

Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经

CAIJING MAGAZINE



HBR 独家中文授权
2014年7月出版

084. HBR对话
杨元庆谈PC+时代的联想

034. 组织行为
日行一变, 改善文化

098. 特写
创新团队“集结号”



思考



感知



行动

The New
Basics of

数字营销革命

· 解密29种消费者关系 · 首席技术营销官崛起

P.049

MARKETING



9 771671 472069

07 >

人民币50元 港币70元



乔布斯之误

郑毓煌 | 文
李剑 | 编辑

作为科技史上最伟大的创新者和富有远见的商业天才，苹果公司联合创始人乔布斯有一句名言：“顾客不知道自己想要什么。”事实果真如此吗？

对于很多创新的产品类别，这句话或许是对的。然而，创新的产品类别毕竟只是商业活动里极小的一部分。每次创新的产品类别诞生后，竞争产品将会大量涌现。这个时候，决定企业胜负的因素将会变成顾客主导。如果企业仅仅只是一味创新而忽视顾客，就有可能犯严重的错误。换句话说，企业如果只重视创新而忽视营销，这些创新技术可能根本找不到顾客，企业也就无法发展。

历史上，很多技术创新非常优秀的企业最后

却陷入困境，例如协和号超音速飞机，技术非常先进，但商业化最终无法成功，就是因为没有足够多的顾客愿意为这样的技术创新支付高价。

其实，在职业生涯初期，乔布斯由于忽视顾客反馈和市场调查，从而在市场决策上犯过一些错误。比如，苹果公司早年推出的Lisa和Mac电脑等产品虽然具有先进的图形界面，但价格过于昂贵以及存在兼容性的问题，缺少软件开发商的支持，最后并未获得成功。这一



如果只重视创新而忽视顾客，这样的创新可能会给企业带来巨大的风险。

错误让苹果一蹶不振，导致乔布斯1985年被迫离开公司。

2010年，苹果公司推出iPad平板电脑。随后很多顾客反馈，希望苹果能推出一款小尺寸的iPad以便携带。但是，乔布斯并没有把消费者的这种需求放

在心上，因此竞争对手趁虚而入，三星、谷歌、亚马逊等厂商纷纷进入7英寸平板电脑市场。这个错误决策令苹果公司的iPad市场份额一路下降，从2010年90%以上的份额跌到2013年第二季度的28%。

此外，乔布斯和苹果公司坚持把iPhone手机屏幕维持在3.5英寸和4英寸，也致使苹果手机市场份额大幅缩水。根据市场研究公司Strategy Analytics的报告，2013年三星已经占据全世界智能手机市场份额的三分之一，苹果的市场份额则降到3年来最低水平，只有大约14%，失去了其全球智能手机的霸主地位。

不可否认，乔布斯是近几十年来全球最伟大的商业领袖。乔布斯及其带领的苹果公司在创新上的执着追求，值得所有企业学习。不过，如果只重视创新而忽视顾客，这样的创新可能会给企业带来巨大的风险：当企业的创新与顾客需求相吻合时，这样的创新才可能成功；反之，如果企业的创新与顾客的需求相悖，这样的创新不仅不会带来业绩的增长，甚至可能导致企业的失败。

对于企业来说，成功的创新总是会引来竞争对手的模仿和赶超，因此，任何企业必须时刻考虑顾客需求以及竞争对手的动作。毕竟，顾客手中掌握着是否购买、购买哪个品牌的选择权。当顾客面对着多个竞争品牌提供的产品时，他们一定会选择最符合自己需求的产品。因此，对于乔布斯“顾客不知道自己想要什么”的论断，我想可以这样回应：顾客或许不知道自己想要什么，但他们一定知道如何选择。■