

透視亞馬遜傳奇 與喬布斯的交手

編按：Amazon的傳奇如何被締造？現任《彭博商業周刊》資深撰述的布萊德·史東（Brad Stone）長期追蹤亞馬遜和矽谷科技產業發展。在他的著作《貝佐斯傳》中，經過300多次訪談，呈現亞馬遜CEO貝佐斯的傳奇故事。本版精選書中一段亞馬遜與蘋果交手的故事，讓讀者一窺這兩個商業巨頭的精彩交鋒。

文：布萊德·史東 節選自《貝佐斯傳》（廖月娟譯，台灣天下文化出版）

喬布斯在蘋果公司掌舵之時，經常將許多離開蘋果的人視為叛徒，說他們背信忘義。皮亞森蒂尼向喬布斯告別，說他要去一家新創公司發展時，喬布斯一樣覺得不可置信，認為這傢伙必然腦筋有問題，才會離開偉大的蘋果，他嗤之以鼻地說，那家新創公司不過是一家零售商。然而，皮亞森蒂尼在離職後還是跟喬布斯關係親密，或許是因為皮亞森蒂尼在離職前，給蘋果半年的時間找人接替他掌管歐洲的業務。後來，喬布斯若是想打聽亞馬遜的事，就會和皮亞森蒂尼聯絡。但在2003年初，皮亞森蒂尼主動寫了封電子郵件給喬布斯，說亞馬遜有個提議希望蘋果能考慮一下。

於是，皮亞森蒂尼帶著羅斯曼和數位媒體小組的主席亞格（H. B. Siegel）前往蘋果在庫珀蒂諾的總部。亞馬遜的主管們沒想到喬布斯會親自出面歡迎他們。那天，雙方談了好幾個小時。

那時，蘋果的iTune商店還未成立。由於蘋果打算讓個人電腦的使用者，能夠用iTune軟體在個人電腦上編輯和播放自己收藏的樂曲，或傳送到iPod聆聽，喬布斯希望個人電腦的使用者都能安裝iTune程式，於是心想或許可以與亞馬遜合作，請他們在寄出顧客購買的音樂CD時，附上一片iTune程式。

皮亞森蒂尼和同事則有不同的構想：他們希望蘋果能與亞馬遜合開一家音樂商店，讓iPod使用者能從亞馬遜網站購買數位音樂檔案。

儘管談了許久，雙方還是沒有交集。喬布斯站起來，在會議室的白板上描繪他的願景：蘋果將可以直接從iTune出售專輯和單曲。亞馬遜方面反駁說，網路音樂商城當然可行，但不能靠像iTune這種必須經常利用電腦進行更新的軟體。然而喬布斯想要提供的是相容性高、容易上手的使用者經驗，可從音樂商店延伸到可攜式的媒體播放器，而且操作簡單，任何人只要一入手就知道怎麼使用。羅斯曼說：「顯然，喬布斯對iTune商店的概念很清楚。他讓我們知道為什麼這必須是硬體、軟體從頭到尾整合的經驗。」

喬布斯信心滿滿地預測，蘋果的音

樂商店一開張就能打敗亞馬遜的音樂CD銷售業務，他說得沒錯。2003年4月，蘋果iTune音樂商店正式上線，不到幾年，銷售額已大幅超越亞馬遜、百思買和沃爾瑪，登上美國音樂零售的龍頭地位。

無力主宰數位音樂市場

有了這樣令人蒙羞的教訓之後，貝佐斯說，亞馬遜的投資人要從公司林林總總的數位專案中看到銷售成果，必須拿到「顯微鏡下才看得到了」。亞馬遜已開始販售可下載的電子書，讓顧客利用微軟和Adobe的專用格式在個人電腦上閱讀，只是電子書商店藏在網站的一角，生意慘淡。其實，亞馬遜的書籍專頁大都已有「線上試閱」和「內文檢索」的功能，可當成電子書來讀，但他們推出這樣的功能，目的在給顧客更好的購物體驗，增加實體書的銷售額。早在和新媒體公司談判之初，貝佐斯已經想到，過渡到數位媒體是必然的趨勢，但那時對亞馬遜來說，當務之急是解決履行中心的問題，以及改善亞馬遜的電腦基礎設備。

在接下來的幾年，蘋果的音樂銷售業務一枝獨秀（加上網路盜版猖獗），像淘兒音樂城（Tower Records）和維珍唱片城（Virgin Megastores）這樣的實體唱片行都倒光了。一開始，貝佐斯對iTune商店嗤之以鼻，認為一首曲子賣0.99美元根本無利可圖，蘋果只是想藉此推升iPod的銷售量。這話沒錯，但是iPod人手一機之後，蘋果就可利用iTune來切入其他媒體，例如影片。這下子亞馬遜就不可小覷了。羅斯曼說：

「我們討論了很久，想知道為什麼iPod在音樂方面的銷售可以締造史無前例的成功？」

亞馬遜的主管花了好幾個月的時間，思考種種數位音樂策略，甚至想到在亞馬遜賣出的iPod上預先下載好顧客先前曾在該網站購買的CD。由於唱片公司不同意讓亞馬遜為顧客下載，這個案子根本就行不通。於是亞馬遜決定推出類似狂想曲網站（Rhapsody）的月付型數位音樂服務，讓客戶可從龐大的目錄無限下載。2005年，亞馬遜準備推出這項服務。他們提供的音樂都使用微軟數位版權管理（DRM）工具Janus（亦即一種防拷軟體）予以加密。後來，亞馬遜研發團隊有人認為這種防拷方式有缺陷，因而反對這麼做。其中一個原因就是Janus程式加密的音樂無法在iPod上播放，而很多亞馬遜的顧客都是iPod的愛用者。

參與這項計劃的產品經理吉涅德說：「我寧死也不願推出這樣的服務。」貝佐斯只好同意放棄重來。值此同時，蘋果已在數位媒體的競技遙遙領先，並拉大與對手的差距。2007年，亞馬遜終於推出MP3商店，很多曲子沒有DRM防拷，因此可自由複製。但是，蘋果很快也和唱片公司取得相同的協議，就音樂業務而言，亞馬遜依然只能在後頭苦追。

轉攻電子書

貝佐斯的同事和朋友常認為，亞馬遜在數位音樂業務的落後，可歸因於貝佐斯對任何音樂都不感興趣。貝佐斯在中學時期，曾強迫自己用電話鍵盤上的字母背下邁阿密地方電台的電



話號碼，以便在和同學聊天時假裝對歌手或當時流行的樂曲很熟。亞馬遜的人記得，他們在911恐怖攻擊發生那天，從明尼亞波利斯的塔吉特，開車回西岸的路上，貝佐斯從一家便利商店的貨架上狂掃了一堆CD，似乎只要是音樂，就沒有差別似的。

反之，喬布斯沒有音樂就活不下去。他是巴布狄倫、披頭四的頭號粉絲，還曾跟瓊拜雅（Joan Baez）約會。喬布斯個人對音樂的熱愛導引了蘋果的策略。如果貝佐斯對音樂有一樣的熱情，亞馬遜在音樂業務的發展可能就不可同日而語了。貝佐斯不只熱愛書籍，他不斷從書中汲取養分，而且有系統地咀嚼細節。布蘭德還記得貝佐斯拿他寫的《建築是如何學習的》（How Buildings Learn）一書給他看的時候，發現貝佐斯在那本1995年印行的書頁上寫滿密密麻麻的筆記，不由得吃了一驚。貝佐斯看書就是這麼仔細。

2004年，蘋果已成為數位音樂產業的主宰，也引發亞馬遜深切的反省。那年，書籍、音樂和電影的銷售佔了亞馬遜年度收入的74%。如果數位化是必然的趨勢，鑑於蘋果在這方面的成功，亞馬遜再不變革，很快就會面臨岌岌可危的窘境。亞馬遜的董事杜爾說：「看到iPod對亞馬遜音樂業務的衝擊，我們真的嚇死了。我們擔心蘋果或其他公司會想出什麼新的點子，直接進攻我們的核心業務，也就是書籍。」

美盛資金管理公司的密勒和貝佐斯碰面時，常討論到數位媒體。密勒說：「貝佐斯沒想到iPod顛覆唱片業的速度會那麼快。這樣的進展讓他感到措手不及，也決心要早一點推出Kindle。他了解走向數位化是必然的，但沒想到他的CD業務竟會被這樣痛宰。」

貝佐斯最後得到一個結論：亞馬遜要在新數位時代立足，就得像蘋果主宰音樂市場那樣，成為電子書的銷售龍頭。幾年後，皮亞森蒂尼在對史丹佛商研所演講時提到：「我們不希望變成柯達（Kodak）。」柯達的工程師早在1970年代就已發明數位相機，但由於那時傳統沖印的利潤還不錯，該公司主管不敢冒險向新領域進軍。柯達裹足不前，最後終究難逃被時代淘汰的命運。

注：文中中小標題由編輯添加。

書評

文：湯禎兆

《ON 獵奇犯罪搜查班·藤堂比奈子》

作者：內藤了

譯者：曾玲玲

出版：尖端

的研究，正是極為冒險的「潛入」探索，藉與犯罪者的心理同一化的實驗，從而去改變犯罪者的想法，甚至誘導對方作出自殘的舉動，以達成「替天行道」的使命。正因為中島保角色的異常設定是關鍵之處，所以進一步把藤堂的「異常」特質強化刻畫，恰好是企圖把兩人同流化的手段。至於東海林成為「躁狂」警官，就更是噱頭為先的設計手段，從而也可以加插大量的動作場面，好讓他作個人表演，當然也方便合理化所呈現的英雄色彩。

以上兩項重大改動，可以說都是以觀賞趣味為先的考慮，簡言之就是把原著中任何可以「獵奇化」的地方都加以放大。反過來說，雖然劇名把「獵奇」一詞易為「異常」，好像把調子褪淡，但情節內容上的安排，實乃來一次雙倍奉還的編排，這才是編劇背後真正用心。

好了，這也大抵是一般電視劇改編小說的慣常思路，由電視劇去認識小說，相信一定會留意到當中的差異來。

書介

圖文：草草

私寫真論

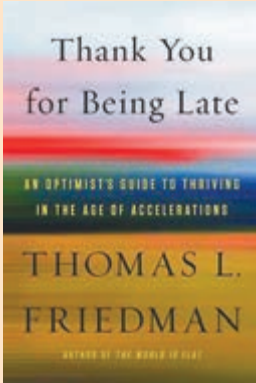
作者：飯澤耕太郎
出版：田園城市



什麼是「私寫真」？它不僅是一種攝影風格潮流，更是一種訴說攝影者與作品、世界關係，與攝影家的生活態度息息相關的攝影觀。本書作者飯澤耕太郎從攝影發展初端的攝影本質開始論述「攝影」行為中的拍攝主體與「私性」之分離，特別進入一九七〇年代左右日本攝影開始轉向「私性」、「私我的世界」之潮流，並深入當時極活躍的中平卓馬、深瀬昌久、荒木經惟與牛腸茂雄四位代表性攝影家，以他們各自的人生歷程以及其相應時期的作品，來觀察、深入其作品中「私性」的表現，既打開「私寫真」的意義框架，也帶著讀者進入潛伏在這些攝影家們作品裡頭幽深而緩長的凝視。

Thank You for Being Late

作者：Thomas L. Friedman
出版：FARRAR STRAUS GIROUX



《世界是平的》作者湯馬斯·佛里曼最新力作。他在書中指出，2007年為全球科技發展的關鍵一年，iPhone上市、Facebook出現、推特向全球拓展……當一切事物的行進都變得如此快速，作者提出「遲到」的論點，他到各地旅遊、採訪，以一貫的智慧與樂觀，帶來他迄今最有野心的著作。他認為，只要放緩腳步、敢於遲到，花些時間反思一切，我們

們可以克服時代的速度帶來的暈眩與壓力，並站穩腳步。

星空吟遊

作者：謝哲青
出版：遠見天下



謝哲青以一貫的磅礴、敏感，帶讀者從藝術、文化、科學、人心各領域，看見星星和人之間不可開脫的美麗關係：科學上永不相會的牽牛織女星，為何可以寄託千年不變的思念？梵谷筆下色彩斑斕的星夜，是藝術家的狂想，還是美麗的現實？現代占星學如何和心理分析交織，讓人解開星空的密碼，探索深層的自我？這是一場星夜下的長途旅行，也是一場科學與人文的邂逅。

老科技的全球史

作者：大衛·艾傑頓
譯者：李尚仁
出版：左岸



大多數科技史的寫法，通常把焦點放在重要的發明與創新。然而，這本書不談超音速噴射機、衛星發射或登月計劃等二十世紀著名的科技里程碑，卻用相當的篇幅談鐵皮屋、拼裝船和拼裝車、肥料農業、屠宰場等一般科技史根本不會觸及的主題。此外，作者還告訴我們，致力研發與使用新進武器科技的國家，不見得會贏得戰爭，會對人類社會產生重大影響的科技，必然是使用相當廣泛的科技——老科技。

手斧男孩冒險全紀錄

作者：蓋瑞·伯森
出版：野人



美國最受年輕讀者歡迎的作家之一蓋瑞·伯森，最膾炙人口的系列作，暢銷全球2,000,000冊。13歲的布萊恩坐在飛越加拿大曠野的單引擎小飛機上，起飛不久，駕駛員卻心臟病突發，飛機摔落在杳無人煙的森林之中。布萊恩幸運地逃過一死，卻必須獨自求生……《手斧男孩》出版後，不僅榮獲美國紐伯瑞文學大獎，因內容精彩逼真，連美國《國家地理雜誌》都以為是真實現事，聯絡作者欲加以採訪報道，而讀者更是熱烈迴響。蓋瑞·伯森不得不繼續書寫布萊恩的冒險故事，先後出版了《手斧男孩2：領帶河》、《手斧男孩3：另一種結局》、《手斧男孩4：鹿精靈》、《手斧男孩5：獵殺布萊恩》。《手斧男孩冒險全紀錄》除了上述五本小說外，編輯群還精心製作了意猶未盡的台灣獨家版《英語求生100天——手斧男孩中英名句選》，精選刺激劇情的段落中英對照，以及有趣的大富翁遊戲、心理測驗，閱讀同時輕鬆學習英文。

藤堂比奈子

《ON 獵奇犯罪搜查班·藤堂比奈子》是另一本最近被改編為日劇的犯罪小說。原著者內藤了憑此獲日本恐怖小說大賞讀者獎，也由此延伸成為系列作。

電視劇是關西電視台的16年劇目（7至9月播放），當中除了《ON》以外，更把系列作中的《CUT》、《AID》、《LEAK》等共冶一爐，甚至加添了為電視劇而原創的《ICE》，最後兩集的《ZERO》及《ONE》也是全新創作的，可見到為了配合電視劇，由原作者延伸出的編劇團隊也花了不少心思，希望令觀眾有一新耳目的效果。

不過現實結果卻差強人意，電視劇的平均收視率從沒有過10%，整體而言一直徘徊在7至8%之間，由表而言如果不是女主角藤堂由正值人氣攀升的波琉主演，我大抵也不會留意到此劇。但也正因看得不是味兒，於是回頭找回小說一看，就更加生出不少疑竇來。

簡言之，就是小說及電視劇版，其實已有明顯的變化差異。首先，細心的觀眾或許早已留意到，電視劇的名字早已有所更動，「搜查班」變為「搜查官」，而「獵奇犯罪」又易為「異常犯罪」。前者的變動顯然是把小說中本來以群戲為據的佈局，轉而集中在藤堂身上；後者則大抵是現實考慮的需要，因為原著小說對罪案的獵奇部分，頗為鉅細無遺地鋪陳，從而用來吸引讀者的眼球，但電視劇有尺度上的限制，稍為

過火淪為R-18指定級，那就惹來軒然大波。以上的改動，大抵也屬可以接受的明眼人舉動，為情理之中的部分。

可是接下來的改動，對我來說卻是影響甚深的地方。原著中的藤堂是一名記憶力甚強的警官，這一點也可看成為她的絕技，但卻絕非電視劇中所刻畫對案件的癡癲性執迷，尤其是連面對好友仁美被殺的慘劇上，同樣執迷程度好像蓋過了人性基本的情感。此外，藤堂的警官夥伴東海林（橫山裕）在原著中，也只不過屬輕浮及冒失的性格，但在電視劇中則易為嫉惡如仇、衝動火爆的魯莽刑警，令周遭的人均感到難以相處及不知如何是好。

於我而言，電視劇的改動其實不難理解，簡言之就是一種「語不驚人死不休」的心態，務求把一切推至極端，令於觀眾心目中的懸念無限擴大。尤其是把藤堂加以「異常化」地處理，則她與案件中的關鍵人物——從事犯罪者心理研究的心理學家島保便可以更接近產生共鳴的效果。中島保是腦系科專家，少年時因偶然性地遇上兇殘的命案，在案發現場看到不堪入目的少女屍體，因而大受影響，小說首章的敘述者就是他。抱持嚴重事後創傷焦慮的他，在腦系科所進行



徵稿啟事

本版「書評」欄目開放投稿，字數以1,300~1,500為宜，請勿一稿多投。如獲刊登，將致薄酬。投稿信箱：feature@wenweipo.com或bookwvp@gmail.com