

3.3 你的產品要演化，還是顛覆？如何執行？

演化：一個小小的、漸進的、讓某個東西變得更好的步驟。

顛覆：演化樹上的分叉。某個本質上全新、會改變現狀的東西，方式通常是針對老問題做出新穎

執行：實際進行你承諾要做的事，並且做好。

你的第一版產品（V1）應該要是顛覆性，而非演化性的。但是顛覆本身並不能確保成功，你不能因為覺得只需要超厲害的顛覆，就忽略了執行的根本層面。就算你把構想執

假設V1至少達到了重要的成功，那你的第二版產品V2通常會是第一版的演化，會使用來

你可以持續演化這項產品一陣子，但一定要不斷尋找顛覆自己的

如果你要全心全意打造某個新東西，那這個東西應該要是顛覆性的，必須很大膽，必須要改變某件事。這不一定要是個產品 亞馬遜早在開始製造他們自己

對你個人來說，顛覆應該要很重要。誰不想去做某件令人興奮又充滿意義的事呢？對你的生意來說，顛覆也很重要。如果你真

關鍵在於找到正確的平衡 沒有顛覆到你無法執行，也沒有容易執行到沒人會在乎。你必須選擇你的戰場。

不過要先確定你有戰場。

如果你沒有做到位 要是你創造的只是某件演化性的事物，只是在一條人來人往的路上又往下走一步，那麼當你向你在各領域認識的聰明人士推銷時，他們只會聳聳肩，表示「喔，是哦」而已。

這樣會雷聲大雨點小。

你需要某種會讓他們停下腳步，並表示「哇，再跟我多說一點」的事物。不管你顛覆的是什麼事，這都會成為定義你產品的事，是會讓大家注意到的事。

而這也可能會是讓他們一聽就笑了的事。如果你要顛覆的是巨大又根深柢固的產業，一開始

Sony就笑過iPod。Nokia笑過iPhone。漢威聯合（Honeywell）也笑過Nest智慧溫控器。

但這只是一開始而已。

依照心理學的悲傷階段理論，這個階段我們稱之為「否認」。

但是很快的，隨著你的顛覆性產品、流程、商業模式開始在消費者當中流行起來了，你的競爭對手也會開始擔心，他們會開始關注。而當他們發覺你

而且他們可能會去告死你。如果他們沒辦法創新，他們就會去打官司。

好消息是，訴訟表示你已經正式佔有一席之地了。漢威聯合來告Nest時，我們開了場派對，我們都超激動的。那場荒謬的訴訟（他們因

我們完全不想被收購。我們知道漢威聯合數10年來都在控告小型的新創公司，以把他們

如果你的公司充滿顛覆性，你就必須準備好面對激烈的反應和強烈的情緒。某些人絕對會超愛你做的事，某些

就算是在一間大公司裡開始打造新事物，也沒辦法保護你。你必須處理政治、忌妒、恐懼。你試著要改變，而改變很恐怖，特別是對那些覺得自己已經成為專家

要引發一場土石流，只需要一件又大又恐怖的新事物就夠了。或許兩件。

但千萬不要做得太超過，不要試圖一次顛覆一切，不要變成亞馬遜的Fire

我記得傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）第一次提到這個主意的時候，我們在開早餐會議，聊的是我有可能會加入亞馬遜的董事會。傑夫在席間暗示開闢一條新產線，生產亞馬遜自有品牌裝置的各種計畫，特別是手機。這一定會超

我跟他說，他已經用Kindle顛覆了硬體，Kindle超爆創新，擁有一個沒人能夠複製的獨特平台。要把

我告訴他：我不會做這支手機。

結果他還是做了這支手機。

我也沒有得到董事會的席位。

Fire Phone推出時，真的能夠做到他承諾的所有事，但都做得頗半吊子。他們想要一次做太多事、改變太多事了，結果顛覆變成小噱頭，專案也大暴死。這是次難熬又痛苦的教訓，他們再也沒有重蹈覆轍

但這就是顛覆的微妙之處 這是一門極度精細的平衡藝術。而顛覆會失敗，通常是因為以下三個原因：

第三個理由解釋了為什麼第一代iPod並沒有搭載iTunes音樂商店，因為當時沒

而這並不是因為我們沒有想到，我們在開發iPod時就設想過各種iTunes功能，但我們沒有時間去執

隨著我們開始開發V2和V3，加入數位市集成了合理的下一步。我們是在最大化我

我們越是演化，就越是想要改變。有一次我們帶著iPod的新設計去找賈伯斯 這個新設計讓我們超級興奮的，非常激進

全世界只要看見按鍵轉盤，就會想到iPod。所以把轉盤刪掉並不是個演化，而是個在當下毫無道理

又學到了一課。

你在演化時，必須了解你產品「是什麼」的最核心精義。對你的功能組和你的品牌來說，什麼才是最重要的？你訓練消費

為了要維持你產品的核心，通常會有一兩樣元素必須保留，其他一切則跟著這些元素調整及改變。

而這是個有用的限制。你需要某些限制，才能迫使你深入鑽研，獲得創意，去追求你以前從沒想過要打開的信封。

在蘋果時我們不停驅策自己，我們知道我們每年都必須推出一台經過大幅改進的全新iPod，準備好當成節慶的賀禮。這是蘋果

所以我們學會承諾少一點，並交出多一點成果。我們對電池壽命等重要功能頗為保守，在整個開發過程中，我們都會確保我們達到賈伯斯滿意的數字就好，13

接著我們會用最新的規格推出最新的iPod：14小時的電池壽命。

評論家拿到手上的新iPod不但會很棒，還會超出預期，使用時間

我們年復一年每次都這麼做，但不知道為什麼，根本沒人發現我們的套路。對他們來說，每一次都是驚喜，大家心滿意足，而這對鞏固蘋果卓越的名聲來說，就跟iPod的設計和使用者體驗一樣，擁有同等重要的效果

上述這整個過程，對於定義iPod的品牌以及讓大眾持續關注蘋果，起了極大的貢獻，而且還讓我們的競爭對手心灰意冷到不行。我在飛利浦的朋友曾告訴我，每一次他們想到擊敗iPod的好主意，不料幾個月後我們就已推出類似的功能，然後他

但是，演化會有盡頭。

最後，競爭會追上來。iPod徹底打爆了市面上其他MP3播放器，我們在全世界擁有85%的市

同時手機在全世界像發瘋一樣流行，數據網路也大幅進步，

所以要不是眼睜睜看著周圍環境改變，不然就是要由我們促成改變。

iPod是蘋果15年來唯一成功的非Mac新產品，當時佔蘋果總收入超過50%，超級受歡迎，而且仍快速成長，並為數百萬名Mac以外的顧客，定義了整間公司。

但我們決定自殘，我們必須開發iPhone

這是巨大的風險，但是對任何顛覆來說，競爭對手不可能永遠卡在「否認」和「憤怒」階段裡。他們最後會抵達「接受」階段。而如果這時他們還沒死透，他們就會開始拼命工作，以

當你能夠看見競爭對手迎頭趕上時，你就必須做點新的事。你必須從根本上改變你的公司，你必須不斷演化。

如果你正享有貴公司史上最高的市佔率，那表示你已經在變成化石和停滯的邊緣了。是時候埋頭苦幹，踹自己的屁股了。Google、臉書、所有科技巨頭現在時機已經成熟了，隨時可能展開顛覆 否則法規的變化也會迫使他們顛覆。

特斯拉也可能掉進了相同的陷阱。他們從一個巨大的顛覆開始，重塑了整個汽車產業，使電動車首度對消費者產生吸引力。但隨著世界上所有車商跟隨他們的腳步，特斯拉現在正陷入危機，有可能會在市場上一大堆電動車製造者的潮流中滅頂。所以他們開

競爭是必然會發生的事實，包括直接和間接。總是會有人在旁觀察，試圖利用競爭對手的任何弱點。

多年來，微軟主要的營收來源都是販售Windows給巨型企業。這是

但是最終，垂死掙扎多年之後，新上任的執行長薩蒂亞·納德拉（Satya Nadella）撼動了他們的文化，迫使他們去檢視其他產品和商業模式。他們擴展業務 雖說做了很多半途而廢的東西，做了很多失敗

當然，多數創辦人巴不得自己可以開創一個這麼大、大到陷入停滯風險的企業。很少人能這麼成功。

尤其是因為只有一個超棒的顛覆可能還不夠，你可

如果Nest當初只顛覆硬體，如果我們只單獨開發出Nest智慧溫控器，我們很可能會失敗，徹徹底底失敗。

我們也需要顛覆銷售和配送管道。

每多賣出一個昂貴的全新漢威聯合溫控器，技師都會因為幹得好而得到一點小小的獎金。只要賣出夠多，漢威聯合就會招待他們去夏威夷度假。

這是個穩固的市場，現有的玩家想方設法不讓競爭對手加入。而對技師來說，販售或安裝Nest智慧溫控器就沒有任何額外獎勵，我們不會給他們獎金 事實上，他們賣我們的裝置比賣舊的裝置賺得更少。我們也絕對不會招待任何人去夏威夷度假。我

所以我們必須完全繞過現有的銷售管道，我們必須創造一個新的市場：在一個屋主不會自己去買溫控器的世界，直接賣溫控器給屋主。而且我們還必須在從來沒賣過溫控器的地方販售

但我確保我們不會重蹈飛利浦的覆轍，我們不會讓Nest智慧溫控器堆在某間儲藏室的音響後面。所以我們告訴Be

我涉足溫控器產業並不是為了顛覆Best

如果你做得對，那麼一場顛覆會催生後續的顛覆，一場革命會推倒革命的骨牌。大家會笑你，跟你說不要笑死人了，但這只是代表他們開始關注了。你找到某件值得做的事了，所以繼續堅持下去吧！