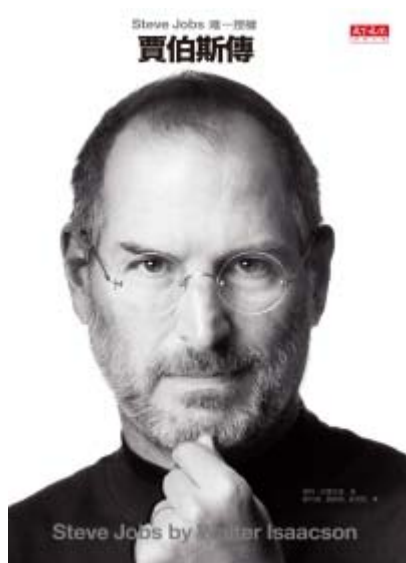


## 賈伯斯傳



賈伯斯傳（軟皮精裝版） Steve Jobs

作者：華特·艾薩克森

原文作者：Walter Isaacson

譯者：廖月娟、姜雪影、謝凱蒂

出版社：天下文化

出版日期：2011年10月24日

語言：繁體中文 ISBN：9789862168370

裝訂：精裝

**分類號：785.28/4444**

**北斗家商圖書館登錄號：045818**

## 內容簡介

這本賈伯斯唯一授權的傳記，完整記載他的一生。但這本書談的不只是賈伯斯。

人人都知道賈伯斯不遺餘力地捍衛隱私，這位傳奇性的企業家從未寫過回憶錄，但他在兩年間，接受本書作者艾薩克森多達四十次的深入訪談，並允許他遍訪他的朋友、親戚、競爭對手、仇人和同事，總數超過一百人。

艾薩克森寫出「最真實的賈伯斯」，書中描述這位創造力旺盛的企業家雲霄飛車般驚險刺激的一生。賈伯斯執著的個性、追求完美的熱情和狂猛的驅力推動六大產業革命，包括個人電腦、動畫、音樂、電話、平板電腦和數位出版。

這不只是賈伯斯的故事，也是一本談創新的書。在這個數位時代，很多企業都努力走在創新的最前頭，許多國家也汲汲於建立創新經濟，但就獨創、想像和創新，賈伯斯無疑是標竿人物。他深知要在二十一世紀創造出有價值的東西，必然要讓創造力和科技結合，因此他打造的公司，不但要有跳躍的想像力，更要呈現鬼斧神功般的科技工藝。

賈伯斯和蘋果的同事就是能力行不同「凡想」的一群人：他們不只精益求精，推出改良的產品，也設計、生產出全新的產品或服務，讓不知道自己需要這種產品的消費者大為驚豔。

儘管賈伯斯對本書撰寫充分配合，卻不要求控管內容，也不要求出版前先看過。甚至鼓勵認識他的敵人或前女友跟作者談談，他也不曾設限。

賈伯斯旺盛的企圖心就像一把火，不但鞭策自我，也讓周遭的人受不了。但他的個性和熱情已和他的產品密不可分，就像蘋果的硬體和軟體已結合成一個整體。我們可從他的人生故事得到啟發、學到教訓，但就創新、個性、領導力和價值而言，他絕對是最好的學習教材。

## 作者簡介

華特·艾薩克森 Walter Isaacson

現任國際非營利組織亞斯本研究院（Aspen Institute）執行長暨總裁。該機構聲譽卓著，不僅是美國當代最著名的政策研究與教育機構，在歐洲、亞洲也設有研究分院，透過邀集各界精英舉辦高峰會、研討會和執行研究計畫等，積極促進國際領導人才交流，並提出政策建言，是美國最具影響力的研究機構之一。

艾薩克森畢業於哈佛大學文學院，後以羅德學者身分在牛津大學進修，並取得哲學及政經碩士學位。曾任《時代》雜誌執行總編輯、CNN 董事長兼執行長，在歐巴馬總統上任後，被指派擔任美國廣播理事會（BBG）主席。

艾薩克森不僅是一位傑出記者，更是備受讚譽的傳記作家，寫作功力一流。著有《愛因斯坦》（Einstein: His Life and Universe）、《富蘭克林傳》（Benjamin Franklin: An American Life）、《季辛吉傳》（Kissinger: A Biography）等暢銷傳記。

## 譯者簡介

廖月娟

1966 年生，美國西雅圖華盛頓大學比較文學碩士。曾榮獲誠品好讀報告 2006 年度最佳翻譯人、2007 年金鼎獎最佳翻譯人獎、2008 年吳大猷科普翻譯銀籤獎，主要譯作為《旁觀者：管理大師杜拉克回憶錄》、《第五項修練 III：變革之舞》、《槍炮、病菌與鋼鐵》、《大崩壞》、《狼廳》、《雅各的千秋之年》等。

姜雪影

資深媒體人，美國明尼蘇達大學新聞碩士，曾任《天下雜誌》資深編輯、時代基金會資深副執行長、IC 之音電台總經理兼台長、淡江大學英文系講師。著有《世紀之都：紐約》一書，曾獲金鼎獎、吳舜文新聞獎，並帶領 IC 之音榮獲多項金鐘獎、文馨獎。近年專事翻譯，譯作包括：《左右決策的迷惑力》、《不理性的力量》、《失控的未來》、《快樂，讓我更成功》、《藍毛衣》等。

謝凱蒂

美國蒙特瑞國際學院口譯暨筆譯研究所碩士，具多年口筆譯工作經驗，於天下文化出版之翻譯著作包含《琥珀中的女人》、《阿瑪迪斯的愛與死》、《你會聽，孩子就肯說》、《發掘你的太陽魔力》、《和尚賣了法拉利》、《拍照前先學會看》、《有準備，創意就來》、《讓天賦自由》、《看到什麼都會畫》、《勇氣之旅》、《一切都已不再》等。

## 目錄

### 1955-1980 · 天生反骨

前言 本書由來

- 01 童年：幸運的孤雛
- 02 古怪的一對：兩個史帝夫
- 03 脫離體制：激發熱情、向內探索
- 04 雅達利與印度：禪與電玩設計藝術
- 05 蘋果一號：打開，啟動，連接
- 06 蘋果二號：新世紀的黎明
- 07 克莉絲安與麗莎：凡被拋棄者
- 08 全錄和麗莎：圖形使用者介面
- 09 公開上市：名利雙收
- 10 麥金塔誕生：你說，你想要革命

### 1980-1991 · 大起大落

- 11 現實扭曲力場：照他的規則來
- 12 設計：簡約就是細膩的極致
- 13 打造麥金塔：過程本身就是收穫
- 14 史考利上場：百事總裁的新挑戰
- 15 麥金塔上市：在宇宙留下刻痕
- 16 蓋茲與賈伯斯：當兩顆巨星交會
- 17 伊卡洛斯：凡是飛得太高
- 18 NeXT：普羅米修斯解縛
- 19 皮克斯：當科技碰上藝術
- 20 凡夫俗子：愛，不可說

### 1991-2004 · 不同凡想

- 21 玩具總動員：巴斯光年與胡迪前來相救
- 22 二度聖臨：是怎樣的猛獸，牠的時代已然來臨
- 23 復辟：今日的敗將，是明日的勝軍
- 24 不同凡想：代執行長賈伯斯
- 25 設計理念：賈伯斯與艾夫的設計工作室

- 26 iMac：哈囉（又見面了）
- 27 CEO：多年以後依然瘋狂
- 28 蘋果專賣店：天才吧與瑟琳娜砂岩
- 29 數位生活中樞：從 iTunes 到 iPod
- 30 iTunes 線上音樂商店：花衣吹笛手

#### 2004-2011 · 超越死亡

- 31 音樂人：賈伯斯的生命樂章
- 32 皮克斯的朋友：創意需要冒險
- 33 二十一世紀麥金塔：一夫當關
- 34 第一回合：勿忘人生終有一死
- 35 iPhone：三大革命性產品融於一體
- 36 第二回合：癌症復發
- 37 iPad：進入後 PC 的時代
- 38 新戰役：舊恨新仇
- 39 直達無限：雲端、太空船、前進未來
- 40 第三回合：生死格鬥
- 41 遺澤：登上燦爛奪目的創新天堂

## 內容連載

### 第 25 章 設計理念火箭破空 賈伯斯與艾夫的設計工作室

強尼·艾夫

1997 年 9 月賈伯斯重掌蘋果兵符之後不久，他召集公司高階主管進行了一次精神講話，在座者包括蘋果設計團隊負責人，年方三十、敏銳熱情的英國人強納森·艾夫。

事實上，這位大家口中的「強尼」正打算離開蘋果，他受夠了當時蘋果只重獲利最大化卻忽視了產品設計。賈伯斯的談話卻讓他重新考慮離職一事。「我記得非常清楚，史帝夫向大家宣告，我們的目標不只是賺錢，還要做出最棒的產品，」艾夫回憶：「以這個理念為基礎所產生的決策，與蘋果過去的模式天差地遠。」艾夫與賈伯斯很快建立起堅固的情誼，而這份情誼也創造出，當代最偉大的工業設計二人組。

艾夫生長於倫敦東北郊的清福鎮。他的父親是在當地學院教書的銀器藝術家。「他是神奇的工匠，」艾夫回憶道：「他給我的耶誕節禮物，就是讓我到他的學校工作室待上一整天。耶誕節期間，工作室裡完全沒人，他會帶著我做一件由我自己設計的銀器。」唯一條件是，強尼必須親手繪製出自己心目中的作品。「我一向欣賞手工製品之美。我慢慢了解到，真正重要的是你在製作過程中投入的心力。我最鄙視的就是看到某些成品裡面的漫不經心。」

就讀新堡技術學院時，艾夫所有閒暇時間及暑假，都在一家設計顧問公司打工。當年他所設計的產品之一，就是一支頂端有顆小球、把玩起來非常有意思的筆。這個設計讓使用者與筆產生有趣的情感連結。艾夫的畢業作品，是為了與聽障兒溝通而設計的麥克風耳機，塑膠材質，而且是純白色。他的公寓堆滿了發泡塑膠的自製模型，每個都是不斷修正的版本，力求達到完美的設計。他還設計了一台自動提款機以及一支彎曲造型的電話機，而且雙雙榮獲英國皇家藝術學會的設計大獎。

和許多設計師不同的是，艾夫不只會畫出美麗的設計草圖，還極端重視產品的工程原理及內部零件的功能。大學裡某次使用麥金塔做設計的經驗，對他來說有如神啟。「我發現了麥金塔，而且深深覺得自己和做出這個產品的人之間，有某種特殊連結，」他回憶說。「我忽然了解，一家公司該是什麼樣子，或說，企業應該具備什麼樣子。」

大學畢業，艾夫協助創立了倫敦的橘子（Tangerine）設計公司，這家公司後來贏得了一紙蘋果的設計顧問合約。1992年，艾夫移居加州庫珀蒂諾，正式加入蘋果設計部門。1996年，也就是賈伯斯重返蘋果的前一年，艾夫當上了蘋果設計部門的主管，但並不快樂，因為時任蘋果執行長的艾米里歐，完全不重視產品設計。「當時公司根本沒有在產品上用心，他們只是想要賺到最多錢，」艾夫說：「他們對我們這些設計人員的要求，只是做出產品的外殼，然後工程師會想辦法，以最低廉的成本來製造產品。我當時連辭呈都寫好了。」

賈伯斯重返蘋果、對高階主管精神講話之後，艾夫決定再留一陣子。但起先，賈伯斯拚命對外物色世界級的頂尖設計師，像是設計 IBM Think Pad 的沙伯（Richard Sapper），以及設計出法拉利 250 及 Maserati Ghibli I 等超級跑車的義大利名家喬治亞羅。直到賈伯斯前往蘋果設計部門巡視時，才發現了態度可親、誠懇且充滿熱忱的艾夫，兩人一拍即合。

「我們針對設計的形式與材質，進行了一番討論，」艾夫回憶說：「我們的頻道完全一致。我忽然了解到，自己為什麼會如此喜歡這家公司。」

賈伯斯後來也這麼向我形容，他對艾夫的尊重：

強尼的影響力非常深遠，不僅是對蘋果，同時也是對整個世界。他在任何方面都聰穎過人。他深深了解企業經營概念以及市場行銷概念。他學東西有如彈指般輕易。他比任何人都了解蘋果的核心理念。如果我在蘋果有一個心靈伴侶，那一定就是強尼了。大多數產品都是強尼和我一起想出來的，然後才把其他人找來問道，「你們覺得這個東西怎麼樣？」

強尼不但掌握得住大方向，而且還看得到每一項產品最微小的細節。他非常了解蘋果是一家產品導向的公司。強尼絕對不只是一位設計者。這就是他可以直接對我負責的原因。他在蘋果擁有的執行權力僅次於我。沒有人可以叫他做什麼或不做什麼。這是我的安排。

艾夫和多數設計師一樣，樂於花時間分析每樣設計背後的哲學及整個發想流程。但對賈伯斯而言，設計這件事多半是直覺。他會直接指出他喜歡的模型或草圖，看不入眼的就斷然拋棄。然後艾夫據此進一步發展賈伯斯中意的概念。

艾夫是德國工業設計大師拉姆斯的忠實粉絲。拉姆斯是德國百靈牌電器的設計總監，他曾提出「因為簡單，所以更好」（less but better，德文是 Weniger, aber besser）的名言。因此，賈伯斯與艾夫也極力簡化每一項設計。在蘋果電腦第一份使用手冊中，賈伯斯就曾引用達文西的名言：「簡約是細膩的極致」。自此，他就一直致力於征服複雜（而非忽略複雜），來創造出簡約的最高境界。「要讓一件事情變得簡單，要真正了解隱藏其下的挑戰、創造出優雅的解決方案，絕對得下很大的苦功，」賈伯斯如是說。

賈伯斯在艾夫身上找到了追求純粹簡約、而非僅表象簡單的心靈伴侶。有次艾夫坐在他的設計部門裡，說明自己的設計理念：

為何我們認為簡單就是美？因為就產品實體而言，我們必須得到掌控感。只要在複雜中建立起秩序，你就找到了讓產品聽命於你的方式。簡約不只是一種視覺風格，也不只是一種形式上的極簡或不散亂、不嘈雜，你必須深入發掘及掌握複雜的內涵。

要創造真正的簡約，必須走到非常深。比方說，如果你想要讓某件產品看不到一顆螺絲，結股可能卻做出一件極其迂迴而複雜的產品。比較好的方法是深入簡約的核心，徹底了解這件東西及它的製造方式。你必須真正深入了解一項產品的本質，才能去蕪存菁。

這就是賈伯斯和艾夫共同擁抱的理念。設計不僅是產品的外觀，它還必須反映出產品的本質。「在多數人的字典裡，設計的定義就是外觀，」賈伯斯剛重掌蘋果時，如此告訴《財星》雜誌。「但對我而言，設計的定義無遠弗屆。設計是任何人工製品的靈魂，它們以許多不同層次的外貌，來表達自己。」

正因如此，蘋果的產品設計流程一向與使用功能、以及製造流程密切整合。艾夫以某一代蘋果 Power Mac 為例說明：「我們想要拿掉一切非完全必要的東西。要做到這一點，設計人員、產品開發人員、工程師，還有製造團隊，就必須完全整合、密切合作。我們不斷回頭問自己一些最根本的問題。「我們一定需要這部分的功能嗎？我們可以讓它整合另外四種不同的功能嗎？」

產品設計、產品本質，以及產品製造之間的關連性，具體呈現在賈伯斯和艾夫的一次法國之旅中。那次他們走進一家廚房用品店，艾夫拿起一把令他十分欣賞的刀具，但卻立刻失望地放下。賈伯斯也是如此。

「我們都注意到它的刀柄和刀刃之間，殘留了一點點黏膠。」艾夫回憶。他們都覺得，那把刀的精巧設計，完全被製造流程給毀了。「我們無法接受，自己的刀子是靠黏膠接合的感覺。史帝夫和我都非常在意這種細節，這足以摧毀產品的純淨度，減損了餐具這類產品的精髓與本質。產品



看起來應該極度純淨、天衣無縫，我們對此的想法完全一致。」

### 一窺設計聖地

艾夫掌理的設計部門，位於蘋果園區「無限迴圈」二號的一樓，整個大樓外圍則是一圈反光玻璃窗，以及一道緊閉上鎖的厚重金屬大門保護。走進去先是一個玻璃接待室，裡面是兩位接待助理，看守通往內部的入口。就算是蘋果員工，大多也不得其門而入。

為了寫這本傳記，我與艾夫的專訪多數在別處進行。直到 2010 年某一天，艾夫忽然安排一個下午，讓我參觀他的設計工作室，同時聊聊他和賈伯斯在這裡的工作模式。

入口左方是一整排辦公桌，坐著許多年輕設計師。右邊則是一間大展示室，裡面擺了六張長長的鋼鐵桌子，上面展示了正在醞釀的各項產品，可以讓人拿起來把玩。展示室後面是電腦輔助設計室，裡面全都是電腦。再後面則是一間模具機工作室，可以把螢幕上的設計圖變成發泡塑膠模型。最後面則是一間機械控制的噴漆室，好讓模型看起來更真實。

整個設計部門看來很空曠、工業味十足，裝潢基調是金屬灰。大樓外樹木扶疏，綠葉隨風搖曳，在反光玻璃灑下跳動光影。電子音樂與爵士樂四處流瀉。

賈伯斯只要人在公司，體力允許，他都會和艾夫共進午餐，然後在下午晃進設計工作室。一進門視野所及，就是桌上一系列的產品。賈伯斯會停下細看，思考它們如何融入蘋果的策略，他會用手指仔細撫觸每一項正在逐步成形的設計。這時通常只有他和艾夫兩人單獨互動，其他設計師只會偶爾抬頭看看，但通常都會保持距離，以示尊重。如果賈伯斯有什麼特別的想法，才會找來機械設計主管或艾夫的任何一位副手。如果某一項產品讓他特別興奮，或觸及某些重要的企業策略，他就會請營運長庫克或負責行銷的席勒，過來一起討論。

艾夫形容他們平常的工作流程：

在大展示間裡，你可以一眼看到蘋果正在開發中的所有產品。史蒂夫進來後，他會找張桌子坐下。比方說，假如我們正在研發新的 iPhone，他可能會自己拉過一張椅子，開始把玩不同的模型，在手上掂一掂感覺一下，然後告訴我們，他最喜歡的是那幾項。

然後，他會再晃到其他幾張桌子前面——就只有我們兩個人，看看所有那些產品的進展。這樣，他就可以了解整個公司所有正在開發的產品，包括 iPhone、iPad、iMac，還有筆電，以及所有我們正在醞釀的東西。這幫助他了解公司都把精神和時間放在哪些事情上，而這些事情如何互相串連。

他可能會提問，「做這件事情有道理嗎？因為我們在那個區塊的成長力道強得多……」或其他類似的問題。他可以看到每件事情的關連性，對一個大型企業而言，這種本事相當難得。從桌上這些模型，他可以看到公司未來三年的發展。

我們的設計過程多半來自對話，就在我們繞著每張桌子、把玩模型、反覆討論的過程中慢慢成形。

他不喜歡讀複雜的設計圖。他喜歡親眼看到、親手摸到產品模型。他自有道理。有時我們做出模型後，才訝然發現那根本是廢物，但原本在電腦設計圖上看來，可是棒透了。

他非常喜歡來我們這裡，因為這裡非常寧靜平和。如果你是個視覺型的人，這裡簡直是天堂。我們這裡沒有所謂正式的設計審核會議，所以也不會有什麼偉大的決策要做，事實上，我們的決策多半是水到渠成。由於我們每天不斷檢視這些設計，而且不會召開愚蠢的提案會議，所以也不會出現任何重大的歧見。

這一天，艾夫正在察看麥金塔的新型歐規電源插頭、以及連接器的設計。設計團隊製作了好幾十個各有些微差異的發泡塑膠模型，還噴上了顏色，讓艾夫檢視。有些人或許會覺得，這種事還要勞動設計部門的大頭出馬，實在有點奇怪，但是在蘋果，這種事情連賈伯斯本人都會參與。

自從賈伯斯為蘋果二號特別創造了一個電源供應器之後，他就開始非常注重這類的零件——不僅是工程上的創新，還包括外觀的設計。蘋果筆電 MacBook 使用的白色變壓器、以及磁性連接器的發明專利上，就有賈伯斯的大名。事實上，截至 2011 年初，他總共列名 212 項美國專利的共同發明人。

艾夫和賈伯斯連蘋果產品的包裝設計都不放過，不但樂在其中，而且還拚命申請專利。舉例來說，2008 年 1 月 1 日頒發的美國第 D558,572 號專利，就是 iPod nano 的包裝盒，其中還包括四幅插畫，顯示包裝盒一打開，iPod 躺在裡頭那個小托盤上的樣子。2009 年 7 月 21 日所頒發的第 D596,485 號專利，則是 iPhone 的包裝盒，其中也包含了它那緊實的蓋子，以及裡面那個白色亮面塑膠小托盤。

艾夫有藝術家的敏感氣質，因此，他有時也會因為賈伯斯搶去太多功勞，而感到十分不爽。事實上，賈伯斯這種習慣多年來惹惱了不少人。但由於他與賈伯斯私交甚篤，艾夫有時反而更容易受傷。

「他常常會瀏覽一遍我的創意與設計，然後說，這個不太好，這個也普普；我比較喜歡那個，」艾夫說：「然後，過一陣子，我就會坐在觀眾席裡，看著他在講台上口沫橫飛，彷彿一切都來自他的創意。我非常講究分辨自己的創意從何而來，我甚至有一本筆記本，裡面記滿了我的想法與點子。因此，當他把我的創意講成是他的，我會覺得很不舒服。」

當外人把賈伯斯形容為蘋果的創意王時，艾夫也會變得渾身是刺，隨時準備跳起來的樣子。「這種情形對一家公司很不好，」艾夫說得誠懇，語氣溫和。但他停了一下，立刻又轉而肯定賈伯斯的角色。「在許多企業裡，好的創意及精采的設計，經常不幸被埋沒，」他說：「如果不是史帝夫一直在背後推動我們、和我們共事、幫我們擋住來自四面八方的抗拒與壓力、讓創意終能變成產品，我和我的團隊所有的創意，可能早就不知所終、煙消雲散了。」

### 第 31 章 音樂人 賈伯斯的生命樂章(摘錄) 賈伯斯與波諾



U2 的主唱波諾，非常瞭解蘋果的市場威力。從都柏林起家的 U2 是全球最頂尖的樂團。2004 年，縱橫樂壇將近三十年之後，U2 正希望能夠重新塑造自己的形象。他們剛完成了一張很棒的專輯，其中有一首歌被他們的吉他手 The Edge（本名為 David Howell Evans）認定為「一切搖滾樂之母」。波諾知道他需要找到一個方法，來為這首歌造勢，所以他打了個電話給賈伯斯。

波諾告訴賈伯斯說：「我想跟蘋果要一樣非常特別的東西。我們有一首歌，叫做〈Vertigo〉（暈眩國度），它裡面有一段非常獨特的吉他演奏，我知道一定會轟動，但我們必須先讓大家不斷聽到這段演奏。」他擔心找廣播電台打歌的方式已經落伍了。所以，波諾來到了帕羅奧圖的賈伯斯家中，與賈伯斯一起在花園中散步，然後提出了一個石破天驚的建議。

U2 過去曾經毫不猶豫，推掉過高達 2,300 萬美元的廣告代言費。現在，波諾卻願意免費出現在賈伯斯的 iPod 電視廣告中；或至少談一個對雙方都有利的交易。賈伯斯後來說：「他們從來沒有幫人拍過廣告。但他們深受免費下載的剝削，非常認同 iTunes 的做法，也覺得我們可以協助他們，打入年輕樂迷的市場。」

波諾要的不只是 U2 歌曲出現在 iPod 的廣告裡，他要的是整個樂團都能進去。換做是其他的 CEO，他們早就不計代價，同意 U2 出現在自家廣告裡，但賈伯斯卻有點遲疑。iPod 廣告裡從來沒出現過真人的面貌，只有圖像式的人物剪影。（巴布狄倫的那支廣告當時還未出現）「你們一向都是使用歌迷的剪影，」波諾反問他：「所以，下個階段何不開始使用歌手的剪影？」賈伯斯覺得這個建議非常值得考慮。波諾把他們尚未發行的專輯「如何拆除原子彈」（How to Dismantle an Atomic Bomb）拷貝，留下給賈伯斯試聽。「除了樂團成員，他是唯一擁有專輯拷貝的人，」波諾說。

一連串會議緊鑼密鼓的展開。賈伯斯跑到艾歐文位於洛杉磯知名豪宅區荷爾貝山的家中，因為艾歐文的 Interscope 唱片公司負責所有 U2 唱片的發行。The Edge 人也在那裡，還有 U2 的經紀人麥金尼斯（Paul McGuinness）也在場。另一次會議則是在賈伯斯家中的廚房舉行，麥金尼斯在筆記本的背面，寫下了協商的主要結論：U2 將出現在 iPod 的廣告裡，而蘋果則會運用他們一切的管道，來協助宣傳這張專輯——從排行榜到 iTunes 的首頁。U2 將不收取任何費用，但每一台特製的「U2 專屬 iPod」須付給他們一些版稅。

波諾認為藝人應該從每一台 iPod 的銷售中獲得一些版稅，這是波諾希望為 U2 樂團固守的最後一點原則。「波諾和我要求史帝夫為我們特別製作一台黑色的 iPod，」艾歐文回憶說：「我們不是只想拍一支廣告，我們想要的是品牌合作。」

波諾也回憶說：「我們想要一台專屬於 U2 的 iPod，不同於白色的標準款，我們希望它是黑色的。但史帝夫說，『我們試過白色以外的顏色，結果都行不通。』但是後來他還是拿了一台黑色的 iPod 給我看，我們都覺得它美呆了。」

iPod 的電視廣告中，隱約看得出面貌的 U2 影像不斷閃動，另外還是配搭配了年輕女子戴著 iPod 耳機隨音樂起舞的一貫剪影。但即使廣告已經在倫敦開拍，U2 與蘋果的合作細節還是沒有確定。賈伯斯對於黑色 iPod 仍然心存疑慮，而版稅與宣傳費用也都還未精算。賈伯斯打了一通電話給文森，請他暫停所有作業（文森當時負責監督廣告公司的整體廣告規劃）。賈伯斯說：「我覺得這件事恐怕行不通，」「他們根本不瞭解我們為 U2 提供了多高的價值，這件事大有問題。讓我們想想其他可能性吧。」身為死忠 U2 樂迷，文森知道這個廣告有多麼重要——對 U2、蘋果都一樣。他請求賈伯斯給他一個機會，讓他打個電話給波諾，看看事情是否有所轉圜。賈伯斯把波諾的手機給了他。波諾在都柏林家中廚房裡，接到了文森的電話。

波諾和賈伯斯一樣心存疑慮。他告訴文森：「我覺得這件事恐怕真的不行，我們的成員不太願意做這件事。」文森問他問題出在哪裡。波諾回答說：「當我們還是一群都柏林小夥子時，就說我們以後絕不做一些沒品的事，」即使文森是個英國人，對於搖滾界的行話也還算熟悉，但他告訴波諾，他真的不太瞭解沒品到底是什麼意思。波諾為他釋疑：「沒品就為了錢而做一些沒意義的事情。我們最在意的就是歌迷。我們覺得拍廣告可能會讓歌迷失望。感覺起來就是不太對。很抱歉，浪費了你們的時間。」

文森問說，蘋果可以做些什麼讓這件事情有所轉圜。波諾說：「我們給了你們最重要的東西，就是我們的音樂，結果你們給了我們什麼？廣告！我們的樂迷會覺得那是為你們做的。我們需要獲得更多的回饋。」文森開始大力推銷 U2 專屬 iPod 以及及版稅這兩個條件，「這是我們所能提供的最有價值的東西。」

波諾也想一舉把事情搞定。文森立刻打了個電話給艾夫（另一位 U2 死忠歌迷，他第一次參加 U2 演唱會是在 1983 年的新堡），向他報告目前碰到的狀況。文森再打了個電話給賈伯斯，建議讓艾夫飛到都柏林，直接把紅黑配的 iPod 秀給波諾看。賈伯斯同意了。文森趕緊打電話給波諾，問他是否認識艾夫（他不曉得波諾與艾夫已經見過面，彼此十分欣賞）。「認不認識強尼·艾夫？」波諾大笑說。「我超愛那個傢伙的。他的洗澡水我都願意喝。」

文森回答說：「這麼說實在讓人承受不起。你願不願意讓他來拜訪你，給你看一下你們的 iPod 長得有多酷？」

波諾說：「我會親自開著我的瑪莎拉蒂跑車去接他，他可以直接住我家，我會帶他出去，好好把他灌醉。」

這次拜訪大成功！「強尼來到都柏林，我讓他住在我的客房。那是一棟位於鐵道上方、看得到海、非常寧靜的房子，」波諾回憶說：「他把那個漂亮的黑色 iPod 拿給我，它的選曲滾輪是暗紅色的。我立刻說，沒問題了，我們就這麼決定了。」他們跑去當地的一家小酒館，確認最後的一些細節，然後打了個電話到庫珀蒂諾找賈伯斯，問他是否同意。

賈伯斯對這樁交易以及 iPod 的每一個小細節都仔細討價還價了一番，這卻讓波諾萬分折服。波諾說：「一位 CEO 會關心到所有這些細節，其實是很讓人感佩的。」所有問題都解決了，艾夫和波諾開始把酒狂歡。他們都是常上酒吧的人。酒過三巡之後，兩人決定也給人在加州的文森打個電話。文森不在家，於是波諾在他的答錄機留了話。這段留言文森視若珍寶，小心翼翼的保存著。「我和我的朋友強尼現在正在熱鬧滾滾的都柏林，」留言裡這麼說：「我們有點醉了，而且我們都愛死了這個棒透的 iPod，我簡直不敢相信世上會有這麼美的東西，而我的手裡正握著它呢。謝謝你！」

賈伯斯租下了聖荷西的一個古典劇場來發表這支電視廣告以及 U2 的專屬 iPod。波諾和 The Edge 親自登上舞台，與賈伯斯一同亮相。他們的專輯第一週就賣出了 84 萬張，立即衝上告示牌排行榜第一名。波諾事後告訴記者，他之所以願意免費拍這支廣告，是因為「U2 拍這支廣告的所獲得的利益，將會和蘋果一樣多。」艾歐文則補充，這次合作將可以讓 U2「打入一個更年輕的族群」。

整件事真正精采之處在於，與一家電腦及電子產品公司合作，正是讓一支搖滾樂團看來更時尚、對年輕人更具吸引力的最佳方法。波諾後來說，不是每一樁企業交易都是與魔鬼打交道。「我們看一下，」他告訴《芝加哥論壇報》樂評寇特（Greg Kot），「這裡所謂的『魔鬼』，其實是一群超有創意的頭腦，或許比許多搖滾樂團更有創意。這個樂團的主唱是賈伯斯。這些人創造出了自電吉他以來，音樂文化中最美的藝術品，也就是 iPod。藝術的目的，就是趕走醜陋。」

2006 年，波諾又將賈伯斯拉進了另一樁交易。這次是為了他的「紅色產品」慈善募款計畫。這個計畫的目的是號召全球一起幫助非洲民眾對抗愛滋。賈伯斯對慈善事業一直沒多大興趣，但他同意推出一款紅色 iPod 來響應波諾的行動。

不過，他顯然沒有百分之百認同這件事。比方說，他完全抗拒這個計畫將每一家參與企業的名稱都用括弧括起來，然後在後面加個「RED」的做法，例如：(APPLE) RED。「我才不要把蘋果的英文字放進括弧裡，」賈伯斯非常堅持。波諾回答說：「但是史帝夫，這正是我們展示團結的方式呀。」兩人間的對話變得非常火爆，甚至連髒話都飆了出來。最後，賈伯斯終於讓步（依然不情不願）。波諾可以在他的廣告裡想怎麼做就怎麼做，但賈伯斯絕不會在自己的產品上或專賣店裡，將蘋果的英文字放進括弧裡。最後，紅色 iPod 的標籤訂為 (PRODUCT) RED，而非 (APPLE) RED。

波諾回憶說：「史帝夫有時真的很火爆，但這卻讓我們成為更親密的朋友，因為在我們的生命中，其實並沒有那麼多人可以跟你進行那麼激烈的爭辯。他是個主見很強的人。巡迴演唱結束後，我和他聊天，他還是對每件事都有意見，罵個沒完。」

賈伯斯和家人偶爾會跑去法國南部蔚藍海岸邊的尼斯，拜訪波諾和他太太以及四個孩子。2008

年，賈伯斯在一次度假時包了一艘船，將它停靠在波諾家附近。兩家人一起用餐，波諾則放了一些他和 U2 正在排練的歌曲。這些曲子就是後來推出的《消失的地平線》專輯。雖然交情深厚，但賈伯斯談起生意來還是六親不認。他們曾經計畫再合作一支廣告，同時推出 U2 的新歌〈Get On Your Boots〉(邁開大步)，但雙方條件就是談不攏。

2010 年，波諾背部受傷、必須取消一趟巡迴演唱，蘿琳寄上一個慰問的禮物籃給他，裡面裝了一張紐西蘭痞客二人組的 DVD、一本有關腦力開發的書《莫札特的腦袋與戰機駕駛員》、從她自家花園裡採來的蜂蜜，以及一罐酸痛藥膏。賈伯斯附上了一張小紙條，上面寫著：「這個酸痛藥膏——真是好東西。」

#### 第四十一章

##### 遺澤

##### 登上燦爛奪目的創新天堂

##### 極致整合

賈伯斯的個性就反映在他創造的產品。打從一九八四年第一部麥金塔問世，到一個世代之後 iPad 誕生，蘋果的核心理念一直是軟、硬體的全面整合。賈伯斯這個人也是：他的個性、熱情、完美主義、精力、欲望、對藝術的鑑賞力、殘暴以及強烈的掌控欲，都與他的商業手腕及他打造的創新產品交織在一起。

這種使其個性與產品緊密相連的「統一場論」【譯注】可追溯到他最突出的一個特點，也就是強烈的性格。他的沈默可能像咆哮一樣傷人。他很早就學會眼睛眨也不眨地盯著別人。有時，他的激烈與激情讓人覺得很有趣而且很酷，例如他解釋狄倫的歌曲為什麼很有深度，或是慷慨激昂地介紹蘋果即將推出的新產品，說這是蘋果有史以來最棒的產品。他的激烈有時也讓人害怕，例如 Google 或微軟剽竊蘋果苦心研發出來的東西，他簡直氣到快爆炸一樣。

【譯注】統一場論 (unified field theory)：愛因斯坦在生命最後三十年發展的理論，試圖將電磁現象和重力理論整合在一起。

這種激烈使他對世界採取二分法的觀點。他的同事就曾說，在他的分類當中只有英雄和白癡兩種人。你要不是英雄，就是白癡，有時一天之內，他說你是白癡，後來又改口說你是英雄。產品、點子甚至食物也都是如此：要不是「有史以來最棒的」，就是垃圾、腦殘或是難以入口。因此，只要他偵測到瑕疵出現，就會大聲咆哮。像是金屬片上的拋光、螺釘頭彎曲的弧度、機殼藍色部分的濃淡或是瀏覽螢幕的直覺操作等，如果不合他的意，他就會怒斥「爛透了」。工作人員只好不斷改良，直到有一天聽到他突然宣布「太完美了」。他認為自己是個藝術家——這麼說沒錯——他像藝術家一樣是性情中人。

他追求完美，因此蘋果必須全面掌控產品的一切。他一想到蘋果的軟體在另一家公司出品的破爛

電腦上面跑，就渾身不舒服。同樣地，沒經過許可的 app 或內容出現在蘋果的硬體產品上，破壞蘋果的完美，也會讓他出現憎惡的過敏反應。他認為只有把軟體、硬體和內容整合成一個統一的系統，才能做到簡約。天文學家克卜勒（Johannes Kepler）曾言：「大自然喜愛簡約與統一。」賈伯斯也是。

數位世界最根本的分歧就是開放與封閉的對立。鑑於賈伯斯對整合系統的直覺，他自然是屬於封閉那一邊的。但自組電腦俱樂部傳下來的駭客精神則傾向開放。在開放的系統中，幾乎沒有中央控制，軟硬體皆可自由修改，分享程式碼，用開放的標準寫程式，避開專屬系統，內容與應用程式皆和各種硬體和作業系統相容。年輕的沃茲尼克就是開放陣營的人：他所設計的蘋果二號既容易打開，也有很多插槽和連接埠讓人任意插入需要的配備。賈伯斯推出麥金塔，也就成為封閉系統之父。麥金塔就像家電，軟硬體緊密結合而且完全封閉，無法做任何修改。這種系統強調無縫、簡單的使用者體驗，不得不犧牲駭客精神。

賈伯斯因此下令，麥金塔作業系統將無法在其他公司生產的電腦上使用。微軟則反其道而行，毫無節制地授權給其他電腦硬體製造商。如此一來，雖然無法產生全世界最優雅的電腦，卻能在電腦作業系統稱霸。在蘋果市佔率小於五%之後，微軟策略宣告成功，成為個人電腦世界的大贏家。

但長久來看，賈伯斯的模式還是有其優勢。儘管市佔率不高，蘋果卻能維持很高的利益率（profit margin），而其他電腦製造商則像被大宗商品化，只是廠牌不同，產品都大同小異。例如二〇一〇年，以全世界的個人電腦市場而言，蘋果的營收只佔七%，卻拿下三五%的營業利潤。

更重要的是，在剛步入二十一世紀的時候，賈伯斯就堅持全面整合系統，使蘋果具有發展數位核心策略的優勢，使桌上型電腦與各種行動裝置得以無縫相連。例如 iPod 就是一個封閉、緊密整合的系統。如果你要用 iPod，你必須利用蘋果 iTunes 軟體，從其 iTunes 商店下載內容。其後推出的 iPhone 和 iPad 也是如此，設計高雅，使用起來輕鬆愉快，競爭對手推出的那些七拼八湊的產品就無法讓人有這種無縫、一氣呵成的體驗。

這種策略果然告捷。二〇〇〇年五月，蘋果的市值是微軟的二十分之一。十年後，到了二〇一〇年五月，蘋果已急起直追超越微軟，成為全世界市值最高的科技公司。到了二〇一一年九月，蘋果更比微軟超出七〇%以上。其實在八月，蘋果已成為全球市值最高的公司。

這時，行動裝置世界爆發新的戰爭。Google 採用比較開放的策略，使其 Android 作業系統得以在任何平板電腦或行動電話上使用。二〇一一年，使用 Android 軟體平台的行動裝置市場，其市佔率已與蘋果不相上下。像 Android 這種開放系統最為人垢病的一個缺點就是「不一致性」。不同的手機和平板電腦製造商都會自行在 Android 加上許多客製化的調整，各有專有的介面或軟體，某些 app 無法保有一致性，或充份發揮原先設計的功能。不管封閉或開放，各有其優點。有些人就是喜歡比較開放的系統。但顯然有更多人偏好像蘋果嚴密整合的系統，因為產品介面更簡潔、電池壽命更長、對使用者更友善，內容也更容易操控。

雖然賈伯斯採取封閉系統，源自為使用者著想，希望讓人用起來輕鬆愉快，但也有人批評這簡直是把使用者當成笨蛋。在倡導開放環境的人當中，就屬哈佛法學院教授齊特倫( Jonathan Zittrain )最有思想深度，著有《網際網路的未來》( The Future of the Internet )一書。這本書一開場就是描述賈伯斯介紹 iPhone 的情景。齊特倫警告讀者，放棄了個人電腦，改用「被一個控制網絡束縛的無菌裝置」將會產生什麼惡果。達克托羅( Cory Doctorow )甚至在博音博音網站( Boing Boing )發表一篇題為〈為什麼我不買 iPad〉的宣言。他論道：「蘋果確實很為使用者著想，設計也很聰明，但是我們依然可感覺他們對使用者的輕蔑。如果你買一部 iPad 給你的小孩，無法啟發他們，讓他們了解這個世界是可以拆解再重新組裝的。反之，你等於告訴你的後代，就連換電池這種小事，也不是你們做得到的，必須讓專業人員處理。」

對賈伯斯而言，系統整合是理所當然的事。他解釋說：「我們會這麼做，不是因為我們是控制狂。我們這麼做，是因為想創造偉大的產品，因為我們在乎使用者，因為我們必須為使用者的完整體驗負責。我們不想變成只會製造垃圾的人。」他更相信這麼做是為了服務使用者。「現在，一般使用者都很忙，為自己專精的領域而忙，也希望我們把專精的部分做好。每一個人都有一大堆事要做，已經忙得焦頭爛額，為什麼要把時間浪費在整合電腦和其他裝置？」

這種策略或許有時對短期獲利不利，但在一個充斥垃圾電子設備、不能匹配的軟體、不可解的錯誤訊息和惱人的介面的世界，讓人不由得愛上使用簡便、迷人而且有趣的產品。手中握有蘋果產品，就像悠遊於京都禪寺的庭園——那裡正是賈伯斯最愛的地方。不管你在開放的祭壇頂禮膜拜，或是讓百花齊放，都無法得到那樣的體驗。有時，交給控制狂去打理也不錯。

他說，他的專注力和對簡潔的喜愛源於早年禪修的經驗。因為禪修，他的直覺變強，而且得以去除所有會讓人分心或不必要的東西，他也由此培養出基於極簡主義的美學觀。

可惜的是，他雖然修禪，卻無法達到禪定的境界。他的內心常常像一團糾結的亂麻，而且個性急躁，然而他未曾想要掩飾這些缺點。大多數的人大腦和嘴巴之間都有個調節器，以壓抑粗暴和衝動，但賈伯斯就是少了這樣的調節器，這也是他廣為人知的特點。他往往誠實到口不擇言的地步。他說：「我的工作就是指出缺失而不是粉飾太平。」他雖然因此具有領袖魅力，激發員工向上，然而有時則成了不折不扣的混蛋。

八〇年代麥金塔時期的明星軟體工程師何茲菲德有一次對我說：「我有一個問題，真的很想從他口中知道答案。這個問題就是：為什麼你有時會那麼苛刻？」即使是他的家人有時也很好奇，不知他的大腦是否少了一個過濾器，使得那些傷人的話脫口而出，或者他故意繞過那個過濾器？我向他提出這個問題時，他答道，應該是前者：「這就是我，你不能要我變成別人。」但是我想他要是願意，還是可以控制自我。在他傷害別人的時候，他並非麻木不仁。反之，他可以看出一個人有多少斤兩，看穿他在想什麼。他知道如何跟一個人相處，如何哄騙人，也知道如何能命中一個人的要害，就看他要不要做。



其實，他不必如此傷人。這對他不是助力，而是妨礙。但有時這種暴烈的性格的確幫他達成目的。如果一個領導人彬彬有禮，溫和善良，小心不讓任何人受傷，一般而言也就無法成為強而有力的改革者。蘋果員工有好幾十個人被賈伯斯辱罵過，但在故事的結尾總是加上一句：他的凶狠和殘暴促使他們超越極限，完成不可能的任務。

賈伯斯傳奇顯然就是矽谷創業神話：從車庫起家，最後打造出全世界最有價值的公司。他雖然沒真的發明過很多東西，但他把點子、藝術和科技整合起來，進而創造未來。他見識到圖形介面的威力之後，就下決心要打造出一部有這種介面的麥金塔。全錄做不到的，他做到了。在享受過把一千首歌曲放進口袋的快感，他創造出 iPod，儘管索尼是一家有資產、有傳承的公司，也沒能達到這樣的成就。有些企業領導人高瞻遠矚因而能推動創新，有些則是掌控細節的大師，賈伯斯則兩者皆是，對創新和細節永不放鬆。

他聰明嗎？他的聰明不只是異於常人，其實，他是個天才。他的想像力跳躍是直覺的、無法預期的，有時甚至是神奇的。他就像數學家卡茨（Ivlark Kac）所說的魔術師天才。他的洞見會突然出現。他喜歡依靠直覺，而非大腦的處理能力。他就像個找路人，能夠吸收訊息，從風中嗅出端倪，知道眼前有什麼。

未來的一百年，世人必然還會記得賈伯斯這個企業領導人。歷史將使他進入萬神殿，與發明家愛迪生和汽車大王福特並列。在他的時代，沒有人能夠像他製造出如此創新的產品，使詩歌與處理器的力量相結合。他的兇蠻雖然讓共事者緊張不安，卻也成為刺激他們的動力，他也因此建立了一家全世界最有創造力的公司。他把設計的感性、完美主義和想像力都注入成為蘋果的基因，數十年後，這家公司很有可能在藝術與科技的交會口，繼續發展、茁壯。

資料來源：<http://www.books.com.tw/exep/prod/booksfile.php?item=0010522255>，檢索日期：101.1.2