

给产品设计师的礼物
将科学与艺术结合，
你也可以设计出伟大的产品

苹果不是世界上资源最充足的公司，
我们能够成功也是因为我们下注下对了。
我们尽管选择那些萌芽中的技术，选择对了，你就能成功。

你们在过去一年里做出来的所有东西，我们
都要全盘否定，从头再来，而且必须加倍努力，因为
已经没有时间了。

在苹果公司，我们遇到任何事情都会
问：“它对用户来讲是不是很方便？”
它对用户来讲是不是很棒？”之后的事
情就跟在皮克斯一样了。好莱坞的每个人
都在讲，一部好的动画片最主要的是故事、
故事、故事。但是，当他们真正去做并且
故事并不怎么样时，他们也不会叫停制片，
他们会花更多的钱把故事修改成一个好故
事，我认为软件业务同样如此。每个人都在
大谈特谈“噢，用户至上”，但其他
人都没有像我们这样真正地做到这一点。

苹果真正飞跃性的发展就是它变成了一台成
品计算机。而不再是简单部件的组合。苹果
是完全装配的，有自己的机箱、键盘，买
回来后，你坐下来就能使用。这真是苹果的
一大突破，因为它看上去像一件产品了。
你也没有必要收集苹果的硬件，
因为它已经是一件完美的产品了。

从事技术产品工作，如果你够幸运，产品
将获得成功；如果你非常非常幸运，产品
可能会大获成功并持续一年；如果你身
处神殿，受众神庇佑的话，产品能够持续10年，
然后迅速成为积淀层，成为构成下一技术层
的基础。

设计是个有趣的词，有些人认为设计代表外形看起来如何。但是如果深入思考，它实际上代表的是如何
“运作”，要设计出好东西，你必须“抓住它”，你得与它心意相通(Grok，这是一位
科幻小说家自己造的希腊字，表示通过同理心去彻底了解某件事物)。要透彻地了解一件事物需要热
情的支持……多数人不会花时间来做这种事。

乔布斯的 产品制胜法则

从硬件到软件，从设计到
功能，苹果的产品全部由
苹果公司制造，我们随时
可以改变，创新每天都在

件，这从1976年就开始
了，就像命中注定一样。

在大多数人看
来，设计就和镶
嵌工艺差不多，但是
对于我而言，
“设计”一词
绝无任何
引申含
义。设计
是一个
人工
作品
品位
的核
心灵
魂，并
最终
由外
壳表
达出来。

你不可能准
确地预测将来
发生的事情，但是
你可以感觉到我们将要
前进的方向，你最多也就只
能做到这一点。然后你只
需退后一步，
让开，让一切顺其
自然。我会及时
寻找未来发展的
方向：什么东
西正在改变？
有何种趋势？
哪些窗户
刚刚
打开？



乔布斯：产品制胜法则

王 奇 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

作为创造力和想象力的终级偶像，史蒂夫·乔布斯独树一帜。他能准确地捕捉最能打动消费者内心的元素，而且把这些元素融入产品设计中去，让人们不自觉地对苹果的产品产生好感。苹果公司正是凭借着其产品，改变了世界，超越可口可乐成为新的美国偶像。

本书包括了乔布斯对创造这种奇迹的思想和方法的亲述，并结合当时的背景，对乔布斯的产品理念进行了深刻的解读，既可以让读者非常鲜明地一眼看到乔布斯原汁原味的思想，又可以了解到乔布斯当时所作决策时的考虑及事后的反省。

本书展示了乔布斯在产品设计与、产品开发、产品创新、产品的美学、产品与用户的关系、产品的营销、产品技术人员管理等方面富有操作性的天才式的思考，阅读本书，可以吸取乔布斯的产品精髓。

本书可读性、启发性和操作性都非常强，适合企事业单位产品设计人员阅读，也可以作为企事业单位员工的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

乔布斯：产品制胜法则/王奇编著. —北京：清华大学出版社，2013

ISBN 978-7-302-30647-4

I. ①乔… II. ①王… III. ①乔布斯, S.(1955~2011)—企业管理—产品开发—经验 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 272461 号

责任编辑：李玉萍

装帧设计：杨玉兰

责任校对：陈立静

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载：<http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：169mm×230mm 印 张：11.5 字 数：204 千字

版 次：2013 年 2 月第 1 版 印 次：2013 年 2 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：25.00 元

前言

乔布斯在历史上的地位可媲美发明家托马斯·爱迪生和汽车大王亨利·福特而无愧，乔布斯同样会让人联想到达·芬奇，因为他们都属于极少数能够跨越人文科学与技术的能人异士。事实上，“跨越人文科学与技术”正是乔布斯本人对苹果的定位。乔布斯是电子科技界的领航者，也是电子美学的引导者。如果没有乔布斯，人类现在使用的电脑、手机等产品，将不会这么先进、美观、实用且妙趣无穷。乔布斯一次次地让人惊叹、让人折服、让人深爱。乔布斯为人类的创新插上了翅膀。他成为了卓越的代名词。苹果公司推出的每一款产品几乎都打破了性别、地域、年龄和民族的界限。用户不买平台，不买标准，也不买战略，只买令自己醉心的产品。

尽管整个行业经历了潮涨潮落，但乔布斯成功地带领苹果公司实现了复兴，彻底颠覆了音乐、电影和通信行业的格局。或许许多人已经忘记，这个十年刚刚开始的时候，苹果公司还岌岌可危。

“苹果伟大的贡献在于它证明你能通过贩卖情感而成为亿万富翁，证明设计也是一种有效的商业模式。”iPhone 被《时代》杂志评为 2007 年最佳发明。还记得电影《哈利·波特》中，一打开魔法世界报纸，3D、动态的照片栩栩如生吗？这个梦幻场景正一步步借由 iPad 实现。因此，出版业、平面媒体无不把 iPad 的问世视为产业大革命。

和 20 年前的创业不同，现在新创企业要想存活发展下去，创业者往往得先成为一个“产品家”，且必须得在某一个点上锤炼出独具价值的产品与服务。这正是乔布斯给我们的启示。幸运的是，自乔布斯去世后，中国目前的一些企业家已经开始意识到，并逐渐像乔布斯那样，与产品、消费者对话。这是中国企业家从战略、投资开始重新回归制造业的本质——产品。现在中国已经有企业家开始实践“产品家”这个理念了。

在成为“产品家”之前，必须成为一个称职的“产品挑选人”。“产品挑选人”

是硅谷风险资本识别创业界的一个术语。根据惯例，新成立公司的第一款产品必须成功，如果没有成功，则这家公司必定失败。但是，很多新创公司只拥有一群抱有才华与想法的工程师，但却不知道要开发什么产品，这时候就必须有一位知道该开发何种产品的“产品挑选人”来指导他们，产品挑选人所拥有的核心技能就是从众多想法中挑选出最关键的一个，并将其商业化。乔布斯就是这样一位产品挑选人。

对于乔布斯来说，如果一个功能可有可无，那么它会被砍掉；如果还没有想好到底该怎么设计，那么它会被砍掉；如果设计得不够完美(没有达到产品的整体水准或不符合产品气质)，那么它会被砍掉。苹果的美学准则并不是简单的功能追随形式或者形式追随功能，它追求的是一种平衡、有效，尽管这造成了一些暂时的功能缺失，并招致许多辱骂。

乔布斯的产品生产和制造理念，正是苹果成功的根源。这也是本书希望传达给读者的信息。

本书以乔布斯的言语为思想载体，分析总结了乔布斯的产品哲学。这本书可以说是乔布斯逝世后留给所有想从“中国制造”走向“中国创造”的有志人士的礼物，适合刚入门的产品经理、产品规划师、需求分析师，以及对做产品感兴趣的读者。

编 者

目 录

第一章 产品技术与产品美学相结合——乔布斯论产品理念	1
每件事都要做到精彩绝伦	2
处于人文和科技的交界处	3
产品挑选人决定企业命运	6
专注：拒绝自己的欲望	8
敢于对产品进行自我革命	11
潮流在不远的将来	13
商业价值并非出发点	16
生产出激发人们兴趣的产品	18
第二章 设计是人工创造的基本精神——乔布斯论设计理念	21
最伟大的设计必须打动人心	22
“用户友好”的设计思想	23
设计是产品运作的方式	25
延长产品的生命周期	27
保持初学者的心态	30
要敢于按下重启键	32
第三章 “端到端”是苹果公司的王牌秘诀——乔布斯论后来居上的产品秘诀	35
做残酷的完美主义者	36
简单即是美	38
创新的理念不能系统化	40
以设计引导工程技术	42
拥有全部业务是王牌秘诀	45
掌握每一个零件	47
高价格推出最棒的产品	49

使用正确的技术	51
第四章 伟大的艺术家窃取灵感——乔布斯论产品创新理念	53
创新是用户实际采纳的东西	54
开放式创新：站在巨人的肩膀上	56
伟大的艺术家窃取灵感	59
将你的经历串联起来	61
创新取决于对人类经历的理解	64
领袖和跟风者的区别就在于创新	73
第五章 创新在于适应需求的变化——乔布斯论产品创新原则	77
创新重要的不是钱，而是人才	78
创新需带来可观利润	79
摆脱束缚，才能创新	80
发现用户的自由	81
第六章 彼岸世界正向我们走来——乔布斯论产品理念	83
超越原有产品的束缚	84
集中精力于软件上	86
将产品的软件和硬件融合	88
从产品制造商涉水内容制造商	89
引领“云”时代	91
第七章 要设计出高品位的产品——乔布斯论产品美学	95
把美学概念引入产品设计	96
追求看不见的完美设计	98
伟大的设计就在细节之中	100
第八章 引领用户的品位——乔布斯论用户体验	103
“用户体验”是核心理念	104
真正做到用户至上	105

引领用户的品位	107
不需要市场调研	108
推出最好的终端用户体验	110
给大众使用的产品	111
第九章 想让人们记住什么——乔布斯论产品营销	113
广告的重要性仅次于技术	114
成为产品的代言人	115
演绎“缺陷美”	118
设计一个华丽的商标	119
让所有人都可以买得起	121
吊起用户的胃口	122
强化产品的象征意义	124
精心安排产品发布会	127
精准展示产品特点	130
数字营销	134
让消费者有更好的购物体验	135
第十章 为人才创造空间——乔布斯论产品技术人员管理	141
让 100 个人交流思想	142
打造 A+ 团队	143
员工的才华是竞争的优势	144
培养员工的主人翁精神	147
“现实扭曲力场”	148
要给人人才驾驭权	151
像初创公司那样组织运作	152
磨炼整个高层管理团队	154
第十一章 以自己的努力让世界变得更加美好——乔布斯论人才激励	157
让人才热爱自己的工作	158

产品是对生命最好的回馈	160
极端的激励方式	162
创造“地心引力”	163
第十二章 让产品重具吸引力——乔布斯论产品拯救术	165
产品的出路在于创新	166
砍掉过多的项目	169
让产品重新具有吸引力	170
简化组织结构	171
乔布斯个人经历	173
参考文献	175

每件事都要做到精彩绝伦

乔布斯是一个奇迹，他总是给外界以不断的惊喜，他天才般的电脑天赋、绝妙的创意脑筋、伟大的目标、处变不惊的领导风范铸就了苹果企业文化的核心内容，苹果公司的雇员、股东们对他的崇拜甚至达到了宗教般的狂热。

尽管苹果公司每年只能开发出一两款新产品，但几乎每款都能引起美国甚至全世界的轰动。过去几年中，没有哪一家企业获得过比苹果更多的堪称工业设计领域“奥斯卡奖”的美国工业设计协会(IDSA)颁发的奖项。

当所有大佬们都在忙着制定行业标准时，乔布斯却躲在一隅醉心研究他的“小物件”：iMac、iPod、Nano、iTune、iPhone……用户不买平台，不买标准，也不买战略，只买令自己醉心的产品。

乔布斯如是说：

人这辈子没法做太多事情，所以每一件都要做到精彩绝伦。

每当苹果发布新款产品时，在全球各大直营店门前都会排起长长的队伍。这些排队者只为在第一时间体验到最新的苹果产品，不少用户甚至彻夜排队。“这是一种文化。”一位排队者曾这样说。

乔布斯和苹果公司改变了我们“玩”的方式，是个“将现有的创意变为主流应用”的伟大艺术家和企业家。因为乔布斯通过苹果创造的不仅仅是技术革新，而且往往还有文化革命。乔布斯能把“聪明代码和极致美学专注结合在一起”，“带来改变生活的体验”，“让产品成为心理学、行为科学和哲学等各领域的前沿结晶”。

乔布斯全身心地投入到苹果公司运营的每一个细节，即便是产品的包装。为了想出更快更好的包装方式，乔布斯曾在所有的装运工人面前亲手完成打包和用收缩薄膜包装的全过程。大部分装运区的工作人员都被吓到，并且明显对这一行为感到不解，但是它确实揭示了提高装运速度的方法。当他做完的时候，在场的人无不鼓掌欢呼。

正是因为这样地专注于产品的各种细节，一个被咬了一口的“苹果”，却在全

球拥有超过 5 亿的用户，受到 10 亿多人的喜爱，创造了大约 1100 亿美元的营收（2010—2011 财年）。这就是乔布斯创造的苹果科技王国——一个“活着就为改变世界”的乔布斯创造的。

乔布斯的美好，可能不只是他像魔术师般的科技天才，他的美好还在于他一边对抗一个几乎完全不能医治的胰腺癌，一边却永不停止地创造、发明并实现他个人的科技幻想。其实他在科技界最重要的作品，都是在跟胰腺癌赛跑的八年时间里完成的。

乔布斯说过，“我们本可以在日本某地的某座寺庙里打坐，我们本可以扬帆远航，管理层本可以去打高尔夫，他们本可以去掌管其他公司，而我们全都选择了这辈子来做这样的一件事情。所以这件事情最好能够做得好一点儿。”

苹果公司因乔布斯的“梦想”而辉煌。乔布斯的人格魅力定义了苹果公司的风格：拥有一个善于表述和预见大众渴望的头脑，作出大胆且大部分正确的决策，激发下级的忠诚与出色表现。

处于人文和科技的交界处

乔布斯如是说：

我一直认为苹果的位置处于人文艺术和科学技术的交界处。

产品设计，作为现代化大生产基础上的工业设计，正综合着工程师、艺术家和设计师等各个方面的活动因素，创造出功能、造型和物质技术条件完美统一的艺术形象，创造出新型的、能满足社会全面需要的产品。产品设计是一门独立的交叉型、综合型的学科，是科学技术与艺术有机统一的边缘学科。可以说，产品设计属于艺术和科学结合的典范，科学技术和艺术在工业设计中起了重要的作用。^①

科学、艺术和设计就是从不同角度去认识世界，是对自然之美和形式之美的探索。在艺术和科学发展的统合过程中，设计也就成为一门新的学科形成并发展起来。

技术创新要深入最广泛的消费者中，要有它的“灵魂”。乔布斯告诉了人们一

^① 产品设计——科学技术与艺术美感的契合. 尚方设计网, 2011.10

个“秘诀”：苹果公司与其他计算机公司最大的区别在于一直设法嫁接艺术与科学。为此，乔布斯招募了很多拥有人类学、艺术、历史和诗歌等人文教育背景的人才。

《时代周刊》杂志记者问乔布斯艺术与技术之间的差别时，乔布斯如此回答：“我从来都不认为艺术与技术是相互分离的。达·芬奇是一位伟大的艺术家，也是一位伟大的科学家。我所认识的最优秀的十几个电脑科学家全都是音乐家。这些人很优秀，他们都认为音乐是他们生活的一个重要组成部分。我不认为各领域最优秀的人才只是将自己视为一棵枝丫繁多的树木的一条分枝而已。人们将所有这一切综合了起来。”

乔布斯对艺术和技术之间差别是受他的偶像兰德(Land)博士的启发：

宝丽来(Polaroid)的兰德博士曾说过，“我希望宝丽来站在艺术与科学的交叉口。我从来都没有忘记这一点。我认为这是有可能实现的，并且应该有很多人都曾经尝试过。”

苹果公司前 CEO 斯卡利(John Sculley)回忆道：“我还记得史蒂夫和我去见宝丽来公司联合创始人埃德温·兰德(Edwin Land)时的情景，兰德博士是他的偶像之一。那时候兰德博士被宝丽来剔除出局，但他在剑桥仍有自己的实验室。那是个愉快的下午，我们坐在大大的会议室里，兰德博士和乔布斯在整个交谈过程中都一直盯着桌子中央。兰德博士说：‘我可以勾画出宝丽来相机的样子。它是如此真实，就仿佛我还没做出来它就已经出现在我面前。’然后乔布斯说：‘是的，我对 Macintosh 也有这种感觉。’他们两个人都有一种发现而不是发明产品的特长。他们都说产品其实一直都存在，只是没人能发现它。宝丽来相机一直都存在，Macintosh 也一直都在，只是何时被发现的问题。”

20 世纪 70 年代，兰德博士的至高成就——SX-70 折叠式相机是当时令人艳羡的奢侈品，就像 30 年后面世的 iPod 音乐播放器一样。这款相机和配套胶片的研发耗资 20 亿美元——这还是 20 世纪六七十年代的美元。

对于这种近乎疯狂的“烧钱”行为，乔布斯深表理解：“他不但是我们这个时代的伟大发明家之一，更重要的是，他发现了艺术、科学与商业三者的交叉点，并且建立了一家能体现这一交叉点的公司。”

乔布斯在科技和人文艺术之间建立了桥梁。艺术创造赋予产品以美感和情愫。对于人们将科技和人文分裂开来，乔布斯感到特别不能理解。

乔布斯回忆道：“当去皮克斯公司工作时，我开始意识到这个巨大的分歧。一方面，科技公司不懂创意，他们也不欣赏依赖直觉的思维方式，比如唱片公司的A&R(编者注：艺术家与曲目 artist and repertoire, A&R 部门担任唱片公司和歌手之间的连接)部门听了100个人演唱之后就能感觉到哪5个人会成功。他们之所以认为创意人员只是整天窝在沙发里，自由散漫，是因为他们从来没见过在皮克斯这样的地方，创意人员是多么富有紧迫感和专业素养。另一方面，音乐公司也对技术完全没概念。他们认为总能从外面雇到一些技术人员。但是这就像苹果公司去找人制作音乐一样。我们只能得到二流的A&R人员，就像音乐公司只能找到二流技术人员一样。我属于少数人，既懂得发明技术需要直觉和创造力，也知道制作艺术作品需要接受真正的专业训练。”^①

在皮克斯公司的这段时间里，乔布斯思考了很多，并最终确定了艺术与科技相结合的方向。

现代工业设计产品是体现科技与美感的艺术品，它更应体现对人类的关爱，更富于人文色彩，以填补和平衡因机械大生产的理性，冰冷生硬而造成的空虚感、寂寥感和冷漠感。乔布斯回归苹果公司后，开始将这一思想迅速应用于实践。他回归苹果公司后的力作——iPod不仅引爆了外部的流行潮流，同时也是一个内部引爆点，它引爆了乔布斯所坚持的“科技+人性”战略，并使其全面开花。正如乔布斯所言，它让苹果公司从过去的“技术竞争”这一条狭窄的通道里走出来，而且对苹果公司的创新、工程学、设计都产生了至关重要的影响。

2001年推出的iPod，除了优雅的外形之外，没有一颗影响美观的螺丝钉。类似的还有iPhone——只设有一个按钮，将人们的目光全部聚集在它那简约的外形上。让人印象深刻的还有Mac(Macintosh的简称)的软件界面设计：透明的窗口，风格化的图标，键盘和鼠标也遵循了相同的设计理念。

乔布斯甚至将对艺术和科技的追求延伸至苹果产品零售店的瓷砖：一次次掀起原来的地砖，重铺新的瓷砖。乔布斯在四五个人的陪同下，检查瓷砖——从意大利进口的深灰色花岗石。他很不满意。那些瓷砖在刚刚铺就的时候看起来还不错，但是当顾客们开始走动时，又大又难看的污点就出现了。新铺的瓷砖并没

① 沃尔特·艾萨克森. 史蒂夫·乔布斯传. 北京：中信出版社，2011

有让这个地方看起来更时髦，反而显得肮脏破旧、疏于打理。他怒气冲冲地命令员工返工重做。

工业设计的产生和发展既是科学与艺术的结合与发展，又是探索科学技术和艺术的创造过程。每一次科学和技术上的进步都会引起设计上的飞跃。设计创造中，科学技术的发展进步带来了材料的变革。

2010年，即使在与癌症作斗争时，乔布斯仍然在花时间设想未来的店铺规划。一天下午，他展示了一张第五大道店的照片。他指着两边各18块玻璃的外墙说：“这是当时流行的玻璃技术，但我们必须制造出高压玻璃脱泡机。”然后，他拿出一张图纸，上面的18块玻璃已经变成了4块巨大的玻璃。这是对美学与技术结合的又一次挑战。他说这是他下一步要做的，他说：“用现在的技术，我们不得不让这个立方体外形矮一英尺。但是我不想这样做，所以我们必须在中国造一些新的玻璃脱泡机。”^①

乔布斯生前最后一次对媒体公开亮相时展示了一幅图画。图画是一个十字路口，两条交叉的道路边各有一块路牌，一块写着“技术”，一块写着“人文”。乔布斯对这幅图画的解释是，苹果公司正是在这个路口击败对手的。

产品挑选人决定企业命运

在硅谷著名的管理学者杰弗里·摩尔(Geoffrey A. Moore)看来，“产品出来后，一定要有一位独裁者。”摩尔说乔布斯是一个完美的产品挑选人。挑选产品的最佳决策方式往往并不是集体决策，而是要由一个人来担任决策者。“这是一种走钢丝般的冒险行为。就像是在参加温布尔登网球公开赛，你一定要有足够的把握才能去做这件事。通过集体决策来挑选产品，并不能保证比一个人挑选更好。”前苹果公司高级主管让·路易·卡西(Jean Louis Gassée)用一句令人记忆深刻的话来称赞乔布斯的管理风格：“民主不能制造出伟大的产品——你需要一位有能力的专制君主。”

乔布斯在生前曾批评20世纪90年代初期的苹果公司被营销人控制，乔布斯

^① 沃尔特·艾萨克森. 史蒂夫·乔布斯传. 北京：中信出版社，2011

的回归意味着苹果公司的决策权重新回到产品人的手中。在刚回归苹果公司并以临时总裁身份参与第一次高层会议时，满脸胡子的乔布斯就穿着短裤和运动鞋坐在一张转椅上。当时乔布斯缓缓地转动着椅子问：“告诉我哪儿出了问题？”有经理人嘟哝着回答。乔布斯旋即暴跳如雷：“是产品！那么，产品又出了什么问题？”之后，不等与会者回答，乔布斯就咆哮道：“是产品！产品一点儿也不性感！”

乔布斯曾经说过，“如果你只想买大路货，就去买戴尔的产品好了。”在乔布斯的眼里，苹果公司的每一款产品都应该做成完美无缺的艺术品。每当一件新产品出炉后，乔布斯总会提出诸多意见：“还可以再完美一点儿！”

与大多数具有创新基因的数字公司不同的是，乔布斯拒绝了创新产生的民主来源。每次新产品开发，乔布斯都是自己玩弄这些新技术，记录下自己的感受，将之反馈给工程师。如果一个东西太难使用，乔布斯就会指出哪些地方必须简化，任何不必要的或者令人费解的地方都会被要求去掉。至今，很多 PC 厂商还习惯用风扇来散热，导致噪声很大。在 20 世纪 80 年代，乔布斯就要求苹果公司生产出来的产品不要带风扇，因此，在 Apple II 推出时，苹果公司生产的电脑就没再使用风扇，而是通过极富创意的供电系统，极大地缩小电脑的体积，使计算机不再依赖风扇。乔布斯坚信自己对消费需求的判断能力，并要求公司的产品创新要在自己的主导意识之下进行。

乔布斯如是说：

让一个团队来设计一件产品是件很难的事情。大多时候，很多人都不知道要干什么，直到有人来告诉他们该怎么做。

由于只有一小部分人作决策，因此苹果公司一年仅能够推出一两款创新产品。但是这个方法效果显著，因为乔布斯及其团队知道自己想要什么。

乔布斯对《时代》杂志的列夫·格罗斯曼说：“毫无疑问……当我把它拿给工程师们看的时候，他们举出了 38 个原因(为什么它不可行)。然后我说，‘不，不，我们就这样做。’然后他们说，‘哦，为什么？’然后我说，‘因为我是首席执行官，我认为这个方案可行。’因此他们就牢骚满腹地按照我说的去做了。但是，最后取得了巨大的成功。”

正是因为乔布斯的“苛刻要求”，使得苹果公司的产品在设计等方面精益求精，

因此问世之后总是让人“惊艳”。乔布斯崇尚的是美，崇尚的是使用的人性化，他把工业品和 IT 产品做成了实用的艺术品，将美和实用性做到了完美的统一，这是永恒的。

乔布斯似乎总能够选对前行的方向。乔布斯曾让设计师们将 iPod 早期原型机上的所有按钮都去掉，包括开关按钮。设计师相当郁闷，但也正是这种理念，在 iPod 上开发出了标志性的滚轮来替代按钮。

2000 年，作为刚被苹果收购的德国阿斯塔特业务分部的运营经理，麦克·伊万格李斯特(Mike Evangelist)负责研发日后为人所知的 iDVD。Evangelist，为此他与搭档精心准备了三个星期。“这时乔布斯走了进来，” Evangelist 回忆说，“他压根儿没看我们的展示，而是径直走到白板前，画了一个方框，说：‘这是这款新应用，有一个窗口，你把影片拖动到窗口里，点击一个按钮叫 Burn，就这样。这就是我们想要的东西。’”

苹果的联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克(Steve Wozniak)(简称沃兹)这样评价乔布斯：“乔布斯非常自负。他总是花很多时间思考产品以及如何选择，考虑所有可能的问题以及答案。每次他提出一个想法，其实这个想法都已经在他的脑海里反复思量过了，这样做确实令他比别人拥有更多的优势。而他认为这只不过是聪明人的做法，甚至认为这是聪明智慧最简单而原始的定义。我们之中的大多数人都认为，所谓聪明就是给出和其他任何一个人相同的答案。但是乔布斯从来不吃这一套。”

公司的很多高层甚至不用太多考虑公司的长远策略，但他们拥有超强的执行力，能把乔布斯以及无数天才的想法付诸实施，这并不是大部分公司和团队可以做到的。

在苹果，乔布斯独一无二的魅力在于他负责挑选哪些产品值得深入挖掘，作为硅谷创新动力十足的企业先锋，苹果每年都会冒出无数新产品的主意，而乔布斯则需要在其中选择出能成为下一个撼动世界的产品。

专注：拒绝自己的欲望

乔布斯 2008 年在接受媒体采访时表示，作为一家价值 300 亿美元的公司，苹

果目前只有不到 30 款的产品，这样的情况在以前是罕见的。不少成功的消费电子公司甚至拥有上千款产品，但是苹果公司的想法是更为专注地做少量能够创造最大价值的产品，而不是推出成百上千的产品。

乔布斯表示：“你必须仔细挑选。其实与我们已经做过的事一样，我对许多我们没有做的事同样感到骄傲。举一个很好的例子，我们曾经在长达数年的时间里承受着是否生产掌上电脑的压力，直到有一天我意识到，90%的使用掌上电脑的人只是在旅途中以此获取信息，他们并没有输入信息，而用不了多久手机就能胜任这项工作，因此掌上电脑市场将会大幅萎缩，于是我们决定不进入掌上电脑市场。如果我们当初进入的话，我们就没有资源开发 iPod 了。”

乔布斯自己也承认过，他最初重视的其实并不是 iPhone，在 iPhone 发明之前，苹果就在讨论拥有玻璃显示屏、多点触摸、虚拟键盘的平板电脑——“Safari Pad”的想法。但最后，乔布斯决定还是先开发手机。

乔布斯说道：“苹果最早是计划开发一款平板电脑。我要求员工开发一款平板电脑，但看到最初的工作之后，(苹果公司的开发团队)决定转而研发手机。我当时说，我的天，这将成为一款伟大的手机。因此我们暂时搁置了平板电脑，开始研发手机。”

手机功能的迅速提升给纯粹的音乐播放器带来巨大的威胁。身为排头兵，乔布斯最清楚危机来自哪里。于是，他要制作电脑、电话和音乐播放器融合在一起的新产品。

乔布斯如是说：

苹果不是世界上资源最充足的公司，我们能够成功也是因为我们下注下对了。我们尽量选择那些萌芽中的技术。选择对了，你就能成功。

20 世纪 90 年代初期，苹果陷入了危机，当时苹果推出了 350 多款产品，却都是毫无想象力的大路货。被赶走的乔布斯在媒体上公开批评苹果把赚钱放在第一位，而在乔布斯主政时期，产品是第一位的。它被乔布斯看成是营销人赶走产品人的典型失败案例。1997 年，乔布斯回归苹果公司后的第一件事就是做了一道减法——把原来的 30 多个产品线砍到了 4 个。更多的产品并不意味着更大的公司，乔布斯首先让苹果重新回归专注——贴近用户的需求。