

由佳里·岩谷·凱恩 Yukari Iwatani Kane | 著  
許恬寧 | 譯

# 庫克時代

蘋果的榮光與挑戰

這個時代最重要的商業故事。

凱恩以優異的洞察力和無與倫比的報導，為我們揭開關鍵時刻的蘋果內幕。

——《賈伯斯傳》作者／華特·艾薩克森 Walter Isaacson

## Haunted Empire

Apple After Steve Jobs

時報出版

由佳里·岩谷·凱恩 Yukari Iwatani Kane | 著 許恬寧 | 譯

# 庫克 時代

蘋果的榮光與挑戰

**Haunted  
Empire**

Apple After Steve Jobs

庫克時代——蘋果的榮光與挑戰 / 由佳里·岩谷·凱恩 (Yukari Iwatani Kane) 著；許恬寧譯 - 初版。 - 台北市：時報文化，2015.7；面；公分 (NEXT 叢書；220)

譯自：Haunted Empire: Apple After Steve Jobs

ISBN 978-957-13-6327-1 (平裝)

1. 蘋果電腦公司 (Apple Computer, Inc.) 2. 電腦資訊業 3. 企業管理 4. 報導文學

484.67

104011720

---

HAUNTED EMPIRE: APPLE AFTER STEVE JOBS by Yukari Iwatani Kane  
Complex Chinese translation copyright © 2015 by China Times Publishing Company  
Published by arrangement with Curtis Brown Ltd.  
through Bardon-Chinese Media Agency  
ALL RIGHTS RESERVED

ISBN 978-957-13-6327-1

Printed in Taiwan.

NEXT 叢書 220

## 庫克時代——蘋果的榮光與挑戰

---

Haunted Empire: Apple After Steve Jobs

作者 由佳里·岩谷·凱恩 Yukari Iwatani Kane | 譯者 許恬寧 | 主編 陳盈華 | 美術設計 莊謹銘 | 執行企劃 張娛茜 | 董事長·總經理 趙政岷 | 總編輯 余宜芳 | 出版者 時報文化出版企業股份有限公司 10803 台北市和平西路三段 240 號 3 樓 發行專線—(02)2306-6842 讀者服務專線—0800-231-705·(02)2304-7103 讀者服務傳真—(02)2304-6858 郵撥—19344724 時報文化出版公司 信箱—台北郵政 79.99 信箱 時報悅讀網—<http://www.readingtimes.com.tw> | 法律顧問 理律法律事務所 陳長文律師、李念祖律師 | 印刷 勁達印刷有限公司 | 初版一刷 2015 年 7 月 31 日 | 定價 新台幣 450 元 | 行政院新聞局局版北市業字第 80 號 | 版權所有 翻印必究 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

作者的話	004
序曲——我一度統治世界	007
1 消逝的偉人	015
2 現實扭曲	031
3 自病床上再度站起	051
4 庫存界的匈人皇帝阿提拉	073
5 彼岸	089
6 鬼魂與謎團	115
7 大悅城	141
8 一波未平，一波又起	165
9 好像要下雨了	183
10 熱核武器	205
11 創新的兩難	233
12 海闊天空	247
13 鬥陣俱樂部	263
14 颱風	289
15 反抗	311
16 陪審團團長	331
17 關鍵多數	343
18 聖杯	361
19 紅椅子	377
20 宣言	393
尾聲	406
致謝	418

由佳里·岩谷·凱恩 Yukari Iwatani Kane | 著 許恬寧 | 譯

# 庫克 時代

蘋果的榮光與挑戰

**Haunted  
Empire**

Apple After Steve Jobs

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

# contents

作者的話	004
序曲——我一度統治世界	007
1 消逝的偉人	015
2 現實扭曲	031
3 自病床上再度站起	051
4 庫存界的匈人皇帝阿提拉	073
5 彼岸	089
6 鬼魂與謎團	115
7 大悅城	141
8 一波未平，一波又起	165
9 好像要下雨了	183
10 熱核武器	205
11 創新的兩難	233
12 海闊天空	247
13 鬥陣俱樂部	263
14 颱風	289
15 反抗	311
16 陪審團團長	331
17 關鍵多數	343
18 聖杯	361
19 紅椅子	377
20 宣言	393
尾聲	406
致謝	418

author's note

作者的話

這是一本依據五年報導成果而來的非小說，其中包括我在《華爾街日報》（*Wall Street Journal*）報導蘋果的那三年。書中提到的所有名字與細節，皆真實存在。

我在史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）去世前便著手撰寫本書，原本計畫依年代先後順序，描述這位執行長及其團隊如何拯救搖搖欲墜的蘋果，讓蘋果成為令人驚歎的成功帝國。然而我報導了一年後，發現更引人入勝的故事，其實是這間公司領導權的繼承，而這個故事正在我眼前



展開。我先前負責報導索尼（Sony）時，看著索尼自創辦人離開後江河日下；我因此對於蘋果會如何在日益複雜的企業環境中，處理這富有挑戰性的開頭幾年，特別感興趣。因此我重新來過，這次我問的問題是——一間優秀的公司即使失去了富有願景的領袖，能否強大依舊？我認為，要是有任何企業能做到，那將是蘋果。

雖然我在跑新聞期間得以參加蘋果的媒體活動，並有機會訪問幾位蘋果主管；然而，除了股東大會，蘋果選擇不給予外界進一步接觸的機會。即使如此，我引用超過兩百位受訪者的話，也就是近兩百個資料來源。他們擁有蘋果在美國、歐洲、亞洲活動的親身知識，身分是蘋果的主管與員工，不論是曾經任職或目前還在公司的人士都有。此外，我還訪問了曾在蘋果史上不同時間點，近距離接觸蘋果內部圈子的企業夥伴、律師與親朋好友。我也訪問了前富士康（Foxconn）與三星（Samsung）的員工、主管、顧問與企業夥伴。由於這類巨型企業天生神祕，多數提供資料的人士害怕惹來不良後果，要求匿名；其中也有人害怕中國政府的報復。

為了追蹤這個故事，我走遍全世界，從蘋果的加州庫比蒂諾（Cupertino）總部開始，接著前往芝加哥、倫敦、法蘭克福、北京、香港、首爾與東京。我拜訪提姆·庫克（Tim Cook）位於阿拉巴馬州羅柏達爾（Robertsdale）的家鄉，訪問這位執行長從前的老師、造訪他的中學，還在露媽媽（Mama Lou's）餐廳吃了炸雞。我旁聽聖荷西（San Jose）的「蘋果對三星」訴訟；也造訪了深圳黑市，看著潮水般的工人湧入富士康在龐大龍華據點的大門。在台北時，我進入鴻海位於土城工業區的總部，不苟言笑的警衛不準我從他們站立的街道拍下建物照片。我還搜尋蘋果的企業交易公開紀錄，翻閱上千頁法庭紀錄、內部備忘錄、公司電子郵件及其他文件；這一切資料，都幫助我一片片拼出故事的全貌。

雖然我親身目睹本書部分場景與對話，也或者看到影片，但有部分則重建自訪問、紀錄與研究，部分細節不得不依據資料提供者的回憶。我知道記憶可能有所出入，因此盡一切努力查證。如果我提到某個人的名字，讀者不應假設那位人士接受了我的訪談。書中許多描述或事件，有在場人士目睹，或一旦在蘋果內部傳開後，便立刻眾所皆知。

許多地方我請教了各領域的專家，請他們提供技術性主題的背景知識，解釋來龍去脈；例如專利法、公司治理與軟體設計。我也引用全世界可敬記者同仁的洞見、觀察與報導。他們大方提供資料，補充我報導的不足之處，他們的名字收錄於本書的致謝中。

為了述說這個貨真價實的全球故事，我大量依賴新聞報導與相關書籍；並且不只是英文資料，還有中文、韓文與日文。我在日本接受過部分教育，閱讀日文對我來說不是問題。中文與韓文資料部分，則仰賴具備相關語言能力的助理。

本書各章節的報導細節，請見各章最後的註釋。

序曲

我一度統治世界

Prologue

I Used to  
Rule the  
World

# i used to rule the world

Coldplay〈Viva la Vida〉這首歌的歌詞在中庭裡迴盪，述說著一位曾經統治世界的國王。群眾散去時，他們的帝王看著他們，在旗幟上俯視一切。他直視他們，籠罩在他們身後，等著看愛將如何將他的功業帶往未來。

那個星期三，<sup>1</sup> 帝國默哀。

從東岸波士頓到西岸舊金山，全美的蘋果商店在營業時間請顧客離開，鎖上大門。芝加哥店的員工在玻璃帷幕掛上白布，華盛頓特區店的保全人員守著入口。曼哈頓店的燈光與電腦依舊在運轉，但樓層詭異地全面淨空。

所有分店員工聚集在螢幕前，等著告別式揭開序幕，一同悼念他們英年早逝的偉大領袖。賈伯斯對抗癌症已有數年時間，他在 2011 年 10

月初傳來過世的消息，並不突然。然而，他的死依舊令人震撼。蘋果東京店員工痛哭失聲，當地時間雖是半夜，他們依舊抵達工作地點，只為觀看追悼會。幾年前賈伯斯造訪東京店時，他們都在場，一定得送他最後一程。

在世界另一頭，在蘋果位於北加州無限迴圈1號（One Infinite Loop）的總部，氣氛哀戚。住在附近以及遠道而來的各地蘋果迷，前往總部朝聖，在賈伯斯辦公大樓前方人行道上，獻上花束、氣球與紀念文章，表達敬意。員工前往中庭參加儀式時，走過樹上一長串在日本象徵和平的彩色千紙鶴。蘋果總部入口懸掛的美國、加州與蘋果旗幟降半旗，一旁的標語則請員工不要將告別式照片放上網路。低調保密向來是蘋果方針，這一天尤其重要。公司希望靜靜地送執行長一程，遠離公眾視線。

一家勇往直前的電視台派出直升機，盤旋在蘋果總部上方，用攝影機捕捉畫面。直播畫面中，眾人聚集在蘋果戶外看台。秋日將至，樹葉轉紅，數千位員工擠滿中庭。外頭還有更多人在排隊，接駁車一一載來蘋果衛星辦公室的員工。賈伯斯的遺孀蘿倫（Laurene）低調坐在看台左側，全身黑衣，眼睛藏在墨鏡下，難以展露笑容。

辦公室正對中庭的蘋果員工，直接從自己的陽台看出去。他們身旁的大樓牆面，掛著兩層樓高的巨幅賈伯斯黑白照片，已逝帝王的神化運動已經開始。其中一張照片，是年輕的賈伯斯盤腿而坐，腿上放著初代麥金塔電腦。另一張2004年的照片，他雙手交叉，一抹笑意顯現出低調自信，幾乎就像他預見蘋果即將興起。第三幅照片則成了賈伯斯的自傳封面，留著落腮鬍的他，手抵下巴，這是一個知道自己已經改變世界的男人。

一旁是一疊疊白色節目單，標題為「紀念賈伯斯」，裡頭印著賈伯斯2005年史丹佛大學畢業典禮的演講內容。

「你的時間有限，別浪費時間活在他人的生活裡。」上頭寫著：「不要落入教條的陷阱，活在別人的思想裡。別讓他人的嘈雜聲響，淹沒你內在的聲音。最重要的是，要有勇氣跟隨你的內心與直覺。」

這些啟迪人心的訊息，沒有表現出賈伯斯傲慢的一面——他是自大的控制狂，也是具強迫性人格的成癮暴君。然而現在他已離開人世，這些複雜面向，只更增添他的神祕色彩。

雖然蘋果的忠實信徒聚集在一起，歌頌著賈伯斯傳奇的一生；但許多在場人士已急著證明，沒有他，蘋果依舊會屹立不搖。執行團隊已經掌管公司一段時間，然而他們痛苦地意識到眼前的巨大挑戰。這個世界將尋找所有蘋果搖搖欲墜的徵兆。前美國副總統高爾（Al Gore）是蘋果的董事，他要大家有信心，賈伯斯已經讓他們為這一刻做好準備；公司充滿熱情與衝勁，要發想帶來轉變的產品。高爾說蘋果將「繼續溜到冰球所在之處」——這是賈伯斯曾引用的，著名冰球健將韋恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）的話語。

當蘋果首席工業設計師強納生·艾夫（Jonathan Ive）出現在台上時，群眾心中感到安慰。艾夫和賈伯斯創造了蘋果設計優美的產品，他是賈伯斯最親近的公事夥伴。

艾夫告訴大家：「他比世上任何人都懂，雖然點子最終可以十分強大，但它們在開頭時很脆弱。仍稱不上成形的想法，很容易被屏棄，很容易被妥協，很容易被粉碎。我認為他的點子是美的勝利，是純粹的勝利，以及……願意在乎的勝利。」

蘋果的把關者現在變成艾夫，他必須阻止那樣的點子從指尖流逝。賈伯斯的其他幹部也是一樣。每個人都擔負著讓蘋果永垂不朽的責任。

眾所皆知，公司的新任執行長庫克是高度自制的人，然而他站在麥克風前談起蘋果的損失時，聲音顫抖。

庫克說出心底話：「對我來說，過去兩週是我這輩子最難熬的日子。」他說，賈伯斯被稱為「有願景、有創意的天才，他是反叛者，不遵守常規。他具有原創性，是史上最偉大的執行長，他是最終極的創業家。他擁有孩子的好奇心，以及天才的心智。這一切都是真的，這些特質能在同一人身上體現出來，實在了不起。然而對於認識他、愛他的人來說，這類話不論是分開來看，或是通通集合在一起，都不足以定義賈伯斯這個人。」

庫克滔滔不絕總結賈伯斯的思想，引用他最著名的幾句信條。

「簡單可以比複雜困難……你必須努力讓自己的思考保持純淨、保持簡單……只要找出下一步就好。」

知道接下來要做什麼是一回事，執行則是另一回事。

蘋果的事業在過去幾年，變得比從前複雜許多。這間公司變得更大、更全球化、也更受各界矚目，如今賭注太高了。蘋果在智慧型手機與平板電腦市場，與敵手進行激烈的全球戰爭，而且受到政府密切關注。庫克已經設法在亞洲各地布下供應鏈，滿足大眾無止境的需求，人們想要「好到瘋狂」（insanely great）的產品。賈伯斯巨大的成就，讓公眾對蘋果有最高的期待；每一次的成功，都讓下一次的成功更難達成。

賈伯斯不期待庫克做他可能會做的事。他甚至不要庫克問那個問題。

他建議：「做對的事就好。」

庫克在賈伯斯身邊一起工作近十五年，他難以想像賈伯斯不在身邊的日子。他要如何在一間充滿賈伯斯風格的公司，留下自己的印記？就連他手邊的礦泉水，都是聰明水（Glacéau Smartwater）這個牌子，也就是賈伯斯的招牌選擇。蘋果就是賈伯斯，賈伯斯就是蘋果。歷史上，眾多帝國在眾人愛戴但敬畏的領袖與世長辭後，陷入混亂或走下坡。庫克要

如何避免蘋果走上相同的命運？

庫克在演講的尾聲，播放了一段鮮為人知的錄音。那是賈伯斯替蘋果著名的「不同凡想」（Think Different）廣告所錄的一段話。賈伯斯脫離肉體的聲音，迴盪在肅穆的群眾之間。

「向那些瘋狂的傢伙致敬。他們特立獨行、桀驁不馴、惹是生非，他們格格不入，用與眾不同的眼光看待事物。」

這些話一下子就打中人心，難怪賈伯斯認同這支廣告，這說的就是他。

「他們不喜歡墨守成規，也不願意安於現狀。」

賈伯斯顛覆的不只是規則，還顛覆了事實。他創造出自己的現實。

「你可以引用他們、反對他們、質疑他們、頌揚或詆毀他們，唯獨不能漠視他們。」

儀式最後，邀請Coldplay上台表演，那是賈伯斯最喜歡的樂團。〈Viva la Vida〉這首歌的歌詞在中庭裡迴盪，述說著一位曾經統治世界的國王。

群眾散去時，他們的帝王看著他們，在旗幟上俯視一切。他直視他們，籠罩在他們身後，等著看愛將如何將他的功業帶往未來。



1. A Celebration of Steve's Life, Apple video, October 19, 2011, <http://events.apple.com.edgesuite.net/10oiuhfvojb23/event/index.html>; "Apple Celebrates Steve Jobs at Company Headquarters," CNET video, October 19, 2011 [http://cnettv.cnet.com/apple-celebrates-steve-jobs-company-headquarters/9742-1\\_53-50113464.html](http://cnettv.cnet.com/apple-celebrates-steve-jobs-company-headquarters/9742-1_53-50113464.html); "Recording of Steve Jobs Is Highlight of Memorial Service at Cupertino Campus," *San Jose Mercury News*, October 19, 2011; 部分也依據數位蘋果員工的訪談。他們當時在場，或是遠距觀看儀式。