

从个人英雄到伟大企业

Inside Apple : How America's Most Admired-and Secretive-Company Really Works

【美】亚当·拉辛斯基 著 王岑卉 译

[illegible]

没有乔布斯的苹果，未来会怎样？

[illegible]

从个人英雄到伟大企业

Inside Apple: How America's Most Admired-and Secretive-Company Really Works

【美】亚当·拉辛斯基 著 王岑卉 译

图书在版编目(CIP)数据

苹果:从个人英雄到伟大企业 / (美) 拉辛斯基(Lashinsky, A.) 著; 王岑卉译. —上海: 上海财经大学出版社, 2012. 10

书名原文: Inside Apple: How America's Most Admired—and Secretive—Company Really Works

ISBN 978-7-5642-1375-6/F. 1375

I. ①苹… II. ①拉… ②王… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第111444号

Inside Apple

How America's Most Admired—and Secretive—Company Really Works

Adam Lashinsky

Copyright © 2012 by Adam Lashinsky

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the prior written permission of the Publisher.

图字: 09-2012-384号

□ 责任编辑 黄 荟 □ 特约监制 王泽阳 罗栋青 胡瑞婷 罗 毅
□ 特约编辑 周 博 □ 封面设计 连 杰

苹 果

从个人英雄到伟大企业

(美) 拉辛斯基 (Lashinsky, A.) 著

王岑卉 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

廊坊市兰新雅彩印有限公司印刷

2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

710mm×1000mm 1/16 16.5印张 146千字

定价: 42.00元

本简体中文翻译版由上海财经大学出版社出版
版权所有 翻版必究

拉辛斯基的书驳斥了当今硅谷的普遍信念——在21世纪，只有架构扁平化、开放化的公司才能取得成功。拉辛斯基揭露了一个大多数人不愿意面对的真相，那就是：苹果，而不是谷歌，才是美国企业未来的发展方向。秘密和谎言，而不是透明化和真相，将界定美国企业的未来。

——美国著名科技博客TechCrunch

如果你是真正的苹果粉丝，我建议你留出一个周末来读这本书，因为你一旦拿起它就放不下了。这和亚当·拉辛斯基精湛的调研、采访和写作技巧密不可分。他会让你感觉自己苹果公司的一分子。

——美国科技博客“商业内幕”（Business Insider）

坦率地说，很久没有商业书籍能像这本书一样牢牢吸引我了。

——罗伯特·萨顿（Robert Sutton），
著有《好老板，坏老板》（*Good Boss, Bad Boss*）和
《论浑人》（*The No Asshole Rule*）

如果你对管理感兴趣，《苹果》将是你的必读书。

——福布斯网站（Forbes.com）编辑 史蒂夫·戴林斯（Steve Dennings）

我不是个好读者，很少能一口气读完一整本书。但我一翻开这本书就被迷住了，甚至舍不得把它放下来。

——Kartoffl.ly联合创始人 约翰·托喀斯（John Tokash）

这本书可以教中国人一些关于保密的技巧。在这本文笔犀利、引人入胜的书里，亚当·拉辛斯基揭开了苹果公司的面纱，告诉读者究竟是什么让苹果取得了如此惊人的成功。同时，这本书也探索了苹果的未来。比如，史蒂夫·乔布斯培养的那群极具天赋的高管们，在失去乔布斯的领导后将面临怎样的挑战。这本书是我狼吞虎咽地一口气读完的。

——《纽约客》专栏作家 肯·奥莱塔（Ken Auletta），
著有《谷歌搜索：我们所知道的世界终结》
（*Googled: The End of the World As We Know It*）

我一直在望眼欲穿地等着读这本书，比等艾萨克森的那本《史蒂夫·乔布斯传》还急切。

——美国风投公司Greylock合伙人，Mozilla公司前首席执行官
约翰·莉莉（John Lilly）

这本书确实有料！书里不仅有许多认识乔布斯、库克和苹果执行团队其他高管而且和他们一同工作过的人提供的深入洞察，还分析了苹果失去乔布斯后可能出现的种种情况。你读这本书的时候会有一种感觉，那就是，苹果公司的员工也会像我们这些“外人”一样渴望这本书。

——美国科技博客GigaOM 编辑 埃里卡·奥格（Erica Ogg）

乔布斯以后，苹果怎样才能继续“疯狂地伟大”？他给了他的继任CEO库克一个建议：“永远不要问乔布斯会怎么做，而是去做正确的事。”在思想上特立独行（Think Different），保持创造伟大的产品的激情，这就是正确的事！

——奥博资本共同创始人、资深董事总经理 王健

人们将促使世界发生变化的人视为英雄，但英雄需要坚定的追随者、可信赖的合作者，更需要创造英雄的土壤和机遇。乔布斯引领的苹果时代终结了吗？库克能承袭他的伟业，将苹果带向未来吗？

——中科三环高技术股份有限公司副总裁 张玮

什么造就了这样一家史上最成功的科技公司？乔布斯离去之后，继任者库克如何维持甚至提升苹果的魅力？本书披露了苹果内部与管理教科书迥异的运营理念和其独特的核心文化。

——杰睿（上海）投资合伙企业执行董事 桂曙光

所有公司都有秘密，不同之处在于，在苹果公司里，所有的东西都是秘密。这本书和同题材的其他书视角不同，作为《财富》杂志的记者，作者有机会深入苹果：他们如何规划产品？他们如何掌控传播……故事是最生动的发现。

——《中国经营报》常务副总编、《商学院》杂志主编 王立鹏

乔布斯之后，苹果还能否延续“疯狂地伟大”？《苹果》提供了一个寻找答案的视角。如果说乔布斯打造了“神一样的苹果”，那么库克的任务，就是让公司从云端安全平稳地降落到尘世。

——《第一财经日报》产经新闻中心副主任 王恒利

乔布斯之后，苹果会变成一家平庸的公司吗？无疑，乔布斯是创立又再造了苹果的传奇英雄，但对于这家全球市值最高的伟大公司，究竟有没有一套能使其继续前进的内在机制？《苹果》告诉了我们很多不为外界所知的事情，让我们得以真正进入这家公司的内部。

——《IT时代周刊》编委 李琦

每一种成功后面，都有独有的原因，只是乔布斯及苹果公司更为独特。正因为罕有的独特，更值得我们去阅读、去琢磨，去寻找超越自身的可能。

——《IT经理世界》杂志出版人兼总编辑 黎争

这是一家非常规机构的非常规组织架构图。首席执行官蒂姆·库克处于中心位置。汇报架构仅仅是苹果有别于其他公司的许多方面之一。这幅组织架构图是以作者的报告和苹果对外公布的有限信息为基础 由平面设计师大卫·福斯特 (David Foster) 绘制而成的。

第1章 后乔布斯时代的到来 001

本书试图走进苹果公司的封闭世界，解密苹果神秘莫测的公司体系，让胸怀大志的企业家、充满好奇的中层管理者、对苹果艳羡不已的竞争对手公司的首席执行官、梦想洞察苹果奥秘的创意者们了解苹果公司的发展历程。如果能效仿苹果的话，有谁会不愿意一试呢？

第2章 “我参观了苹果厂区， 但苹果只允许我说这些” 033

毫无疑问，所有公司都有秘密。不同之处在于，在苹果公司里，所有的东西都是秘密。苹果知道，自己之所以能有所发展，是因为它毫不含糊地坚持“口风不严战舰沉”的原则。无限循环路1号的苹果公司商店里有一款对外出售的T恤，上面写着“我参观了苹果厂区，但苹果只允许我说这些”。

第3章 专注，专注，专注

055

创立苹果，并不是为了一年生产20件惊人之作。每年最多只有三个项目能引起高管的重视。这就是精简化。管理团队常常要选择恰当的时机来开发相应的技术。如果你同时做100件事，那就不可能是在按苹果的方式做事。绝大多数公司都不愿意像苹果一样，集中精力做一件事。因为，这么做很可能以失败告终。要从25个创意里挑出4个，那是件很恐怖的事。

第4章 创业之初的激情

075

多年来，苹果从低谷走向巅峰，向世界展现了自己永葆激情的一面。对苹果公司以外的人来说，改良的好处并不是显而易见的。伴随一系列大胆的举措，如开除不称职的员工、采取极端的责任制，苹果创造了一个鼓励员工大胆思考问题的工作环境。在这里，平庸之辈很快就会暴露无遗。

第5章 聘用苹果信徒

099

当时，莱维特即将卸任克林顿治下的美国证券交易委员会主席一职，史蒂夫·乔布斯邀请他加入苹果董事会。接到邀请后，身为铁杆苹果迷的莱维特兴奋不已。莱维特在10年后回忆说：“我告诉乔布斯，在美国，没有比苹果让我更乐意加入的董事会了。”

第6章 至关重要的设计 129

对消费者来说，苹果生产的是自己梦寐以求的产品。在消费者看来，信息是从四面八方扑来的。不过，这些信息都很容易理解。因为它们是自然渗透进来的，而不是生硬灌输进来的。但你也别搞错了，是苹果从头到尾策划了整个信息传播过程。

第7章 征服敌人和朋友 159

苹果无疑违反了，或者说是选择性忽略了一条黄金法则：“己所不欲，勿施于人”。苹果把自己的时间看得比合作伙伴的时间更重要，这么做对吗？苹果要求别人遵守它的品牌法则，却忽视和自己有生意往来的公司的品牌法则，这么做公平吗？苹果总是对别人幸灾乐祸，又怎能指望别人善意相待呢？答案似乎已经很明显了。

第8章 接班人计划：蒂姆·库克之后 179

多年来，乔布斯和其他董事会成员一直坚持说，苹果有适当的接班人计划，只是没有对外公布而已。这份计划几乎包括所有重大的人力资源问题，比如谁会接替乔布斯担任首席执行官。计划里还包括其他一些措施，以确保苹果的核心价值观能传递给未来的领导者。

第9章 苹果魔法

205

尽管在过去10年里，苹果只是人们交谈的话题之一，特别是互联网企业交谈的话题之一，但如今，苹果已经成为头号热门话题。Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格曾是谷歌老员工。她说：“我们将苹果视为典范。我们会学习它处理问题的方法。从信息一致性到管理架构，我们都学。”

第10章 不止如此

221

为了应对乔布斯的去世，苹果必须在短期内迅速调整。下一步，它必须想出如何调整异常的管理架构的办法，以迎接和培养来自外部的企业家，或者向其现在的领导者施以魔法，把他们变成有商业头脑的主管。换句话说，苹果能从一个独裁机构变成一个孵化器吗？

鸣谢 245

作者的话 251

第1章 | The first chapter

后乔布斯时代的到来

本书试图走进苹果公司的封闭世界，解密苹果神秘莫测的公司体系，让胸怀大志的企业家、充满好奇的中层管理者、对苹果艳羡不已的竞争对手公司的首席执行官、梦想洞察苹果奥秘的创意者们了解苹果公司的发展历程。如果能效仿苹果的话，有谁会不愿意一试呢？

2011年8月24日，也就是史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）辞去苹果首席执行官职务的当天，他出席了公司董事会的一次会议。当时，他已经身患重病，觉得自己应该退位让贤了。就在那一天，乔布斯成了苹果公司的董事长。这让苹果的员工、客户和投资人看到了一丝希望。他们都觉得，乔布斯还会继续抛头露面，还能继续对公司施加影响。

乔布斯最喜欢的东西就是产品。尽管他这次是来向董事会递交辞呈的，但他知道，当天有机会看到苹果最新产品的原型机。苹果将在几周后发布新款iPhone。这款手机将首次搭载名为“Siri”的个人助理软件。Siri是一款人工智能软件，不仅能回答人们的问题，还能和主人对话。它就像斯坦利·库布里克（Stanley Kubrick）导演的影片《2001太空漫游》（*2001: A Space Odyssey*）里的电脑哈尔（HAL）一样。25年前，乔布斯开启了一场电脑改变人类生活的革命，Siri正是这条变革之路上的里程碑。

斯科特·福斯托（Scott Forstall）是苹果负责移动软件业

务的高级副总裁。他向董事会展示Siri的时候，乔布斯打断了他，说：“把手机给我。”显然，他想亲自测试一下这个私人助理。这时，从NeXT公司到苹果公司一路追随乔布斯的福斯托却犹豫了。他是一位与乔布斯同样拥有灵感、抱负、魅力和高智商的工程师，他的犹豫不无原因——Siri的独特魅力在于，它能够通过熟悉声音特点来辨别主人的声音。它就像一只量身打造的棒球手套，不过它当时只认得福斯托。乔布斯的暴脾气是出了名的，他的辞职对大家造成了情感冲击，还有临近发行日期却只能交出半成品的压力等原因，都让福斯托不愿意把手机交给乔布斯。“小心点，”他对这个一辈子都没有小心过的人说，“它基本是按我的声音做的。”

乔布斯显然不吃这一套。他大声喊道：“把手机给我！”催促福斯托绕过桌子把手机交到他手上。发明Siri技术的那家新兴公司NeXT，正是乔布斯抱病亲自监督收购的。他先是向Siri抛出了一系列棘手的问题，然后一本正经地发问：“你是男的还是女的？”Siri答道：“先生，我的性别还没确定呢。”这让大家忍俊不禁，会场的气氛也随之轻松了不少。

在这次漫长的董事会会议中，确认Siri的性别是个难得的轻松时刻。当乔布斯抓过iPhone原型机的时候，福斯托心头还是有些紧张。此情此景印证了苹果公司的一些信条。正是这些信条成

就了苹果的伟大，也使得苹果不同于大多数被誉为“优秀管理典范”的企业。这家大公司把最优秀的人力资源投入开发单一产品，产品开发在极端保密的情况下进行。这款手机的构造和设计则展现了苹果对细节的高度重视。最后，不得不说的是，苹果有一位与众不同的首席执行官，他表现出自恋、古怪、目中无人等种种特质，这些特质往往被人视为缺点。但是，它们真的是缺点吗？苹果做生意和管理公司的方式完全摒弃学院教条，让我不禁想问：苹果的成功究竟是独一无二的，还是可以被业界其他公司所效仿呢？

早在4年前，苹果就革新了智能手机领域，从此占据了该领域的统治地位。这彰显了苹果公司和乔布斯的非凡实力。考虑到乔布斯生前最后一次正式活动就是评估新款iPhone，这么说无疑很恰当。2007年，乔布斯把苹果公司搞得天翻地覆，才使iPhone得以顺利发布。在乔布斯的设想中，iPhone是一款具有革命意义的手机，它融智能手机的便利性、iPod的音乐存储功能和完美音质于一体。如果说把这两项发明合二为一还不算太难的话，新机器还得拥有无可挑剔的外观设计、易于使用的软件界面以及另一个令人震撼的因素——前所未有的玻璃触屏。

当时，iPhone的研发团队把战线拉得太长，已经是捉襟见肘了。它的存在使公司其他部门面临巨大压力。对苹果的其他团队

来说，iPhone团队的成立是一次突然袭击。这使得其他科研项目被迫放慢进度，甚至被迫中止。其中，麦金塔（Macintosh）软件研发受到的影响最为明显。由于程序员被抽调去参加iPhone研发了，最新的Mac操作系统被迫延期发布。没被选入iPhone项目的员工纷纷抱怨，因为他们的ID卡在专为iPhone设立的隔离工作区里用不了。虽说所有的苹果产品生而平等，但总有些产品生来就高人一等。

精英中的精英就是这样造出来的。研发iPhone就像发动一场全面战争。在苹果公司里，工程师用一个可怕的军事术语来描述临近产品发布时的研发进程，那就是“死亡行军”。

并不是每个首席执行官都能要求最优秀的员工在节假日加班。但每年元旦过后不久召开的Mac世界贸易年展期间，乔布斯就会这么做。不过，对苹果员工来说，跟乔布斯一起工作比享受生活更重要。1976年，乔布斯与密友斯蒂芬·沃兹尼亚克（Stephen Wozniak）共同创立了苹果公司。20世纪80年代初，乔布斯领导开发了麦金塔电脑。1985年，当他一手提拔起来的首席执行官突然削减他的职权时，他带着满心厌恶离开了苹果。1997年，他又成功重返苹果，挽救公司于危难之中。在近10年之后，如果把众多个人科技公司比作璀璨群星的话，那么苹果无疑是其中最闪亮的一颗，而史蒂夫·乔布斯则是其中当之无愧的北极星。

即使乔布斯不在苹果公司出现时，他也是一位“可以看得见”的首席执行官。当然，对于公司里的绝大多数人来说，位于无限循环路1号大楼的乔布斯办公室是个陌生的地方。不过，乔布斯时不时会出现在他们的生活里。各个层级的员工都在公司的自助餐厅里见过乔布斯。通常，乔布斯会在那里与他的挚友、首席设计师乔纳森·艾弗（Jonathan Ive）聊天。他们会看见乔布斯在园区里四处散步，也会看见乔布斯停在大楼前面的汽车。他们像社会大众一样渴望听到乔布斯的主题演讲，以便理解苹果公司正在走向何方。乔布斯有的时候不太容易接近，普通员工很少和他参加同一个会议。尽管如此，普通员工们都相信，他们所做的一切终究会被“史蒂夫”看到。“史蒂夫”是员工们对乔布斯的昵称。所有人都对乔布斯推崇备至，苹果的每一个大事记上都有乔布斯的足迹。

在首款iPhone发布前夕，乔布斯正处于巅峰状态。他看上去似乎击败了癌症，从两年前的胰腺肿瘤切除手术中恢复过来了。他很少向外界透露自己的病情，只告诉大家，他得的不是迅速致命的胰腺癌。他仍以一贯的打扮出现，也就是身穿高领黑毛衣和李维斯蓝牛仔裤，脚踏深色袜子和新百伦运动鞋，戴着20世纪60年代样式的圆框眼镜，留着斑白但浓密的络腮胡，整个人看上去健康依旧。两年前，刚满50岁的乔布斯如日中天。当时，苹果公