

乔布斯之误和库克的挽救

郑毓煌



郑毓煌，现任清华大学
经济管理学院市场营销
系副教授

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。顾客并不知道如何创新。在电灯、电话、火车、汽车、飞机、计算机等发明诞生之前，大多数人不会想要这些产品，因为这些产品还不存在。

然而，创新的产品类别毕竟只是商业活动里的极小部分。在每一次创新的产品类别诞生之后，竞争产品将会大量涌现。这个时候，决定企业胜负的将是顾客的选择。因此，如果企业只重视创新而忽视顾客，就可能犯严重的错误。换句话说，一家企业如果只重视创新而忽视营销的话，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、磁悬浮高速列车等，技术都非常先进，但是其商业化却无法成功，因为没有足够多的顾客愿意为这样的技术创新支付高价。

乔布斯生涯之误一：Lisa 和 Mac 电脑

事实上，在其职业生涯初期，乔布斯就曾因为忽视顾客反馈和市场调查，从而在市场决策上数次犯错，例如在苹果公司的 Lisa 和 Mac 电脑等产品上。这些错误曾经让苹果公司一蹶不振，并导致乔布斯被迫离开苹果公司。

1983 年，苹果公司推出 Lisa 这一具有划时代意义的电脑（以乔布斯女儿的名字 Lisa 命名）。它具有 16 位的 CPU、鼠标、硬盘，以及支持图形用户界面和多任务的操作系统，并且随机捆绑了 7 个商用软件。然而，由于过于昂贵的价格

和缺少软件开发商的支持，苹果的 Lisa 电脑并没有获得成功，而是很快被终止。

1984 年，苹果公司推出了 Mac 电脑，并获得了世人的瞩目。1985 年，在 Mac 电脑诞生一年之后，乔布斯在接受《花花公子》杂志的采访时直言：“我们是为了自己制作（Mac），我们自己决定这个产品到底好不好，不会出去做市场调查。”然而，好景不长，乔布斯和苹果公司很快因为忽视顾客和市场而吃了苦头。1985 年，微软公司发布了 Windows 图形界面操作系统。尽管 Mac 电脑具有比微软 Windows 更领先的图形界面，但却因为高价格和兼容性问题，很快在个人电脑大战中败下阵来。乔布斯也因为这一失败被迫于 1985 年离开他亲手创办的苹果公司。而微软的 Windows 操作系统则在之后的数十年里一直占据市场统治地位，直到今天

仍然拥有大约 90% 的全球市场份额。

乔布斯生涯之误二：拒绝推出小屏幕 iPad

即使在辉煌的职业生涯后期，乔布斯也曾因为忽视顾客反馈而屡次犯错。2010 年，苹果公司推出 iPad 平板电脑，并获得了巨大的成功。然而，iPad 并非没有缺点。例如，iPad 配有一个 10 英寸的屏幕，机身较重。因此，在 iPad 发布之后不久，就有很多顾客反馈，希望苹果推出一款小尺寸的 iPad 以便携带。

但乔布斯对消费者的抱怨不以为意。2010 年，乔布斯就关于苹果是否会推出 7 英寸平板的问题，斩钉截铁地回答：“不。它（7 英寸的屏幕）是毫无用处的，因为所有的平板电脑用户都已经有了智能手机了，所以缩小宝贵的显示屏来做一个能放进口袋里的平板显然是错的。



乔布斯

7英寸的平板很鸡肋，和智能手机的屏幕相比太大，和iPad相比又太小。”

乔布斯和苹果公司忽视了消费者对7英寸平板的需求，竞争对手自然会趁虚而入。三星、谷歌、亚马逊等厂商纷纷开始进入平板电脑市场，并主要聚焦在7英寸平板细分市场。直到2011年10月乔布斯去世，苹果仍然没有推出7英寸平板电脑。乔布斯的这一错误导致苹果公司丧失大量市场份额。iPad的市场份额从2010年第二季度的超过90%一路跌到2013年第二季度的28%。

乔布斯在7英寸平板电脑市场上的这一错误决定，一直到其去世一年之后才在其继任者的手里得到了纠正。2012年10月，苹果公司新任CEO蒂姆·库克（Tim Cook）宣布推出7英寸屏幕的iPad mini。甫一问世，iPad mini就立刻成为苹果所有平板电脑中最受欢迎的产品。相比创新天才乔布斯，库克曾被外界广泛批评为缺乏创新，很多人悲观地认为苹果会随着乔布斯的去世而衰落下去。然而，我认为，这种批评是不公正的。库克或许在创新方面确实不如乔布斯，但他是一个务实的营销者，更加懂得倾听顾客的反馈，满足顾客的需求。

乔布斯生涯之误三：拒绝推出大屏幕iPhone

2007年，苹果公司推出iPhone触屏智能手机，并获得巨大成功，迅速成为全球销量最大的智能手机。与此相应，苹果公司的市值也节节攀高，不断创造新记录：2007年5月30日，苹果市值刚刚跨越1000亿美元的里程碑；而到了2012年8月17日，苹果市值就突破6000亿美元，位居全球第一。

苹果iPhone手机的巨大成功自然带来了大批竞争对手。面对顾客需求的变化，竞争者纷纷开始提供更大屏幕的智能手机。然而，苹果公司却不为所动，屏幕大小一直保持在3.5英寸。乔布斯数次公开断言：“3.5英寸是最适合人类

的屏幕大小，而超过这个最佳尺寸的手机则会有顾客问津。”

但是，乔布斯的判断这次又错了，并让苹果付出了惨重的代价，因为三星迅速抓住了这个机会，引领了大屏幕手机风潮，并迅速超越苹果成为新的市场领导者。到2013年，三星已经占据全世界智能手机市场份额的三分之一左右，苹果的市场份额则降到三年来最低水平，只有大约14%。相应的，苹果市值在2012年超越6000亿美元之后，开始一路走跌。2013年3月5日，苹果市值跌破4000亿美元，蒸发了2000多亿美元，而这距其巅峰时期刚刚过了不到6个月。

幸运的是，在库克继任苹果公司CEO之后，苹果开始更懂得倾听顾客的声音，从而逐渐将乔布斯时期苹果公司“顾客并不知道他们想要什么”的傲慢理念逐渐转变过来，并因此逐渐找回苹果曾经失去的那些顾客以及吸引了更多新的顾客。

2014年9月，在认真倾听顾客声音和分析市场需求之后，库克领导之下的苹果公司终于做出了一个重大决定——推出乔布斯曾经坚决反对的大屏幕iPhone手机，而且为了更好的满足不同顾客的不同需求，一次性推出4.7英寸的iPhone 6和5.5英寸的iPhone 6 Plus两种大小的大屏幕手机。

苹果iPhone 6大屏幕系列手机一经推出，立刻再度成为最受欢迎的智能手机，在全球市场大获全胜。在2014年的第4季度，iPhone 6系列手机的销量达到6450万部，超过华尔街最乐观的预期数据，也超过三星，再次成为智能手机全球市场的霸主，并首次在中国市场成为市场份额领导者，尽管苹果iPhone 6系列手机的价格远远高于中国的竞争对手小米、华为、联想等。中国市场也第一次取代美国市场成为苹果iPhone的最大市场。而在苹果的光芒之下，三星智能手机的



乔布斯（右）与库克

全球市场份额则节节败退，2014 年第 4 季度财报出现了三年来的首次下降，净利润同比下降 27%。

因此，倾听顾客声音的力量有多大？恐怕，连乔布斯或者华尔街也都没有预期到。自 2011 年 8 月接任 CEO 以来到 2014 年底，蒂姆·库克（Tim Cook）已经让苹果股价的涨幅超过了一倍，其股价从 5374 美元上涨至 11935 美元，上涨 65.61 美元，涨幅 122%。苹果市值也在 2014 年第 4 季度创下了 7000 亿美元的新记录。这是什么概念？如果苹果是一个国家的话，其市值将排名全球第 20 大经济体，超过瑞士。

顾客或许不知道自己想要什么，但他们一定知道如何选择

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

创新上的执著追求，值得所有企业学习。然而，如果只重视创新而忽视顾客，这样的创新将给企业带来巨大的风险：当企业的创新与顾客需要相吻合时，这样的创新才可能成功；反之，如果企业的创新与顾客的需要不吻合，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，成功的创新总是会带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以及竞争。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“顾客不知道他们想要什么”的论断，我想再次这样回应：

顾客或许不知道自己想要什么，但他们一定知道如何选择。📱