。

为了给自己形成一个比较好的结论，金山公司高层在会议举行前积极的与中国软件协会取得联系，提前与政府主管部门讨论了此次金山毒霸价格调整的背景和原因。同时，将9月11日事件发布后的一些事实加入到之前提供给媒体的50页资料册中一并上交给中国软件协会。

金山公司积极的态度取得了良好的效果，在10月初的研讨中，虽然有竞争厂商的批评和攻击，但政府主管部门仍然站到了金山公司的一边，并未对此次“蓝色安全革命”有非议甚至叫停。金山通过公共关系的运作为自己赢得了政策面的支持。

3、针对竞争对手公众

最后，也是最无法预想的，是竞争对手的反应。因为国内市场竞争环境的原因，竞争对手的反应将可能非常的过激，甚至出现一些非常规的手段。金山公共关系部门虽然有一定的心理准备，但是，当媒体上公然出现了竞争对手对金山毒霸的产品和市场的诬蔑和谩骂的时候，金山公司公关部门仍然吃了一惊。

就在第二天，金山公司即在媒体上发表了针对这些诬蔑的严正声明，同时表示，已经决定将通过法律手段解决此事。快速迅捷的反应在最短的时间里澄清了谣言，避免了错误信息的进一步传播。同时，表明将诉诸法律的解决方法有效的震慑了竞争对手，使其在做其他动作的时候不得不有所顾虑。事实证明，此后，竞争对手从没有发表过对金山毒霸的正面评论，这对于金山公司公关部门实在是一个意外的收获。竞争对手的干扰和破坏性公关活动已经没有了引起公关危机的可能。在信息传播和对媒体引导的杂音消除了的情况下，金山公司的进一步公关策略得以正常的实施。

从以上三个方面来看，金山公司的公共关系部门在“蓝色安全革命”过程中紧密的配合整体营销策略对媒体公众、政府公众和竞争对手公众三个方面，分层次、分阶段的针对不通内容进行沟通，为“蓝色安全革命”市场活动的顺利进行创造了一个良好的舆论环境。最重要的是，在可能出现的危机发生前进行了有针对性的传播、沟通和准备，有效的避免了公关危机的发生，这在国内不多见的危机预防处理中应该是一个非常典型的成功案例。

在很多时候，我们的企业遇到的公关危机都并不是突然出现的，除了一些不可抗力的因素之外，绝大部分的公关危机在发生之前都是有其发生的条件和预兆的。只不过金山公司的这个案例中，可能诱发公关危机的条件是金山公司自己造成的，这给了金山公司对可能出现的公关危机更多的重视和更多的主动性。因此，在企业经营的过程中，对自身内部环境和外

部环境的审视和分析,随时关注出现公关危机的可能并极力避免公关危机的发生对于企业的公共关系部门应该是很重要的职责。

同时,我们也可以看到,危机预防其实和危机发生之后的应对和处理有相似之处,需要针对不同公众对象的详尽资料和良好的沟通;只不过在危机预防中公共关系人员需要对可能发生的危机进行预测和猜想,并且在这样的预测基础上形成对策,这也是我们经常谈到的危机预防系统的其中一部分。

国外企业对危机的防范已经形成一套较先进的机制,如很多国际大公司在企业内部设立了首席风险官,专门处理企业危机。对可能出现的情况:比如高层离职、诉讼、媒体负面报道都做了计划和工作流程,一旦出现问题,会迅速采取某计划解决。对于国内企业而言,一是可设立专门的新闻中心,或委托咨询公司公关部门,与媒体和行业以及政府有关部门保护良好的合作关系,在危机来临之前,能够预先得知;二是可以设立专门的企业发言人,与外界尤其是媒体与政府有关部门进行沟通协调。

因此在我们一直将公关危机处理的探讨重点放在危机发生后的处理和补救上的时候,是否也应该将注意力放到对危机的预防和规避上,这应该是企业乃至各种机构在进行公共关系操作的时候最基本的职责。

金山公司发动声势浩大的“蓝色安全革命”

——金山毒霸 2003 和金山网镖 2003 两款安全类新品尝试性下降到 50 元

2002 年 9 月 11 日，金山软件公司在北京宣布，旗下金山毒霸事业部的主打产品：个人防病毒软件金山毒霸和个人网络防火墙金山网镖的最新版本《金山毒霸 2003》和《金山网镖 2003》将以 50 元的超低价格进行为期 50 天的大型促销活动。

这场名为“蓝色安全革命”的限期促销活动将从 9 月 21 日正式在全国范围内全面展开，届时，在公安部反病毒软件产品检测中获得最高分的最新反病毒软件《金山毒霸 2003》和完善的个人网络防火墙《金山网镖 2003》将同时以 50 元的促销价格面对最终消费者，这两款产品的定价分别为 199 元和 129 元。目前市面上其他单机版反病毒软件产品的零售价格普遍在 200 元左右。

此次促销的两款产品均是由金山公司开发的电脑网络安全类产品，是目前中国反病毒软件市场上的知名软件品牌。尤其是上周刚刚对外发布的金山毒霸 2003，在刚刚通过的公安部反病毒产品检验中，该产品的分数名列同类产品的第一名。

金山毒霸 2003 是金山公司开发的第四代防病毒软件产品。该产品本着“防毒于未然，杀毒更有效”的产品理念，推出了面向互联网浏览网页、电子邮件、聊天工具、下载及办公应用等 6 道病毒防火墙，拒病毒于网外。同时还在“双引擎查杀病毒”的基础上增加了“闪电杀毒”等功能，大幅度提高了病毒查杀效率。该产品原价是 199 元。

金山网镖 2003 是国内最早进入个人网络防火墙市场的金山网镖产品的最新升级版。该产品通过提供系统漏洞扫描和全新的网络状态监控技术，结合金山公司的防病毒专业技术，对个人电脑进行实施的网络安全保护，以免遭收到黑客攻击。该产品原价是 129 元。

在日益成为反病毒软件产品重要组成部分的服务方面，金山公司还在全国各地开通了 24 台服务器，用于对这两款产品的 24 小时不间断的升级保障。可以说，《金山毒霸 2003》和《金山网镖 2003》联手组成了互联网时代最完善的个人电脑安全解决方案。

金山公司也强调，50 元的价格只是在促销期间有效，主要在于对市场进行一个有益的尝试，50 天的促销期结束之后，金山公司将就市场的反应作出进一步的市场策略调整。

金山公司毒霸事业部总经理王峰表示：金山公司此次大规模降价促销目的在于对反病毒软件市场容量进行一次大胆而有益的尝试。目前单机版反病毒软件的市场容量大约在每年 100 万套的水平，这样一个市场规模对于反病毒软件这样一个已经成为电脑标配的应用软件产品，对于中国目前每年 1000 万台的新增电脑数量来说，两个数字根本不能相称，而阻止反病毒市场规模进一步扩大的瓶颈就在于反病毒软件高居不下的价格。

在金山公司出示的市场调查报告中显示，目前，计算机用户中只有 6% 的人对于目前的反病毒软件价格表示可以接受，而有近 40% 的电脑用户表示反病毒软件的价格在 50 元左右时，才考虑购买正版杀毒软件。应该说，有将近 90% 的用户被当前的反病毒软件高企的价格挡在了门外。

有资料显示，连续几年大幅度的 PC 市场增长，已经使中国 PC 使用量到了一个前所未有的规模，即使在今天，一个 PC 增长速度明显放慢的时期，PC 市场也有 1000 万台的规模。据权威部门的统计，我

国网民人数已经接近 5000 万，相比之下，中国反病毒软件市场尽管受盗版冲击远不如办公、实用工具市场那样严重，但用户需求量却只有 100 万套，并没有成长为一个更有规模的市场，这不能不说是件憾事。究其原因，价格的因素至关重要。

在美国，Norton、McAfee 等主流反病毒软件的价格基本上是在 20 美元左右，和一本普通印刷版图书价格相当，日本、台湾的反病毒软件价格水平亦是如此，而美国消费者的收入水平却是我们的 10 倍。金山公司在互联网上曾经进行过非常重要的调查，结果显示，接受 50 元反病毒软件产品的客户是接受 150 元价格的 10 倍以上。

金山公司在北京的连邦软件专卖店、大恒光盘中心以及西单图书大厦等地进行了实地销售试验，发现 50 元反病毒软件产品的销售总量增长也 10 倍以上。可以断定，同电脑配件一样，基本不受盗版威胁的反病毒软件市场应该起码具备 300 至 500 万套的市场规模，单一品牌应该具备零售 100 万套的能力。

在用户需求的推动下，金山公司决定以多数用户的需求为参照，把 50 元作为此次大规模市场尝试的基准，突破消费者的心理防线，希望此举能够带来杀毒市场的破冰效应。“我们预期这个市场将会有 5-10 倍的增长。”王峰非常乐观的估计。

优质的产品和用户能够接受的价格组成的最具价值的促销活动，在日趋白热化的反病毒市场竞争中，金山毒霸抢先一步发起的“蓝色安全革命”无疑使自己又一次站在了风头之上，反病毒市场的格局又将有什么样的变化，我们不妨拭目以待。而金山公司同时也表示，在 50 天的促销活动结束之后又将采取什么样的策略将视“蓝色安全革命”的效果而定，也许，以杀毒软件的价格大众化为标志，我们将真正迎来一个“全民安全的时代”！

[>>back](#)

新闻背景：我们为何要发动“蓝色安全革命”

就在不久之前，我们还在犹豫是不是要进行这样一次尝试，我们还在争论这样一个想法是不是可行，我们还在掂量这样一次行动将带来的震动和我们将会承受的压力。也许，市场不会买账，这样一次尝试本身就是失败的；也许，我们会失去经销商的支持，消费者甚至看不到我们的产品；而且尽管结果很可能是成功的。或许，我们也将面临置疑、批评，甚至谩骂……

但是，今天，正如大家所看到的，所有这些可能和必然都没有改变我们的决定，更没有阻止我们的行动，从 9 月 21 日开始的 50 天之内我们将把极具市场影响力的金山毒霸反病毒软件和金山网镖个人网络防火墙产品降价到 50 元进行促销。

我们的决心来自于普遍的消费者的需求和对自已产品品质的信心：

一、金山毒霸在反病毒市场上的迅速崛起。

金山毒霸自从 2000 年底推出市场以来，在不到两年的时间里，已经成为反病毒市场上最有影响力的品牌之一，在技术、产品、服务等方面都获得了消费者的认可。尤其是最新推出的金山毒霸 2003 和金山网镖 2003，在刚刚通过的公安部安全产品检测中获得同类产品最高分，充分体现了金山毒霸 2003 和金山网镖 2003 的实力。

金山毒霸 2003 是金山公司开发的第四代防病毒软件产品。该产品本着“防毒于未然，杀毒更有效”的产品理念，推出了面向互联网浏览网页、电子邮件、聊天工具、下载及办公应用等 6 道病毒防火墙，拒病毒于网外。同时还在“双引擎查杀病毒”的基础上增加了“闪电杀毒”等功能，在病毒查杀效率上进行了极大的改进。金山网镖 2003 是国内最早进入个人网络防火墙市场的金山网镖产品的最新升级版。该产品通过提供系统漏洞扫描和全新的网络状态监控技术，结合金山公司的防病毒专业技术，对个人电脑进行实施的网络保护，以免遭受到黑客攻击。为保证此次大规模产品促销活动顺利实施，金山公司还在全国各地开通了 24 台服务器，用于对这两款产品的 24 小时不间断的升级保障。

二、价格与消费水平不够合理，直接导致市场规模依然不够。反病毒软件市场规模与 PC 及互联网用户市场成长规模不匹配。

连续几年大幅度的 PC 市场增长，已经使中国 PC 使用量到了一个前所未有的规模，网民注册人数已经达到接近 5000 万的水平。相比之下，中国反病毒软件套装产品市场尽管受盗版冲击不如办公、实用工具市场，但是也没有成长为一个更有规模的市场，产业内的企业成长依然太慢。

即使在今年，一个 PC 增长速度明显放慢的时期，PC 市场也在 1000 万台的规模，其中，兼容机市场就占有半数之多，而作为用户需求量最大的反病毒软件却只有 100 万套的水平。

在美国，Norton、McAfee 等主流反病毒软件的价格基本上是在 20 美元左右，而美国收入水平是我们的 10 倍，一套防病毒软件价格和一本普通印刷版图书价格相当，日本、台湾的反病毒软件价格水平亦是如此。我们在互联网上曾经进行过一个非常重要的调查。报告显示，接受 50 产品的客户是接受 150 元价格的 10 倍以上。线下，我们曾在连邦软件专卖店、大恒光盘中心以及西单图书大厦等地进行了实地销售试验，发现销售总量也 10 倍以上。我们大胆推断，同电脑配件一样，不受盗版威胁的反病毒软件市场应该具备 300 万套的市场规模，单一品牌具备零售 100 万套的能力。

三、为用户利益着想，调整市场拉动与渠道推动之间的关系。反病毒软件市场应该从中间商为主的模式中走出来，回到以软件开发商操作为主的市场新秩序。

反病毒软件市场发展接近十年，早期反病毒软件市场发展，主要是通过渠道推动形成并发展起来的。通用的做法是，厂商向渠道预留了非常高的折让，以保证渠道推动的积极性。后期的市场竞争日趋激烈，产品市场竞争已经从渠道之争走向技术之争、品牌之争乃至到价格之争和服务之争。成熟市场的标志是，反病毒软件市场应该从中间商为主的模式中走出来，回到以软件开发商操作为主的市场新秩序。

四、病毒危害日益严重。普通电脑用户对病毒防范能力及网络安全意识需要进一步加强。

互联网病毒日益增多，其传播速度、感染能力和破坏能力都大大增强，用户对于 PC 针对性的防病毒及安全保护意识还不够强，具体表现在防毒软件安装使用和升级意识不够，往往电脑先被染毒并遭到后，才采取被动的方式接受防病毒软件。每年 4.26CIH 发作，包括最近几天的求职信变种的事件，都反应了这一点。而大量即使安装了反病毒软件的电脑用户，病毒库升级意识也非常淡漠。

五、技术潮流引导市场革命。桌面应用和后台服务的价格分离，将成为反病毒软件产业的重要发展方向。

从企业级市场到消费级市场，应用软件市场正在从以桌面应用为核心走向以服务器应用为中心，已经成为了不可争议的事实。反病毒软件后端升级服务的价值也将日渐浮显出来，桌面应用和后台服务的价格分离，将成为反病毒软件产业的重要发展方向。

[Back>>](#)

金山透露降价以来毒霸订货近 20 万套

9 月 16 日下午，距离 9 月 11 日金山公司宣布进行“蓝色安全革命”仅仅 5 天之后，金山软件公司召开了“蓝色安全革命”第一次新闻通报会。

在此次通报会上，金山公司销售总监方唯宣布，截止到 9 月 16 日，金山公司收到的全国零售渠道对金山毒霸的总订货量已经逼近 20 万套，同时，来自全国七大城市 9 月 14 日大规模尝试性促销的数据也说明了金山公司此次让利消费者的行动得到了消费者极大的关注和热烈

的响应。9 月 11 日，金山公司在北京宣布，旗下金山毒霸事业部的主打产品金山毒霸将从 9 月 21 日起，把最新版本的山毒霸 2003 和金山网镖 2003 都以 50 元的价格进行 50 天的大规模促销，同时推出集金山毒霸 2003 和金山网镖 2003 为一体的金山防毒套装，促销价 90 元。

来自首先试销金山毒霸 2003 的 B2C 电子商务网站卓越网的数据表明，在 9 月 11 日消息刚刚公布，卓越网的反病毒软件销售就引发了雪崩效应，在 9 月 11 日当天达到了近 500 套的水平。目前，卓越网累计销售的金山毒霸 2003 已经接近万套。其中尤其值得一提的是，9 月 13 日，金山毒霸 2003 在卓越网的销售达到了创记录的 5500 套，已经超过了当年大话西游在卓越网日销量 5000 套的历史最高记录。

在卓越网热销的同时，9 月 14 日，金山公司在全国七大城市进行了小规模的首发试销，方唯在通报会上向大家透露了金山毒霸 2003 试销的情况，在全市 10 个销售点金山毒霸 2003 的总销量达到 946 套，其中西单图书大厦一天的销量就达到了 248 套，相当于以前同一地点一年的销售量。在全国其他城市的试销也都取得了令人激动的成绩。

金山毒霸事业部副总经理冯鑫表示，消费者对“蓝色安全革命”的反响之热烈已经超出了金山公司的预想，50 元到底是不是反病毒软件的合理价格，最终还是要消费者说了算。他表示，在消费者的支持下，金山毒霸 2003、金山网镖 2003 和金山毒霸 2003 安全组合装在 9 月 21 日的全国大规模首发将肯定取得辉煌的成功。

[Back>>](#)

50 元的价格是否合理，消费者给出第一期答案

金山毒霸 2003 “蓝色安全革命”首战告捷

9 月 16 日下午，距离 9 月 11 日金山公司宣布进行“蓝色安全革命”仅仅 5 天之后，金山软件公司召开了“蓝色安全革命”第一次新闻通报会。

在此次通报会上，金山公司销售总监方唯宣布，截止到 9 月 16 日，金山公司收到的全国零售渠道对金山毒霸的总订货量已经逼近 20 万套，同时，来自全国七大城市 9 月 14 日大规模尝试性促销的数据也说明了金山公司此次让利消费者的行动得到了消费者极大的关注和热烈的响应。9 月 11 日，金山公司在北京宣布，旗下金山毒霸事业部的主打产品金山毒霸将从 9 月 21 日起，把最新版本的金山毒霸 2003 和金山网镖 2003 都以 50 元的价格进行 50 天的大规模促销，同时推出集金山毒霸 2003 和金山网镖 2003 为一体的金山防毒套装，促销价 90 元。

来自首先试销金山毒霸 2003 的 B2C 电子商务网站卓越网的数据表明，在 9 月 11 日消息刚刚公布，卓越网的反病毒软件销售就引发了雪崩效应，在 9 月 11 日当天达到了近 500 套的水平。目前，卓越网累计销售的金山毒霸 2003 已经接近万套。其中尤其值得一提的是，9 月 13 日，金山毒霸 2003 在卓越网的销售达到了创记录的 5500 套，已经超过了当年大话西游在卓越网日销量 5000 套的历史最高记录。

在卓越网热销的同时，9 月 14 日，金山公司在全国七大城市进行了小规模的首发试销，方唯在通报会上向大家透露了金山毒霸 2003 试销的情况，在全市 10 个销售点金山毒霸 2003 的总销量达到 946 套，其中西单图书大厦一天的销量就达到了 248 套，相当于以前同一地点一年的销售量。在全国其他城市的试销也都取得了令人激动的成绩。

金山毒霸事业部副总经理冯鑫表示，消费者对“蓝色安全革命”的反响之热烈已经超出了金山公司的预想，50 元到底是不是反病毒软件的合理价格，最终还是要消费者说了算。他表示，在消费者的支持下，金山毒霸 2003、金山网镖 2003 和金山毒霸 2003 安全组合装在 9 月 21 日的全国大规模首发将肯定取得辉煌的成功。

[Back>>](#)

4、危机公关的处理

兵来将挡，水来土掩。既然危机已经来临，就要直接面对危机，并应考虑到最坏的可能，做最坏的打算，朝最好的方向努力。同时有条不紊地采取行动，以期把损失降到最低。如果措施不得力，甚至难以应付危机，那么会给公众留下不负责任、缺乏敏感的印象。处理危机一般遵循以下步骤：

- **首先要看清问题的实质，找到危机产生的原因和肇事者的意图。**面对突如其来的危机，应做到临危不乱，冷静分析危机产生的原因。产生危机的原因有很多，例如媒体失实报道、消费者投诉、主管部门的检查、事件曝光等等。关键是要看到问题的实质，挖掘表象背后真正的意图。
- 接下来要做的是迅速隔离危机，防止事态的进一步发展。
- 处理危机。在处理危机的时候，主动性是危机公关的总原则。如果是用户的利益受损，应该以最大的主动性负起责任，万万不可与顾客纠缠于责任的划分，计较于双方责任的大小。这样只会加深双方的矛盾和分歧，导致顾客和舆论的反感和抵制。对于顾客的投诉，企业既不能麻木不仁漠然处之，也不能极力辩解、推脱责任，甚至采取粗暴的对抗态度，任何被动的处理方式都会造成公众的不信任感。虽然我们有权依法保护自己的利益，但贸然诉诸法律，对企业形象有百害而无一利，很可能会“赢了官司，失了民心”。
- 消除危机产生的影响。尽快恢复危机造成的不良影响，通过公关、广告等手段，恢复公众的信任。

5. 脑力激荡

说实话，我已经开始迷恋脑力激荡了（Brainstorm）了。周末，三五好友（通常8人以下）围坐在一起，每个人都找个最舒服的姿势，我通常是歪在角落里。便装、新鲜的空气、轻松的氛围、没有上下级的界限、没有刻薄的批判。把 Brainstorm 直译成精神病患者的胡言乱语也不为过。这种宽松的环境居然能引起思维的“共振”，产生许多闪光的新创意或新方案，就是俗语所说的“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”吧。

走出办公室

脑力激荡的成功与否特别依赖环境，千万不要在呆板的办公室里，隔着办公桌，老板永远是老板。我喜欢在人少的咖啡厅，这里有轻柔的音乐，或者是户外的草坪上，你可以盘腿坐着甚至仰望蓝天。

别忘了准备能刺激你灵感的東西，玩具、光鲜的时尚杂志、小食品，都能让你创造奇迹。

Excellent from Diversity

多找几个不相关的人来参加。经常在一起的人，背景知识、思维方式大致都相同，不碰撞是很难产生火花的。想想看，你刚参加工作时，脑子是不是充满了許多新奇的想法和远

大的抱负，随着对公司资源的了解，不断有人对你说，要做什么，不能做什么。时间长了，创造力是不是干枯了。找那些不受传统习俗约束的外脑，他们的叛逆思想就是创造的原动力。

狂热的教练

一个煽动性强，让整个 team 都保持狂热的主持人是多么重要呀。要是能赶上崔永元就更好了，挑逗着大家把该说得都说了。开心不说，回头一看得到了许多的好主意。会议中要把握几个原则：

自由思考。尽可能解放思想，无拘无束地思考问题并畅所欲言，不必顾虑自己的想法或说法是否符合常规做法和逻辑。

延迟评判。别对他人的设想评头论足，不要发表“这主意好极了”、“这种想法太离谱了！”之类的贬抑或赞誉之词。要爱护每个人的新想法，等会议结束后再去枪毙他。

以量求质。鼓励大家尽可能多地提出设想，主意越多收获越大。

结合改善。鼓励大家积极进行智力互补，在自己提出设想的同时，注意思考如何把两个或更多的设想结合成另一个更完善的设想。

脑力激荡的方法

轮流坐庄法

主持人提示主题->每个人提出自己的想法（10 分钟）-> 主持人把每个人的构想写在黑板上->互相补充->归纳总结

打击对手法

首先确定竞争对手，大家着手考虑以下问题：

- 什么是你的竞争对手最骄傲的资本？
- 谁最赞同你的计划，联合他你的竞争对手最为恼火？
- 你的产品发生哪些变化（性能、价格、渠道..）会使用你的竞争对手焦躁不安？
- 你从你的竞争对手的产品、包装、市场营销、广告中学到什么经验？
- 你能做什么荒唐或幽默的声明，使你的竞争对手发狂？
- 你能采取什么样的行为有敌深入，最终落入你的圈套？

小报神话法

桌面或地面上铺满小报（中国可能找不到象太阳报这样的报纸，环球时报、娱乐新报勉强算是），里面充斥正歪曲、放大的新闻。每人浏览 10 分钟，想方设法和主持人布置的任务联系在一起，寻找更具轰动效应、更耸人听闻的方法。

关于脑力激荡的方法还有许多，关键是让自己的大脑清零，保持一颗童心，开始非凡的冒险旅程吧。

七、 他们眼中的金山和金山人

想念我的金山

作者：李安科 2004-7-5 2:13:09

今年年初，《新周刊》做一个关于跳槽的专题，我作为一个反面典型被采访了。那位漂亮的记者 MM 问我：你跳了这么多家公司，对哪家公司印象最深刻呢？我的回答不用思索：金山公司。

1998 年 4 月至 1999 年 6 月，只有 14 个月，却已经是我到目前为止呆得最久的一家公司了。在去金山之前，我还不怎么会用电脑；还只会写一些孤芳自赏的文章；还相信握紧了拳头能够解决一切问题；还在秉持类似“宁跟 NB 打一架，不跟 SB 说话”的社交原则……

那时的我很可笑。那时的金山很可爱。当然，这不是说现在的金山就不好了。对现在的金山，我很不了解。

现在我所赖以为生或者曾经赖以生技能，不是在金山学会的，就是在金山被激发的。那时金山是个小公司，雷军有时候还会跟我们一起在仓库里搬东西，还会为铭泰何氏兄弟的一些市场策略而生气，现在的副总裁王峰先生那时间或也会做些给媒体送广告片子一类的事情。那时的金山在用人方面很大胆。我往往会被委任一些我自己心里都没底的任务，但总会完成得出人意料。我就是在这种情况下成长的，很累、很刺激，也很充实。

最令我难忘的是金山的工作气氛。员工之间不能说没有矛盾，但整体气氛仍然是开朗、积极而向上的。我跟我那时的同事们现在基本上都还保持着非常紧密的联系，都是很要好的朋友。而现在，他们绝大多数已经不在金山了。据说金山曾被称作是“中国软件业的黄埔军校”，我觉得这说法大抵是正确的——尤其是市场与公关这个细分领域。

小时候我就会背很多格言，也能够理解。但要用这些话来指导自己的言行举止，却少有能够做到的。比如“谦虚使人进步，骄傲使人落后”，再比如“冰冻三尺，非一日之寒”。在金山时，很多同事都曾经给我说过很有道理的话，但那时，我的确没有完全了解。

雷军曾对我说过：你很聪明。但世界上聪明的人太多了。

张旭曾对我说过：熬夜时胡子会长得很快。

吴兴曾对我说过：你要是走技术的路子，只会越走越窄。

林伟曾对我说过：曾经有一个伟大的 Sales，对所有的经销商都说同样的三句话。

雷颢曾对我说过：Business 就是 Business。

王峰曾对我说过：骗人也得讲原则。

.....

这些话总会在不经意的时候，回响在耳边。咀嚼得多了，味道也出来了：哦，原来，他们说的是这个意思。

那时的金山是我的金山；

那时的我不明白企业的首要任务就是赚钱；

那时的我不认为大家能够在一起朝九晚五就是缘分；

那时候的我总在想：金山什么时候能够超过微软？

金山拿到身份证

《计算机世界》肖春江 2001.5

2000年末，金山彻底把“暂住证”换成了“身份证”。随着上市改制的顺利完成，金山软件股份有限公司新的企业战略、组织机构、营销体系、研发创新体系正式形成。这标志着在五湖四海的软件都市里，金山已经站稳脚跟，取得了正式的公民权——金山已成长为一个名副其实的且具有自己品牌形象和技术积累的软件公司；它以优秀的中国软件公司形象存在，而不再是以天才求伯君或雷军的个人名义存在。这是金山成熟的标志。

金山现在有4个主要产品——WPS、金山词霸、剑侠情缘和金山毒霸。前三者皆坐着国内该领域正版市场的头把交椅，放目四顾；后者则名列三甲，虎视眈眈。

胸怀抱负，长夜难眠。金山公司总裁雷军深夜与副总王峰总结：“金山为什么会越做越大？”

品牌是第一生产力

品牌效应是一个小公司走向大公司的第一生产力。商业活动的目标只有一个正确定义：创造客户。所以，在现代品牌观念下，企业不是以产品为中心，而是以市场为中心，以客户为中心。

金山是一个小公司，但因其具备强有力的品牌，不能把金山做小企业看。金山品牌主要是通过大规模市场运作建立的。金山对IT硬件厂商和非IT厂商的品推方式实行“拿来主义”，移植改装在软件产品的市场运作中，一系列目不暇接的类似消费品品推的市场“秀”为软件产业带来了一种崭新强势的品牌创造和维持手段。

“你爱不爱我？”

“爱！”

“爱不爱《金山词霸》？”

“爱！”

1998年10月10日晚，3000多人载歌载舞，齐聚北京友谊宾馆喷泉广场。灿烂的“秋夜豪情——金山词霸Ⅲ首发仪式”上，金山词霸Ⅲ的形象代言人——歌星白雪和风头正劲的零点乐队正在煽情。台上一声“爱不爱”，台下“爱”成一条河。当场，1000多套金山词霸Ⅲ一销而光。

金山词霸Ⅲ采用了白雪的形象做屏保，叫做歌星紧贴软件。“这是软件业首次请了歌星做形象代表，IT产业与娱乐界的首次互动，并做如此大规模的现场热卖。”这次活动的总导演，当时的产品经理王峰，对彼时情景记忆犹新。

在操办“秋夜豪情”前夕，微软有一场推广 Win 98 的活动，叫“午夜疯狂”。王峰去观摩全世界最大的软件公司怎么样演绎市场推广，“感觉它非常好地抓住了大家的注意力，给我留下了很深印象。”王峰立刻觉得可以借鉴，“但它是从零点开始做的，太吵，场地旁的居民把警察叫过来了。”王峰意识到“秋夜豪情”不能太晚，不仅“扰邻”，人流也不能得到很好的聚集。结果，“秋夜豪情”选在晚 8 点开始，也是在露天场地。“那次微软发布了一个最大的软件，我们发布了一个最小的产品。但是影响却要感觉好得多。”这实际是借了微软的势，王峰称之为悟性。

求伯君和雷军对这次市场推广活动的评价是：“满分，无懈可击。”金山词霸Ⅲ市场活动投入 30 万元，“秋夜豪情”是金山大规模运作市场活动的真正开始，它的成功，给了市场人员对此类品推形式的信心。这期间，有 3 万套金山词霸Ⅲ出手，是当时卖得最多的金山软件。此前金山的想法是，市场有那么多盗版，买正版的客户那么少，那咱们就定一个合适的价位，能卖多少卖多少就可以了；宣传不要投入太多。因此，金山词霸Ⅲ之前，金山做一个新产品的推广费用基本都在 10 万~20 万元之间。1997 年，金山单词通花了近 20 万元的市场推广费用，已经觉得花得太多太多。金山虽有决心做成金山词霸Ⅲ，但“没花过那么多钱”，金山也曾忐忑不安。

当忐忑不安变成了激动不已的时候，大规模市场运作的思路已成为金山的企业经典经验。接下来，金山在一系列的市场活动中，把这一理念表现得淋漓尽致：1999 年 WPS 2000 的“龙行世纪”发布、“龙行八方”巡展、“99 万次心动”活动；同年 10 月轰轰烈烈的“红色正版风暴”；2000 年 5 月宣布的全面进军互联网、公布挺进互联网的三大战略计划——“互联网推动世界，软件推动互联网”；同年 6 月剑侠情缘Ⅱ发布和 8 月“中国软件.Net”战略提出以及 11 月正式进军反病毒领域的金山毒霸发布等，浩浩荡荡迎面而来，真有金山逶迤之感。

1999 年，金山市场费用超过 300 万元；2000 年则 1000 万元有余。“1997 年，剑侠情缘Ⅰ投入 20 万元；2000 年，剑侠情缘Ⅱ投了 90 万元。”对比前后，得到的不是花钱的快乐，是成绩的欣慰，“1999 年前，金山总有一不小心就被别人忘了的感觉；1999 年后，中国人无论谈论哪一个软件事件，几乎都会想到金山。”

在整个品推过程中，新闻发布会只是龙头，金山强调的是立体作战能力，即多部门同时运行：宣传配合，广告配合，店面配合，展览会配合，强力的市场跟进。“几乎是海陆空全部跟进，然后是人海战术，铺到 40 个城市的 400 个店面去促销。”雷军说这话时像元帅。

实际上，金山一直注意品牌建设。1996 年，金山刚从困境中爬起，摇摇晃晃，腿还站不稳。1997 年，按雷军的话，是“一年也没找到北”。即使在这种情况下，金山新闻发布会也照开不误，只是操作方式简单：一个大条幅，写着什么什么发布会，请十来个记者，完事。“金山没钱，但金山一直活跃。”到 1998 年联想注资 900 万美元，金山大规模的市场动作有了资本。雷军这个金山第一代市场人员和王峰这个金山第一产品经理终于有大展拳脚的空间。

金山是一家软件企业；金山是一家有着优秀产品的软件企业；金山是一家吸引着公众注意力的软件企业。这就是已深入人心的金山品牌。

盗版不变，正版就变

1999年10月，金山启动席卷全国的“红色正版风暴”，以28元的价格推出金山词霸2000和金山快译2000，在100天内创造了中国软件销量突破100万套的奇迹。

2000年4月15日，“红色正版风暴”风云再起，金山打字通、金山书信通、金山单词通再次以28元的价格推出，首批订货量超过20万套，再次证明价格是普及正版的核心因素。

现实情况是，盗版是市场主流、消费主流。相对于处于亚流地位的正版，盗版更有稳定性、不变性。亚流市场要想以自己弱势的稳定撼动主流市场强势的稳定，显然不太可能。要创造市场而不是夺市场，围绕主流的不变，亚流应图变而取之。盗版和正版是价格差距关系。这个理念直接作用就是使金山在通用软件领域找到了对付盗版的得心应手的价格杠杆：你不变，我则变；盗版不变，正版则变。

以技术为本的产品，也一定要以价格为杠杆开展市场行为。金山的高明之处在于它承认了盗版现象是不可能短时间改变的现实，然后沉进这个现实去做务实的事——改造现实往往要先进入现实。

1996年，雷军就想如何在盗版10块钱，正版几百块、上千块钱这样一个巨大的价格差面前让客户去买正版。“我当时观察过磁带的正版化。当正版带10块钱、空白带两块钱时，大家都是用两块钱的空白带去复制。但当正版带与空白带价钱相差不多时，人们就不再去拿空白带复制，而去买正版。所以可让人们接受的价格差是让人们弃盗版买正版的前提。”

雷军从中得出结论：如果正版和盗版只差几倍价钱的时候，正版价高一些，用户会接受。1996年，雷军开展了一个“96计划”，当年金山的金山影霸、电脑入门、中关村启示录皆定价为每套96元，开始探索以消费类产品的价格卖高科技产品的策略。这很前卫，当时软件卖到100元以内不可思议。“我当时提了一个建设性的意见，认为48元应该是合理价，但是需要市场验证，因此先从96元开始。”雷军说。1997年，金山的主流产品金山词霸、单词通为每套78元；1988年，金山开始探索48元价。“但是在那个阶段，48元的价钱还是不能很好地达到影响市场的目的。我们后来就采取了一个很偏激的做法，再做一次市场试探，那就是1999年的28元红色正版风暴。”雷军把“红色正版风暴”看成是通用软件价格合理化的一个巨大尝试。

“红色正版风暴”一下子卖了100万套软件，创造了中国正版软件销售的吉尼斯纪录。雷军当时对此的评价是“人有多大胆，地有多大产”。“28元合理不合理，其实我们不知道。要去试。试过以后，虽然赚了钱，但我们觉得利润还是太薄，这个价格不足以支持金山有更大的发展，”雷军说，“所以，我们现在的价格定位趋向于38元。2001年金山软件产品基本上是38元。”当然，48元以内卖通用软件，仍是雷军坚持的。“但不是说所有产品都要28元化或48元化。不同的产品，不同的价钱，要看投入多少。”

文化管理保证了金山身体的完整、头脑的灵活

较之比较封闭固定的“制度”，文化具有强大的开放性，可以不断地吸融新元素。同时，文化又有强大的凝聚力，持同一种文化的团队会是一个相当稳定的集体。像金山这样有远大抱负的公司，在由小向大生存发展时期，学习和稳定是必要的前提。由于文化具有上述两点特性，文化管理在很长一段时间内，就很适合金山，即整个公司内部运营是由文化组合和驱动的(虽然金山有着很强的市场营销与产品研发管理能力，但从整个公司运营上，制度的事

实功能处于细部管理位置)。而真正的制度管理要等到企业发展到一定规模以后才能实施,比如说 2000 年或者 2001 年以后的金山。

文化和品牌互为支撑,构成了金山生存发展的两个重要因素:在内部,文化使队伍稳定而积极向上;在外部,品牌使金山赢得了眼球,拥有了市场。企业文化不是一个单纯的概念,它渗透在企业每个部分。在金山,企业文化的核心是理想、沟通、学习、悟性。就是这 4 条,使一群年轻人团结在一起,于山高水长处无悔无怨,于市场肉搏时攻城拔寨,一个脚印比一个脚印大地向前走。

为什么老求没去微软,雷军也没扯出去搞互联网?

“小时候,我希望登上灯光灿烂的舞台,渴望成为万众瞩目的焦点。长大以后,看到舞台和明星,仍有一丝冲动。金山造就了求伯君这样的巨星,成就了 WPS 等知名产品,你想过吗?加入金山。

“加入金山,就是加入了激动人心、充满奇迹和幻想的软件行业,就是和一群野心勃勃的年轻人一起创业。加入金山,终身不悔的抉择。”

这段煽情语段就是金山每年都要用的招工用语。它来自雷军,它带着金山的自信,去全国各地“攫取”那些想在软件天地里干出事业的青年——金山有求伯君、雷军这样的品牌人物,金山有 WPS、金山词霸、剑侠情缘这样的首席软件产品,不到金山,何焉?

对于想做事的年轻人来说,理想最吸引人。要做中国软件第一品牌,让金山的软件运行在每一台电脑上,要成为世界企业之林的佼佼者,这是金山的理想。金山的团队就是靠这个理想打成铁的。13 年的金山路,多少曲折,没有对理想的执着,且不论他人,就是求伯君和雷军,或许也早散了摊子。

这种由理想形成的黏力,靠制度、靠钱都是难以生产出来的。雷军说:“没有钱时,事业留人,文化留人。”铁打的营盘流水的兵,金山走过人,但是真正的核心留了下来。所以,可以用理想来解释为何微软挖不走求伯君、互联网抓不走雷军、主管研发的副总裁董波不去外企、在北大方正干得成绩斐然的总裁助理葛珂跳槽来金山。当然,也就明白每年到大学招毕业生时,金山为何能与同场地的 IBM、HP 等跨国公司抢人。

什么没有形成珠海帮、北京派?

异地作业,其实金山很容易形成北京派、珠海帮。金山市场做得好,有目共睹;研发也优秀,产品在国内市场数一数二。市场一派和研发一派很容易打起来,这种现象在许多公司存在。在金山,由于采用了“桌面交流”的沟通方式,桌下交易的问题得到遏制。“首先,开发人员和市场人员都以产品为核心,这样就形成了一个对事不对人的观念,也就没有什么复杂的人际关系。”雷军说。这是桌面谈的前提。“另外,由于 E-mail 是公司的主要沟通方式,一个员工对事情的观点、意见,要都抄送到所有与这件事相关的人,这样保证我们把任何事情都拿到桌面上来说。”金山响应联想“开门可以谈成绩,关门主要谈问题”的口号,在企业内部,对问题进行开诚布公的讨论。谈问题主要是以批评和自我批评为主,北京的王峰经常做自省,珠海的董波也不断地做反思。常沟通,对事不对人,批评和自我批评,如此,一种彼此尊重、互相促进的沟通文化形成了,简单信任的人际关系出现了,这个派那个派也就没

有了滋生的土壤和温床。

事实上，目前，金山的市场部和研发部正有融合的趋势。“将产品和研发两个部合在一起，形成一个从市场到研发一条龙体系的团队，是金山这两年的方向。因为今天的软件是针对客户需求定制开发的应用模块，编程不是第一位，结构的合理性才是第一位的。”王峰副总裁说，“研发人员讲客户，市场人员讲技术，这就更成功了。”

雷军读《小说月报》长人情事故

企业文化不是一件现实的产品，而是一种氛围，有时也只是一种琐碎，是一种由各种关系结成的动态概念，但必须根植在每天的工作中。

雷军去参观微软，发现微软没有公司旗职。“他们升旗升美国国旗，升州旗，然后再升个产品旗，比如说像 Windows 的旗子，像 Office 的旗子。Windows 组的名片也是 Windows 的 Logo，是一个很大的 Logo。”雷军赞叹微软的企业文化已经强化到员工不仅要微软忠诚，还要对品牌忠诚的程度，“所以，金山原来的工具软件部里的产品小组，现在已改叫 WPS 研发部、词霸研发部。金山也要强化品牌形象，让每个人都意识到谁是核心产品。”

金山是个创业公司，没有一样现成的东西可用，什么都要学。雷军说“金山家史”，几乎讲到每一个环节，雷军都会列举出对应的“师傅”，联想的财务预算、微软的产品经理制、中文之星的传播理念、HP 的开会时不开手机等。事无巨细，只要管用，取而用之。金山可以花两万元一天的高价请专家来进行员工培训，雷军可以为讨教一个宣传战术而三顾专家庐。有时碰到好书，雷军自己掏腰包，一下买五六十本，每个部门经理座上扔一册。企业文化只能通过从上而下才能有效建立。领导，而不是说教，雷军长官都身先士卒地学习，下属哪能不惟马首是瞻？

自 1992 年，雷军每个月都要买一本《小说月报》回家精读。“现在真是把小说当教材读。因为我的背景太单纯——大学毕业以后就到金山，一直写程序，不懂人情事故，没想过做管理，也没想过做市场营销。小说基本反映了现实生活。一个小小的工厂，怎么与工人打交道，怎么对待上级；镇长怎样来做，县长又是怎么来做。人际关系不是你想简单就能简单的，还是要学习”，如是，雷军是用企业写书，用书做企业。

金山像是一部《西游记》，一个“悟性”，把悟空、悟能、悟净全做了

雷军认为，金山能在众多软件公司中脱颖而出，一个重要原因就是金山有很强的“悟性”。

悟空：内有盗版欺市，外有微软挤压，金山一直面临着通用软件市场的残酷。吃过苦，受过伤，所行之路可谓艰苦卓绝，但就是咬定“通用”不放松，志在必得。金山做通用软件，真是做到了四大皆空，一心向佛。

悟能：许多产品大家都在做，但金山往往能抢到头一口。金山是国内游戏软件鼻祖、电脑入门软件先驱、VCD 播放软件先行者……金山一直拥有一批国内优秀的技术人员，凭着对技术的精确把握，“文章本天成，妙手偶得之”，悟者能之。

悟净：光有学习的态度，而不能将所学为所用，考试卷没法答，得不了好成绩。同是学做大

规模的市场运作，金山要比其他公司做得透彻得多。“我们把学来的东西，从每一个角度、每一个环节，像写程序一样去分解，一步一步地移植，一点一点地优化。”雷军说：“大规模市场运作体现的是集团作战能力，管理非常复杂，不是一般人可以操作的。但我们的活动一点就着，关键是一定要吃透。”

金山有了信心，雷军口口声声 Focus

雷军说，如果有重新选择的机会，我只做两样：WPS 和金山毒霸。但是现在，金山要 Focus 四个产品线，因为它们几乎可以分为 4 个国内最大的通用软件公司。

谈了 40 家对金山感兴趣的投资者后，金山碰到联想。1998 年 8 月，联想注资金山 900 万美元，成为金山最大的单一股东。“过去大家给你同情，现在大家给你希望”，联想注资，不仅为金山带来了资金、市场和管理，也使金山从一个可怜巴巴的公司变成了一个有希望的公司，提高了金山的社会地位，给金山带来了信心。

1999 年 4 月，金山董事会。董事长杨元庆在场，雷军做产品汇报。雷军把金山庞大的产品家族的每个产品都列了列，半天时间过去了。“董事会建议金山把精力集中在一两个产品方向上，形成核心产品。在战略方向上，一定要 Focus。”董事长杨元庆说。

“手心手背都是肉，哪个能放？”雷军想不通。

被王峰称为把过去所学的东西全部用了一把的 1999 年，金山推出 10 多款软件；2000 年又比上一年多推四五款。金山软件多得连雷军都一时难记清。雷军解释，金山做那么多的通用软件产品，原因有二：其一是“让金山的软件运行在每一台电脑上”的宏大目标。“只有通用型产品，包括个性化的产品，才有可能普及到家庭、企业的每一个角落，才有可能实现这一目标。”13 年前希望一上来就把产品做到千家万户的这种做消费产品的心理，使金山在通用软件之路上一去不回头。其二，金山形成众多产品线是逼出来的。由于市场占有率低，只靠一两个，不能使金山得以生存壮大。只有多做产品，多方向开拓市场，才可多卖多赚，同时起到普及金山软件的作用。

“但是，我很快就想通了。当一个公司不 Focus 的时候，意味着什么？意味着不自信。它不相信这件事做大以后足够养活自己。如果想清楚，做一件事就足够了。”雷军觉得杨元庆还是高，有了资金和一定品牌的金山，所处的客观环境已变，应该满怀信心地去 Focus。

2001 年，Focus 后的金山的产品策略形成了 4 个重点：WPS、金山词霸、金山毒霸和西山居（游戏类），然后以这 4 个核心产品线为依托，向纵深扩展。而金山画王、多多学作文等六七个发展潜力不大或利润低的产品则遭遇下岗。“之所以 Focus 成 4 个产品线，是因为即使把金山 4 条产品线看成 4 家小公司，在国内同行业里也可能是最大的。”雷军说。目前金山研发中心集合有 150 多名研发人员。其中，WPS 有 70 多人，词霸 20 多人，毒霸 30 多人，游戏 20 多人。在市场上，WPS 一枝独秀；词霸以 8 万多套的量力拔头筹；毒霸去年年末甫出便进入三强，雷军信誓旦旦三年要当领头羊；而经过 10 多年奋斗的游戏软件，在去年剑侠情缘 II 卖出 20 多万套后，也稳居市场魁首。“WPS 不用说，其他三个方向，仅在研发力量这一块，国内的同类公司就很难企及。何况我们还有首屈一指的市场营销经验、一流的品牌优势、一流的在最艰苦的地方作战过的团队做支持？”

四个产品线，每一个产品都能攻占一个山头，有生存的价值、发展的潜力。WPS 攻占办公软件山头，是以办公为核心的产品线；词霸攻占工具软件山头；单词通、金山影霸等工具产品三年以后也要形成金山现在的规模；毒霸做信息安全，前途无量，杀到世界前三名就相当于联想的大小；西山居游戏可能会是金山最早的合资公司或子公司。

“但要做大的话必须做 $1+1>2$ 。等到中国正版市场好转，那么第二个微软就有可能在中国产生。”雷军何时何地都壮志在胸。

雷军留下点头、摇头权

老板权力越大，企业越做不大。如同当年求伯君分权给雷军，雷军也把权分给了几位新任的副总裁。

中国的软件公司很难长到 100 个人以上规模，雷军在 1999 年以前也没想过 100 个人以上的公司该怎么管理。2001 年，金山的员工人数已由 1999 年年初的 110 人猛增至 450 人，但已为如何管理 100 人以上公司犯难两年的雷军却已不再挠头。原因是雷军已找到了他所求的能在软件公司管理三五十人的独挡一面的经理人。在 2000 年年末，经过上市改制，金山新的组织结构已正式搭建成功，公司几个业务板块已被新提拔的业务骨干分管。

在新的组织结构图上，董事会以下，金山设由副总裁以上官员组成的“公司管理委员会”，民主集中制式地管理公司三大块业务：由研发副总裁董波挂帅的珠海研发中心、由副总裁王峰执印的北京营销中心和由总裁助理葛珂领导的内部运行管理部门。

在各大板块中，对营销管理部的产品经理制的细化显得相当重要，它标志着金山的市场运作已把数据化、理性化、制度化放在首位，并追求利润最大化，而不仅是眼球经济。“产品经理就是产品的爹妈，他有产品运作的各项权力，产品的生生死死他都管。”雷军说。1998 年，雷军组建金山的产品经理制。对于多产品的公司，产品经理是非常核心的一个观念。王峰是公司第一代产品经理；2001 年的架构中，有 WPS 组、金山词霸组、金山毒霸组、西山居组和代理产品组 5 位产品经理，是第二代。产品经理参与到产品定位、市场细分、媒体、经销商、客户等每一个市场环节。这样，对每类产品，就会形成一个市场营销方面的系统知识库，保证了市场活动带有相当程度的受众体察性，使宣传效果更加到位。这些资料全部归档，下一个活动，只要一查知识库，就知该哪个公司有什么报价、香格里拉有怎样规模、展会怎么安排，包括活动计划等，一目了然，使营销管理做到了知识管理。

已经跑起来，金山还在想

企业给员工最核心的回报应该是选择一个好的市场。在坚守原有阵地，咬定金山不放松的情况下，金山要做最肥的市场。干嘛老搞边角余料的一亩三分地，贫瘠又辛苦，靠天吃饭？现在动手，足可以拿到 300 亿美元的市值。

自 1996 年重新搭班子以来，雷军培养了一批精明能干的接力层干部。雷军不用再做诸葛亮式的老板——那种满脑袋是智慧却事必躬亲的管理者。新上任的几个副总也加入了整个公司层面的思考行列。蓄势已成，金山要跑着发展了，但金山还有许多的事情要想。

首先，WPS 的市场开拓。金山把软件产品分为消费类软件和投资类软件，如词霸、游戏、

毒霸等产品归前者，WPS 则属后类。据王峰估计，包括正版和盗版，WPS 2000 的市场占有率为 20%（整个 WPS 占 50% 的市场份额）。金山的消费类软件卖得很成功，但金山最看重的占用公司资源的 WPS 一直打不开很好的市场局面，除了与微软有关，与 WPS 始终没有找到合适的市场定位有直接关系。定位模糊，价格就模糊，金山擅长的价格策略也就无法在 WPS 上施展。

过去，金山把 WPS 理解成通用软件，再理解就是文字处理软件，每个人的机器都要装一套。所以在市场动作上，WPS 和词霸到没有什么两样。“WPS 97 卖 480 块钱，今天再回来想这个价位，是高不成低不就，是卖给个人端还是企业端还是企业用？表达得不清楚。”王峰反思。

“红色正版风暴”后，金山意识到 WPS 是办公类软件，真正的主流市场是企业，是大客户市场，仅仅把它定为文字处理是不科学的。金山在推 WPS 2000 时清晰了企业级概念，定价为 980 元，但是两年来的销售业绩也不明显。今年 5 月，WPS 2001 即将上市，雷军强调这次的口号是与 Office 不一样，但结果如何？是不是能找到更符合市场的有效定位？是面对大企业还是中小企业？金山在思索。

其次，大客户市场开拓。金山定位于软件供应商。其目前的软件销售，零售超过 50%，OEM 超过 30%，只有 10 来个百分点由海外市场和大客户市场分摊。大客户市场亟待开拓，“金山在 1999 年组建大客户部，但做企业级软件市场，我们还是小学生。”雷军说。做企业级市场，对金山的人才、策略、文化都提出了新的挑战。2001 年是金山客户年，金山的员工正在忙着学习 CRM，提倡客户关怀。他们在大客户市场的目标有三个：第一个直接打通行业客户进行直销；第二类与微软吃不完的系统集成商、独立软件开发商合作；第三则是通过渠道销售。

第三，海外市场开拓。海外和企业级市场是金山的两大市场方向，进军海外是金山未来 5 年里的核心战略。“剑侠情缘 II 在国内卖 38 块钱，卖 20 万套，好像也挣了些钱。但是海外付给我们的版税就比 38 块钱多，而且还不那么费劲，卖给代理商就完了。”雷军算账，1999 年较 1998 年，金山营业额增长 200%；2000 年较 1999 年，增长 60%。雷军担心金山营业额一旦成倍或几倍地增长，目前国内的正版率改善速度会远远不能满足金山快速增长的市场需求。“如果 100% 增长，就会没有那么大的正版市场空间”，海外市场为金山快速发展做了准备。

1993 年金山开始把产品放到了 Internet 上。次年雷军首次赴美就想如何把生意做到大洋彼岸。

“但是比较不幸的是，不久‘鬼子进村’了，一折腾就搁了 5 年。”从 1999 年始，雷军又开始观察海外市场，日本、美国、印度、韩国，他走马灯式地穿梭。2000 年初，WPS 在香港特别行政区、台湾省上市；随后，剑侠情缘 II 进入台湾省；金山词霸则登陆日、美。

雷军觉得 Internet 能使金山圆海外梦。“Internet 给你一个了解市场的好舞台。市场反馈，客户交流，都可以通过 E-mail”，绝对是中国软件走向国际的好跳板。

舍不得孩子套不住狼。金山还要去美国拿个身份证。雷军决意要去硅谷盖个办公楼，楼不一定气派，但一定要挂一个金山的牌子。因为，“楼上只要有牌子的，都是世界级公司，都是我们仰慕、无比仰慕的。”

售了两万多套，在这么短的时间里卖这么多，是非常了不起的事情，而且一上来就是十倍以上的销量。在过完十一不久我们就成功卖了 40 万套，到现在更是一个惊人的量，比我们原定的计划超过了很多。

新浪科技：原定多少？

雷军：是 40 万，但是现在这个数字远远超过 40 万。可能很多人会问我你真有 40 万吗？我想告诉大家，数字我多半不讲，但是一讲就肯定是真的。这个数字我要解释一下，这个销量里面包括金山毒霸组合装，90 元一套的，里面有毒霸和网镖两款产品。另外，由于金山毒霸带动了大部分同行的销量，各家都报出来很惊人的数字，如果这些数字是真的，那么我相信，50 天内大家总共已经卖出了 100 多万套的正版杀毒软件。

新浪科技：如果以前，卖 100 万套得多长时间？

雷军：需要将近一年的时间。今年还有一个特殊情况，就是靠天吃饭今年没有这么好的天气，气候比较寒冷，杀毒市场比跟去年萎缩得厉害，至少萎缩了 20%。去年大家公认的是 120 万套，今年大家又有一个预测是 80 万套。你能想象一个多月各家就报出来销售超过了 100 万套，蓝色安全革命的结果，应该是什么我想大家都明白。

新浪科技：也有人持不同看法，销量是上去了，对产业有没有打击呢？

雷军：大家都特别担心对产业打击很大，也包括对产业的负面影响很大。这个里面我有几个观点想说：先讲红色正版风暴，那是在金山词霸取得了市场绝对优势，没有什么对手的情况下做的，所以不存在把同行大幅度挤垮的说法。而红色风暴最大限度地宣传了正版，让 100 多万人第一次购买了正版软件。

跟蓝色安全革命对照，蓝色安全革命跟红色正版风暴的确有些不一样的东西，就是市场占有率的前提不同。之前有一个电脑报的调查，说金山是用户首选的杀毒品牌，我们市场占有率第一名只差百分之零点几，所以，这次对行业的影响，没有红色正版风暴时大。

好处我倒是觉得有几点：第一是让消费者能够以相对合理的价钱买到原来的产品。第二是会引领整个市场和行业在技术和市场上不断创新，提高自身的竞争力，以后才会真正有机会在世界软件市场上立足。

一个不充分竞争的市场是养不了真正的选手的。山中无老虎，站出来的大王也没有什么用。还有一个我们对行业的贡献，就是安全的概念。全世界就中国叫杀毒软件，我们觉得叫杀毒不对，应该叫防毒或者安全。我们不仅仅是旧规则的破坏者，我们也是新规则的建立者。

新浪科技：金山给人的印象是善于成为价格标准的制定者。

雷军：金山还是有成功建立新价格秩序的成功经验和成熟经验。我们觉得短期促销不会影响大家对产品价值感的认同，产品价值感的认同感一定有其真实合理的价值感为依托。我们做市场最重要的就是寻找到这个点，其实这个东西存在于某个地方，大家谁也不知道，就需要大量的试验得出结论。其实市场初期本没有什么大家公认的价钱，比如现在卖 CD、磁带都有一个公认价 10 块、20 块，那是经过竞争之后确定下来的。跟软件一样都是知识产权产品，知识产权产品的价格要跟社会的消费水准对照。

新浪科技：你认为杀毒软件现在的合理价位应该是多少？

雷军：像杀毒软件这样产品，我们认为大概在 70—100 块是比较合理的。定 200 块钱跟美国价钱一样，我们觉得不合理。得出这个数字的依据一是参考定价，就是参考国外的定价我觉得原来的 200 元有问题。第二就是市场在转型。以前的杀毒软件什么意思呢？就跟中国现在

的药物市场的药品居高不下有惊人的相似。

新浪科技：国外的定价情况，跟杀毒的理念有什么关系？

雷军：你看国内是有病毒才杀，去年一年下来，恶性大规模扩散的病毒有 20 多种，杀毒软件就卖得好。今年算了一算只有一两种，市场就不好。只有这种恶性大规模传播的时候，杀毒软件才好卖，有点靠天吃饭的味道。所以，我大体觉得我们的杀毒软件销售模式有不合理的地方。我觉得可以参考发达国家的销售模式，就是以防为主，有没有天灾不管怎么样你都需要，你不能造成巨大损失之后再处理吧！

新浪科技：所以你认为市场在转型，价钱也应该调整。

雷军：是的，是这个行业概念调整的时期。就是在给杀毒软件定价的时候，更多的考虑是为了防毒。

新浪科技：原来 200 块钱这个价，是怎么定的呢？谁定的呢？

雷军：这个价格的形成我觉得多多少少跟公安部的管理有关系。比如说 1991 年、90 年公安部发布了相关的法规，就是规定了防病毒软件必须经过公安部的审批的机构才能研究，这个领域很窄，现在有了一些调整，就是做完了经过审批才能卖，这样造成这个行业刚开始的时候不是一个公开、充分竞争的行业，你有了产品不能卖甚至不能做，其实这个管理有好处。好处在哪呢？避免了有些心术不正的公司把市场越搞越乱，所以公安部有严格的管理，这个严格的确带来了很多得好处，但是同时也是双刃剑，就是在充分市场化下的市场之下，形成了相对高的产品价格。近两年我们看到政策正在逐步放开，随着我国加入 WTO，逐渐加大了放松的力度。我们认为虽然这个市场竞争很激烈，实际上没有达到竞争的基础。

新浪科技：竞争的基础指什么？

雷军：相对国内的企业要保护和扶持，我同意，我认为政府的确有发展本地软件业的需求。但是回过头来看，我们要发展本地的软件业，并不表示狭窄的市场空间里面存在十几家，这说明大家在低水平的运作。我们看看国外，在日本、美国、欧洲国家和地区，你会发现这里的杀毒软件全部是双寡头市场，就是软件市场真正活下来的只有两家。比如在美国的货架上只能看到诺顿和另一种产品，在日本也就只够看到两种产品。但是你会看到中国的市场有十几家这样的产品，我就认为这个市场并经过没有充分的竞争，导致厂商非常多。我认为杀毒软件市场其实只是软件里的一个分类，不是一个特别大的市场，你想其他国家都只有两家可以活下来，难道中国的毒就比美国多吗？

新浪科技：那凭什么你认为金山就能在充分的竞争中获胜？

金山：我们有核心的竞争能力。比如关于创新，创新的概念很多，更多人谈的是技术创新。金山进入杀毒市场，给技术市场带来的冲击为什么非常之大？我们在营销和技术上的许多创新都是最先提出来的，比如这次的闪电杀毒。创新在技术方面很重要，同时我认为软件企业要做成功，一定要两条腿走路，就是说营销要强。所以市场创新在软件企业也尤为重要。我们在借鉴和学习发达国家先进经验的时候，一定要意识到他们不仅仅是技术一条，有的公司有一流的技术但是卖不出去。我记得刘传志说过联想的成功就是在于把科技变成了生产力，这个原话我深得其味。就是我们把技术的东西变成产品卖出去了，也是一种创新。

新浪科技：怎么找到市场创新的这个点？

雷军：比如这次我们也反复在讨论什么样的价钱是最合理的价钱，而不是恶性竞争的价钱。

恶性竞争对市场和对自己都没有什么价值，我们当时经过很多大胆的核算之后，也借鉴了国外的运作模式之后，做了很多尝试，找到了合适的方式。合适之后我们要试点，然后统一调整，就是这样的竞争过程。

新浪科技：这听起来好像里面有着长期的谋略？

雷军：我们刚进入这个市场的时候，我们就知道国外卖多少，我们就知道将来会怎么变化，但是我们一上来用了跟随战略，大家卖 188 我也卖 188，你卖多少我们就卖多少。我为什么这样做？目的就是为了让整个行业接受我们。别显得我们什么都不懂，一上来三把火，挺愣的。别人用什么样的包装我用什么样的包装，别人怎么卖我们怎么卖，完全按照同行的模式做，我们这样做了两年。

新浪科技：但你们有时被认为是规则的破坏者。

雷军：所以大家批评我们的时候，我觉得其实我们很委屈。我们觉得这个市场要充分的竞争，但是在刚开始我们完全按照原有的规则打牌，在我们很多市场调查报告表明我们已经占据了市场的第一、二的位置的时候，我们才开始大胆的市场创新。就像赛跑一样，两年下来我们已经到了第一、二的位置了，在拐弯的时候我们就要超越，那么一定要有市场创新，我觉得这个很正常。这个超越的过程和方法，我们参考了市场上最先进的国家和最先进的运作方式。

新浪科技：就这样确定了 50 元的促销价？

雷军：我们参考了美国怎么定价，日本怎么定价，欧洲国家怎么做的，还有我国台湾市场是怎么做的。第二点，我们有了这样的定价之后，定了三个价钱，一个是 99 块，一个是 59 块，一个是 39 块。

我们在北京、上海、沈阳多个地区做了市场调查，调查前后持续了一个月左右，发现结果是 50 块钱的价钱，最高产生了 10 倍的销售增量。我们还做了四、五千人的网上调查，在这样的基础上，我们认为 50 块的价钱值得大规模的实验，所以才有了蓝色革命 50 天 50 块钱的促销。

新浪科技：促销之后，金山的价格策略是什么？

雷军：其实我有一个价格档案，大致是 70—120 元，我相信这个价格段是合理的。为什么促销是 50 元，比合理的价钱略低呢？这叫出格效应。你要引起市场的注意，你一定要比市场预期出格一点，不然你就得到应有的注意力，这个注意力意味着未来客户对一个新的规则是认同。这是第一个大概的尝试，其实去年年底我们还做了一个非常大的尝试，但是市场反映不足。

新浪科技：所以，我理解这次 50 元蓝色安全革命，其实是为了上次尝试，为了实现那个我们不知道的目的。

雷军：杀毒软件更大的领域，是安全领域。国外的产品怎么卖？它会卖你一系列跟安全相关的东西，可能四、五个组合。杀毒之外更重要的是防毒，是安全的概念。我们出了金山毒霸以外，也发布了金山网镖，有个人防火墙的功能。定出了明确产品系列化战略，这个系列化到现在已经充分显出了实力。如果你注意到我们的包装、广告，会发现其中的秘密。

两万观众三个小时 金山李阳掀英语高潮

2001 年 10 月 17 日 北京青年报

80 万聚出“英语角”

“届时，首都体育馆不但会变成一个国内最大的英语角，也会成为‘北京市全民讲英语’最大规模现场活动的见证者”，对 10 月 20 日由北京市讲英语办公室和金山公司主办、本报 IT 编辑部协办的“金山、李阳英语疯狂夜”活动，金山公司老总雷军充满信心。

也许很多人都参加过英语角的活动，不过上万人的规模可不是随便就可以碰上的。10 月 20 日，在首都体育馆，著名英语口语推广家和疯狂英语的创始人李阳，将在现场点燃 2 万观众的激情，利用 3 小时的课堂时间，击垮人的自身弱点——羞涩、胆怯，不要怕丢脸，甚至是热爱丢脸！跨过这些摆在英语学习面前的障碍。

此次活动的主办方北京市讲英语办公室表示，“金山李阳万人英语讲座”是北京市民讲英语大型活动的一个重要组成部分，希望通过此次活动来提升北京市民讲英语的热情，提高市民的英语水平，使北京进一步的向国际化迈进。他们相信，在此次万人英语讲座之后，北京将会掀起一股讲英语的热潮。

80 万元组织一个英语角

由“北京市全民讲英语活动”组委会组织的“金山、李阳万人英语讲座”正在紧张地筹备当中，记者从主办方了解到，到目前为止，通过各种渠道发放的门票已经近两万张，本次活动将肯定成为“北京市全民讲英语”最大规模的现场活动。10 月 20 日，在首都体育馆无疑将上演两万人同时倾情参与，共同疯狂的盛况。

在 2001 年 IT 业整体发展速度减缓的大背景下，各企业在对外宣传和市场活动上都显得比较低调，而金山公司却在这一时刻重拳出击，投入到如此大规模的市场活动上，无疑使此次活动成为 2001 年 IT 业市场运作中的一个引人亮点。据悉，金山公司在本次“金山、李阳万人英语讲座”的活动中已经投入了近 80 万元用于场地租用、活动宣传等，而这一切举动，用金山公司总裁雷军的话来说就是：“我们将倾力把金山词霸打造为一个英语学习的强有力品牌！”

雷军表示，企业发展的最完美目标就是达到社会利益和企业利益的良好结合。在中国越来越走进世界的过程中，金山敏锐地察觉到中国人对于英语学习的巨大需求，在著名英语工具软件金山词霸和金山快译中强化了学习功能，谋求成为英语学习市场的领导品牌。而“金山、李阳万人英语讲座”在为北京市民提供了一个学习英语的难得机会的同时，也开始树立起金山在英语学习领域的品牌形象。

金山李阳终于走到一起

金山公司总裁雷军表示之所以会支持此次活动，一方面是由于金山出品金山词霸和金山快译这样的英语工具软件，有义务培育更大和健康的英语学习市场；另一方面也是亲身感受过李阳老师的疯狂英语，觉得对自身帮助很大，所以才投入巨资，希望帮助更多的人从中获益。

雷军与李阳的合作经历了相识、相遇、相知与合作四个阶段。90年代初，同是在广东媒体上频繁出现的名人，求伯君与李阳在广州机场偶遇，惺惺相惜之下两人交换名片，就此相识。金山总经理雷军介绍，“到1995年，我听说有一个疯狂的年轻人用疯狂的方式学习英语取得了成功，然后知道了大街上卖得很好的疯狂英语教材是盗李阳的名出的，印象深刻。”

1996年，雷军首次在电视上看到了李阳的现场演讲，当时的印象是“表现力实在是生动”。2000年，雷军与李阳首次相遇。卓越网希望能与李阳合作，最后未成，作为卓越董事长，雷军再次加深了对李阳的印象。今年8月，金山考虑就词霸产品与李阳在英语教育领域达成长期合作，词霸产品经理王欣面见李阳，并赠送金山词霸2001版。后来，在接受记者的采访时，李阳对金山词霸软件赞不绝口：“在使用前，我真的没有想到还有这么好用的产品”。

8月12日，雷军首次在某书店现场参加李阳讲座，雷军告诉记者，自己本来没有想到在现场会附和李阳，结果李阳一句“如果你不是哑巴，就请跟我一起说；如果你的手臂没有残疾，就请跟我一起动”，就让他不得不也跟着连说带动。雷军承认在李阳的讲座中“所有人都被感召！”

2001年8月13日，李阳光临金山公司，对金山公司的企业文化和企业实力大加赞赏，当日，双方达成初步合作意向，此后，双方就合作细节磋商……于是，双方就由相识、相遇、相知到合作。近日，李阳签约正式成为金山词霸系列产品的顾问，这也是英语软件产品首度和著名英语教育人士携手。

疯狂夜到底能有多疯狂

在金山词霸III发布的时候，金山曾经组织了“秋夜豪情”活动。这次活动使金山词霸III在首发现场就卖出1200多套，这在中国软件史上是一个创纪录的数字，雷军说：“我们要彻夜狂欢！”与此同时，台下3000多人呼应着台上的零点乐队齐声高呼：“我爱金山词霸！”

如今，历史将再次重演，更准确地说，又一个更大规模、更具有感染力的活动将再次展开。这次金山选择了李阳，两个品牌都是疯狂和执着的，金山以疯狂的方式开发和推广软件；李阳以疯狂的方式学习英语、推广英语学习方法。

据介绍，著名英语口语推广家和疯狂英语的创始人李阳，将在现场点燃两万观众的激情，利用3小时的课堂时间，击垮人的自身弱点——羞涩、胆怯，不要怕丢脸，甚至是热爱丢脸！跨过这些摆在英语学习面前的障碍。李阳非常自信地表示，无论学员是属于内向型还是外向型，激动型还是冷静型，困惑型还是清醒型，都可以在现场变成一个样子，疯狂的，说英语，喊英语，和众人一起手舞足蹈地喊英语，到这个无高无低的疯狂课程中忘情一把！

由于活动本身的强大影响力，此次活动同时吸引了其他很多IT企业的参与，包括联想、摩托罗拉和宏基电脑在内的一批知名IT企业都直接或间接地参与到本次活动中，众多厂商的加盟也使本次活动提供给参与者的奖品异常的丰厚，从笔记本电脑到最新型号的手机，现场的观众都有机会拿到。

随着时间的推移，雷军活动成功的信心越来越强。他说：“今年北京申奥成功、中国加入WTO谈判的成功以及中国足球进入世界杯等几件大事将大大加快中国走向世界的进程。在这样一个大环境下，10月20日的万人英语讲座一定会使长期以来一直持续着的‘北京市民

讲英语活动’掀起一个新的热潮。”

小产品要掀起英语学习高潮

但此次活动的另一个主角——金山词霸，在 1996 年也只是一个不被大家关注的小产品。可之后的 5 年，金山词霸的巨大成功是运行在中国的每一台 PC 上，不管使用者是否会英语，大家都觉得不得不装一套。这种成功的程度肯定是当初意料不到的，以至于金山之后的产品都被顺理成章地称做 XX 霸。在金山词霸 2002 年推出庆祝词霸 5 周年的时候，金山总裁雷军也不得不承认，词霸的成功在很大程度上是顺应了中国人英语学习需求的迅猛增长。

不过，也正因为如此，很多人都置疑金山词霸是否还有升级的必要。50 本专业词典，TTS 的自动发音技术、即点即译的屏幕取词功能，从金山词霸 2001 开始更添加了美国权威的“美国传统词典”，光是一年的版权费就超过 100 万人民币，再加上词霸姊妹篇金山快译，英文翻译、网页快译、英文软件汉化等功能，真是非常豪华的配置。取巧的做法是将金山词霸细化，分拆成多本专业词典，比如医学、IT、机械、能源、环保、建筑等等。不过，金山雷军表示，在近期还不会有这样的举动，而是从加强学习功能入手，金山词霸 2002 进一步向英语学习和教育领域扩展。从歌星白雪到老师李阳，清晰地体现了金山词霸的变化，从一个希望借助明星效应推广的带有时尚色彩的词典软件，转向更扎实、具有更丰富的英语学习领域。在金山词霸和快译 2002 推出之际，金山没有运用价格杠杆，而是借着北京市申办奥运成功的学英语热潮，去抓奥运商机了。

而北京市政府讲英语办公室负责人徐强也表示，“希望通过使用有效的英语学习工具和学习方法，通过这样的活动，带动更多的北京市民投入到学英语的具体行动中去，北京作为中国的首都，要在英语学习方面承担窗口的作用。”看来，申办下奥运后的北京一点也没松劲儿，早已经在建设国际化大都市的英语环境上起跑了。而且在结合公众利益、政府指导作用和企业投入方面正在摸索多赢、互相带动的正循环模式。