

from

後賈伯斯時代，蘋果還能紅多久？

蘋果內幕



INSIDE APPLE

Adam Lashinsky

許恬寧 譯

國家圖書館出版品預行編目資料

蘋果內幕 / Adam Lashinsky 著 ; 許恬寧譯.

-- 初版. -- 臺北市 : 大塊文化, 2012.08

面 ; 公分. -- (from ; 83)

譯自 : Inside Apple : how America's
most admired-and secretive-company really works

ISBN 978-986-213-350-7(平裝)

1. 蘋果電腦公司(Apple Computer, Inc.)

2. 電腦資訊業 3. 組織文化 4. 職場成功法

484.67

101012998

目次

1 打破常規的領導風格

他是有生產力的自戀者，也是很會做事的混蛋

011

2 蘋果信條：搞神秘

有人口風不緊，船就會沉下去

041

3 著魔般專注

選一個做得非常好的東西專注去做，其他通通不碰

059

4 永遠保持創業熱忱

消去中間管理階層，一切的事都在兩週內決定

075

5 雇用信徒

甘於當一個「改變世界的有機體」的小細胞

097

6 訊息至上

不會告訴顧客想買什麼，而是告訴顧客想當什麼樣的人

125

7 征服朋友 / 駕馭敵人

從來不把尖銳的牙齒收起來，想咬誰就咬誰

151

8 王朝的延續問題

年輕人會帶來創新，這是應該的

169

9 鼓舞模仿者

哪些蘋果經驗可以用，哪些不能用

191

10 還有一件事……

不要再問賈伯斯會怎麼做

203

from
vision

from 83 蘋果內幕

Inside Apple

作者：Adam Lashinsky

譯者：許恬寧

責任編輯：黃威仁

美術編輯：何萍萍

校對：黃曉勝

法律顧問：全理法律事務所董安丹律師

出版者：大塊文化出版股份有限公司

台北市105南京東路四段25號11樓

www.locuspublishing.com

讀者服務專線：0800-006689

TEL：(02) 87123898 FAX：(02) 87123897

郵撥帳號：18955675 戶名：大塊文化出版股份有限公司

版權所有 翻印必究

Inside Apple

Copyright © 2012 by Adam Lashinsky

Complex Chinese translation copyright© 2012 by Locus Publishing Company

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing.

New York, New York, USA.

through Bardon-Chinese Media Agency.

博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED.

總經銷：大和書報圖書股份有限公司

地址：新北市新莊區五工五路2號

TEL：(02) 89902588 (代表號) FAX：(02) 22901658

製版：瑞豐實業股份有限公司

初版一刷：2012年8月

初版五刷：2012年10月

定價：新台幣 280元

Printed in Taiwan

Inside Apple
蘋果內幕

Adam Lashinsky 著

許恬寧 譯

目次

1 打破常規的領導風格

他是有生產力的自戀者，也是很會做事的混蛋

011

2 蘋果信條：搞神秘

有人口風不緊，船就會沉下去

041

3 著魔般專注

選一個做得非常好的東西專注去做，其他通通不碰

059

4 永遠保持創業熱忱

消去中間管理階層，一切的事都在兩週內決定

075

5 雇用信徒

甘於當一個「改變世界的有機體」的小細胞

097

6 訊息至上

不會告訴顧客想買什麼，而是告訴顧客想當什麼樣的人

125

7 征服朋友 / 駕馭敵人

從來不把尖銳的牙齒收起來，想咬誰就咬誰

151

8 王朝的延續問題

年輕人會帶來創新，這是應該的

169

9 鼓舞模仿者

哪些蘋果經驗可以用，哪些不能用

191

10 還有一件事……

不要再問賈伯斯會怎麼做

203

獻給我的母親瑪西雅、妻子露絲與女兒莉雅

蘋果核心

蘋果這個不尋常的組織，擁有不尋常的組織圖。最中間是執行長提姆·庫克（Tim Cook），其他誰該向誰報告則如圖所示。這個特別的架構，只是蘋果不同於衆家企業的一個小例子。這張圖來自平面設計師大衛·福斯特（David Foster）的發想，資料來源則爲本書作者的報導，以及蘋果對外公布的有限資訊。

庫克
Timothy Cook
執行長

威廉姆斯
JEFF WILLIAMS
營運資深
副總裁

艾夫
JONATHAN IVE
工業設計資深
副總裁

波多爾尼
JOEL PODOLNY
人力資源
副總裁

庫埃
EDDY CUE
網路軟體暨
服務資深
副總裁

佛斯托爾
SCOTT FORSTALL
iOS軟體資深
副總裁

費德里希
CRAIG FEDERIGHI
MAC軟體工程
副總裁

崔波
BUD TRIBBLE
軟體科技
副總裁

佩宣斯
SIMON PATIENCE
核心作業系統
副總裁

莫拉
KIM VORRATH
程式管理
副總裁

馬赫
ISAVEL GE MAHE
iOS無線軟體
副總裁

拉米羅
HENRI LAMIRAUX
iOS應用工程
副總裁

羅斯納
ROGER ROSNER
生產力應用
副總裁

吉里
GREG GILLEY
影像應用
副總裁

羅賓
JEFF ROBBIN
消費者應用
副總裁

歐布萊恩
DEIRDRE O'BRIAN
營運
副總裁

孔恩
SABIH KHAN
營運
副總裁

連恩
RITA LANE
營運
副總裁

費德里克
WILLIAM FREDERICK
運籌管理
副總裁

麥克道格
JERRY MCDUGAL
零售
副總裁

貝里
JENNIFER BAILEY
線上商店
副總裁

貝克
DOUGLAS BECK
蘋果日本
副總裁

芬格
MICHAEL FENGER
iPhone銷售
副總裁

布蘭登
JOHN BRANDON
通路銷售
副總裁

考伯
MICHAEL CULBERT
硬體架構
副總裁

賽德斯基
STEVE ZADESKY
iPod/iPhone
設計副總裁

曼斯菲德
BOB MANSFIELD
硬體工程資深
副總裁

席維爾
BRUCE SEWELL
法務長兼
資深副總裁

科頓
KATIE COTTON
溝通副總裁

歐本海默
PETER OPPENHEIMER
財務長兼資深
副總裁

希勒
PHILIP SCHILLER
產品行銷資深
副總裁

克羅爾
BRAIN CROLL
OS X行銷
副總裁

淺井弘紀
HIROKI ASAI
行銷副總裁

岡本
RON OKAMOTO
開發商關係
副總裁

穆迪
DAVID MOODY
Mac行銷
副總裁

考屈
JOHN COUCH
教育副
總裁

查奧
MICHAEL TCHAO
iPad行銷
副總裁

喬斯維亞克
GREG JOSWAK
iPhone行銷
副總裁

威普勒
CARY WIPFLER
財務副
總裁

拉菲爾
BETSY RAFAEL
審計
副總裁

李奇
DAN RICCIO
iPad部門
副總裁

圖普曼
DAVID TUPMAN
iPod/iPhone
硬體工程副
總裁

1 打破常規的領導風格

二〇一一年八月二十四日那天，史帝夫·賈伯斯辭去蘋果執行長的位子。正在跟死神搏鬥的他，認為該是自己離開工作崗位的時候了。賈伯斯參加了同一天的董事會，成為董事會主席。這個新頭銜讓蘋果的員工、顧客跟投資人的心中產生了一絲希望，大家猜想或許賈伯斯會繼續留在蘋果發揮影響力，不會那麼快就完全離開。

產品是賈伯斯的最愛。那天他到公司的原因，是要親口告訴董事他要離開執行長的位子，但他也知道，那天他可以看到蘋果最新的產品。還有幾個禮拜，蘋果就要推出最新的 iPhone 了。這次 iPhone 搭載的人工智慧個人助理軟體 Siri，將會第一次跟世人見面。Siri 跟美國導演庫柏力克的經典科幻電影《二〇〇一太空漫遊》裡的超智能電腦 HAL 一樣，會回答問題。使用者問什麼，Siri 答什麼。二十五年前，賈伯斯加入電腦革命，希望藉助電腦的力量，改善人類的生活，Siri 讓賈伯斯初步實現當年的承諾。

當天在董事會上，蘋果的行動軟體負責人史考特·佛斯托爾（Scott Forstall）正準備向在場董事介紹 Siri，但賈伯斯打斷他的話，對他說：「手機給我。」賈伯斯要親自試一試這個語音秘書科技。佛斯托爾遲疑了一下。佛斯托爾一輩子都跟著賈伯斯，先是在 Next 工作，後來是蘋果。他是個很會製造戲劇效果的工程師，不但積極進取，富有領導魅力，而且跟賈伯斯一樣聰明過人。佛斯托爾會遲疑是有原因的：Siri 吸引人的地方，在於過了一段時間後，會熟悉主人的聲音，記憶他個人獨有的說話方式，如同棒球手套戴久了會合主人的手一樣。佛斯托爾正在介紹的那隻手機，熟悉的是佛斯托爾的聲音。基於種種理由，佛斯托爾不想把手機交給賈伯斯。賈伯斯容易發怒的脾氣眾所皆知，今天又是個讓人神經緊繃的日子，一個尚在最後完成階段的產品，馬上就要上市了。佛斯托爾對著一輩子從不是小心翼翼型的賈伯斯說：「小心，這支手機熟悉的是我的聲音。」

一如往常，賈伯斯不是個你可以說「不」的人。賈伯斯咆哮：「手機給我。」佛斯托爾連忙繞過桌子，把手機遞給賈伯斯。當初蘋果買下發明 Siri 科技的新創公司時，賈伯斯就是主事者。身體虛弱的他，先是問了手機幾個簡單的問題，接著又問了一個跟生物存在形式有關的問題：「你是男的，還是女的？」Siri 回答他：「您好，設計者沒有設定我的性別。」現場冒出笑聲，氣氛頓時輕鬆了一些。

Siri 的性別問題，或許的確讓那場緊繃的會議，有了輕鬆的時刻，但毫無疑問，賈伯斯一

把抓住那台 iPhone 原型機的時候，佛斯托爾感到一陣心驚。眼前這一幕，恰恰說明了許多蘋果會成功的原因，也讓人看到，相較於絕大多數大家公認擁有良好經營模式的公司，蘋果跟別人很不一樣：蘋果這家龐大的企業把最好的人力，通通放在一個單一的產品上，而且產品的研發過程極盡保密之能事，手機所採用的技術與設計，反映出蘋果極度執著於細節。此外，這也是世人最後一次看到一位如此與眾不同的執行長。賈伯斯所擁有的人格特質，像是自戀、天馬行空，以及不顧他人感受，全都是「一般社會視為「負面」的特質。但這些真的是負面的人格特質嗎？蘋果做生意的手法以及高層管理公司的方式，完全無視於多年來商學院的諄諄教誨。人們不禁要問，蘋果是獨一無二的特例，又或者蘋果風格是業界應該仿效的對象？

賈伯斯在公司做的最後一件事是檢視一支新的 iPhone，這可以說非常具有象徵意義。四年前，蘋果重寫了智慧型手機的定義而稱霸市場。手機展現了蘋果與賈伯斯卓越的能力。iPhone 在二〇〇七年問世。在那天來臨之前，賈伯斯讓全公司人仰馬翻，所有的心力都投注在 iPhone 上。依據賈伯斯的構想，iPhone 將會是一項革命性的產品，不但擁有智慧型手機的便利性，還具備 iPod 儲存與播放音樂的功能。要把這兩項發明結合在一起已經夠不容易，但 iPhone 的挑戰還不止於此：最後的成品還必須擁有出色的外觀設計，讓挑剔的時尚迷能夠接受，而且軟體介面必須讓消費者輕鬆上手。此外，這支手機還必須擁有讓人眼睛為之一亮的功能，讓人一看就發出「哇」的聲音（我個人認為是觸控式螢幕，大家覺得呢？）。