

在

董事會的期待下，這個前衛舞蹈團必須走向國際，並尋求在電視、電影領域的發展。然而，舞團要走出哪種新方向，卻出現路線的辯論。行銷總監與創辦人的意見完全相反，銜命變革的執行總監該如何做出與創意有關的抉擇？

顧客導向vs.員工決定

# 創新，誰說了算？

Should You Listen to the Customer?

湯瑪斯·德隆 Thomas J. DeLong

維尼塔·維佳亞拉哈凡 Vineeta Vijayaraghavan



評論者



馬里奧·達米科  
Mario D'Amico  
太陽劇團 (Cirque du Soleil) 資深行銷副總裁。



簡思·史基伯斯泰德  
Jens Martin Skibsted  
哥本哈根的產品設計與設計策略公司KiBiSi共同創辦人。

娜塔莉雅·喬其歐 (Natalia Georgio) 敲了敲她的新行銷總監伊麗莎白·葛多斯 (Elizabeth Gardos) 辦公室的

門。剛上任的伊麗莎白，室內空間尚未多加布置。除了兩把椅子、一張桌子、一部電腦和一張她女兒的照片，整個辦公室內空空的。

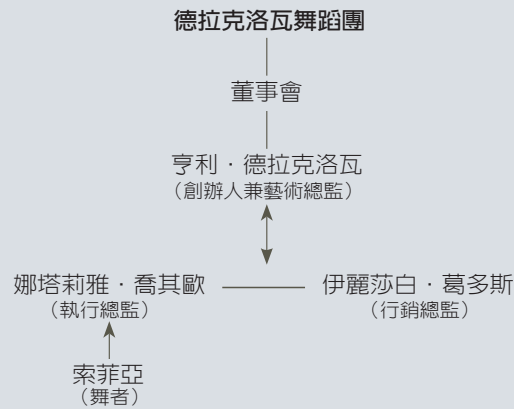
「妳需要在這裡放一些藝術作品，」娜塔莉雅說。

「我知道，」伊麗莎白說：「這兩個星期忙得很。我想要貼一些舞者的照片。」

這兩位女性為位於紐約的前衛舞蹈團德拉克洛瓦 (Delacroix) 工作，這個舞蹈團有五個分團，在美國與加拿大巡迴演出。舞者

KYLE HILTON

## 登場人物介紹



製表：陳春賢

《哈佛商業評論》的虛構個案，呈現公司領導人在真實情況下可能面對的兩難抉擇，並由專家建議解決方案。本個案改編自哈佛商學院真實個案〈太陽劇團〉(Cirque du Soleil)，個案編號403006-PDF-ENG，由本文兩位作者執筆。詳情請上網站查詢：[hbr.org](http://hbr.org)。

出身的娜塔莉雅現任舞蹈團的執行總監，她聘請也曾擔任舞者的伊麗莎白到公司，伊麗莎白有幾十年的行銷經驗，最近一次是在紫羅蘭 (Violet) 這家成長快速的女性運動服公司。儘管經濟停滯不前，德拉克洛瓦持續以健全的步調成長，部分原因是採取讓門票維持在合理低價的政策。儘管如此，娜塔莉雅認為，公司需要更好的行銷來支持擴張策略。向來渴望接受新挑戰的伊麗莎白返回舞蹈圈子，立即接受了這個機會。

「找我有什麼事嗎？」娜塔莉雅問。

「我有一些想法，希望由妳來主導，就是我在最初這幾個星期注意到的一些事情。」

「太好了，說來聽聽。」

「我很訝異，德拉克洛瓦之前從沒調查或收集過顧客的任何一種資訊，」伊麗莎白說。

「是啊，那不是我們的事。

我們是從舞者中獲得指引，不是從觀眾中。」

### 行銷的限制

「這麼做並不算是真正的行銷，」伊麗莎白小心翼翼地說：「那就好像行銷的唯一責任，是決定舞碼應該演出多久、如何宣傳，以及票價要訂多高。妳為演出作宣傳，人們前來觀賞，但其實妳並不知道顧客是誰，也不知道他們為什麼要來看。」

「妳的意思是，『我們』為演出作宣傳，」娜塔莉雅微笑著說：「妳一直說『妳』，但妳現在是這家公司的一份子。」

「我們。對不起。」

「妳說得對，行銷的角色至今還一直受到限制。但我們聘請妳來的部分原因，是希望妳給我們一些新的想法。」

德拉克洛瓦的董事會成員賦予娜塔莉雅一個任務：把公司帶到新方向，開拓國際舞台，以及

在電視與電影中演出的機會。但若是沒有進行任何調查，來確定值得冒什麼風險之前，就貿然制訂策略，她感到很緊張。當初在面談過程中，她已經向伊麗莎白解釋過了。

「我認為在最低限度上，我們應該開始做個簡單的顧客調查，」伊麗莎白說：「只調查那些已在我們網站上登錄、顯然願意與我們溝通的人。我們可以收集一些基本資訊，並找出在我們的演出中，他們最喜歡的是什麼。這麼一來，能讓我們對應瞄準的其他觀眾與市場，有一些了解。」

「當然，這是個想法，」娜塔莉雅說，字斟句酌地，「但這對我們來說，也是個重大的變化。在這棟大樓裡，就有一些人會反對。」她指的主要是亨利·德拉克洛瓦 (Henry Delacroix)，公司的創辦人兼藝術總監。雖然嚴格說來，是娜塔莉雅在掌管整

個公司，亨利仍有很大的影響力。

「因此，這個想法不容易受到青睞？」伊麗莎白說。

「對，我想不容易。」

## 藝術的使命

「我們爲什麼要問觀眾的看法？」亨利說：「我們並不在乎他們的看法。」伊麗莎白和娜塔莉雅隔著會議桌，相互看了一眼。

「亨利，拜託，我們在乎他們來看我們的表演，」娜塔莉雅說。

「當然，我知道我們的觀眾很重要。但公司的生意，取決於我們藝術家創意的專業知識與技能。」亨利勉強擠出一個微笑，轉向伊麗莎白。「人們來觀賞我們演出時，會期待獲得難以置信的獨特經驗，讓他們永遠難忘。如果觀眾以前從來沒看過那種演出，如何能告訴妳他們想要什麼？如果我們問他們想要什麼，到頭來我們將會年年都跳『天鵝湖』(Swan Lake)！」

娜塔莉雅在座位上，不安地變換坐姿。她知道，董事會的許多成員和亨利一樣，強烈地認爲

應維持藝術方面的控制權，更不用提舞者了。如果德拉克洛瓦採取以顧客爲中心的做法，可能會流失一些最優秀的人才。

伊麗莎白清了清喉嚨，遞給亨利一個簡短的報告。「這裡有一些例子，是我以前任職的紫羅蘭公司，如何因使用社群媒體而更了解顧客、取得顧客對產品的意見，以及測試新的想法。」亨利草草地瞄了瞄那份報告時，她停頓了一下。「這可以讓我們針對如何定價產品、進入市場，以及何時可冒險推出新產品，作出比較好的決策。我知道，我們公司的產品很不一樣：我們是舞蹈團。但這樣做也有類似的好處。就以你的粉絲網站爲例——」

「是的，已經有九萬人登錄了，」亨利回答。

「對，那很好。但你，我的意思是我們，和那些人並沒有很多互動。對他們當中有哪些人會來觀賞我們的演出，以及爲什麼會來，幾乎沒有任何資料。這意味著我們不知道接下去要追求什麼機會，或是如何呈現、推銷自己給媒體，或是企業合作伙伴。我們在黑暗中摸索。對像蘋

果(Apple)那樣的巨無霸公司來說，告訴顧客他們想要什麼，可能是行得通的，但在這裡行不通。」

「到目前爲止還行得通，」亨利說，面帶得意的笑容。

「但遊戲已經改變了。你要去想不同的擴張方式。我知道，我們在今年底前要走向國際，但我們對於，比方說，倫敦的觀眾很想看到什麼，知道的很少。」

「我們會告訴他們，他們想要看些什麼，」亨利反擊，「許多公司都這樣經營。蒂芬妮公司(Tiffany)並沒有調查世界上的婦女，問她們想要什麼樣的珠寶。蒂芬妮對它的設計師與設計師的想像力有信心，結果得到更優良的產品。如果我們開始讓顧客來告訴我們該怎麼做，就無法讓我們的藝術家持續有創意、能創新。」

娜塔莉雅面帶歉意地看著伊麗莎白，但她看出亨利說的有道理。德拉克洛瓦的成立，不是爲了滿足顧客的需求，打從一開始，它的使命一直是突破現代舞蹈的限制。亨利爲追求這個目標而努力不懈，讓公司極爲成功。

「去年在喬伊斯劇院

---

湯瑪斯·德隆

哈佛商學院管理實務講座教授。

維尼塔·維佳亞拉哈凡

創見機構(Innosight Institute)資深研究員。

(Joyce)發生的事情要怎麼說？」伊麗莎白問。娜塔莉雅看著這位新進人員，顯然她做了功課。

德拉克洛瓦一直投入大幅行銷預算，宣傳為期三個月的新舞碼演出，它的特色，是舞者帶著巨大的面具，原本預料將是創團以來最佳的表演之一。不幸的是，面具似乎嚇到了觀眾中的所有孩童。在最初幾週演出之際，

### 「如果顧客要求我們讓舞者穿著藍色小精靈的服裝，妳會怎麼辦？」

都有觀眾中途離席，然後許多父母蜂湧登入公司網站，以及購票與評論網站投訴。公司內部進行了許多討論後，決定在節目單中加上一條警語，說明面具可能讓八歲以下孩童感到害怕。娜塔莉雅本來想更進一步，甚至考慮把面具從演出中刪除，但有少數董事會成員堅守原則，認為不應屈服於顧客的要求。不過，他們也告訴她，不想看到那種錯誤再度發生。

「那是個不幸的事件，肯定是我們的失敗，」亨利說：「但我們從中學到：在我們的演出

中，不能再有嚇人的面具。」

「但如果我們和顧客不斷進行對話，可能會提前知道這些事：知道觀眾想要看的，是對孩童更友善的表演，或是我們需要向某些區塊的觀眾行銷某些演出，」伊麗莎白反駁，「我們可以避免這些失敗。我從在紫羅蘭公司任職的經驗中得知，資訊就是力量。新創企業、新的伙伴關係、更多的宣傳曝光：你不能在

這些事情上賭博。你必須做得正確。顧客調查可幫我們把風險降到最低。」

亨利搖搖頭。「妳還是不了解……」

「好。」娜塔莉雅站了起來，「我們不必在今天解決這個問題。伊麗莎白，妳可以把那份報告用電子郵件傳給亨利和我嗎？我們在會議後另找時間討論。」

### 只是一項調查？

娜塔莉雅的手機響起時，她正在搭計程車返家的途中。是亨

利打來的。

「妳不是真的在考慮這件事吧，是嗎？」她一接手機，他馬上說。

「是的，我正在考慮。伊麗莎白有一些很棒的觀點。如果我們對國際的觀眾完全不了解，如何打進國際市場呢？」計程車開始穿越布魯克林大橋(Brooklyn Bridge)時，娜塔莉雅看著窗外的河水。「如果沒有做顧客調查，我如何去和其他公司競爭上電視演出的機會？那些好萊塢高層會笑著把我們趕出房間，更別去想企業合作伙伴了。」

「如果顧客要求我們讓舞者穿著藍色小精靈(Smurf)的服裝，妳會怎麼辦？你會為索菲亞(Sophia)訂購一套嗎？」

娜塔莉雅想到公司最知名、也最難應付的舞者，身著藍色小精靈(Smurfette)的服裝時，不由得笑了。

「不要這麼誇張，亨利。他們不會叫我們去做荒謬的事情。」

「好吧，不是藍色精靈，但妳知道，我們必須冒較少的風險，寧可在出售門票方面犯錯，也不要再在發揮創意突破界限方面犯錯。妳曾是個舞者，娜塔莉雅，妳曾是我們最優秀的舞者之一。還記得我們的使命嗎？還記得妳曾如何受它激勵，而充滿活力嗎？」

「我當然記得。我還記得，要把現代舞帶給許許多多的人，是我們使命的一部分。」

娜塔莉雅試著不要在語氣裡流露出灰心喪氣。她十分明白，德拉克洛瓦是多麼依靠董事會成員和舞者來進行創新。

「但我受聘是爲了要讓這家公司專業化，將你開創的事業發揚光大。其中一項工作就是顧客調查，而顧客調查才是真正的行銷。伊麗莎白很清楚她在說些什麼。她在前一個工作負責全部的顧客相關計畫，而且非常成功。」

「她賣的是衣服，娜塔莉雅，」亨利說。

「你說得對，但做一、兩項調查會有什麼壞處？如果顧客給我們的意見回應很離譜，我們不必理會。」

「但如果我們問顧客想要什

麼，之後又不給他們，就會與他們產生隔閡，」亨利說：「我們會傷害彼此的關係。而且妳知道，董事會將會反對這件事」。

娜塔莉雅對這一點並不驚訝。她知道，董事成員中屬生意人類型的都會支持，但有藝術背景、了解創作過程的成員絕不會批准。她想像董事會成員下回開會時圍桌而坐的情景，幾星期之後就要開會了。亨利說得對。他們在這個問題上可能意見分歧，幾乎是一半支持，一半反對。

「此外，」亨利繼續說：「我們一直做得不錯。爲什麼現在要自找麻煩？」

「現在來改變現狀，似乎正是時候，」她說：「董事會正期待我們在今後一年會推出轟動的節目，而且是我們以前不曾嘗試過的高風險事情。」

「而且只要我們相信自己的

創造力和直覺，而不是顧客調查，我們就會成功。」

娜塔莉雅從計程車窗口望出去。她覺得累了。

「妳還在聽嗎？」亨利問。

「是的。」

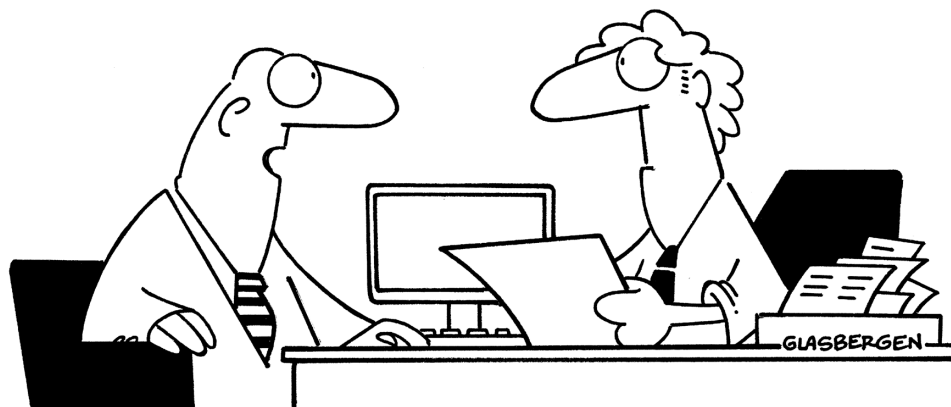
「嗯，想一想這件事。我們無法兩者兼得。不是把員工放在第一位，就是把顧客放在第一位。妳知道我的立場。而妳的立場是什麼？」

（侯秀琴譯自“Should You Listen to the Customer?” *HBR*, September 2012）

### 問題：德拉克洛瓦應該進行顧客調查嗎？

以下，兩位專家學者將提出精闢的建議。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



「假如我爲了避稅而逃離這個國家，我可以用商務旅行哩程來抵稅嗎？」  
“If I flee the country to avoid paying taxes, can I write off the miles as business travel?”