

syndex 祝您永遠健康快樂!

哈佛商業評論

Harvard Business Review

遠見雜誌 天下文化

全球繁體中文版



HBR 2011年11月特刊
www.hbrtaiwan.com

個人篇

- 04 賈伯斯教你設計人生
- 06 賈伯斯給你七句真言
- 09 賈伯斯的創業家精神
- 11 賈伯斯與你何干？
- 14 賈伯斯不只是領導人

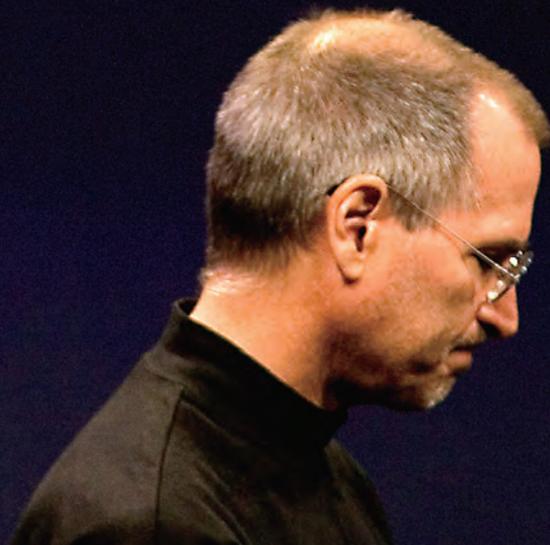


大同大學 獨家贊助出版

賈伯斯的無價智慧 1

助你設計人生、事業、職涯的藍圖

Steve Jobs 哈佛獨家觀點



syndeck 祝您 永遠健康快樂！



序

賈伯斯離開了，有人懷念他、有人感謝他，有人開始思考「後賈伯斯時代」，這個世界會有什麼不一樣？甚至期待，誰教育出下一個賈伯斯？

從教育者的角度來看，每個人都是獨立個體，賈伯斯只有一個，不必期待透過教育能複製出另一個賈伯斯。但值得思考的是，我們的孩子能不能跟賈伯斯一樣有個無比的「熱情」、「創新」和「堅持」？因為這三個重要的特質，在追求人生目標，或是遇到挫折的時候，將是最強而有力的支撐點！

大同大學的教育，強調的是精緻、踏實，我們希望能引導學生對專業有所堅持、對設計有所創新，對於研究保有熱情；這樣的教育，才有「人味」：這是教育者對自我的要求和責任，也是對學生的期許！另外，我也常常引用賈伯斯在史丹福大學演講時提到的「求知若渴、虛心若愚」（Stay Hungry. Stay Foolish.）來勉勵學生們，因為出了校園，就得靠自己鞭策自己，唯有不斷地學習、勇於突破現狀，才有創新的可能。

賈伯斯對蘋果公司的經營，為許多人津津樂道，但應用在教育上，並不全然適合。因為教育不是企業，學生也不是員工，我們無法把學生當作i-Phone或是i-Pad來量產，而是依照每一個學生的特質，找出他們的長處，給他們適才適性的教育。

有人說，有三顆蘋果改變了這個世界，分別是：亞當和夏娃的蘋果、牛頓的蘋果，以及賈伯斯的蘋果，這三顆蘋果會留給世人好好咀嚼。至於人生美好的蘋果，要怎麼栽種？怎麼品嚐？賈伯斯或許可以給我們一些啟發。 ▢

大同大學校長

朱文成

專業創新·點石成金

五十五年來
大同大學以專業培育人才
點石成金
只因不斷追求創新

按此



可獲得最新一期《哈佛商業評論》全球繁體中文版





Steve Jobs

找出叛逆血液裡的創新力

賈伯斯 教你設計人生

妮洛佛·莫晨特 Nilofer Merchant

賈伯斯的一生有不少事情值得稱道，但他留給我們最好的榜樣，是讓我們看見怎麼設計自己的一生。

世稱賈伯斯設計之神，說他對設計的大小細節都不放過。他曾說：「『設計』是個很妙的詞。有人覺得設計就是關於東西的外觀，但如果你深入去看，自然就會發現，設計其實是『東西到底怎麼作用』。你務必要這樣思考，才能了解設計的真義。」

我們的社會並不鼓勵獨立思考；我們的教育模式，根據的是19世紀的心態，而不是眼前的21世紀，因此強化的重點，是如何適應和融入社會，這麼一來，不知壓抑了多少與生俱來的創意。於是，我們從繪畫、表演、扮家家酒，一路演化到PowerPoint簡報。所謂的創意空間，不過只限於藝術和體育而已。「正規的工作」把我們變成了漫畫「呆伯特」(Dilbert)裡的可憐上班族。在老師、父母、同事帶來的各種壓力之間，我們爲了融入團體，往往放棄了追尋自我的意義。於是，不多久，我們甚至可能不相信自己有什麼獨特的能力，再也不思考自己的價值，有太多人都活在別人定義的框框裡。

syndeck 祝您 永遠健康快樂！

只是，我們一旦用別人的期望來定義自己，就必須一直討好別人，卻不知道能否拍得成馬屁。而活在別人定義的框框裡，等於捨棄了自己的獨特性。我們每個人都有自己的位置，沒有人可以取而代之。我們獨特的觀點，綜合了生活累積下來的歷練、見識，和我們對未來的抱負。要是我們把這些一筆勾銷，就是否決了自己對這世上獨特的價值。如此一來，絕不可能讓世界變得更美好。

我不由得想起賈伯斯重返蘋果時主導製作的廣告文案，內容是這樣寫的：

我們向瘋狂的人致敬。特立獨行的人。叛逆的人。專找麻煩的人。他們是方孔裡的圓圖釘。他們總有不同的看法。他們不喜歡規則。永遠不滿現狀。你可以引用他們的話，你可以反對他們，可以褒貶他們，但你就是無法忽視他們。因為他們發起變革，他們推動人類前進。有人說他們是瘋子，而我們認為他們是天才。因為，瘋狂到自認可以改變世界的人，正是改變世界的人。

——蘋果公司

如果你是叛逆、特立獨行、專門製造麻煩的人，一般人並不會鼓勵你。我們今天看民權運動人士蘿莎·帕克（Rosa Parks），會覺得她是女中豪傑，但當時她卻丟了飯碗。甘地、金恩在當時也不為自己同胞所容。而賈伯斯花了好幾年，才想出重整蘋果的策略，讓大家看到蘋果的能耐。人們都忘了1996到2001年間，業界大多覺得賈伯斯瘋了，而不是現在人人稱道的「瘋得不凡」。

但賈伯斯心裡清楚，他這一生要盡力運用自己獨特的能力，從他對設計方法的鉅細靡遺，到對電腦運算的重新想像，到打造一間與眾不同的公

司，都是如此。他自己明白，也讓世人了解，我們一生真正的任務，不是迎合他人的想法，而是找到自己在世上獨特的位置，走出一味屈從的框框，打出自己的一片天下。

這就是賈伯斯真正的天賦。他瘋狂的不凡，在於找出自己該走的路，而終其一生都活出了這種精神。被視為怪人他也無所謂，他只想做自己。

我打從用了第一部蘋果二號，就愛上了蘋果的產品，那部電腦可是我一點一滴存錢買下來的。而蘋果總部的現址，是我小時候常跑去摘杏桃的地方。我進蘋果做事的時候，正逢「蘋果校友」所謂的「黑暗時期」，也就是賈伯斯被迫離開到回來掌權之間。當然，他好鬥好勝，但競爭的對象大多是他自己，這也給我們上了很好的一課。我很榮幸能使用蘋果的產品，也很榮幸曾在賈伯斯的公司服務，但最大的榮耀，是效法他給我們的人生榜樣，那就是，每個人都應該找到自己的路，還沒有人走過的路。

紀念賈伯斯最好的方式，不是拚命跟他一樣，而是盡力做你最好的自己。 □

（張茂芸譯自本刊英文版網站部落格，2011年10月6日）

妮洛佛·莫晨特

《哈佛商業評論》部落格作者，擔任企業董事，並巡迴演講，推動企業創新文化。歷任多家大企業各類職等的工作，如蘋果（Apple）、惠普（HP）、諾基亞（Nokia）、奧多比（Adobe）等，後創立企管顧問公司。著有《全新的實作》（*The New How*）一書。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



Steve Jobs

就算不是大老闆也該思考的事

賈伯斯 給你七句真言

兀梅爾·海克 Umair Haque

我想用這篇小文向賈伯斯致意。如果你觀察一下當前的全球經濟，也許會很驚

訝地發現：在眾多競逐冠軍寶座的公司當中，蘋果公司是那麼的與眾不同，似乎唯有蘋果打算追求劃時代的巔峰表現，而不是只求超越一般對手的共同水準。而賈伯斯是如何在被逐出蘋果、流放十年，目睹他一手打造的王國走向窮途末路之後，又讓蘋果重返榮耀？

我發現，賈伯斯有不少名言值得21世紀的新資本家借鏡，所以在此歸納出他的七點見解：

重要性

「你打算後半輩子都在賣糖水，還是想改變世界？」這是賈伯斯丟給約翰·史考利(John Sculley)的知名大哉問。換

syndeck 祝您 永遠健康快樂！

句話說，你難道真的想日復一日死氣沉沉地工作，爲了毫無意義的理由，做些毫無價值的事？

做到極致

「『設計』是個很妙的詞。有人覺得設計就是東西的外觀，但如果你深入去看，自然就會發現，設計其實是『東西到底怎麼作用』。」無論你專長的領域是什麼，都不得不認可蘋果在設計界的巨大影響。它已經打下無可動搖的設計江山，足以重塑整個設計界。你能說蓋普(Gap)重塑了服裝界，還是麥當勞重塑了餐飲界嗎？當然，它們也真的沒有做到。

瘋狂的不凡

「你如果是個木匠，要做一個漂亮的五斗櫃，不會用夾板來做櫃子的背板，儘管背面根本沒人看得見。」我們每天都有忙不完的大小瑣事，但只要你的目標是超越平凡、領先群倫，光是每個月再增加99項新功能，就稱那是「創新」，還是不夠的。要做，就要做偉大的事。

要有品味

「微軟唯一的問題就是沒品味，實在是一點品味都沒有。」打造偉大的作品，不需要精密計算或超級精良的設備，卻需要有能力做出人文方面的判斷，一言以蔽之，就是品味。我並不想顯得很粗魯無禮（不過我確實不打算太有禮貌），如果品味的相反就是俗氣，那我們現在很可能已經到了有史



以來最俗不可耐的地步。現在，當我們走進零售商場，客服人員連你名字都不會講（你也說不出他們的名字）、大賣場亂七八糟的貨架都沒有整理、東西變得愈發低俗，因此只要設計精美、能反映出一丁點品味的產品，很可能就是市場上的無敵利器。

打造殿堂

「工作是你生活的一大部分，能真正覺得滿足的唯一方法，就是去做你自認的大事。而做大事的唯一方法，就是愛你所做。」你要有做大事的雄心，就要找個相配的地方，不要隨便找個茅屋待著。如果想在大賣場做一番偉大事業，那有點像叫米其林五星級大廚去肯德基(KFC)上班：東西當然還是會做好，只是上門的顧客會把食物三兩下吞進肚，不曉得細細品味他的手藝，遑論珍惜。這些傑作的細緻精妙之處、對細節的講究、取材的靈感、

syndeck 祝您 永遠健康快樂！

風格的展現，都需要一座相稱的殿堂，也就是供人探索、深究、發掘，驚喜連連的場所與空間。我們用商業的角度來看，更能了解作品與殿堂相輔相成的道理：索尼（SONY）專賣店失敗的原因很簡單，因為產品不夠好，那就是一座空洞的殿堂。蘋果專賣店可說是當代最成功的零售空間，除了充分展現產品頂尖、設計精良的力量之外，更說明了業者若給消費大眾一個店面，讓他們樂於花時間享受上述殿堂的所有好處，可以創造多大的效益。

別蓋賭場

「蘋果需要的解藥並不是削減成本，而是一路創新，突破當前的困境。」這句說來容易做來難。但蘋果為了做到這點，猜猜它負了多少債？答案是零，一毛錢都沒有。在資本主義光鮮亮麗，一如賭場難以抗拒的這個年頭，蘋果竟做到了很多公司仍在奮鬥的目標：打造一家財務健全的企業，甚

至稱得上一座碉堡。賈伯斯無意在賭場贏頭彩，他要的是能永續下去的東西。

超越顧客期望

「我們不是為別人做出Mac電腦，是為了我們自己。」大家都曉得賈伯斯根本不傾聽消費者的心聲，他自己也常這麼說。但有多少執行長用心傾聽顧客意見，無論什麼人寄來的電郵都會回？賈伯斯對蘋果產品的無比專注，不單是「傾聽」，更是找出消費者最誇張的期望，然後做得遠遠超出期望。他不會做出迎合目前一般大眾都想要的東西。超越你的消費者，代表你不只推出了新產品，還開創了新市場。而蘋果正是運用這個邏輯，一再地創造（或重振）市場。

賈伯斯提供的觀點當然不只這七項，這些可能也不算是什麼大智慧，只是我很快回想一下他說過的話時，想到的東西。你或許會說，賈伯斯想證明：經營企業的藝術，最終不必然會變成蠻荒的一池死水。而他真的辦到了。而且，他很可能還因此打造出現代世界最具威脅性的文明公司。你辦得到嗎？

（張茂芸譯自本刊英文版網站部落格，2011年8月25日）

兀梅爾·海克

《哈佛商業評論》部落格作者，現居倫敦。策略顧問公司Havas Media Lab總監、企管顧問公司Bubbleneration創辦人。著有《新資本家宣言》（*The New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business*）一書。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



蘋
果需要的
解藥並不是削減成本，
而是一路創新，
突破當前的困境。



如何永遠點燃工作熱情

賈伯斯 的創業家精神

傑佛瑞·史迪伯 Jeffrey Stibel

這個世界失去了賈伯斯，也失去了一位偉大的發明家和創業家。他留給世人的是：以

簡潔、優雅的設計，讓科技不再冰冷神祕。

同是創業家的我來看，賈伯斯留下的榜樣，比他的設計理想更珍貴：他善用自己擁有的時間專注經營，一舉一動都充滿了緊迫感，同時滿懷熱情。

我的朋友艾力克·卡隆尼斯(Erik Calonius)曾訪問賈伯斯，引述過他一句話，可說是他一生的寫照：

「這33年來，我每天早晨都對著鏡子自問：『如果今天就是生命的最後一天，我還會想做今天打算要做的事嗎？』只要連續好幾天的答案是『不會』，我就曉得必須做點改變了。」

當你覺得每天都是最後一天的時候，會開始思考對自己真正重要的事。當然，大家很自然就會排到最前面的，都是家

syndeck 祝您 永遠健康快樂！

人、朋友、公益、社區等。確實，爲了紀念賈伯斯，我今天要早早回家跟小孩玩、親親妻子。然後我打算來杯美好的葡萄酒，開始放鬆身心的冥想時光。

不過在輕鬆之後，我要回到我第二喜愛的地方：工作。

我身邊的人看到這裡，大概會啼笑皆非。多年來，我每日不斷重複工作—回家—工作的循環，即使董事會開到晚上，我必定抽空回家看看妻子、送小孩上床，然後再趕回公司。

這陣子，我們看了一堆關於賈伯斯的報導，不斷有人引述他「把每天當成生命的最後一天」的哲學。我覺得這句話的考驗在於，必須天天都做不到，而賈伯斯在這方面做得很好。人生發生巨變的時候，像是死亡、疾病、地震等，我們總會抽出時間來做最喜歡、最想做，但最重要

也最難的是，即使隨便挑一天，你都抽得出這個時間。我想，如果賈伯斯得選擇一個東西傳世，他可能會選擇激勵更多勇敢的人，讓他們今天於公於私做的事，正是他們若知末日將至，會選擇要去做的事。

可惜的是，絕大多數美國人都忘卻了這點，在工作上尤其如此，我們偏偏又花最多時間在工作上。很多人把工作視爲苦差事，而不是投注熱情之處。我很幸運能和賈伯斯一樣，十足熱愛工作，我很多朋友和同事亦然，因爲創業家若不如此，必定成不了事。但看到這麼多人不珍愛自己的謀生之道，也很讓人難過。我曾寫過一篇關於熱愛工作的文章，也就是「愛你所做」的藝術，文中提到要如何測試這一點：如果你每天早上都巴不得一天快點開始，所以總是一躍下床（鬧鐘還沒響就醒了），那表示你做的是適合你的事。

我們投注幾乎全副時間與心力在工作上，怎麼能不喜歡這整個過程？畢竟人生苦短。這短短一句，就是賈伯斯留給我們「簡潔優雅的設計」。

（張茂芸譯自本刊英文版網站部落格，2011年10月7日）

傑佛瑞·史迪伯

Dun & Bradstreet 信用管理顧問集團董事長與執行長，曾創立多家公司，並出任上市公司執行長。專長是大腦科學、人工智慧、心理學、行銷與經濟學。著有《思考的網絡》(Wired for Thought) 一書。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



他

留給世人的是：

以簡潔、優雅的設計，

讓科技不再冰冷神祕。



用五問檢視你的領導力基因

賈伯斯 與你何干？

比爾·泰勒 Bill Taylor

賈伯斯辭去蘋果執行
長一職後，輿論的
各類問題紛紛出

籠：蘋果的未來會怎樣？股價會怎樣？他的離去，對電腦、音樂、媒體這些產業會帶來什麼影響？

問得好，不過我再加上一個問題：他的離去，對你會帶來什麼影響？這麼說吧，你看過有哪位企業界或科技界的人下台時，會像這位領導人引發如此排山倒海的傾慕、敬意與不捨？你難道不會連帶想到，等你自己離開的那天，會為這世上留下什麼？你希望世人怎麼記住你這一輩子奮鬥的成果？

我們的成就或許遠不及賈伯斯的百分之一，但他的成績，以及世人對他的評價，是我們用來檢視自己表現的指標：我們能否像他一樣，身為領導人、創新者，在我們自己的產業、為我們的顧客、員工、同事，帶來一點更好的改變？

syndeck 祝您 永遠健康快樂！



如果你挑了一堆積極求職的人進公司，很可能代表找來一堆不滿現狀、表現平平的員工。

如果你想利用賈伯斯結束他在蘋果事必躬親的領導風格之際，更致力培養自己的領導力，就請自問以下的五個問題，來檢視你能否成為高影響力的領導人：

1. 為什麼優秀的人願意與你共事？

賈伯斯身邊盡是頂尖的設計師、零售商、工程師，因為他明白，真正有才幹的人，不會只為了高薪或地位做事，這種人想要參與能讓人振奮的工作。傑出的人都希望能為世上帶來點不同的影響，或者說，他們希望能參與一個比他們自己還傑出的計畫，進而變得（套句賈伯斯的話）「瘋狂的不凡」。

2. 你能一眼看出傑出人才嗎？

集結對的人一起做事，你就更有可能成為對

的領導人。我回顧曾拜訪過的優秀組織，發現它們的領導人，花了相當的時間與精力在尋才上。這些組織各有不同，但網羅人才的原則是一樣的：「個性」和「資歷」是評估人選時，同等重要的指標。你知道明星員工表現傑出的動力嗎？你知道怎麼找到更多這類人才嗎？賈伯斯對選擇什麼樣的人進蘋果，和他對蘋果產品設計細節一樣挑剔。

3. 你能找到還沒想過要為你工作的人才嗎？

很多人都忘了一件最基本的事：傑出人才正在做的，往往就是他們喜歡的工作，而且能參與有挑戰性的案子，也喜歡他們的同事。所以，如果你挑了一堆積極求職的人進公司，很可能代表找來一堆不滿現狀、表現平平的員工。其中的訣竅，在於吸引到所謂的「被動」求職者。這種人可能不在公司內，也可能在公司其他部門，如果你看中他們，一定要很努力說服他們為你效力。賈伯斯憑著他的事業成就，與他在蘋果服務這件事，就足以吸引最優秀的人才到蘋果。

4. 你能讓傑出人才了解公司如何運作和勝出嗎？

即使是各個領域最優秀的專才（像是程式設計師、平面設計師、行銷高手等），也必須充分了解整個企業如何運作，才會有最好的表現。這代表你多少要與他們分享公司財務的情況，也就是說，大家能否學著像企業人那樣思考？不過，這主要關鍵還是在於「共同理解」：傑出的人能否帶動公司內

syndeck 祝您 永遠健康快樂！

其他人員更了解公司運作？每個人是否都懂得什麼對公司最重要、什麼事絕不能讓步、什麼是成敗關鍵？講到傳達公司使命，應該無人比得上賈伯斯。

5. 你是否律己從嚴，一如待人？

能力好、又進取的年輕人，對自己，對團隊、公司、同事，期望總是比較高，所以難免對領導人的要求標準更高。而領導人的終極挑戰，在於是否能沿用那些極高的標準，來要求自己的一舉一動。我最欣賞的人力資源專家、舊金山州立大學（San Francisco State University）管理學教授約翰·蘇利文（John Sullivan）說得好：「明星人才不會為傻瓜工作。」賈伯斯以嚴苛出名，但我認為他的完美主義之所以能引人共鳴，正因為他對自己和身邊

的人一樣嚴苛。

你不必成為下一個賈伯斯，就學得到他獨一無二的職涯智慧。這或許是他留給我們最珍貴的財產：他的成就，讓一個世代的領導人想得更廣，眼界更高。 □

（張茂芸譯自本刊英文版網站部落格，2011年8月30日）

比爾·泰勒

《Fast Company》雜誌共同創辦人。著有《發明未來的企業》（*Mavericks at Work*），獲《經濟學人》及《金融時報》選為年度最佳商管書。另著有《可行的激進》（*Practically Radical*）一書。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



「沒有喔！我們的財報用3D看也沒有比較好。」
“Nope, our financial report doesn't look any better in 3D.”



Steve Jobs

催生你的藝術家細胞

賈伯斯 不只是領導人

吉昂皮耶洛·佩提格里里 Gianpiero Petriglieri

賈伯斯去世，或許是我們記得相當完整的一件事，這是我們生命中難忘的特殊

事件、銘刻心上的一段經歷。我們仍記得消息傳來的時候，身處的地點、身邊的人、手上的事，不管我們的消息來源是iPhone還是iPad。就這一點來說，賈伯斯的死，不僅是他的事，也是我們的事。

我的推特（Twitter）訊息量跟大家一樣暴增，每個人談的都是他，而且很多人還很驚訝自己為他過世而感傷。在現在這個時代，大家痛恨企業精英、走上華爾街抗議、無法相信任何產業領導人，我們卻一同哀悼一位執行長之死。很多人已經從賈伯斯的人生與事業得到啓示，而我們又能從他的離世學到什麼？

這其中更矛盾的是，賈伯斯是出名的冷酷無情。他大小

syndeck 祝您 永遠健康快樂！

事情都管，對員工毫不留情，而且什麼事都要他拍板決定。他把蘋果的一舉一動包得密不透風，誰洩漏了風聲只有走路一途。他威脅批評蘋果產品的記者，對「詢問消費者想要什麼」這件事嗤之以鼻，即使在生命的最後一天，他對工作仍不放手。他或許是個深具個人魅力的奇才，但絕非商管書上寫的模範領導人。而且現在就連那堆商管書的作者，也一樣與世人齊聲歌頌他的成就。

這是怎麼回事？為什麼他這些行徑絲毫不減我們的欽慕之意？是我們不敢相信他走得這麼早，因為太震驚而模糊了我們的判斷？還是我們要酸葡萄地說，他的成就這麼高，有誰敢批評他？我想，都不是。我們對他欽慕不減，是因為我們哀悼的並非一位領導人，或是創新者。

賈伯斯畢生或許都致力於領導與創新，但總結他的一生，我們應可稱他為藝術家。他這些無理之舉，若發生在領導人身上，我們會無法容忍；但若出於一位藝術家，我們不僅能寬容，甚至覺得藝術家本來就是如此。

他是創造家

他的一生、他的產品、他的公司，都是他的作品。因此他竭盡所能地雕琢和控管，並讓一般大眾都能享用，就跟米開朗基羅的雕塑一樣。

他的作品意義重大

對他、對我們，都充滿意義。賈伯斯的作品一如偉大的藝術品，是表達自我的方式。蘋果的每



Steve Jobs

賈伯斯畢生或許
都致力於領導與創新，
但總結他的一生，
我們應可稱他為藝術家。

項產品，都洋溢著他的熱情，融合科技與設計，深具美感而實用，卻不一味灌輸賈伯斯的想法，一如畢卡索的作品，他的產品能刺激使用者的想像，開放大家各自解讀其中的意義，以及如何運用那些產品。

他演出自己的一生

賈伯斯始終在表演，但並非偽裝作假。他和演員一樣，在舞台上扮演某個角色時，更能展現真我。他演出的作品就是他的一生。他打造了自己的人生之路，也以此激勵世人展現我們這個時代亟需的真實，與對工作的熱情。

他堅定投入

賈伯斯對工作的熱愛近乎執迷，追求完美近乎一絲不苟。雖然他歷經數年慘遭驅逐、誤解、病

syndeck 祝您 永遠健康快樂！

痛纏身的日子，卻不曾放棄讓科技更臻完美、實用的信念。如果真有科技女神的話，賈伯斯一定會全然臣服於她。

他痛恨失敗，但視失敗為人生的一部分

從大學退學、被逐出蘋果、iPhone 4天線的問題、Apple TV等，都是賈伯斯慘痛的失敗，卻也是他創意之路的一部分。當然，最後還有一個在他人生最終幾年始終縈繞不去、無可逃避的失敗：死亡。但賈伯斯並沒有退縮，而是決心每天都盡全力生活、創造。

他不重名利

賈伯斯固然從他的成就中獲得了財富，也擁有如搖滾明星般的名望，但他志不在此。一如披頭四、U2、女神卡卡，名利只是賈伯斯推出更大膽創作的工具。

重點不在他，而在我們

賈伯斯的成就如此受人景仰，其實到頭來不是因為他的熱情，而是我們的熱情。他照做他的工作，是我們為他的成果瘋狂。他是個獨行俠，卻體認到這個時代的人都需要表達意見、與人聯繫、找到意義。他代表了、也提供了技術，讓技術可以為我們所用，透過技術來成就我們自己。在他創造的畫布上，人人都可以是藝術家。

偉大的領導人一如真正的藝術家，為宗旨與社群服務，而不是宗旨和社群繞著領導人轉。我們為偉大的領導人過世感傷，因為他們建立了人與人之間的聯繫，他們一走，我們便擔心這聯繫將不復存在。

不過，我想賈伯斯現在無論人在哪裡，看到一堆「賈伯斯領導術」的文章（包括此文），想必會竊笑不已吧。這位破舊立新、發明電腦桌面圖標的人，已然成了一個他人敬仰的「圖標」；這位最鄙夷模仿的人，已化身為無數業界簡報引用的範例。我想，紀念賈伯斯最好的方式，應該是立誓絕對不模仿他。我相信他更樂見我們受他啟發。

（張茂芸譯自本刊英文版網站部落格，2011年10月7日）

吉昂皮耶洛·佩提格利里

法國歐洲工商管理學院（INSEAD）組織行為學副教授，主導培育領導人的「管理加速計畫」。現於哈佛商學院客座。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



紀念賈伯斯最好的方式，
應該是立誓
絕對不模仿他。



Steve Jobs

JAWAN



專訪大同大學設計學院院長吳志富

產品出自於人心

採訪整理 ■ 本刊(全球繁體中文版)編輯部

我個人感覺，蘋果公司 (Apple) 的用戶體驗，其實出自於對人的關懷，一直去設想人會面臨什麼樣的處境、遇到什麼樣的問題，做到非常細緻，甚至超過使用者的預期，讓他們感到驚喜。不過，我們處在一個動態演變的社會，直覺需求或是對人的關懷，其中的面向也會有一點調整，不是蘋果做完了，大家就沒得玩了。做消費性電子產品或類似這種進步很快的東西，還是回歸到人類本質的需求，要細心地觀察。

基本上，設計是很整合的東西，涵蓋了創新或企畫的部分、技術或藝術的部分。但台灣現在的設計，太強調造型外觀，忽略了功能，沒有考慮要帶給人什麼便利或變得更好。其實，功能面的部分，才能產生比較高的門檻，或是比較大的價值。蘋果的造型相當完美，但那是已經在技術面成功了，才去追求外型完美。像法蘭瓷、琉璃工坊，都是有自己的專業技術在裡面。

像賈伯斯這樣的人，其實做什麼事情都會成功。所以，反過來我們就要想，怎麼來訓練我們的學生。在學校裡比較有機會，訓練學生面對挫折失敗；像我們學校做很多產學合作案，有些廠商講話不是很客氣，就有挫折，但以後工作也會有這樣的問題，怎麼去協調、溝通，把事情做好，其實都是在培

養你的能力。尤其，設計也要求學生要「會講」，把你的理念傳達給每個人知道。

我們不一定要去學賈伯斯的思考模式，每個人有不同的特質。賈伯斯也不是每件事都成功，但他把逆境轉化成順境，而且會把以前用過的東西持續累積再推進，這是他能成功很有利的因素；他之後做的資訊產品，加上玩樂的因素，都是用到他以前的能力，沒有憑空而來的，都是之前已有那些底子。

我一直覺得，多元的能力或刺激，是可以一直往上提升的，而且會產生更多元的意見。至於怎麼訓練學生或企業，比方說，我們會希望有很多國家的老師，可以提出不同的想法。我們在帶學生時，也不會去評論他們的東西做不做得出來；在團體腦力激盪的時候，任何一個人都是要協助同伴實現想法的人，而不是去評估不可行。這樣的話，大家就會有正向的力量去思考這些問題。

台灣要培養創新人才，應該要改變分工模式，雖然要相信專業，但以往分工太細，應該要培養整合性的人才，能夠快速、正確地做出判斷。另外，產業與學校教育要能適度配合，還有就是學生的抗壓力也要提升。其實，每一個作品的設計都是在說一個故事，台灣要培養設計人才，應該要讓大家多關懷社會，才會理解社會的需求，讓產品有說不完的故事。



Steve Jobs

AWAN

專訪大同大學研究發展處研發長許超雲

成功取決於態度

採訪整理 ■ 本刊(全球繁體中文版)編輯部

眼界決定境界

賈伯斯(Steve Jobs)有一點值得大家參考的特質，就是他非常堅持，尤其是技術面的東西。我說的堅持，也包括說不」，像是他堅持蘋果的裝置永遠不採用Flash技術，因為他覺得那會占用記憶體，讓系統當掉。不過，這也跟境界有關係，台灣有很多小公司，跟蘋果的條件不能比。蘋果可以開六十次模，因為它要做到全世界最好；台灣廠商的心態是代工，只要開個三、四次，修一小塊、動一小塊，可以接受就好了，因為眼界就只有這樣。只要交差就好，和把東西做好，態度是不一樣的。

態度決定程度

賈伯斯在東西沒有準備好之前不會出手，像他後來用的技術，都是他當初沈潛去做NeXT、皮克斯(Pixar)時建立的技術。所以，有時候蹲下來不是壞事，是給你蹲馬步練功時，就怕你忙到都沒有時間蹲馬步。賈伯斯是燦爛的一顆星，不是每個人都可以像他那麼亮；但話又說回來，誰說一定要那麼亮？在很多地方，只要都是烏雲的時候，星光也很令人滿意，這就是利基(niche)。

台灣最近這幾年最大的成就，是在腦力開發的部分，不是資源開發，所以台灣的發

展不能抄美國，去搞金融、法律，等於一直在玩內部的錢，還是要往外，所以還是要整合，要有技術。台灣要走設計，還是前端製造技術累積得夠強，不要設計玩到最後，年輕人都只知道後面的東西，不知道發展的過程。我們談設計、創新，要把技術整合、產品規畫、行銷、生產，都算在裡面，不可能只靠資金或技術就能建立門檻。

性格決定命格

某種程度來說，賈伯斯的創新很難學，因為學的人不見得能抓住其中的訣竅。但我們很少人去討論賈伯斯的人文素養或EQ，他跌倒以後可以爬起來，這才是我們要學的部分。賈伯斯也有失敗的時候，像他曾被蘋果趕出公司，因為當時技術還沒上來，他卻堅持要做，當然不受歡迎，認為他不符合市場需求。但我們多數人摔下去後，就沒什麼機會再上來，而因為他有強烈的宗教家情懷，在這麼大的挫折之下，還可以去做NeXT、皮克斯，覺得捨我其誰，一定要做我最喜歡的事情。不過，他有得到教訓、改變做法，而且他有錢了，資源不一樣，做法也就不一樣。所以，其實我們也應該讓學生早一點受挫折，每一個小挫折其實是助長了他以後成功的每一個成功因素；如果一直都很順遂，後面反而麻煩。

