

黑莓的难题

黑莓手机之所以能异军突起,靠的是能和大公司打成一片,但它是否也会因此走向衰败?

由于第四季度的收益没有达到华尔街的预期,Research In Motion (以下简称 RIM——译注)的股价已直挫近 9%,然而,这家黑莓手机(BlackBerry)制造商需要面对的问题远不止于此。这家公司曾经使智能手机成为企业员工的必备之品(想想当年 crackberry 网站如日中天,如今这个名字听来已经有些陌生),而眼下,面对苹果公司(Apple)的 iPhone 以及众多以谷歌(Google) Andorid 移动操作系统为平台的手机,黑莓正在节节败退。除非黑莓能重放异彩,唤回人们对它的热爱,否则,RIM 很可能步奔迈(Palm)和摩托罗拉(Motorola)的后尘,后两家公司曾经辉煌一时,如今却在为一线生机苦苦挣扎。营销调研公司 Crowd Science 前不久进行的一项调查显示,在购买下一部智能手机时,将近 40%的黑莓手机用户会换用苹果公司的 iPhone,而 33%的黑莓用户会转而购买 Android 系统的手机。消费者对黑莓手机几乎没有品牌忠诚度可言。Crowd Science 首席执行官兼联合创始人约翰·马丁(John Martin)表示,仍有很多人对抗新鲜新潮的智能手机压根不感兴趣[诺基亚(Nokia)仍然大行其道,原因即在此]。而那些钟情于智能手机的人,也逐渐移情别恋,将目光从黑莓转向苹果的 iPhone 或是采用 Android 系统的手机。马丁说道:“黑莓手机处于不上不下的尴尬位置,黑莓似乎不同于其他智能手机,人们不确定它到底是什么类型的产品。”

最近一季的销售情况反映了消费者的困惑。RIM 公司共发货 1050 万部手机,低于预计的 1100 万部。其定价权也在减小。公司高管预计其手机当前季度的平均单价将降至 305 美元到 310 美元之间,而在 2009 财年第四季度,其平均价格为 311 美元。RIM 公司显然不愿看到上面这种趋势,特别是眼下各制造商正纷纷推出 Android 手机,几乎每周都有新品面世,而且美国最大的无线运营商威瑞森(Verizon)似乎很快就会推出苹果 iPhone 手机。

RIM 联合首席执行官吉姆·巴尔斯利(Jim Balsillie)向分析人士承诺,公司很快就会推出很多新机型,到时一定会让竞争对手望尘莫及。如果此话当真,那么这些新玩意儿很可能是炫酷时尚的触摸屏手机。然而,如今单靠一流的硬件,已经无法打败对手。

苹果公司的经验表明,对于一部手机而言,其应用程序生态系统的重要性毫不亚于硬件,对于兼顾商务和娱乐功能的手机而言更是如此。在苹果身后亦步亦趋的 Android 操作系统同样证明了这一点。然而,黑莓基本上没有这种生态系统的手机。其现有的应用基本上都是针对工作需求打造的。RIM 尽顾着企业用户,却忽略了普通消费者在推动智能手机市场的增长。各种基于网络的应用可以越来越方便地设置和使用,现在,除了企业的 IT 部门,还有谁会不在乎专收黑莓电邮的服务器呢?

眼下,苹果公司推出了 iPad(谷歌很快就会跟进),从而将移动操作系统的触角伸向了手机领域之外,可以肯定,该系统还将进入汽车、电视等各个领域。RIM 暂时还没有这方面的行动,而它越晚拿出方案,就将有越多客户“叛逃”。



必胜客陷入冰岛之困

据路透社报道,全球餐饮连锁巨头必胜客公司最近宣布,由于经济危机导致冰岛市场的快餐需求大幅下降,必胜客计划将在冰岛的门店削减至一家。而仅仅几个月之前,全球最大餐饮连锁巨头麦当劳公司也已经全面退出冰岛市场。

对于冰岛民众而言,必胜客的匹萨曾经是十分普通的食物,但是随着金融危机在 2008 年末的全面爆发,32 万冰岛民众中的许多人已经无力继续享受必胜客的食品及其外卖服务。必胜客公司表示,由于需求急剧下降,原材料成本大幅上升,冰岛货币不断贬值等一系列因素的影响,该公司将结束两家门店在冰岛超过 20 年的经营,而仅保留最后一家门店。

必胜客经理人员瑟霍斯多蒂尔(Thordis Loa Thorhallsdottir)在接受路透

社采访时表示:“很显然,冰岛普通家庭的收入出现了很大的下降,而减少外出就餐则成为了他们首先考虑的削减开支的方式。”

另一方面,麦当劳公司早在去年 10 月份就宣布因类似原因退出冰岛市场。而为了能够最后一次在家门口享用麦当劳的巨无霸汉堡,曾经有数千冰岛民众在麦当劳门店关闭前夕排队等候购买这一食品。

而对于必胜客的忠实冰岛食客而言,由于该公司还在冰岛保留了最后一家门店,因此他们依然有机会在国内继续享用匹萨食品。瑟霍斯多蒂尔表示:“我们有着一大群忠实的当地客户,因此尽管冰岛目前面临着巨大的困难,但是我们仍然将继续保持在冰岛的经营。”

目前,一款必胜客基本匹萨在冰岛的售价为 17 美元左右。

(摘自《网易财经》 铨志/文)

最年轻首富基因解析

表面看,这只是又一个好运的互联网新秀。但越仔细了解这家公司,你会越觉得他们的成功是有计划出来的,而非巧合——也许这才是 Facebook 最牛的地方。

2 月的湾区阳光灿烂,美国 280 州际公路两边的绿色山坡和蔚蓝的白云,让人觉得自己是 Windows XP 桌面上的一个图标。下午,两点,终于来到 Facebook 这个神奇的公司。在他们的新家,Matt 向我介绍一个人。他坐在 5 张桌子拼成的岛的里面一张桌子上,远离光线好的窗户,身后是一个人来人往的会议室。

他就是 Mark Zuckerberg(马克·扎克伯格),Facebook 的创始人和 CEO,刚刚在福布斯全球最年轻富豪榜中摘得桂冠。我也成为国内跟这个身价 40 亿美元 25 岁新首富握过手的少数人之一。

Facebook 一路走来,从外面看起来顺风顺水,comScore 给出的从诞生到现在的访问量曲线好似造假般完美。在不经意中,这家 1000 人的创业公司已经超越了 Google 的访问量,成为全美第一大网站。从表面看,这只是又一个好运的互联网新秀,但越仔细了解这家公司,我越觉得他们的成功似乎是有计划出来的,而非巧合——但事实上他一路走来,确实充满偶然。也许这才是 Facebook 最牛的地方?

现在,让我这个门外汉把管窥得来的一些第一手的观察,和大家分享。

简单有用就是王道

忘了是如何进入这个话题的,反正我和马克聊起了 Facebook 蓝底白字的 Logo。这可能是众多的 Facebook 的特征中,比较代表 Facebook 的产品特性的一个例子。Facebook 的 logo 非常简单,马克的本意是尽量减少设计,以使它在所有的文化、所有的地域都是普通的,好搭配的。我能想到的词,就是“白搭”。

现在世界上最流行的单一规格的笔记本,多是黑色封皮,并且没有任何 logo。越是简约的设计,越是在最多的场合适合各种不同的需求。我们很难想象一款印着 Hello Kitty 的粉红色笔记本,会在所有年龄段、所有的市场,都像黑、白、蓝等大众颜色的笔记本一样流行,虽然有些人会疯狂地喜欢它。

就像 logo 一样,Facebook 尽量把所有的功能的设计退缩到所有用户需求的最小公约数,并且把握住这个底线。所有的国家的 Facebook 都是同样的界面,他们像宗教一样守卫着全球一个产品,一个设计。不同的地区,不同的人的页面,或许唯一不同的是他们的名字,和相关的内容。至于功能?所有人一模一样。因为功能的简约、内敛,使人没有办法把 Facebook 简单的称为美国的网站,或者年轻人的网站,

因为它追求的就是全球沟通需求的最小公约数——最小的,确是被最大众所需要的那部分功能。

RISK 游戏:扩张的逻辑

与其他的类似网站第一天就开放给全世界的用户来用不同,Facebook 的扩张步伐显得步步为营般谨慎。在 Facebook 开放给其他学校以前,它先获得了哈佛广场的 3000 个用户。3000 个用户对绝大多数网站来说是个不值一提的数字,但是对于哈佛这个 5000 个本科生的学校来说,等于牢牢地占据了哈佛的市场。

在一个市场占据了绝对优势以后,Facebook 才向 Boston 周边的大学开放,并缓慢地向其他常春藤大学扩展。直到后来才谨慎地加入了高中,之后是公司,直到很后来,才允许所有的用户注册。马克深知一个道理,与其在各个市场都是第二名(一个最好的反面例子是 hi5.com),不如一个一个拿下。当在一个城市达到爆发式增长的临界点以后,才转下下一个战场。

在 Facebook 两层楼的办公室里,除了硅谷公司标配的开放式办公环境,大得惊人的电脑屏幕以外,最引人注目的是随处可见的 RISK 桌游盒子。RISK 是一个 Facebook 的老员工经常在谈话中提及的一款桌游,这款 1957 年诞生就风靡美国的游戏,是在一个世界地图上展开的。2 到 6 个人分别用兵力占据一个个国家。每个玩家既可以把所有兵力放到一个国家保证一定万无一失,却只占据一个国家,也可以分散到很多国家,保证占据最大的面积,或者折中的策略。这款桌游的有趣之处在于,一个小时到三个整天的不等的对弈过程,总以一方消灭所有敌人占据整个世界结束。

Facebook 的扩张,就是一个现实版的 RISK 游戏。先进入那些疆土,如何进入,在何时进入下一个,变得至关重要,而这个游戏在战术上面不做纠结(就是简单的投骰子决定胜负)。Facebook 办公室头上的国旗,在现在的阶段是装饰,但在开始全球扩张的过程中,更像是升旗,通过阶段性的,十几个国家一批的方式,逐步从美国,扩张到欧洲,再到亚洲。Facebook 通过清晰的战略规划,最终赢得了大部分的世界。现在 Facebook 全球超过 70% 的流量来自美国以外就是初步胜利的结果。

实际上,早在读高中时,马克就是 RISK 迷,还曾经自己动手改写过这个游戏,只是我忘了问 Facebook 办公室那款游戏是不是他那时改写的那个版本。

说到 Facebook 的扩张,一个很有趣的细节就是,Facebook 巧妙地利用了一些传播的暗流,把自己从一个影响力很强的区域,或者人群,带到另一个影响力比较弱的区域。以大学为例,Facebook 在哈佛大学的绝对优势,对



于西海岸的斯坦福大学却是鞭长莫及。Facebook 的市场部门聪明地发现了高中是连接这两所大学的纽带或者说暗流。通过有策略的开放高中,哈佛的学生带动了他们读高中时其他同学,而这些高中同学有些就在斯坦福读书,并且由此渗透进一个新的疆土。同样的道理,它的跨国扩张也是通过这样的暗流,把 Facebook 从一个国家带入另外一个国家……Facebook 在设计暗流的流动,其实就是口碑传播的渠道。

Facebook 是如何发现并且掌控这些暗流的呢?是数据!Facebook 的杀手锏就是他们贡献给阿帕奇基金的项目 Hadoop Hive。Facebook 每天产生 250T(25 万 G)的数据,这些数据进入上千台电脑组成的 Hive 集群计算,并且快速地产生对于所有问题的回答。这个大得惊人的数据处理能力,让他们可以在海量的数据中获得信息,并且用信息指导作战。

神秘而精准的独断

我觉得最有意思的,就是 Facebook 对于用户的态度。Facebook 的每一次改动,都会影响上亿的用户。在海量的用户声音中,找到正确的方向并不比大海捞针更加容易。而在取得今天的成功之前,马克总是能独断专行地作出正确的预判,让当时抵制他决定的人事后哑口无言。

比如 2008 年的一次改版,当天就有超过 100 万的用户联合签名抵制,上百个用户组在巴黎,在伦敦,在几乎你能想到的任何地方集会,抗议 Facebook 的改动在 Google 的图片搜索中搜索 Facebook Protest 就可以看到很多夸张的图片)。结果,这个改动依然在众多的批评中铁打不动地保留了。这让外界颇为迷惑。对于用户协议的修改也是同一现象的翻版。在 Facebook 中,我听到一种有道理,却又总觉得有些怪异的说法:“爱的反义词不是恨,而是默然(Indifference)。”这算是一种解释吗?它到底是什么意思?到底马克有多么确定,难道他比百万的用户更了解他们需要什么?

对于管理团队,也许同样的迷惑也在他们的脑子里打转——Facebook 的管理团队是如此的不稳定,不断传出马克身边的核心成员离职的消息,

包括只工作了 3 个月的 HR 和 CFO(原 YouTube 的 CFO),也包括另外两个共同创始人。媒体劈头盖脸地指责和怀疑马克是不是还仅仅是一个 25 岁的孩子!

现在,当 Facebook 的身价超过 200 亿美元、马克个人拥有股份的价值超过 40 亿美元的时候,当这些来自用户、内部、外部的猜疑统统淡去的时候,我们发现迷雾里走出来的是出奇的强大的 Facebook。Facebook 的发展不但没有停步,而且从来没有那么快过。而新一轮的资深得多的管理团队到位,又让围观者不得不闭上质疑的嘴巴。在 Facebook 的办公室,我简短地和 Facebook 的新任 COO Sheryl Sandberg 打了个照面,她正站在会议室门口,精力充沛地招呼大家开一个短会。这个前 Google 全球销售和运营副总裁给我留下了深刻的印象。

Facebook 在备受质疑的 2008 年做了些什么,我现在还不得而知。那段历史对我依然是一个谜,希望有机会可以更加深入地去了解:马克当时是如何做那些大胆的,甚至看上去有些胡闹、事后却被证明是正确的决定的。当我收拾行囊,离开硅谷的时候,我仔细地回顾了得到的一个个片段。我仅仅能够从不小心开着的门缝里,窥到 Facebook 的一些成功的细碎的小点,还没有办法拼成一个更大的图景。但我是如此幸运,在这次旅行中拜访了像 Second Life、Yelp、Twitter、Craigslst 等等有趣的公司,从他们的创始人或者近距离的投资者听到了有关这些公司的一些片段,并从这些片段形成了一个模糊的印象。那就是,Facebook 的成功,并不仅仅是一家公司的成功,而是一个产业的成功,或者一个地区的成功。我惊讶于硅谷社群里那些管理团队的战略思考深度,而这些思考,又如此相似。比如:Yelp 也是 RISK 游戏的实践者;Second Life 也有对数据的痴迷;更不要说 Facebook 和 Google 千丝万缕的相似点。对于中国的创业公司,我们需要竞争,也需要人员在公司间的流动,以及更好的大学,把战略的思考能力,对数据的挖掘能力,以及创业精神深入的解读能力不断提升,因为伟大的公司,毕竟更经常以群体,而不是孤立的形式出现。

(摘自《中国企业家》)

英特尔:离了微软,安腾照样活

微软近期表示将不再支持英特尔安腾处理器,英特尔回应:没有微软,安腾生命力仍强。

国外媒体报导,微软高级技术产品经理丹·雷格(Dan Reger)日前表示,微软下一代操作系统将不再支持英特尔安腾处理器。

雷格称,“Windows Server 2008 R2 是最后一款支持英特尔安腾处理器的 Windows 服务器操作系统。”此外,SQL Server 2008 R2 和 Visual Studio 2010 的下一版本也不再支持安腾处理器。对于当前的安腾产品,微软将继续提供主流支持至 2013 年 7 月,扩展支持将持续到 2018 年 7 月。

对于微软停止支持安腾处理器,英特尔的观点很明确,“安腾处理器是我们面向企业级客户的重要业务之一,我们会持续做下去,安腾未来两代的产品路线图非常清晰。”

英特尔发言人指出,“安腾是英特尔的核心业务之一,是英特尔 3、5、7、9 系处理器家族中的高端布局。”

在今年 2 月 8 日,英特尔正式发布了四核安腾 9300 处理器(研发代号为 Tukwila)。相比上代处理器,安腾 9300 提供了两倍以上性能提升,与此同时可扩展性、可靠性方面都得以提升,另外还采用了英特尔第二代虚拟化技术。

英特尔方面的信息显示,目前,全



球基于安腾处理器的应用程序有 10 多万种。而且 80% 的全球百强企业选用了英特尔安腾处理器,以运行其关键任务应用。

“安腾的发展脉络十分明确和清晰。”英特尔表示,在未来四年内将继续提供至少两代安腾处理器产品,分别为 Poulson 和 Kitson。

分析人士则表示称,微软此举对安腾绝对是个坏消息,但还不是灾难

性的,不过也势必将引发业内对安腾处理器前景的担忧。

对此,英特尔发言人帕特里克·沃德(Patrick Ward)日前表示,尽管 x86 服务器处理器的性能日益提升,但基于 IA64 架构的安腾处理器前景同样光明。“即使没有微软的支持,安腾处理器同样会成功。”

沃德说:“IDC 数据显示,在去年第三季度售出的安腾服务器中,Windows

系统只占不到 6%。大部分安腾用户使用 Unix 系统,尤其是惠普 Unix。”

沃德称,安腾处理器与惠普 Unix 的结合是一套强大的基于关键任务的解决方案,同时也是全球许多顶级企业的选择。他认为:“如果纯粹为了性能,用户可能会选择至强处理器,但对于‘基于关键任务’型用户,安腾处理器更可靠。”

就在上月末,英特尔发布了号称其史上最强大的服务器处理器——至强 7500(Nehalem-EX)处理器。这款 8 核处理器悄然肩负起了英特尔进军关键任务市场的重任。

加上此次微软“停服”事件,难免让人猜测至强 7500 及后续产品是否会替代安腾,从而使安腾平滑退休?对于这一问题,英特尔这位人士指出,“X86 的发展是毋庸置疑的市场趋势。而且英特尔会持续加大对于 X86 市场的投入力度,但这并不影响英特尔对安腾的态度和投入。”“至强 7500 及后续产品是否会替代安腾,这个决定的话语权在客户手中。我们坚持为客户提供更多选择。经过多年的发展,安腾上面有超过 10 万的应用,对于那些看重高稳定性、高可靠性等特性的用户更加适用。”

英特尔至强这个品牌有 10 多年历史了。10 多年中,英特尔服务器业务从无到有,一直到现在其坚守的 X86 成为市场主流。