

后帝国 时代

乔布斯之后的苹果

[美] 尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩 / 著 Yukari Iwatani Kane

钱峰 / 译

乔布斯去世后，
新任CEO蒂姆·库克能否续写神话？

四面楚歌之下，苹果帝国该何去何从？

《华尔街日报》资深记者凯恩
还原一个危机中的商业传奇

Apple
after
Steve Jobs

Haunted Empire
Apple after Steve Jobs

后帝国时代
乔布斯之后的苹果

[美] 尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩 / 著
Yukari Iwatani Kane
钱峰 / 译

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

后帝国时代: 乔布斯之后的苹果 / (美) 尤卡瑞·
依瓦塔尼·凯恩著; 钱峰译. -- 北京: 中信出版社,
2018.1

书名原文: Haunted Empire: Apple after Steve
Jobs

ISBN 978-7-5086-8419-2

I . ①后… II . ①尤… ②钱… 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 (2017) 第 295360 号

Copyright © Yukari Iwatani Kane 2014

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd. through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

后帝国时代: 乔布斯之后的苹果

著 者: 尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩

译 者: 钱 峰

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 27.5 字 数: 330千字

版 次: 2018年1月第1版

印 次: 2018年1月第1次印刷

京权图字: 01-2012-1313

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-8419-2

定 价: 48.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

自序

本书基于5年纪实报道整理而成，其中包括我为《华尔街日报》做的对苹果公司为期3年的采访。书中涉及的所有名字和细节均属实。

在乔布斯去世以前我就已着手此书的制作，我本打算记录这位总裁和他的团队如何将苹果公司从破产边缘拯救下来，以及如何将其变成一个辉煌无比的帝国。然而，大约一年以后，我意识到眼前正上演着更引人注目的一幕：公司领袖变迁。之前我曾跟踪报道过索尼公司，它在创始人逝世后就开始走下坡路了，因此，我对苹果公司如何能够在愈加复杂的商业环境下妥善应对各种挑战特别感兴趣。于是我再次着手这个问题——一个伟大的公司在失去了伟大的领袖以后，还能否续写神话？我想，如果可以的话，那也非苹果莫属。

尽管我熟悉有关苹果公司的所有重大新闻

事件，在报道期间也接触到了好几位执行官，但苹果公司除了让我旁听了一次股东大会之外，没有再透露更多的内部信息。即便如此，通过对近 200 位人士的 200 余次采访，我掌握了苹果公司在美国、欧洲和亚洲运作的第一手资料。被采访的人士中有苹果公司曾经和现任的执行官及员工，还有在该公司运营的不同阶段与公司内部有密切接触的合作伙伴、律师、朋友以及熟人。我还采访了富士康和三星的前任员工、执行官、商业顾问和合作伙伴。但鉴于这三个商业巨头之间秘而不宣的关系，他们中的大多数人都要求对姓名保密，以免受到负面影响。

为了写好这个故事，我走遍了世界各地。从加利福尼亚州库比蒂诺市的苹果公司总部开始，我先后去了芝加哥、波士顿、伦敦、法兰克福、北京、香港、首尔和东京。我还驱车到亚拉巴马州的罗伯茨代尔市拜访了蒂姆·库克的家乡，到学校采访了几位他以前的老师，还在卢妈妈的店（**Mama Luo's restaurant**）里吃了炸鸡。我到圣何塞出席了苹果和三星的审判案件，到深圳暗访了黑市，还在龙华的富士康建筑群门前看到了大批涌入工厂的工人。在台北台中工业区的鸿海集团总部门前，表情严肃的保安阻止我在他们所在的马路这侧拍照。我还搜集了关于苹果公司运营的公开记录，查阅了上千页的聆讯记录、内部备忘录、公司邮件以及其他文件，这些都帮助我把零散的细节拼成一个完整的故事。

书中涉及的一些场景和对话有的是第一手资料，有的是我从视频中看到的，其他则是从采访、笔录和调研中整理获得的。当然，一些细节是根据受访人的回忆得出的。我明白回忆有时并不可信，所以我想尽办法证实它们的准确性。当我在书中提及某个名字时，读者朋友

们切莫以为这个人接受了我的采访。很多言论是曾经公开发表的，或者是在苹果内部分享以后广为人知的。

我咨询了众多领域的相关专家，他们为我讲解了很多专业知识的背景与环境，比如专利法、公司治理和软件设计。我还借鉴了世界各地杰出的记者同事的观察和报道，他们慷慨地提供资料以充实此书，他们的名字在“致谢”部分都有提及。

为了讲好这个关系全球的故事，我广泛阅读了多语言版本的新闻、文章和书籍，包括英文、中文、韩文和日文。我曾在日本留学，所以阅读日文文章对我来说没什么困难。中文和韩文材料则由精通这两门语言的得力助手们鼎力相助。

那个星期三，整个帝国陷入一片沉寂。

从波士顿到旧金山，全美各地的苹果旗舰店在大白天竟然闭门谢客。在芝加哥，苹果店面玻璃上挂了一面白帘。在华盛顿，一名保安纹丝不动地伫立门前紧盯着入口。在曼哈顿，灯光还亮着，电脑仍开着，而办公室已人去楼空。

此时，这些门店的员工正围聚在远程视频设备周围，等着为他们富有远见卓识却英年早逝的创始人举行追悼仪式。史蒂夫·乔布斯罹患癌症已有数年，所以他的去世并非毫无征兆，但这仍然是一个晴天霹雳。在苹果东京分部，员工哭声一片。尽管是大半夜，他们仍然都来到了公司。几年前，乔布斯顺道参观时他们就在场，因此他们觉得没有理由不去见证他的最后一次聚会。

在地球另一边位于加利福尼亚州北部的苹

果“无限循环”工业园总部，正值上午。远近各地的粉丝纷纷来到园内，把鲜花、气球和赠言放在乔布斯办公楼前沿过道临时设置的悼念处。苹果的员工也来到这里参加典礼，树上挂着一串串彩色的千纸鹤，在日本，千纸鹤象征着和平与宁静。公司大门前的美国国旗、加州州旗和苹果的公司旗都降了半旗。园内挂着标语，告示职员禁止上传有关图片。在苹果，保密是一条法令，而在那天，这条法令显得尤为重要。公司希望能够安静地为其CEO（首席执行官）举办丧事，而不受外界干扰。

一家颇为大胆的电视台派了一架直升机在工业园上空盘旋，摄像机记录下了那一幕。镜头下，人们聚集在公司的露天剧场外。秋季将至，树叶染成了鲜红色。成千上万的职员伫立园中。随着班车将人们送出，越来越多的人在外面排列成行。乔布斯的妻子劳伦小心翼翼地坐在舞台左侧，她一袭黑衣，双眸藏在墨镜之下，脸上偶尔闪过空洞的微笑。

正对院子的办公室中，苹果的员工站在阳台上眺望着。他们旁边的高楼上挂着很多乔布斯的黑白照片，每幅都有两层楼那么高。一位陨落的帝王开启了神化之路。其中一张照片中，年轻的乔布斯盘腿而坐，膝上放着第一代Mac电脑。另外一张拍摄于2004年，乔布斯双手紧扣，嘴角泛着自信的微笑，似乎他已经预见到苹果无可限量的未来。第三张照片可以作为其传记的封面——乔布斯蓄起络腮胡，一只手轻托下颌——显然，这个男人知道他成功地改变了世界。

附近堆着很多题为《铭记史蒂夫》的白色封皮的编程书籍。里面收录了乔布斯2005年在斯坦福大学毕业典礼上的演讲。

“你们的时间有限，所以不要浪费时间活在别人的生活里。”上面

写道，“不要被信条所惑——盲从信条就是活在别人思考的结果里。不要让别人的意见淹没了你内在的心声。最重要的是，拥有跟随内心与直觉的勇气。”

这些振奋人心的话语透露出乔布斯傲慢自大的一面：他是一个目中无人、专制蛮横的暴君。不过他去世以后，这些纷繁复杂的评论只是徒增了其人生的奇幻色彩而已。

尽管诸位忠于苹果的人士聚集于此是要缅怀其CEO精彩卓越的一生，但事实上很多人则更加急切地想要证明苹果没有乔布斯也可以走下去。苹果的管理团队独自运营公司至今已有一段时间了，他们都非常清楚地知道将要面临怎样巨大的挑战。到处都有人等着看苹果走向衰落。前副总经理、苹果董事阿尔·戈尔告诉人们要有信心。乔布斯早就为他们做好了准备，他生前不断地向他们灌注热情与激情，让他们敢于思考并研发能够改变世界的产品。“只要冰球仍在眼前，就不要停止向前滑。”阿尔引用冰球明星韦恩·格雷茨基（加拿大职业冰球手，有“伟大冰球手”之美誉）的话说道，乔布斯也曾借用过这段话。

当苹果的首席产品设计师乔纳森·艾夫出现在舞台上时，人们似乎感到了一丝宽慰。他和乔布斯共同研发出众多设计精美的产品，他是乔布斯最亲密的同事。

“他比任何人都明白，虽然最终的想法是如此强大，但它们起初都是非常脆弱的想法，一不小心就会被忘记，被放弃，被否定得彻彻底底。”艾夫说道，“我认为，他的成功意味着至美和至纯的胜利，也意味着……‘蔑视一切’这种态度的胜利。”

现在艾夫必须要保住这些理想，不让它们消散。乔布斯的其他得力助手也一样，他们都肩负着让苹果续写胜利神话的重任。

苹果新任CEO蒂姆·库克在人们眼中是一个坚忍克己的人，但当他站到麦克风前谈论苹果的损失时，声音也变得沙哑。“刚刚过去的两周是我人生中最痛苦的时期。”库克坦白说。“乔布斯，”他继续说道，“曾被人们称为‘愿景家、创意天才、叛逆者、特立独行者、怪人、史上最伟大的CEO、最优秀的创新者、最成功的创业家’。他像孩子那样好奇，像天才那般思考。上面的话都有真实依据，其实，将这些特点全部集中在一个人身上简直是一件不可思议的事情。对于我们这些真正懂他、爱他的人来说，这些词，无论是单独拿出来还是放在一起，都不能充分定义史蒂夫这个人。”

库克引用了乔布斯最为著名的信条，生动地总结了思想。

“简单比复杂更难……你必须非常努力，让思想更单纯，让产品更简单……弄清楚下一步要做什么。”

知道下一步要做什么是一方面，执行则是另一方面。过去几年中，苹果运营变得越来越复杂。公司规模不断扩大，经营愈发全球化，企业形象更加卓越，因此，它可能失去的也就更多。苹果在智能手机和平板电脑市场上与全球的各大对手竞争激烈，还受到政府的严密监察。库克不仅要管理好亚洲庞大的供应链，还要满足公众对“酷极了的”产品的不竭渴求。乔布斯的丰功伟绩将人们对新产品的预期推升到一个制高点，每一次成功都令下一次成功更加艰难。

乔布斯并没有期待库克去做那些自己曾做的事情。他甚至不希望库克问他那样的问题。

“做对的事情就可以了。”他曾这样建议道。

在与乔布斯并肩合作近15年以后，库克深深感到离开乔布斯的日子是无法想象的。但是库克如何才能让到处充满乔布斯气息的公司烙

下他的印记呢？甚至连他手边的矿泉水都是乔布斯选择的雪碧智能水。苹果就是乔布斯，乔布斯就是苹果。纵观历史，很多帝国在其深受人们爱戴与敬畏的领袖去世以后，要么陷入混乱，要么就此消逝。库克如何才能让苹果避免遭受同样的命运呢？

讲话最后，库克播放了一段乔布斯鲜为人知的音频，内容是苹果著名的《非同凡想》(Think Different) 的广告。虔诚的听众回味着他空旷的声音。

“向那些疯狂的家伙们致敬，他们特立独行，他们桀骜不驯，他们惹是生非，他们格格不入，他们用与众不同的眼光看待事物。”

人们侧耳聆听。毫无疑问，他们从这条广告中听到了乔布斯。它准确无误地定义了乔布斯。

“他们不喜欢墨守成规，他们也不愿安于现状。”

他颠覆的不仅仅是规矩，还有事实。他创造出了自己的现实。

“你可以认同他们，反对他们，颂扬或是诋毁他们，但唯独不能漠视他们。”

典礼以酷玩乐队 (Coldplay) 的表演结束，他们是乔布斯最钟爱的乐队之一。《生命万岁》(Viva la Vida)，关于一位主宰世界的国王的歌词在园区上方回荡。

人们渐渐离去，他们的帝王从悬挂的布帘上俯视众生，目不转睛，不动声色，只待见证他的干将如何将他创造的王国推向未来。

目 录

自 序 III

序 言 我曾主宰世界 VII

- 1 乔布斯：消失的愿景家 001
- 2 现实扭曲：苹果的保密公关 019
- 3 iPad和iPhone 4发布后的风波 039
- 4 库克：存货国度的阿提拉王 061
- 5 喜忧参半的最后岁月 077
- 6 幽灵与密码：继任者的管理难题 103
- 7 拉响警钟：富士康事件 131
- 8 冲进烈火：留住管理团队 155
- 9 出师不利：Siri惨败 173
- 10 来自安卓阵营的对抗 197
- 11 创新者的窘境：苹果开始走下坡路？ 227
- 12 供应链上的工人 241

13 专利角斗：苹果vs三星 255

14 iPhone 5的地图灾难 281

15 供应商的无奈抗争 305

16 被削弱的神秘帝国 325

17 化解焦虑危机 339

18 爱国主义遭质疑 359

19 电子书价格垄断 377

20 库克新宣言 393

后 记 407

致 谢 419

1

乔布斯：
消失的愿景家

对于一个占据了美国经济和文化中心的公司而言，苹果总部的地址只能用极其偏僻来形容^①。园区位于旧金山南面，距旧金山大约 1 小时车程，在库比蒂诺市硅谷的最深处。那是一片郊区，有很多科技公司，还有一些相对简朴的住宅、商店和连锁餐厅，比如星期五餐厅。城市随着时代的推进不断发展，但库比蒂诺却没什么变化。那里既没有一个像样的市中心，也没有大型的购物商场。大多数苹果员工都住在旧金山，公司为他们提供了豪华班车接送，车上设有无线网络和舒适的皮椅。每个工作日清晨，这些班车从 280 号洲际公路一路向南，顺着圣克鲁斯山脉到达迪安萨大道。有时人们会看到乔布斯开着他那辆银色奔驰敞篷车，当他转弯驶入园区主路时，其他司机都会为他让行。他的车很显眼，因为没挂车牌。

苹果的很多办公楼都零散地分布在这片区域上。iTunes（苹果音乐软件）团队的办公地点在绿谷大道上，市场部与通讯部则在马里亚尼大道上建了一座巨大的办公楼。人们根本看不出这些办公楼是属于苹果的，除非他们碰巧看到了印有苹果标志的小标牌——如果真有标牌的话。

^① 这里结合了作者的个人观点和对前任执行官和经理的采访，包括建设园区时园区发展团队的一员。苹果的执行官仅包括管理团队成員，但出于本书的写作目的，执行官是指任何任职副总经理及以上的人士。——作者注

只有站在迪安萨大道东边、BJ啤酒屋餐厅后面的小路上，才能看到苹果公司的六幢主要建筑，它们共同构成了苹果最重要的椭圆形园区。这是库比蒂诺最著名的地方：无限循环工业园^①。六幢办公楼都是四层楼布局，分别贴有从IL1到IL6的标牌，外观并无不同，都是钢筋混凝土材料，并都设有很多窗户，给人一种清新、开阔的感觉。其内部则是由不同的建筑师设计，每幢楼都有自己的特色。IL2建筑楼是iPhone软件团队的办公地，办公室中使用了大量的角度和曲线，洋溢着20世纪90年代的后现代主义色彩。产品设计工作室也位于2号建筑中，他们的办公室是由磨砂玻璃和不锈钢打造的，光洁而时尚。IL6是生产团队所在地，装修风格古典而柔和。每幢楼中会议室的名字都能体现出苹果公司活泼俏皮的文化。IL3中的开发者关系团队用福音传教士的名字为办公室命名，比如塔米·费伊和帕特·罗伯森。产品营销团队则把他们的办公室称为“这里”“那里”以及“西北的北边”等。iPhone软件团队的命名则有种半开玩笑的意思：“之间”位于“岩石”和“坚硬之地”两个房间之间。

这些建筑最大的共同点在于它们能够促使人们去互动和交流。办公室之间均以窗户相接，走廊都通向同一个地方。平面布置使各个团队之间的碰面成为必然。苹果公司的老员工认为，这些看似随意的照面其实是成功的秘诀之一，因为它们促进了合作。

开车进入园区，进入视线的第一幢楼是IL1，又被称为“史蒂夫的办公楼”。公司旗舰店占了第一层的一大半，在那里，苹果粉丝可以购买印有“我参观过母舰”字样的T恤衫。如果他们的视线穿过写

^① 该街区名称来源于一次员工竞赛的编程概念。亚军是“软盘驱动器”，由于听上去已过时，未被苹果采用。——作者注