

7

Chapter

原創主義 · 不同凡想

Was George Orwell right about 1984 ?

我就是未來

賈伯斯對未來技術方向的嗅覺是天生的。這種洞悉未來的能力即為遠見（Visionary）。賈伯斯的遠見卓識則在於，總是能比別人提前幾年看到技術發展的大勢所趨，又常常能準確抓住最好的時機一擊制勝。

賈伯斯的遠見體現在三個方面：

- 非常瞭解自己所關注的每一個技術領域的來龍去脈。
- 總是相信未來有無限可能，且清楚地知道大致的演進方向。
- 總是大膽地順應潮流，推陳出新，無論這種更新是不是傷害眼前的利益。

有人說，蘋果做得最漂亮的地方在於他們淘汰自己產品的速度。後來成為 Palm 公司 CEO 和 Handspring 公司創辦人的杜賓斯基（Donna Dubinsky），當年在蘋果負責印表機的經銷。她回憶說：「當蘋果準備把印表機的解析度從 300dpi 升級到 1200dpi 時，我曾建議賈伯斯：『我們應該先把舊的印表機降價，出清庫存後，再開始銷售新的印表機』。賈伯斯回答道：『不，我們馬上就停止賣 300dpi 的印表機，因為使用者需要新的技術。』」

賈伯斯回歸蘋果後，當 Macintosh 還是蘋果的主要業務時，他就利用蘋果周年紀念的機會發信給全體員工：「已有的 Mac 電腦算不了什麼，蘋果今後推出的產品才能代表未來。」

果不其然，當蘋果用 iPod、iPhone 和 iPad 等一系列重量級產品打亂舊世界的局面時，蘋果自身的產品結構也發生了根本性的改變。到 2011 年，蘋果 60% 以上銷售額的產品，都是五年前根本不存在的產品。賈伯斯對未來的這種追逐，也許只能用「執著」來形容了。

當然，這種對未來的執著也在實踐中付出代價。

首先是時機的把握。蘋果當年推出 Macintosh 的時機就沒有完全掌握好，後來史考利主推的牛頓 PDA 又一次為人做了嫁衣裳。

其次是更新一代的節奏。有時候，蘋果為了盡快啟用新技術，常常不顧一切地放棄對現有技術和既有用戶的支援。

當年推出 Macintosh 時，蘋果就大膽放棄了還是時代主流的五寸軟碟機，選用了三寸軟碟機。等到推出 iMac 時，蘋果再次大膽決定，連軟碟機也不要了，只為 iMac 配備光碟驅動器和網路介面——要知道，那時不少電腦還沒有連上網路，軟碟還是許多使用者最常用的媒介。2005 年，賈伯斯毅然決定，新款 iPod 全面放棄蘋果自己的資料傳輸介面 Firewire，轉而支援 USB 2.0 資料介面。最狠的是，2008 年，無線網路剛受歡迎，蘋果推出的 MacBook Air 筆記型電腦就直接放棄了有線網路介面，只內建無線網路。幾乎是趕著用戶投奔未來！

不過，對於策略家賈伯斯來說，這些大膽追尋未來所必須付出的代價，或許都算不了什麼。當年，蘋果的確在時機把握、技術過渡、相容性等問題上栽過跟頭，但今天的世界已完全不同，技術演進愈來愈快，網際網路的發展也讓作業系統之間、作業系統與應用程式之間的相容性問題不再像當年那樣敏感。在網路時代，看得遠、看得準、選定出手時機，遠比穩妥、周全、細緻更重要。

這種領先三五年的戰略眼光，也意味著營收與成長。只要看一看過去幾年，蘋果、微軟、Google 和 IBM 股價走勢的對照圖就知道。微軟和 IBM 這樣的巨人也許可以平穩經營，但股價就只能靜若止水。即便是不斷推出新一代搜尋技術、Android 手機作業系統和 Chrome 瀏覽器的 Google，同期的股價增幅也遠低於蘋果。



圖1 蘋果、Google、微軟、IBM的股價走勢對比。蘋果從2005年到2011年間股價增長了20多倍，遠遠超出Google的股價增幅。同一個時期，微軟、IBM的股價則基本保持穩定。

永遠領先同行三到五年，意味著蘋果可以永遠站在產業的最前頭，坐享豐厚的利潤。永不停息的自我超越，意味著蘋果可以定義並「強迫」人們奔向未來。目前，還沒有任何一家公司可以做到這一點。

用戶友好

1979年在全錄，賈伯斯看到了滑鼠、視窗等神奇的GUI技術。從歷史角度看，那一次參觀無疑左右了IT技術未來十幾年的走向。這不僅僅是因為賈伯斯從全錄「偷」走了GUI技術，更是因為，賈伯斯那一天也看到了這種技術背後所代表的「用戶友好」設計理念。

賈伯斯對用戶友好的重視是從包裝開始。從Apple II時代起，賈伯斯就非常重視蘋果電腦的包裝。他認為，用戶打開箱子時，最先看到的是產品包裝，這個第一印象，以及用戶拆開包裝的過程，是教使用者學習產品使用的一個非常好的機會。

賈伯斯曾對Macintosh開發團隊說：「假如我就是那件產品。當購買者試圖把我從包裝箱裡拿出來並開始使用的時候，會發生

什麼？想一想吧，第一次使用Macintosh的使用者從來沒有見過滑鼠。那麼，當購買者打開電腦的包裝，我們包裝滑鼠的方式能不能直觀地告訴使用者，滑鼠應該怎樣拿、怎樣用？同樣的，當用戶第一次打開Macintosh電腦的時候，電腦上需要顯示些什麼，來引導用戶使用？如果完全沒有使用手冊，我們的產品設計能不能做到，使用者打開包裝，就可以使用？」

蘋果前副總裁艾略特（Jay Elliot）回憶說，研發Macintosh的GUI時，一天賈伯斯到舊金山Ciao餐廳吃飯。侍者剛拿上來菜單，賈伯斯就被菜單上的畢卡索風格圖形所吸引。就是這個風格！賈伯斯興奮地像吃了迷幻藥。週一大早，賈伯斯就趕到公司，給設計師們看Ciao的菜單，和設計師們一起確定GUI裡每一個圖示、每一種字體、每一個形狀以及每一種顏色的設計。第一代Macintosh GUI的視覺風格就這樣確定下來。在賈伯斯心裡，電腦的介面就要像一份吸引人的菜單那樣，既好看，又好用。

賈伯斯曾在受訪時談到自己對產品設計的基本看法：「設計是個有趣的領域。有些人認為，設計就是產品外觀。但其實細想一下，你會發現設計其實是有關產品如何工作的學問。Mac電腦的設計不僅僅包含電腦看上去是什麼樣，更主要的還是設計電腦如何工作。」

賈伯斯認為，人的手是上帝最完美的創作。一位蘋果前設計師回憶說，賈伯斯經常盯著自己的手發呆。賈伯斯說：「手是你身上最常使用的部位，而且，手能夠直接聽命於大腦。」只要解決好手和電腦互動的問題，產品就自然具備了「用戶友好」的特點。很多蘋果的產品，比如從只有一個按鍵的滑鼠，iPhone和iPad支援多點觸碰的顯示螢幕，Mac電腦的多點觸控板等，都是對手和電腦關係認真思考的產物。

賈伯斯說：「創造力（Creativity）只不過是連接某些東西的能

力。如果你問一個有創造力的人，他們如何『創造』某個東西，他們會覺得有點委屈，因為他們真的不是在『創造』東西，他們只是看到了某種東西。因為，他們能夠把曾經見過的不同體驗連接在一起，然後綜合成某種新東西。」

蘋果電腦的使用者都知道，Mac OS 作業系統每個視窗的左上角都有紅色、黃色、綠色三個按鈕，分別代表「關閉視窗」、「縮小」、「放大」三個功能。這三個彩色按鈕讓人聯想到十字路口的交通信號燈。

不過在 Macintosh 設計初期時，這三個按鈕都是灰色的。有一次開會時，賈伯斯仔細地觀察這三個小按鈕的設計，邊看邊搖頭。

賈伯斯說：「不行，不行，這三個按鈕一點也不友好。一眼看過去，不知道哪個按鈕是做什麼用。」

負責使用者介面的設計師拉茲拉夫 (Cordell Ratzlaff) 想了想說：「把他們設計成灰色，是為了不分散用戶的注意力。如果要更明確地區分它們的功能，能不能這樣設計，當滑鼠移動到某個按鈕上時，就顯示一個小動畫，來提示使用者這個按鈕是做什麼的？」

賈伯斯拼命搖頭：「不好，不好，這太複雜了，一點都不友好。」

突然，賈伯斯靈機一動，對大家說：「你們知道交通信號燈嗎？紅、黃、綠，三種在人們直覺裡最有表意功能的顏色。我們為什麼不能把這三個按鈕分別塗上紅、黃和綠呢？」

瑞茲拉夫事後感慨道：「剛聽到這個瘋狂的建議，我們都覺得，將交通信號燈和電腦的 GUI 聯繫在一起，實在太怪異了。但沒過多久，我們就發現賈伯斯是對的。不同顏色的按鈕直觀地暗示了三種不同功能，又不會像大圖示或動畫那樣干擾用戶。特別是，我們用暗示『危險』的紅色按鈕來指『關閉視窗』，這樣使用者就不

太會誤點這個按鈕了。」

史考利說：「賈伯斯總是從用戶體驗這個角度去看待每一件產品。」

用戶體驗優先，幾乎是現在每一位設計師信奉的教條。但在實際產品設計中，能做到的寥寥無幾。筆者曾經和幾位專業設計師探討一個簡單的問題，2007 年蘋果發布的 iPhone 在用戶體驗方面出類拔萃並不奇怪，奇怪的是，為什麼五年以後，iPhone 第一代的用戶體驗還是明顯優於市場上絕大多數智慧型手機？

顯然，大多數人即便懂得這個道理，「用戶友好」這四個字卻不是輕易就能學成，它是一種根植於賈伯斯大腦深處的創新理念。

完美主義

蘋果在設計的最初環節，就要求設計師做到極致。「追求完美」是蘋果的設計師們一進入公司，就掛在嘴邊的信條。

完美主義對某些人來說也許只是個理想化目標，可以追求但不必強求。但對賈伯斯來說，完美主義就是他的生命，如果某件事做不到完美，簡直比殺了他還痛苦。

在研發 iPhone 的時候，設計團隊嘗試過數百種手機外殼，有的方案間只有很微小的差異，有的方案之間明顯不同，還有一些方

賈伯斯語錄 | 設計是個有趣的領域。有些人認為，設計就是產品的外觀看上去什麼樣。但其實，如果細想一下，你會發現設計其實是有關產品如何工作的學問。

案選擇的是完全不同材質。最終由賈伯斯拍板，選定了其中一款設計。但就在距手機正式發布還有幾個月的時間，賈伯斯突然被自己的潛意識驚醒，他對自己之前選定的外殼又不滿意了。他驅車趕到 iPhone 設計團隊。那些已經連續工作了很長時間的設計師們，對賈伯斯的出爾反爾只能敢怒不敢言。

「賈伯斯就是創造產品的米開朗基羅。」艾略特評論道，「他會不停地在畫布上塗塗改改，直到他肯定自己已經得到了滿意的方案為止。」

在蘋果，人們把賈伯斯這種臨發布前的出爾反爾稱作「重啟」。一旦賈伯斯對之前選定的設計方案不滿意，他就會像重啟一台電腦那樣，「重啟」整個設計流程，廢掉之前辛苦的一切，從一個他認為合適的環節重新開始。這對設計師而言，是一個巨大壓力，但對產品而言，這是通向完美的必經之路。

賈伯斯經常告誡員工，一定不要因為想當然的困難而放棄對完美的追求。賈伯斯總是告誡員工這個糟糕過程：「當設計師把一個出色的創意拿給工程師看的時候，工程師總是說：『這不可能，我們做不出來這個，根本不可能。』於是，設計師只好屈服於工程師，讓工程師在『可能』的情況下完成產品設計。最終，當他們把設計稿拿給製造部門時，製造部門的人就會說：『我們造不出這個。』就這樣，每個環節的人們都占足了口舌上的便宜，卻丟棄了完美的產品。」

1997 年剛回歸蘋果的賈伯斯和艾維一起完成 iMac 的彩色透明設計後，他們在工程部門就碰到了這樣的麻煩。當賈伯斯和艾維把設計原型拿給工程師看的時候，工程師們竟然找出了三十八個理由來說明這個創意為什麼無法實現。

賈伯斯說：「不，我們就要做這個。」

工程師們說：「好吧。但為什麼？」

賈伯斯對他們說：「因為我是 CEO，而且我認為，這東西能夠實現。」

工程師們很不情願地服從了賈伯斯的命令。最終，iMac 的市場表現證明賈伯斯的堅持是對的。

賈伯斯的完美主義也不僅僅體現在蘋果的產品。一位曾在加州帕薩迪納（Pasadena）蘋果專賣店工作的銷售員麥多克斯（Ian Maddox）就描述他剛到蘋果專賣店工作不久的情景。那時那家專賣店開始重新裝修地板。每天晚上等最後一名顧客離店後，施工團隊就開始把一塊塊地磚掀開換上新地磚。新地磚是從義大利進口的深灰色花崗岩，由賈伯斯親自挑選。「那地磚鋪在專賣店裡非常漂亮。」麥多克斯回憶說。

新地磚鋪好後不久，一天清早，專賣店還沒開門，麥多克斯發現所有經理都神情緊張地在店裡集合，甚至還包括極少露面的區域經理。原來，賈伯斯這天早上帶了四五個人，親自來前來檢查新地磚的效果。

賈伯斯對新地磚並不滿意。新地磚剛鋪上時非常漂亮，但因為使用的接縫劑不夠好，顧客一踩就會留下難看的污痕，才鋪好幾天，整個大廳地板就已顯得髒污。

看到賈伯斯很不滿意，麥多克斯和專賣店經理們都很緊張。他們戰戰兢兢地看著賈伯斯。這一次，賈伯斯不僅僅是不滿意，而且是大發雷霆。賈伯斯命令專賣店經理，地磚必須全部換掉。結果施工團隊又被叫回來，認真清洗了每一塊地磚，使用新的接縫劑重新

賈伯斯語錄 | 品質比數量更重要，一個本壘打遠好於兩個二壘安打。