

## 3.4 你的第一場和第二場冒險

你在領導團隊或專案發布V1 也就是對你和你的團隊來說全新的第一版產品時 會有點像是第一次和朋友去爬山。你覺得你已擁有一切關於紮營和攀登的用品，但你以前從來沒

隔年你決定再去一次，這一次就是V2。這次完全不一樣了，你知道你的目的地，知道需要什麼才能抵達，也認識你的團隊成員。你現在有信心可以

但在第一趟旅程中，你並沒有這些優勢；你會需要做出許多意見驅策型決策，卻沒有數據或相關經驗可以協助指引你（可參見2.2 如何做決策：數據型決策VS意見型決策）。

所以，你進行這類決策時所需的工具如下。按照重要程度排序：

1. 願景：了解你想打造什麼、打造的理由、為誰打造、為什麼大家會想購買。你會需要一名強大的領導者或一個小組，以確保願景完好無損地傳達。
2. 洞見：指的是你從顧客及市場調查，或單純透過從顧客的角度設想，所學到的事物。包括他們喜歡什麼、他們討厭什麼、他們日常會遭遇什麼問題、他們會對哪些解決方案有反應。
3. 數據：凡是真正全新的產品，都找不到太多可靠的數據，甚至根本找不到。

1. 數據：你將可以追蹤顧客如何使用你們現有的產品，你也可以測試新版本。你可以透過來自實際購買顧客的紮實數據，來確認或推翻你的直覺。這類數據將可以修復以往你只能依照直覺而做決定時，所搞砸的事。
2. 洞見：等到大家開始變成死忠，願意購買你的產品時，他們就會變得更為可靠。這時你可以獲得有用的洞見，他們可以告訴你哪邊做錯了，以及他們接下來想看到什麼。
3. 願景：假設你的V1，也就是那個你在沒有實際顧客的數據和洞見支持下，所開發的原

你也應該要記得，你並不只是在開發產品的V1或V2而已，你同時是在打造你的團隊和工

V1團隊：大部份成員（也可能是全部）都是首度在一起共事。你們仍然在彼此熟識，正在嘗試能不能信任彼此，以及事情變糟時誰能夠堅持。你們需要針對共同的單一工作流程達成共識。這通常比對產品達成共識還難。大

V2團隊：隨著你的野心越來越大，你可能必須要把團隊裡某些部分加以升級。不過一起在V1共患難過的許多相同戰友，也都已

行銷團隊在iPhone的鍵盤上和史蒂夫·賈伯斯吵得最兇，但我們有很多人也加入反抗的行列。2005年時，最流行的「智慧型」手機是黑莓機，有個可愛的綽號又稱「癮莓機」，因為大家都上癮了，黑莓機當時的

黑莓機就像台坦克，要花幾個禮拜才能上手，但之後你就能神速傳簡訊和電子郵件了，在拇指下的觸感很棒，相當紮實。

所以當賈伯斯告訴團隊他對蘋果第一支手機的願景，是一個巨大的觸控螢幕，沒有附硬體鍵盤時，大家集體倒抽了一口氣。人們在竊竊私語：「我們真的要做一台沒有鍵盤的手機嗎？」

觸控式鍵盤爛爆了。大家都知道這很爛，但我則是真正的知

行銷團隊比較不擔心科技，他們更擔心銷售。他們清楚知道消費者想要的是硬體鍵盤。一開始在蘋果只有業務團隊獲准使用黑莓機，過了很久以後行銷團隊才終於獲得許可使用，以了解到底是在搞什麼東西。而行銷人

賈伯斯死不讓步。

iPhone將會是全新又截然不同的，不會是為不斷移動

1990年代和2000年代初期的硬體製造商都做了我做的事：他們轉向商務工具。飛利浦、Palm、黑莓機，全都鎖定時常需要寫電子郵件、傳訊息、上傳文件的商務人士。不是看電影，不是聽音樂，不是在網路上亂逛

而iPhone的尺寸也會很小。蘋果不想要iPhone比iPod大太多，這樣才能很方便收在口袋裡。最終決定螢幕是3.5吋，賈伯斯也沒有打算要犧牲半數的面積來納入塑膠鍵盤。因為只要一有塑膠鍵盤，如果之後有什

硬體鍵盤沒有彈性，會把你困在硬體世界。如果你想寫法文呢？日文？阿拉伯文？如果你想要表情符號怎麼辦？要是你需要加入或移除某個功能呢？而要是你想看影片又要怎麼辦？如果手機空間有一半是鍵盤，就不可

我贊同賈伯斯的想法，原則上啦。我只是不覺得我當時有見識過任何科技可以達到他的想法。我需要足夠的數據，才可以知道我能不能把他的願景化為現實。所以為了讓心裡踏實，並停止意見爭論，我們為硬體和軟體團隊設下每周挑

八個禮拜之後，雖然離完美還差很遠，但我們確實在朝

但行銷團隊依然不肯讓步。

一周又一周的爭論之後，賈伯斯終於動用了他的職權。在沒有數據可以確切證明

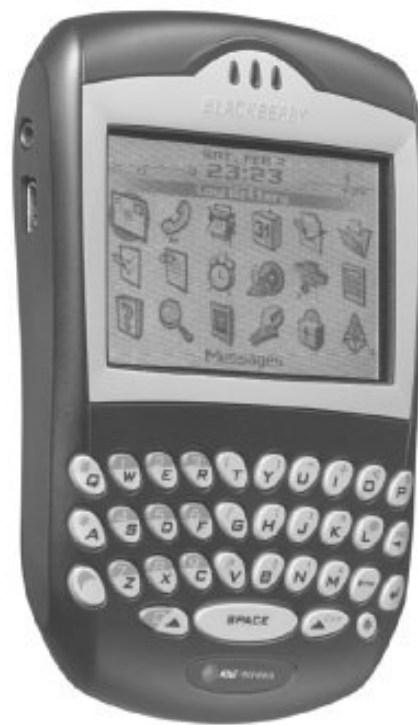


圖3.4.1：瞧，這就是黑莓機，信徒又將其稱為「癮莓機」。這是2004年推出的黑莓機 7290，可以上網跟寄電子郵件，擁有有背光的QEWRTY鍵盤，以及黑白的螢幕，可以顯示超多的十五行簡訊。

當然，結果證明賈伯斯是對的。iPhone改變了一切，而這完全是因為他堅持他的願景才有可能發生。

但這也不是說堅持願景永遠都會通往成功。

甚至對史帝夫·賈伯斯來說，也並非如此。

多數人並不知道一開始開發iPod的目的，並不只是放音樂而已，而是要協助銷售麥金塔電腦。賈伯斯腦裡是這麼想的：我們要做出某個超讚的東西，而且只能在我們的Mac上運行，大家會超愛，然後他們會再次開始購買Mac。

當時蘋果已經快掛了，市佔率低到不行，甚至連在美國本土也是，但是iPod將會解決這個問題，並拯救整間公司。

所以從賈伯斯的觀點來看，iPod和個人電腦是永遠不會相容的，這將完全摧毀我們的如意算盤。我們的目的，是必須賣出

而這就是第一代iPod之所以失敗的原因。

評論家愛死了iPod，已經有蘋果電腦的人也很愛。不幸的是，當時這種人的人數太少。iPod要價399美金，入門級的iMac則要賣1,300美金，就算iPod是當時市

但這並沒有阻止我們。我們推出第一代iPod的當天，就已經開始開發第二代了，V2會更苗條、功能更強、外

他不要。

絕對不要。

要強逼賈伯斯放棄他原本的計畫，幾乎是不可能的任務，但我們竭盡全力掀起一場全面戰爭，試著向他證明這已經不再是個意見驅

我們在開發下一代產品，我們再度攀登巔峰。是時候把願景放在第三位了。



圖3.4.2：2007年推出的第一代iPhone很迷你，比你今天能買到的任何iPhone都還小。大小是4.53 × 2.4吋，重135克，螢幕則是3.5吋。相較之下，iPhone 13 mini的大小則是5.8 × 2.53吋，重141克，並擁有5.4的大螢幕。

我們想方設法讓賈柏斯考慮接受折衷方案，就是在第二代iPod加入了Musicmatch Jukebox（它基本上是iTunes在個人電腦上的最大競爭對手），這可以讓你把你的音樂庫從Windows裝置傳到iPod上。而

最後我們同意，我們應該請著名的科技評論家華特·莫斯堡（Walt Mossberg）來投下決定性的一票（當然華特他本人並不知情）。這百分之百是設計好的。我認為如果最後賈柏斯發現行不通，他

結果證明賈柏斯這次是錯的，讓iPod和個人電腦相容之後，馬上使得銷量上漲。到了第三代iPod，我們的銷量開始突破一千萬台，接著是一億台，這為蘋果翻轉了局面，並拯救了公司。諷刺的是，這甚至拯救了Mac。喜



圖 3.4.3：當你比較 2007 年 8 月推出的黑莓機 Curve 8310 和 2007 年 6 月推出的第一代 iPhone 時，就能輕易看出賈伯斯的論點。黑莓機的螢幕只有 2.5 吋，鍵盤超級笨重，螢幕幾乎沒剩什麼空間了。

但此處的教訓並不是史帝夫·賈伯斯也會犯錯。他當然會犯錯，他也是人。

教訓在於願景及數據何時該指引你的決策，又是以何種方式。在非常初期的階段，在顧客出現之前，願景會比大多數事物都還更重要。

但你不需要全憑自己想出願景，事實上，你最好也不要這麼做。把自己單獨關在房間裡，想出你唯一卓越願景的宣言，這樣看起來和完全發瘋沒什麼兩樣。至少再找另一個人，但最好是一小群人，來激盪出想法，一起描繪你們的使命，接著一起去實現。

最後，你可能會創造出某種魔幻的事物，改變整個世界。不過你也可能不會。

你可能在面對一切阻礙的時候，英勇地緊抓著你的 1.0 版願景，結果卻發現願景是錯誤的（可參見 3.6 三個世代，「『鴻溝』便是公司可能掉進的坑洞」段落）

到了這種時候，你必須往回看。而即便會很痛苦，你也要老實又徹底地分析你失敗的原因。

你可能再也無法東山再起，你可能花光了資金，失去了團隊，失去了你的信用。但是往前走的唯一方式，便是老老實實的回顧過去，學會你的教

最後你的願景將會進步，你將學會再次信任你的直覺，而你會成功抵達另一端：V2。不過這又是另一個非常截然不同的故事了。



你在打造第二版的產品時，可以和真正的消費者聊聊，了解他們究竟在想什麼，接下來又想看見什麼。你可以去做那些你迫不及待想放進V1、當時卻無法的事，你也可以分析數據，了解成本和效益，並用各式資訊、AB測試、圖表，來確認你的

但在這一刻來臨之前，你必須撐過V1的衝刺和馬拉松。你需要你信任的人，以便繼續向前，而你也會需要知道何時該停下

如果你在等你的產品變成完美，那你就永遠不會完成。但究竟什麼時候才算完成？什麼時候必須停止開發，讓產品問世？什麼時候才算夠好？你什麼時候才足夠接近你的願景？那些無可避免的問題什麼時候才算是可以容忍，並與其和平共處？這些，都

此時一般來說你的願景會比V1具體實現的還要廣闊非常多：永遠都會有另一次修改，永遠會有某件你想去做、改變、添加、調整的事。你究竟什麼時候才要把手上正在開發的產品放下來，然後就只是……停手？將其發布、釋放到市場，

技巧就是：撰寫新聞稿。

但不是在完成時寫，而是在一開始的時候就寫。

我在蘋果時開始這麼做，最後發覺其他領導者也領悟出這點了。我就是在說你啦，貝佐斯。這是個超級有用的工具，可以篩選出真正

要寫出一篇很棒的新聞稿，你就必須專注。新聞稿的重點在於勾住他人，為了要讓媒體對你打造的事物產生興趣，你必須吸引他們的關注，內容必須精鍊又有趣，強調你產品的精髓，它能夠做到最重要的事。你不要光是列出所有你想打造的東

所以花點時間盡可能寫出最棒的新聞稿，需要的話就去諮詢行銷和公關團隊，他們會協助你去蕪存菁。

接著在幾個禮拜、幾個月、幾年之後，隨著你的產品即將邁向完成，當你們在討論要留下什麼、要去掉什麼、什麼重要、什麼不重要時，就拿出你當初的新聞稿，大聲唸出來。

如果你現在就要發布，你可不可以只要稍微修改一下那份新聞稿，然

當然，也有可能在你展開計畫之後，必須經過大

但沒問題，就寫另一份新聞稿吧，然後一樣去漱漱口，複誦一遍。

這是一場大冒險，而冒險永遠不會按照計畫。這便是冒險的有趣之處、恐怖之處、值得之