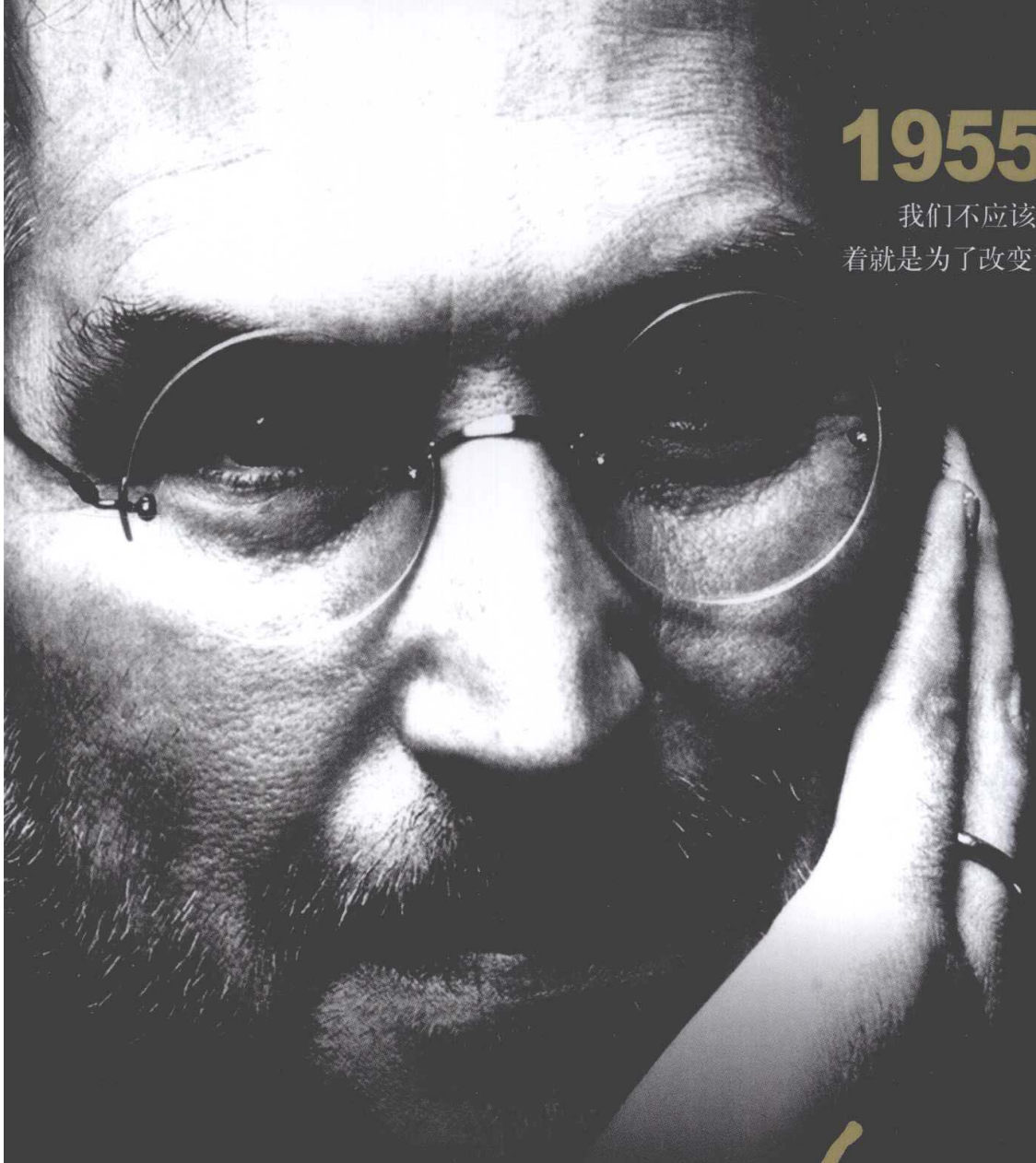


1955—2011

我们不应该为别人而活，因为我们活着就是为了改变世界。

——乔布斯

彩色插图版

steve jobs

乔布斯传

卓念乔布斯去世纪念版传记

王保蘅 著

電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

乔布斯传

悼念乔布斯去世纪念版传记

王保蘅 著

1955—2011



彩色插图版

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书详尽地介绍了传奇商业巨头乔布斯的跌宕人生。翻看他的人生履历，希望为那些有心开创一番事业的人带来帮助，给在人生中遭遇挫折的人提供积极的参考。同时也写给众多一心支持乔布斯、拥护苹果的人群，希望本书能够带给大家一个真实的、完整的史蒂夫·乔布斯。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

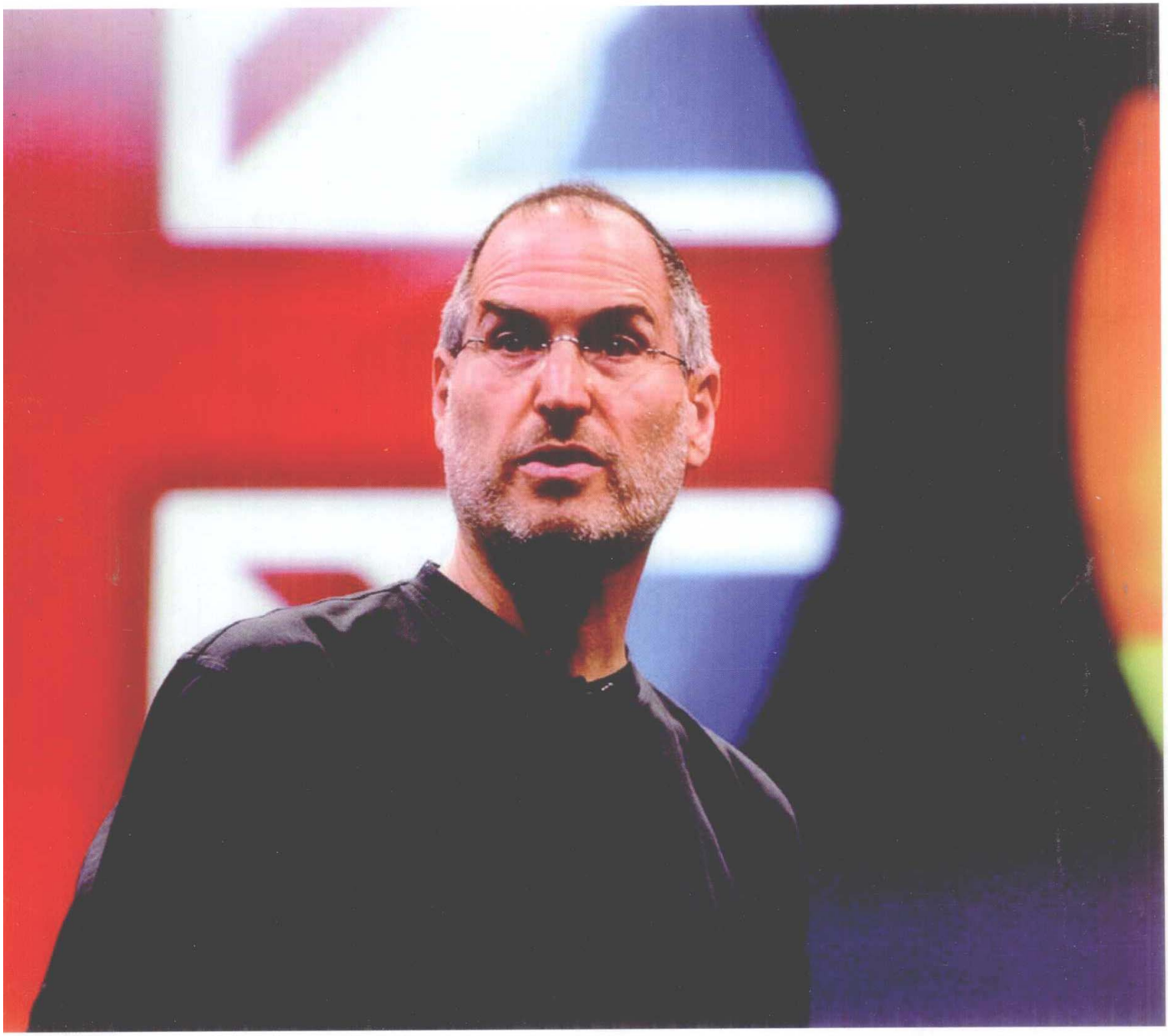
乔布斯传／王保蘅著．－北京：电子工业出版社，2011.11
ISBN 978-7-121-14853-8

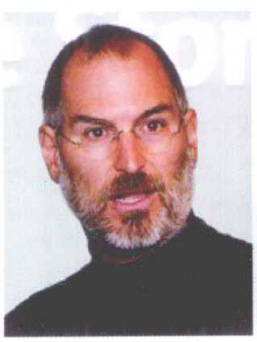
Ⅰ.①乔… Ⅱ.①王… Ⅲ.①乔布斯，S.（1955～2011）－传记
Ⅳ.①K837.125.38

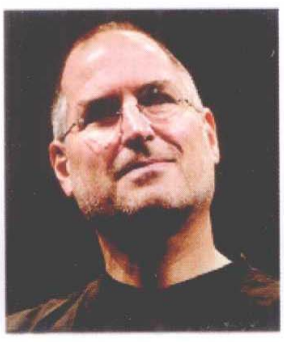
中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第212640号

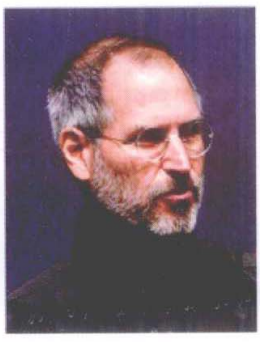
责任编辑：雷洪勤　　文字编辑：朱　雨
印　　刷：三河市兴达印务有限公司
装　　订：三河市兴达印务有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路173信箱　邮编100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：17.25　字数：248千字
印　　次：2011年11月第1次印刷
定　　价：35.00元

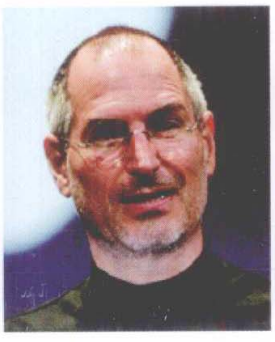
凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

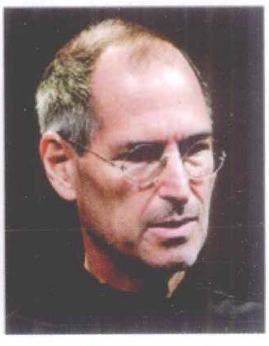












史蒂夫・乔布斯

(1955 – 2011)



↑ 1958 年，3岁的乔布斯与妹妹的合影。



↑ 1979 年，乔布斯与合作伙伴成功研发的Apple II 成为苹果公司第一台产生广泛影响的个人计算机。



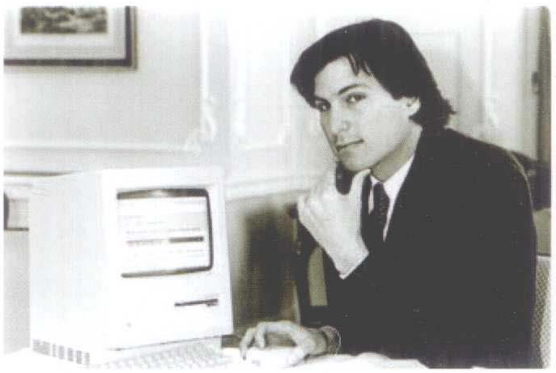
↑ 1980年苹果公司在华尔街成功上市，乔布斯一下有了两亿美元。



↑ 创业初期时的乔布斯与自己的合作伙伴在研发新的计算机。



↑ 创业初期时的乔布斯坐在一辆大巴上。



↑ 乔布斯与他的第一代个人计算机。



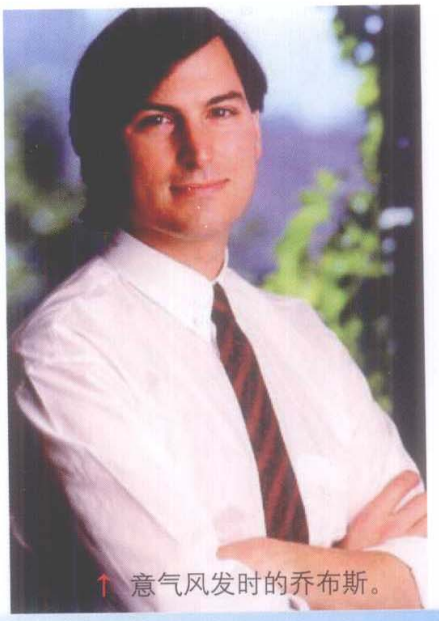
↑ 1983年，Lisa 数据库 和 Apple IIe 发布。图为乔布斯和沃兹。



↑ 1990年，乔布斯与他的苹果电脑。



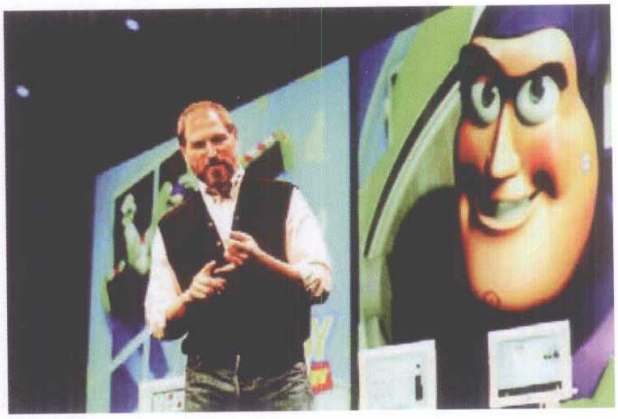
↑ 1982年，乔布斯与他的团队围坐在会议桌前，共同讨论如何打造一款名为 Macintosh 的计算机。



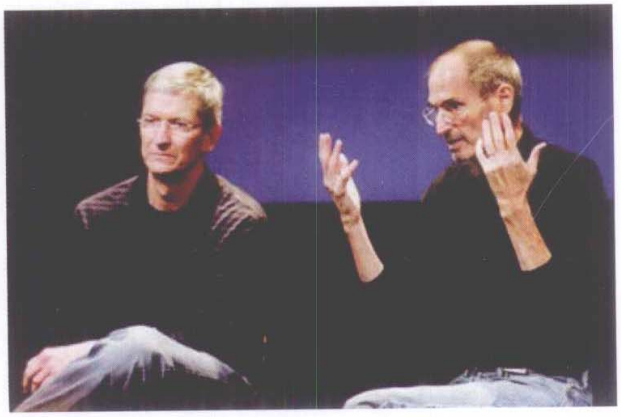
↑ 意气风发时的乔布斯。



← 1985年9月12日，美国IT业界普遍萧条，董事会抓住了销售额不佳的机会把乔布斯赶出了苹果公司。离开苹果后，乔布斯创立了 NeXT Computer，并发展出 NeXT 计算机及 NeXT STEP 操作系统。



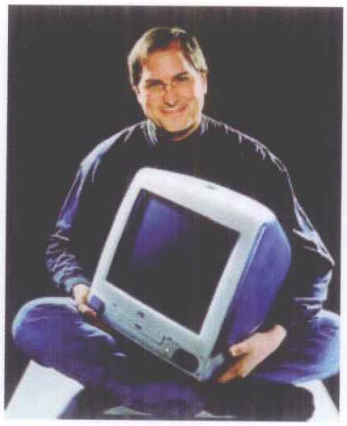
← 1995年，由乔布斯参与制作的《玩具总动员》成为票房大片，北美地区的票房达到1.91亿美元。



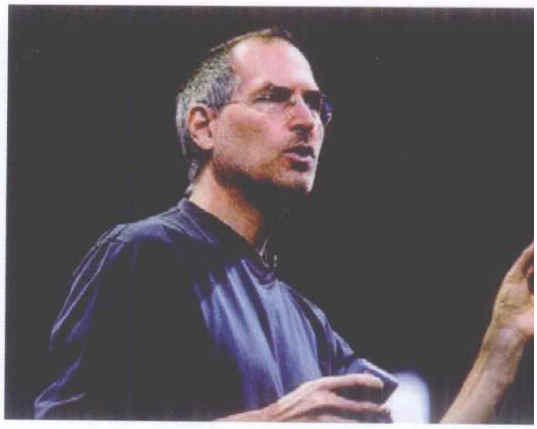
← 2010年，乔布斯与继任者蒂姆·库克共同出席一场苹果产品推销会。



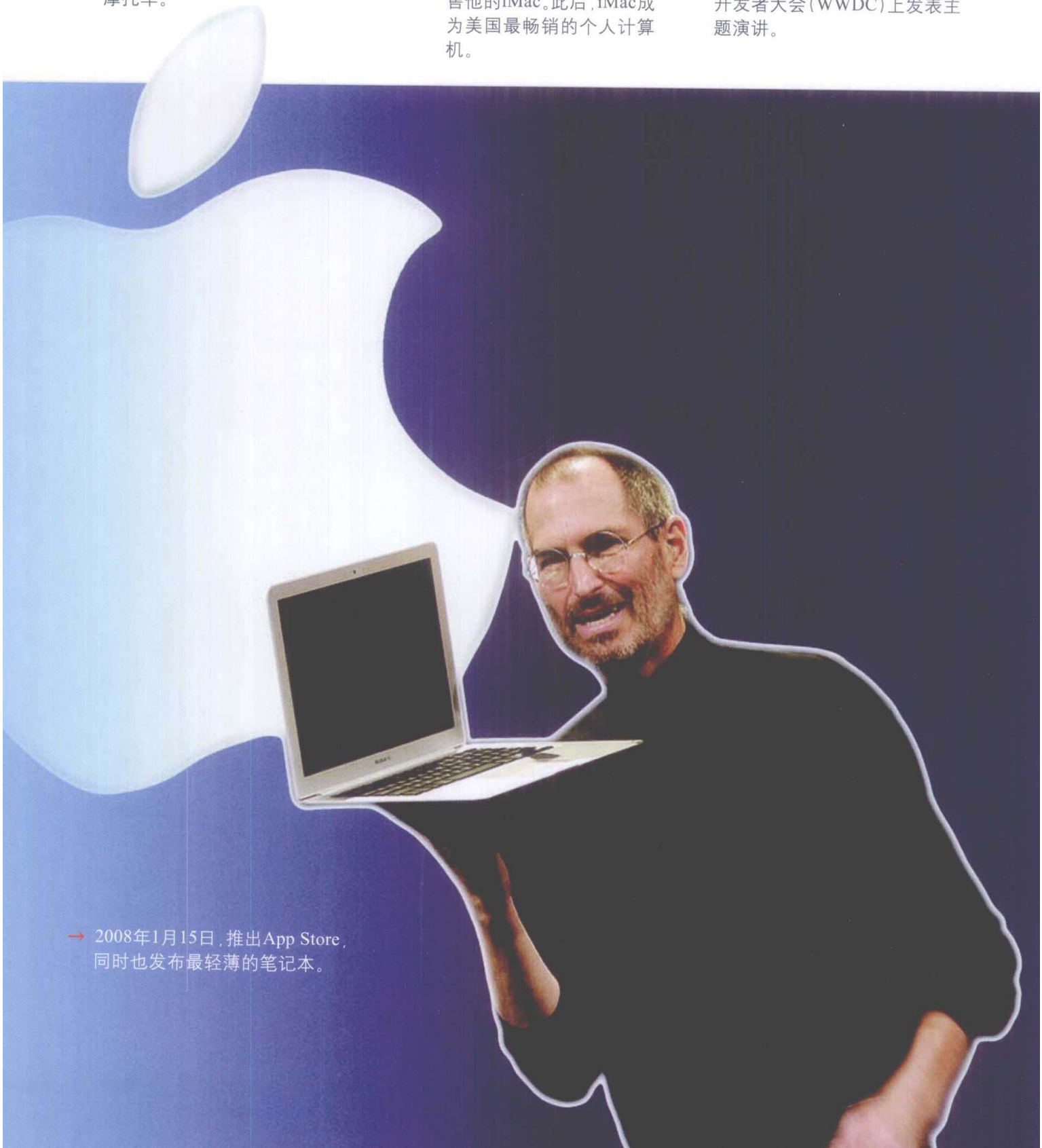
↑ 年轻时的乔布斯最喜欢的一款宝马摩托车。



↑ 1998年8月，乔布斯开始销售他的iMac。此后，iMac成为美国最畅销的个人计算机。



↑ 2004年6月28日，乔布斯在全球开发者大会（WWDC）上发表主题演讲。



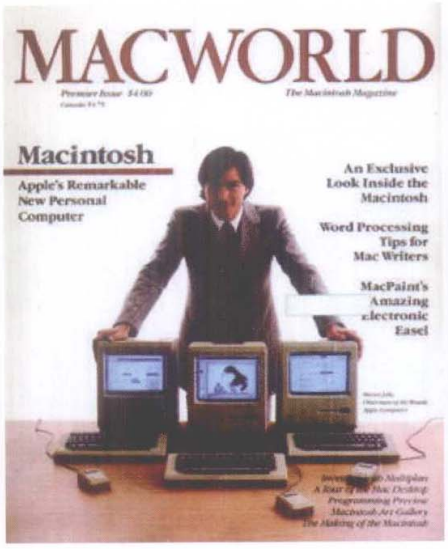
→ 2008年1月15日，推出App Store，同时也发布最轻薄的笔记本。



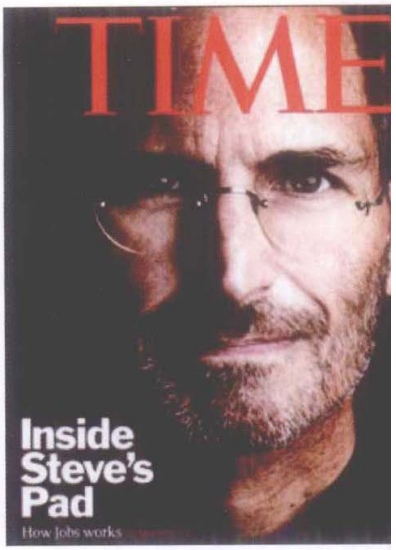
2008年8月，乔布斯公布自己已患胰腺癌。在主题演讲当中，他风趣地说："关于我已死亡的流言只是运用了夸张的修辞手法。"此时，他患胰腺癌已四年多。



↑ 2001年，乔布斯与合作伙们的合影。



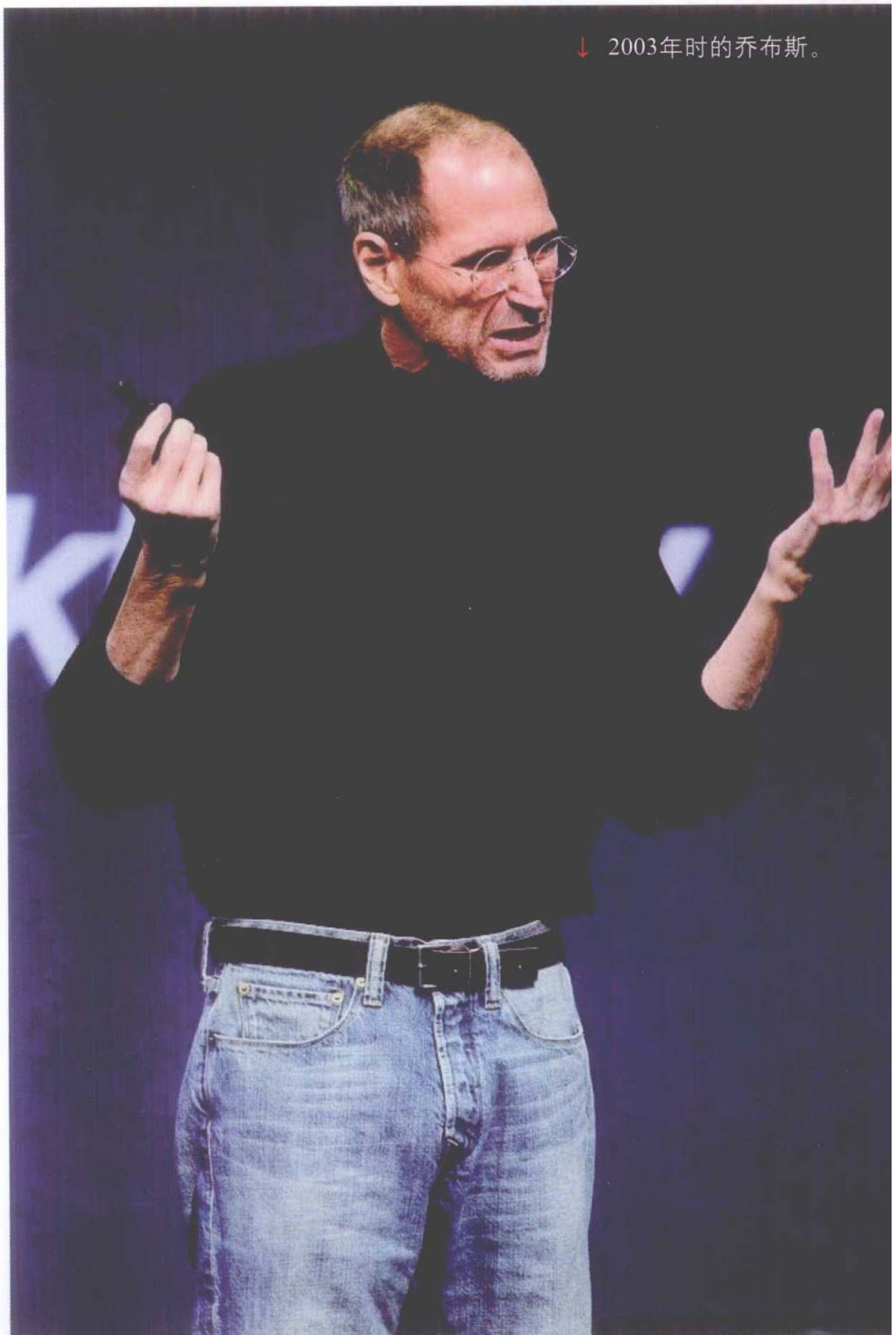
↑ 1984年，乔布斯和他的计算机登上《MAC WORLD》创刊号的封面。



↑ 2007年，乔布斯登上《时代周刊》的封面。

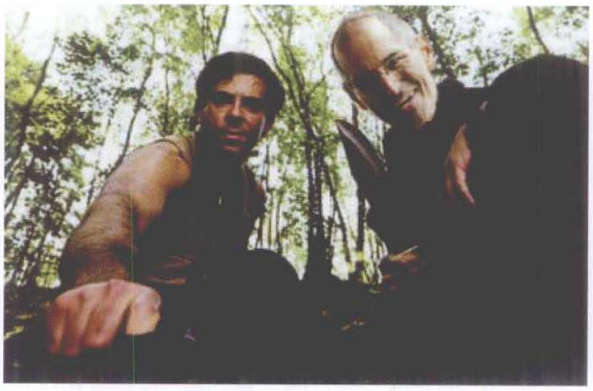


↑ 乔布斯为自己的新产品拍照。

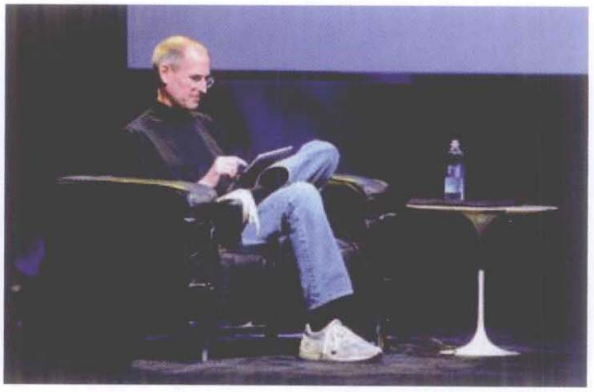


↓ 2003年时的乔布斯。

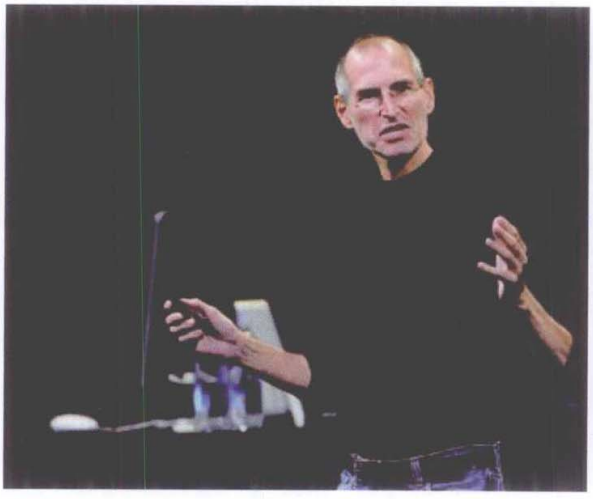
← 乔布斯睿智的眼神。



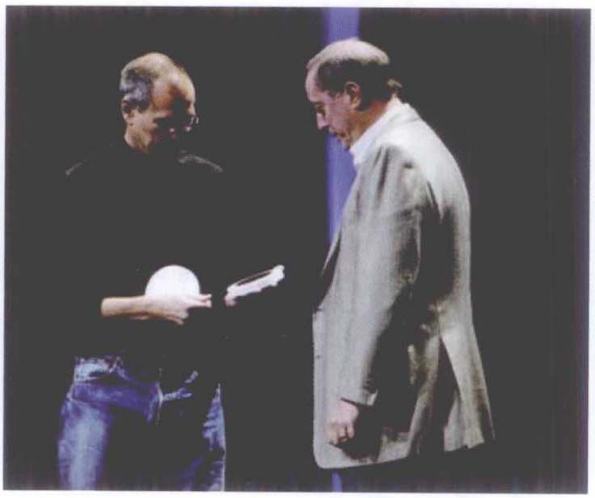
↑ 忙里偷闲的乔布斯最喜欢到野外探险。



↑ 产品营销大会上，轻松自如的乔布斯。

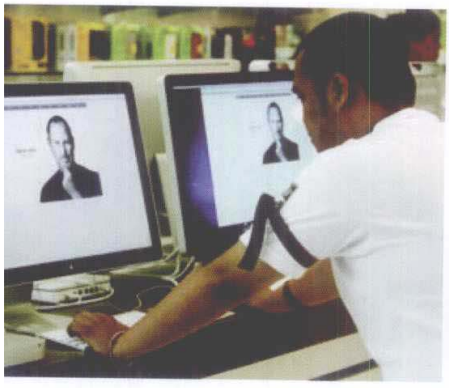


↑ 作为一个演讲天才的CEO正在利用自己的口才宣传自己的新产品，而这种营销模式成为产品发布会的新的替代模式。

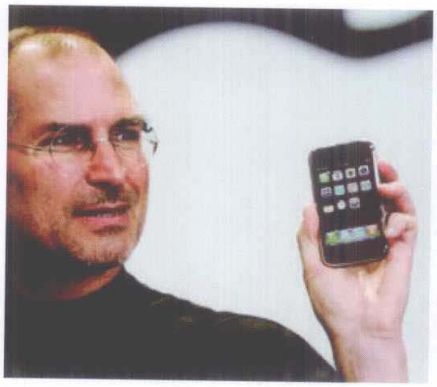


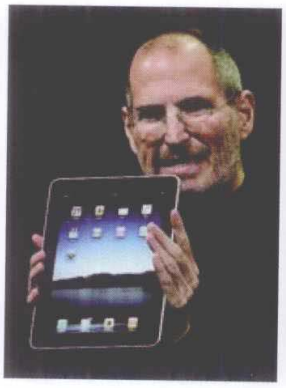
↑ 乔布斯把自己的研发产品交给客户。

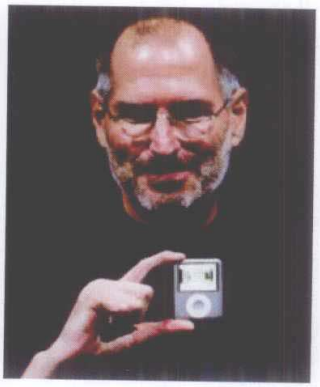
↑ 2011年10月5日，乔布斯默默地离开了这个世界。就像这个图片一样，他的背后是他打拼一生创建的科技帝国，而他就是这个帝国的皇帝。



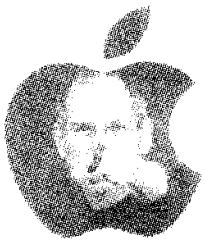
↑ 乔布斯去世后，“乔迷”在苹果计算机上悼念乔布斯。







↑→ 乔布斯在推荐他人生中的得意之作——苹果手机、苹果平板电脑、苹果MP4。



前言

PREFACE

2011年10月5日，史蒂夫·乔布斯因病逝世，享年56岁。就如同乔布斯的名字“Jobs”(工作)一样，他的一生和执著的工作有着千丝万缕的联系，认识他的人都将他看做一个天生的工作狂、一个偏激固执的天才。似乎从被那对姓“乔布斯”的夫妇收养开始，他的人生格调，也就无可辩驳地被预定下来了。从这个角度上说，乔布斯就是天生的。

一个人的姓名当中，蕴涵着很多个人信仰，确切地说是一种期望值。但是叫做“Cater”(总统)的人大多都是平民，叫做“Carpenter”(木匠)的人不一定都会做木工，而乔布斯的姓氏，则完美地体现出了他的一生——工作、工作、再工作。在证明自己“名副其实”的同时，乔布斯为自己赢得了尊重和荣誉，也为计算机技术、手机革新做出了巨大的贡献。

可以说，乔布斯和他的苹果公司，之所以能够一天天壮大起来，最终成为和微软公司分庭抗礼的巨擘，完完全全都是依靠勤奋、坚韧的工作态度发展起来的。1976年的夏天，一个叫做保罗·杰·特雷尔的商人走进了乔布斯的工作室，向他预订了50台计算机，这是一笔大生意，但是要求的时限却超出了所有人的承受能力。在当时看来，50台计算机需要两个月甚至是三个月的时间来完成，但是乔布斯和他的助手却咬紧牙关，顶着酷暑，加倍工作，最终在规定的时间里完成了

这项艰巨的任务。

随后的发展正如同人们所看到的那样，特雷尔预订的50台计算机顺利售出，乔布斯作为计算机制作商，自然也声名大振，从此之后他的事业蒸蒸日上，一发不可收拾。可以说，乔布斯事业的第一次考验，也就是那个所谓的疯狂工作的“一九七六之夏”。万事开头难，无数人都是因为打不通事业的第一步关口，最终一事无成。而乔布斯传奇人生的第一步，似乎就是上天的安排，要他用实际行动来诠释自己叫做“Jobs”的理由。

乔布斯本人对于工作的痴迷与热爱，看上去就像是一种原始冲动，就像是狼吃肉、兔子吃草一样。这种狂热的迷恋让乔布斯不断地去创新、改革。甚至在一些时候，过激的改革和盲目的创新会伤害到公司的发展，但是他依然乐此不疲。当然，也正是这种锐意创新、执著进取的精神，才使得计算机、手机等家用电器，被注入了新的活力。可以说，如果没有乔布斯，人类对于计算机的认识接受过程会艰难许多。

虽然历史的推动者是全人类，但是精英分子的出现却可以加快历史前进的步伐。乔布斯就扮演了精英的角色。他通过各种方式不断地优化改良并发展电子技术，从最大限度上促进了计算机和手机在社会上的普及与应用。可以说，如果不是乔布斯，人们可能还需要使用那些外形笨重丑陋、反应迟缓的计算机。乔布斯的出现，让人们脱离了单纯依赖键盘输入指令的时代，如果不是他的天才头脑，人们在使用图形界面技术之前，还需要背熟DOS命令。可以说，乔布斯的出现，全面推动了计算机和移动电话的普及与发展。

乔布斯将他的个人理念同社会需求完美地结合在了一起，他尽自己所有的能力去不断地创造，计算机、手机行业也因此得到了迅猛的发展。有了乔布斯的大力推动，人们对于计算机的认识进入了一个崭

新的阶段。在离开苹果公司的那一段日子里，乔布斯也没有离开电子行业，由他一手参与策划的《玩具总动员》，通过另一种方式给人们展示了计算机技术的优越性，人们在从动漫中获得乐趣的同时，也深刻地认识到了计算机的“过人”之处。

2011年10月5日，乔布斯溘然长逝，他的个人财富超过了80亿美元，但是这并不能将他从死神手中抢回来，他患的是癌症。乔布斯曾经说过一句让人刻骨铭心的话：“Stay hungry，Stay foolish。”在他眼里，人需要保持极度的饥渴感，并且还要有一颗积极进取的心。早在2003年的时候，乔布斯就已经被专家确认为“癌症患者”，乔布斯知道自己的时间不多了，然而这次突如其来的变故只是让他稍稍哀伤了一个下午。很快，他又开始了自己的新工作——与癌症作斗争！

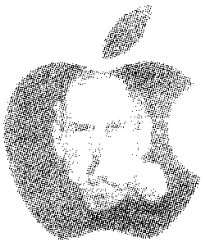
2004年，乔布斯做了胰腺癌手术，医生将他麻醉之后将工具探入了他的胃里；2009年，由于癌细胞的扩散，医生又换掉了乔布斯的肝脏……普通人在得知自己身患不治之症之后，大多从心理上被击垮了，但是对于乔布斯来说，他就是欧尼斯特·海明威口中的硬汉，可以被摧毁，但是不能被打败。在他生命最后的8年时间里，乔布斯一直在同世界上最恐怖的绝症作斗争。法国心理学家莫吉·拉塔克曾经说过：“可以预见但是久久没有降临的恐惧更能摧残一个人，这是一部分受迫害妄想症患者的诱因。”乔布斯逝世之后，他生前最后的仪容也被曝了出来，病痛从肉体上摧毁了他，让他骨瘦如柴，但是乔布斯的目光依然炯炯有神，丝毫没有受到疾病的困扰。

同样是由于对工作的热爱与执著，乔布斯原谅了苹果公司对自己的抛弃，在对方最需要自己的时候站了出来，神奇地拯救了苹果计算机摇摇欲坠的市场。二进苹果，或许是乔布斯一生当中最为闪光耀眼的履历：工作，只谈工作！

从一手组建苹果公司到辞职不干，再到回头救世，与其说乔布斯

将自己的一生奉献给了苹果，不如说乔布斯用自己毕生的力量诠释了“Jobs”这个简单词汇的深刻含义。这个酣畅漓淋的过程，虽然畅快，但是也充满了悲伤的色彩——56岁，在中国还不到退休的年龄，而乔布斯却走到了自己人生的尽头。或许很多人都羡慕亿万富翁的生活，但是为了这万千身价，乔布斯疯狂地工作，也大大地缩短了自己的人生。

怀念乔布斯，不单因为他给我们的物质生活带来了难以言尽的改变，更因为他在精神上为每一个人提供了非常宝贵的帮助。乔布斯是天生的，除了他之外，再也没有另外一个人可以完美地遵从、执行，最后超越自己的姓氏。当一个人用一生来证明自己“名符其实”的时候，相信很多人也都在这个过程中受到了强烈的冲击。一九七六之夏、二进苹果、与癌症对抗，乔布斯一生都在工作，在战斗。疾病确实可以从肉体上消灭一个人，但是有一种精神可以流传下来，那就是史蒂夫·乔布斯。



目录

CONTENTS

第一章 一个特立独行的IT天才的少年时代

1．美国少年的电子情缘／002

2．结识志同道合的人生伙伴／004

3．与众不同的另类大学生涯／006

4．令人抓狂的另类绝招／008

第二章 激情创业成就苹果梦想

1．仅凭1000美元在家庭车库里去创业／012

2．被人咬了一口的苹果商标横空出世／018

3．赢得风险投资人的青睐／020

4．从车库加工作坊到个人计算机公司／023

5．在狂热的追求中尽显IT天赋／026

第三章 财富来临，一夜之间身价亿万

1．在财富面前截然不同的选择／034

2．只做第一不做第二的IT工作狂／037

3．苹果第一任总裁黯然退场／040

4．苹果公司的一个败笔／042
5．挑战IBM统治的计算机世界／044
6．被亲手创建的公司扫地出门／048

第四章 离开苹果，但决不离开IT世界

1．带领“五位叛逃者”卷土重来／056
2．“偏执狂”的一流计算机之梦／058
3．乔布斯的大胆之举／063
4．全面进军软件开发领域／071

第五章 转战动画市场，仍然叱咤风云

1．重拳出击动画制作领域／076
2．创新思维为动画王国奠基／084
3．动画王国里的新主人／089

第六章 王者归来，重启苹果的辉煌时代

1．拯救苹果，乔布斯义不容辞／096
2．直击苹果盲点，在变革中再创苹果辉煌／103
3．iMac——革命性的产品再续苹果传奇／110
4．iPod重磅出击，苹果化蛹成蝶／118
5．革命性的产品——iPhone／126
6．乔布斯不可复制，苹果不可复制／137
7．苹果文化的五大特色／140
8．独特巧妙的营销天才／144

第七章 永不服输的家伙——乔布斯现在进行时

1．盖茨说：乔布斯这个家伙太“可怕”了／154
2．乔布斯正在迈出更新的步伐／157
3．在乔布斯带领下的创新“苹果王国”／162
4．从PC的夹缝中掀起狂风暴雨／166
5．致力开拓现代生活的新纪元／172
6．苹果降价背后的真正秘密／175
7．苹果人心中永远的偶像／180

第八章 乔布斯的哲学——成就苹果公司的智慧精髓

1．将个性特征转变成企业哲学的IT天才／188
2．把精力投入到最重要的事情上／193
3．永远投入百分之百的激情／195
4．美国人心目中的时代领跑者／198
5．成为苹果公司的象征和灵魂／201
6．大胆实践是成功的最大希望／205
7．即使错了也一定不要放弃／207
8．你同样可以成为乔布斯／209

第九章 乔布斯隐退了，苹果还是那个苹果吗

1．不幸的是，这一天就这样到来了／216
2．乔布斯的病情牵动着整个苹果的“心”／219
3．个人魅力已成为苹果价值的一部分／221
4．没有了乔布斯，苹果会不会失去灵魂／223
5．追赶乔布斯精神，而不是成为“第二个乔布斯”／227

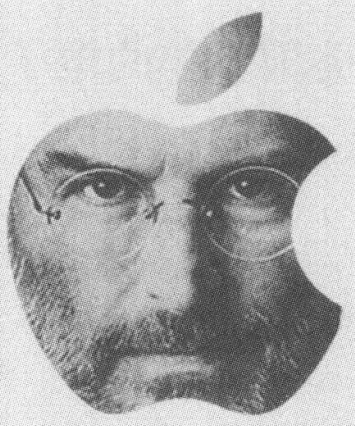
第十章 巨星坠落后的缅怀

1．病魔的圈套——两份迥异的诊断书／230
2．一句看似平常却价值连城的话语／233
3．乔布斯在苹果最后的日子／236
4．帝国大厦的最后几块拼图／239
5．星体坠落后的余晖／243

附录一：乔布斯大事年表／247
附录二：乔布斯经典语录／250

参考文献／254

第一章



一个特立独行的IT天才的少年时代

1. 美国少年的电子情缘

1955年，乔布斯出生在加利福尼亚州的旧金山市。他的母亲当时是一位还没毕业的研究生，还未结婚就怀上了孩子。乔布斯的母亲自知目前还没有经济条件去抚养自己的孩子，就决定为自己肚里的孩子找一个家境殷实、受过良好教育的养父母，算是自己对孩子的某种弥补。经过一番努力，她终于找到了一对律师夫妇来领养自己的孩子。在美国，律师是收入和社会地位都很高的职业，能担任律师的人大多毕业于知名大学的法学院，接受过良好的教育。可没想到，孩子出生后，那对律师夫妇却改变了主意，因为她生下的是个男孩，而那对律师夫妇想收养一个女孩。万般无奈之下，她只好另找他人。这时，有对夫妇与她取得了联系，表示非常愿意领养这个孩子，但乔布斯的母亲断然拒绝在领养书上签字，因为这对夫妇收入不高且夫妻双方都没有接受过大学教育。不过他们一再表示非常想收养这个孩子，并且担保一定会善待孩子并让他接受良好的大学教育，乔布斯的母亲被他们的诚意打动了，她作出了让步。就这样，乔布斯有了一个稳定的家庭。

乔布斯生性孤僻、叛逆，孩提时代喜欢搞恶作剧，经常搞得邻居们哭笑不得。他喜欢对着邻居的摄像头做鬼脸，喜欢放掉邻居车胎里的气，看到邻居对着半瘪的车胎急得团团转时，他心里得意极了。

在学校里，他与同学格格不入，经常一个人躲在角落里发呆。他上课从不认真听讲，对家庭作业一点都不放在心上。当老师训斥他

时，他会立即站起来跟老师顶嘴。一次，一位老师告诉乔布斯：“如果你能按时完成家庭作业，我给你糖果吃。”据乔布斯回忆，那个学期，他为了得到糖果的奖励，自己所学到的东西比此前要多得多。

小时候的乔布斯没有多少玩伴，却对各种电子元器件产生了浓厚的兴趣。他经常倒腾家中的收音机、电视机等，不停地卸了装，装了卸。对这些能发出各种声音的小玩意儿很好奇，总想探个究竟。乔布斯的家位于美国的山景城市，邻近帕洛阿尔托市，当时在该市中各种电子科技公司正如雨后春笋一般冒了出来。当时正是硅谷形成的时期，美国国内的电子工业发展得非常迅猛，而位于旧金山市的斯坦福大学正是硅谷的摇篮，这所大学不仅拥有美国国内顶尖的电子科学学术带头人，而且学校里还成立了一个产业园区，致力于最新的电子技术从理论转化为产品，这里吸引了众多的电子科技人才和对高科技感兴趣的风险投资人。在他们的资助下，许多科技天才创办了自己的高科技企业。在这种环境中长大的乔布斯经常接触到许多新型电子产品。他家附近就住着几位电子工程师，他们常会给这个小男孩带来一些新奇的小玩意儿，大多是一些电子产品。小乔布斯还能经常在附近的垃圾堆里发现“宝贝”——电路板、电子元件和一些废弃的电子产品等。这培养了他对电子科技的兴趣，这些电子产品给小乔布斯的童年带来了许多乐趣。

2. 结识志同道合的人生伙伴

乔布斯11岁时，举家迁往帕洛阿尔托市。在库比提诺中学，12岁的乔布斯认识了费尔南德斯。费尔南德斯也是一个电子迷，他像乔布斯一样，非常淘气。他个性鲜明，特立独行，从不愿意去讨好任何人，总是我行我素。出于对电子产品的共同爱好，这两个小家伙走到了一起，成了形影不离的好朋友。他们经常一起去收集各种电子元器件，然后找一间废弃的仓库作为他们的“实验室”，在那里他们摆弄着收集来的电子元器件，一心想着发明个什么新鲜玩意儿。你可不要小瞧这两个小家伙，为了做出点像样的东西，他们打起了电子工程师的主意。在费尔南德斯家对面就住着一位电子工程师，他叫杰里·沃兹尼亚克，他的儿子沃兹也是一个电子迷。费尔南德斯一遇到电子技术方面的问题就跑到沃兹家向其父亲请教，而沃兹的父亲也很愿意花时间给他们讲解电子方面的知识。

比费尔南德斯大5岁的沃兹从小就培养起了对电子科技的浓厚兴趣，他对自己的学业不怎么用心，而将大部分精力放在了对电子知识的学习和研究上。在电子工程师父亲的帮助下，他得到了更专业的指导和训练。聪明而又勤奋的沃兹逐渐掌握了系统的电子科技知识，他还爱动手实验，试做各种电子产品。初中时的他就组装了一台无线电接收设备，高中时又开始研究无线电台和计算器。

当费尔南德斯前去请教沃兹的父亲时，沃兹也会跟他们一起讨论各种电子方面的问题，很快，费尔南德斯就和沃兹熟识了。后来，沃兹邀请费尔南德斯一起制作一个新的电子产品，就是制作一个新装置

并与计算机结合，只需一按按钮，计算机就能开始工作。他们在车库里废寝忘食地干了起来，热情冲天的两个年轻人，大有不把自己的想法变成现实就不放弃的劲头，即使是盛夏的高温也不能浇灭他们的干劲。后来这个装置真的被他们设计了出来，而且还引起了当地一家媒体的注意，这家媒体用大篇幅报道了这件事，并配发了沃兹的照片。

沃兹在电子科技领域有着过人的天赋，就连他的父亲都毫不掩饰这一点。虽然他在学校里的成绩一塌糊涂，可在电子科技领域却有着惊人的造诣。他经常参加各种科技制作比赛，而且几乎在每场比赛中都能拿奖，成为当时学校里的小名人。1968年，乔布斯进入沃兹就读的霍姆斯特德高中，他在学校里的电子课上经常听老师提起沃兹，刚开始他不以为然，认为自己的电子科技知识一点也不比沃兹差。后来，在费尔南德斯的介绍下，乔布斯在费尔南德斯和沃兹搞研究的车库见到了沃兹。在看完他们发明的装置后，乔布斯惊叹不已，他不得不承认自己的水平确实比不上沃兹。沃兹对乔布斯的第一印象并不好，在他眼里，乔布斯只不过是一个略微懂点电子知识的电子产品发烧友，而自己则是一个专业级大师。

此后，他们三人就经常在一起研究各种电子产品。

不久，乔布斯知道了自己被领养的事情，这对这个性格孤僻、桀骜不驯的大男孩来说，无异于是个晴天霹雳。他开始觉得在别人面前抬不起头来，性情变得更加孤僻，各种痛苦的想法不时出现在脑海里，他无法接受这个事实，被人抛弃的感觉让他的自尊心受到了极大的伤害。他开始觉得自己是个可怜虫，没有任何价值可言，他在这个世界上只不过是个弃儿。这让他无法忍受，更无法接受，于是他决定让那个抛弃了自己的人后悔。他要证明自己的价值，他决定做点什么。想来想去，他将目标锁定在自己感兴趣的电子产品上。

1971年，16岁的乔布斯看到杂志上一个关于“蓝匣子”的报道。原来，这是个可以盗打电话的装置，有了它，人们就可以随心所欲地打

电话了，并且是免费的。谁不想拥有这么一个神奇的产品呢？于是，乔布斯决定制作出这样一个装置并用它来挣钱。他将这个报道拿给沃兹看，沃兹看完后自信地告诉乔布斯他们也能做出这样的装置。乔布斯兴奋不已，他仿佛看到了这个神奇的装置此刻就放在眼前。

两人立刻投身于“蓝匣子”的研究中，虽然经历了一次又一次的失败，但这两个执著的小伙子都没有放弃的念头，经过反复试验，一个能盗打电话的装置终于做了出来。那一刻，他们高兴得手舞足蹈。

产品研制出来后乔布斯立即投入到产品的推销中，这时，年轻的乔布斯展现出他的商业天赋，他每卖出一个产品，就附赠给购买者一张卡片，上面这样写道：“全世界掌握在你手中。”这张卡片既是他们的一个宣传方式，又是产品的保修卡。后来，见产品销路不错，乔布斯果断地把价格从50美元提高到160美元。但好景不长，电话公司开始调查盗打电话的现象，乔布斯好几次险些被警察抓住，他只好决定放弃这个生意。

3. 与众不同的另类大学生涯

1972年，乔布斯高中毕业，经过慎重考虑，他决定进里德学院学习。里德学院创建于1908年，离俄勒冈州最大的城市波特兰只有15分钟的车程。里德学院在美国以思想氛围自由著称，这恐怕是乔布斯选择里德学院最重要的原因。里德学院的一位老师这样回忆当时对乔布斯的印象：“乔布斯是一个十足的叛逆者，除了他那令人难以招架的伶牙俐齿外，最大的特点就是拒绝接受早已为众人所信服的真理，他

对一切所谓的事实都不会轻易接受，如果可能的话，对所有的知识他都想亲自检验一下。”里德学院是一所昂贵的私立学校，乔布斯将这一决定告诉自己的养父母时，他们几乎不敢相信自己的耳朵。但固执的乔布斯这样对养父母说：“如果我不能进入这所学校，那其他任何学校我都不想去了。”乔布斯的养父母只好取出自己全部的积蓄，替他交了学费。

进入这所学校后，乔布斯依然特立独行，基本上不加入任何团体，也不愿参加学校里的集体活动。他很少交朋友，常常独自一人坐着，像是在思考什么问题。他很快就对自己所修的课程厌倦了，渐渐失去了生活的目标。他后来回忆说：“我在那里找不到目标，我感到自己所学的课程索然无味，不知道自己这样下去有什么意义，于是我决定退学，但作出这个决定让我非常害怕，因为我是让父母花光了他们一生的积蓄才进入这所学校的，真不知他们知道了我的这个决定会作何感想。”既然已经作出了决定，就没有理由不执行，于是乔布斯果断地退了学。但他并没有离开里德学院，他开始旁听自己感兴趣的课程。他借住在自己同学的宿舍，宿舍里没有多余的床，他就打地铺。为了能弄到生活费，他四处搜寻可乐瓶，卖掉后换来自己的生活费。为了能饱餐一顿，他每个周末晚上都要步行几英里去一个教堂领取免费的食物。

里德学院有着浓厚的艺术气息，学校里的每一个标签上都有老师和学生手写的艺术字体。乔布斯对艺术非常感兴趣，他经常旁听书法课程，希望能写得一手漂亮字。乔布斯对于美有着惊人的直觉，他喜爱艺术带给自己的那种美的享受，他越是感受到美的力量，对于生活中那些丑陋粗劣的东西越是感到难以忍受。后来他在苹果计算机公司对产品的艺术美的追求很执著，这种执著使他逐渐偏向一种完美主义。

同时他又对东方的宗教产生了极大的兴趣，开始旁听这方面的课

程，还常常到学校图书馆里花一整天的时间钻研佛教、印度教等宗教思想。他对于东方宗教中的那种神秘主义很着迷，总想一探究竟。乔布斯的精神世界受此影响巨大，此后他一生都在践行印度教的冥思和佛教的参禅仪式。很明显，他从这种东方古老的修行方式中获得了极大的收获，这使他能更好地集中注意力，清除精神上的杂念，从而帮助他应对人生中一个又一个的打击和挑战，迅速调整好自己的精神状态，从自己的内心深处汲取强大的精神力量以应对现实中的各种挑战。他对东方的宗教思想越来越痴迷，最终决定去印度一趟，亲身感受那里的文化和精神气息，去验证自己的各种猜测，满足自己的探求欲望。

4. 令人抓狂的另类绝招

18个月后，19岁的乔布斯离开了里德学院。为了能筹集到去印度的路费，乔布斯决定先找一份工作，打算挣得一笔薪水之后再动身。

他在当地的一份报纸上看到了阿塔里公司的招聘广告。阿塔里是当地一家有名的游戏开发公司，在其刊登的招聘广告上，要求应聘人受过正规大学教育、有自己的电子游戏开发作品。乔布斯认为这份工作正好符合自己的口味，至于相关的要求他并不担心，他决定采用独特的方式去争取这份工作。乔布斯知道他会得到自己想要的，这一点他从来没有怀疑过。

来到阿塔里公司后，人事主管接见了他，并明确地告知乔布斯本公司不打算录用他，因为他显然不符合公司提出的条件。令这位主管

大为惊异的是，眼前这位衣衫不整、个性鲜明的小伙子却一本正经地告诉他："你们只有两种选择，一是录用我，一是报警。"主管只好将这个极端固执的家伙带到公司的首席工程师奥尔康那里。奥尔康看了一眼乔布斯，感到此人很有趣，他固执的眼神中透露出对这一工作的热情，奥尔康决定试用一下这个让人抓狂的家伙。

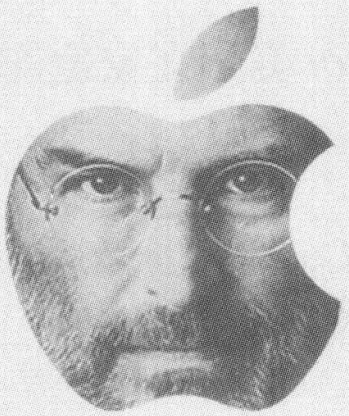
进入公司后，乔布斯狂放不羁的个性让公司其他员工难以与他一起共事，奥尔康不得不找乔布斯谈起此事，最后商定乔布斯白天不用上班，晚上过来上班就可以了。

阿塔里公司当时准备开发一款名为《突破》的电子游戏，虽然乔布斯毫无开发大型复杂电子游戏的经验，可他觉得这是一个赚钱的大好机会，于是毫不犹豫地接下了这个重任。公司里的很多工程师都对这个自大的家伙不以为然，但奥尔康还是决定让他试一下。可不要以为乔布斯会自己埋头苦干，实际上，他立即设法找到了昔日的好友沃兹，让他帮自己开发这款游戏，并许诺成功后奖金一人一半。此时的沃兹已经在惠普公司谋得了一份工程师的工作，而且年薪很可观，他根本不在乎这点钱，他决定帮助自己的老友。于是沃兹利用晚上的时间来编写游戏程序，乔布斯告诉他，公司希望这款游戏尽快开发出来，并一再催促他。沃兹后来回忆说这真是一件令人抓狂的事。尽管如此，这个天才电子工程师只用了48个小时就完成了这款游戏。"这对我来说是件很容易的事，整个过程中，乔布斯所做的事就是为我买可乐和点心。"沃兹不无得意地回忆着。乔布斯给了沃兹350美元，并告诉他公司开出的奖金是700美元。

拿到钱后，乔布斯立即向阿塔里的主管告假，原因是自己要到印度去朝圣。他与自己在里德学院的一位好友一起踏上了前往印度的旅程。可到了印度之后，他以前关于印度的所有美好想象都被眼前的一切击得粉碎。他原以为印度是一个美好的精神之邦，这里的人们都修行着神秘的印度教和佛教，人人都面容安宁、精神愉悦，空气里充满

着一种祥和美好的文化气息，人与人的关系友善而又保持着各自的天性，自由自在的同时又毫无冲突。可是大街上到处躺着的乞丐和他们忧愁、痛苦的表情，让他仿佛坠入了地狱。他几乎不敢相信一个信奉着如此富有魅力的宗教的国度会是这个样子。此前他所建立的各种信念遭到了巨大的冲击，他开始对寄托自己精神的东方宗教产生了怀疑，对于这个世界充满迷惑。潜藏在内心深处的不安全感变得更加强烈。强烈的精神冲击让他陷入了沉思。但他并没有就此丢掉自己的信仰，印度之行让他的思想更全面、更丰富了。

第二章



激情创业成就苹果梦想

1. 仅凭1000美元在家庭车库里去创业

1975年1月，当时有名的电子科技杂志《大众电子学》刊登了这样一条新闻：世界上第一台个人计算机诞生了，它被命名为“牛郎星”。《大众电子学》对其进行了详细的介绍，并对之大加赞扬。这对于酷爱电子科技的无数英才们而言是一件惊天动地的大事，因为他们都梦想着自己制造出世界上第一台个人计算机。此前的计算机都很庞大、昂贵，而且有着惊人的能耗，那些大型计算机由政府或科技公司用于研究高端科技项目，虽然它们功能强大，但似乎与普通人没什么关系。对电子科技热情高涨的科技英才们，渴望能够拥有一台个人计算机，这对他们来说是一件很“酷”的事。出于对科技强大力量的无限崇拜，他们一直希望能亲自造出一台个人计算机，这是彰显自己非凡才华的最好方式。斯坦福大学所在的地区集中着大批的电子科技迷，他们大都受过这方面的良好教育，对于计算机的发展投入了极大的关注和热情。他们组成了一个计算机俱乐部，经常集会讨论计算机及电子科技领域的最新发展趋势，他们还经常将自己新研制的电子科技产品带到这里来展示。

当听到第一台个人计算机诞生时，他们对于个人计算机的热情和无限憧憬再次被点燃了。乔布斯和沃兹自然也不例外。他们听说有人将带着一台“牛郎星”在计算机俱乐部进行展示，于是二人迫不及待地参加了那次聚会。

“这玩意儿能工作吗？”有人问道。

“开什么玩笑，它可是大名鼎鼎的‘牛郎星’！一台真正的个人计算机！”

“它能与美国五角大楼的那台计算机相媲美吗？”

来人被这样的提问逗乐了。这台被《大众电子学》吹得神乎其神的计算机尽管还显得有点简陋，但仍然牢牢地吸引了这群电子迷的目光，这群电子迷中当然也包括乔布斯和沃兹。他们一动不动地盯着这台机器，心里迸发出一个强烈的愿望——我们也要制造一台属于自己的个人计算机。事实上，不光他们有这种愿望，在场的很多人都这样想，不同的是那些人只是想想而已，因为他们知道一台真正的计算机是没那么容易制造出来的。但乔布斯和沃兹天生喜欢挑战，更不会被世俗的偏见所左右，叛逆、固执的个性以及向不可能挑战的冲动促使他们立即着手研究计算机。

制造个人计算机首先需要微处理器，Intel是当时有名的新兴微处理器制造商，可是他们的处理器售价太贵，一台8080处理器要卖到270美元，这对于两个年轻的穷小子而言可是一笔大开支，囊中羞涩的他们只好另寻他途。他们知道旧金山有个计算机展销会，于是立即驱车赶过去，希望能在那儿碰到好运气。经过苦苦寻找，他们发现了MOS Technology的6502芯片，每块芯片只售20美元，两人如获至宝。沃兹编写了一段程序在6502芯片上测试，结果运行良好，于是他们决定在6502芯片上进行计算机的设计工作。当天晚上，他们听说有人有新玩意儿要在计算机俱乐部展示，就又去参加了一次聚会。这次，来人带来了一台能与电视机连接起来的计算机，它能显示彩色图像，这正是其神奇之处。人们静静地呆在这台机器前，看计算机在电视上一圈又一圈地画着彩色圆环。每个人都被眼前的景象惊呆了，这更促使沃兹和乔布斯下定决心研制自己的个人计算机。

制造计算机需要许多组件和工具，他们打起了惠普的主意。沃兹利用在惠普上班的机会，偷偷将芯片带到惠普的实验室，他将芯片进

行了改造，使它也具备显示彩色图像的能力。可是当一切都搞定时，沃兹却开始犹豫是否要将这枚芯片带出实验室，因为他用了许多惠普实验室的组件。乔布斯想都没想就怂恿他说："为什么不呢？我们要把所有最先进的技术都用到这台计算机上。"后来，乔布斯不知用什么方法，竟然说服了惠普实验室的主管，允许他们将这枚改造过的芯片"借"回家使用。接下来沃兹开始全身心地投入到电路板的设计中，他们在这台计算机上也连接了电视机，并使用一个键盘输入数据，他当时并不知道自己的这一举动将对个人计算机的定型产生多么巨大的影响。

当一切都完成后，乔布斯鼓励沃兹说："这台计算机会让计算机俱乐部的那群人大吃一惊！"结果一切如乔布斯所料，俱乐部的人将他们的这台计算机围得水泄不通，众人啧啧称赞。这确实是一台不错的计算机，集合了当时最先进的技术，它虽说只是一块较大的电路板，但它有开关电源，有高密度的存储器，能发声，并可以连在电视机上显示彩色图像。"太棒了，这真是一台完美的机器，我真想现在就把它搬回家去。"俱乐部的成员纷纷要求购买一台这样的机器。此时的乔布斯比沃兹还兴奋，他盘算着，现在俱乐部大约有500人，如果其中有100人愿意掏钱买，每台卖650美元，那么每台的利润就是50到100美元，这样的话我们就能赚……乔布斯的大脑飞快地计算着。

乔布斯立即决定成立一家自己的公司，他将此想法告诉了沃兹，希望他能与自己一起干。"同一个21岁的毛头小伙子一起开公司？"沃兹对这个想法心里没底，要知道他也只有26岁，刚工作没几年，没有任何公司运作和管理的经验。沃兹认为应当先询问一下惠普公司是否愿意生产这样的机器，可是惠普并不打算生产这样的机器，因为惠普对于刚刚诞生的所谓个人计算机没有什么信心。当时的计算机(包括大型机和小型机)只是科技工作者的研究工具，没有太多的功能，而刚诞生的个人计算机恐怕只对少数计算机发烧友有吸引力，普通大众

甚至不知道怎么使用它以及用它来干什么。个人计算机前景的不确定性使惠普不敢冒这个风险，他们当时只想把惠普的主业——打印机和复印机做好，不愿把摊子铺大。后来乔布斯和沃兹又找到阿塔里公司，当时该公司正忙于一个大型游戏的推广工作，根本无暇顾及刚刚诞生的所谓“个人计算机”。

乔布斯则一心想成立自己的公司，他坚信他们成立的公司一定能赚大钱。事实上，乔布斯一直坚信个人计算机能影响世界。于是他不停地说服沃兹，给他打气、鼓劲，夸赞他制造的机器是世界上最优秀的计算机，一定能大行于世。经受不住乔布斯的软磨硬泡，沃兹终于同意与乔布斯一起成立一家公司，来生产经营自己的计算机。乔布斯同时说服了自己的同事、阿塔里的首席游戏设计师韦恩与自己一起创业，他们开始为成立公司作准备。构思公司名称被乔布斯当做头等大事，吸引了他全部的注意力，无论吃饭、走路或是开车，他都在想着这件事。当他与沃兹一起开车从自己的农场返回家时，一个名称闪现在乔布斯的脑海里，“就叫它苹果计算机公司吧！”乔布斯兴奋地喊道，沃兹想都没想就答应了，他对给公司起名字一类的工作一点都没有兴趣。接着他们又讨论了其他包含技术含义的单词，好让人们从公司的名字一眼就能认出这家公司是干什么的，可想来想去，还是认为“苹果计算机公司”好。

1976年4月1日，愚人节这天，他们在乔布斯养父母的车库里成立了苹果计算机公司。韦恩担负起了为公司设计徽标和起草公司文件的工作，他为公司设计了牛顿靠着苹果树学习的标志。刚刚成立时，他们的公司几乎一无所有，最急需的就是钱，可是到哪儿去弄开公司的钱呢？果断的乔布斯决定卖掉自己心爱的那辆白色大众车，他还劝说沃兹卖掉心爱的惠普计算机。就这样，他们凑了1000美元，置办了一些必要的生产设备和少量的组件，同时请来了自己的几位好友加入公司，费尔南德斯也是其中一位，几人立即投入到组装计算机的工作

中。个人计算机的制造工业就这样在一个简陋的车库里迈出了艰难的第一步，没有人会想到这个新组建的“车库公司”会给世界带来什么样的影响，甚至连创立者自己都没有意识到他们这一举动的重大意义。

乔布斯信心满满，他确信自己的这个公司将迅速成长壮大，他将成为一个令人艳羡的大人物，并发一笔财，尽管他不知道这财有多大。而其他两人则将信将疑，他们有时受乔布斯乐观精神的感染，也会幻想这个公司的远大前途，但公司的现状又让他们对此产生了深深的疑虑。

如果乔布斯打定了主意，就无论如何都要去实现，不管遇到什么问题，他也不会动摇，他的眼睛只盯着自己定下的目标，他会不择手段地去争取自己想要的，总之，他将实现自己的愿望。

苹果计算机组装出来后，乔布斯就兴冲冲地拿着它四处推销，他跑到学校、企业、商店甚至别人的家里，四处演示自己的机器，希望他们能购买，但成效不大。接着他来到计算机俱乐部，一边向大家演示苹果计算机，一边滔滔不绝地发表自己的演讲，乔布斯有着极好的口才，他的话极富鼓动性，人们常常被他充满激情的演讲所感染。在这群计算机发烧友中，有个叫特雷尔的人，他也被乔布斯的演说吸引了。特雷尔是一家商店的老板，他决定购买一批这样的计算机，放在自己的商店销售，于是他要求与乔布斯洽谈一下双方的合作事宜。第二天，乔布斯径直走进特雷尔的商店，两人交谈甚欢，乔布斯不断保证自己的机器将如何受欢迎，特雷尔当即决定订购50台这样的机器，每台付给苹果计算机公司500美元，货到后立即支付现金。乔布斯带着订单满意地离开了特雷尔的商店。可接下来问题接踵而至——到哪儿筹集购买组件的钱呢？乔布斯怀揣着订单，几乎跑遍了整个硅谷去寻求资金支持，可仍旧收获不大，最后他只借到了5000美元。后来他决定直接找当时的大型电子零件分销商Cramer Electronics，他拿出订单给Cramer Electronics的负责人看，希望能赊购一批组件，等将组装

好的产品卖出去后再付钱，他一再强调货到后就能立即拿到现金，偿还欠下的货款。可那位负责人显然没什么心思听眼前这位毛头小伙子说的话，只想一心打发他走，于是告诉乔布斯："好吧，过几天我会跟特雷尔通个电话，以确认订单的真实性，然后再作决定。"没想到乔布斯立刻拨通了特雷尔的电话，并让这位负责人当场确认。乔布斯的举动让他感到很意外，他看到了这个其貌不扬的年轻人的魄力，于是答应了乔布斯的请求，但要求他必须在30天内偿还欠款，乔布斯一口答应下来。

为了能尽快赶制出这批机器，乔布斯请来他的妹妹和几位朋友，他们日夜加班，拼命工作。韦恩显然对乔布斯和苹果计算机公司没有信心，他清楚乔布斯在冒险，此刻苹果计算机公司正面临潜在财务风险，有着多年管理经验的韦恩知道，如果不能按期赶制出这批货，或者买家不认可这批货而拒绝支付货款，那么苹果计算机公司将欠下一笔很大的债务，面临破产的危险。老谋深算的韦恩决定还是早点退出为妙，不然不仅一分钱都挣不到，还会欠下一屁股的债。他可不想跟这几个莽撞的年轻小伙子一起去冒这个险。乔布斯对此很失望，他认为韦恩的这一举动是懦弱的表现，这样的人不值得长久合作下去，就同意韦恩退出了。虽然韦恩中途退出了苹果计算机公司，但乔布斯和沃兹还是按期赶制出了那批机器，当他们将组装好的计算机运到特雷尔的商店时，特雷尔傻了眼，因为眼前的这批机器只是一些电路板，而他要的是一台台组装好的计算机，包括外壳、电源、键盘和显示器。不过乔布斯和沃兹坚持说他们的产品就是完整的计算机，有了这些电路板，计算机爱好者就可以轻而易举地拼装出自己想要的计算机。显然，特雷尔对计算机的理解和乔布斯他们不一样，不过特雷尔还是接受了这批货。

从这笔交易中，乔布斯和沃兹赚了3000美元，这让他们尝到了甜头，此前的付出总算有了回报，这更坚定了他们的信心。后来，乔布

斯回忆说："那是苹果计算机公司自成立以来最为重大的一次事件，它的意义极为深远。"

确实，第一笔订单对于任何一个初创的企业来说都是至关重要的，它的意义不仅在于它为企业提供了急需的资金，而且还进一步坚定了所有成员的信念。自此，乔布斯下决心要在个人计算机市场上大展拳脚，把他的苹果计算机公司打造成这一新兴市场的开拓者和领头羊。

2. 被人咬了一口的苹果商标横空出世

苹果计算机的销量逐渐攀升，可在卖出200台以后，就开始无人问津了。乔布斯和沃兹意识到，他们需要研发出更好、更有魅力的产品，沃兹开始着手在原来机器的基础上研发更高级的计算机，而乔布斯将这一改进型称为Apple Ⅱ，而将此前的第一代苹果计算机追认为Apple Ⅰ型。

沃兹在Apple Ⅱ上应用了许多开创性的设计。当时虽然市面上有现成的计算机程序，但它们大多售价昂贵，如果苹果计算机公司为自己的每台机器都装一套这样的程序，显然没有足够的资金，而且也会抬高计算机的价格，所以沃兹决定自己用Basic语言为Apple Ⅱ编制一套专用的程序，这样就可以大大降低Apple Ⅱ的成本。他还增强了Apple Ⅱ的彩色处理能力，并为它装上一个外壳，同时扩大它的存储能力。

就在沃兹埋头研制Apple Ⅱ时，乔布斯正在考虑给苹果计算机公

司重新设计一个独一无二的、令人印象深刻的徽标，乔布斯认为此前韦恩设计的那个徽标过于复杂，难以被人们记住，而徽标在宣传公司、让人们认可公司产品方面有重要意义。于是他给曾为Intel公司设计徽标的麦金纳公司打电话，要求其为自己的公司设计徽标。公司老板麦金纳安排了负责新客户业务的伯奇与苹果计算机公司协商，伯奇驱车来到乔布斯的苹果计算机公司，发现所谓的苹果计算机公司不过是一个设在车库里、只有几名员工的小作坊。走进车库，里面一片狼藉，散发着刺鼻的味道，伯奇一刻也待不下去了，他只想赶快离开这里，他不相信这家刚成立的小公司能付得起设计徽标的业务费。要知道麦金纳公司在当时可是一家有名的广告和设计公司，曾为多家知名大公司设计过企业标志和广告，自然不会把当时的苹果计算机公司放在眼里。但乔布斯却向伯奇滔滔不绝地讲起苹果计算机公司的发展战略，以及苹果的产品是多么优秀。虽然伯奇很佩服乔布斯，但他还是没有答应做这项业务。伯奇走后，乔布斯并没有就此灰心丧气，他每天都给麦金纳公司打五六个电话，以致麦金纳的秘书都受不了了，只好把电话转给了老板。在乔布斯的极力争取下，麦金纳安排公司的艺术总监若比来为苹果计算机公司设计商标。若比领导的团队决定用苹果作为原型进行创作，因为这刚好与苹果计算机公司的名称相一致。他们画下了苹果的轮廓，但总觉得它像一个大西红柿，于是决定改变一下苹果的线条——在苹果的右边咬上一小口，这样，苹果徽标就出炉了。乔布斯对这个造型很满意，但他执意要在苹果上加点什么，于是若比在上面又加了六条水平的彩色横条，以彰显苹果计算机出色的彩色处理能力。

很不情愿地为苹果计算机公司设计了徽标的麦金纳公司恐怕没有想到，自己设计的这个苹果标志会成为财富、影响力、完美的代表，成为艺术与科技完美融合的象征。

3. 赢得风险投资人的青睐

Apple II 的研制进展顺利，可资金问题又像阴影一样纠缠着乔布斯，让他头疼不已。经过改进后的Apple II，每台的生产成本大幅攀升，达到几百美元，要想批量生产，就需要大量的启动资金，到哪儿去弄这么多钱呢？乔布斯终日苦思冥想，此时，为苹果计算机公司设计徽标的麦金纳公司建议乔布斯拜访一下自己公司的董事瓦伦丁。瓦伦丁是一名风险投资人，除了对麦金纳公司进行注资，他还投资了阿塔里公司。于是乔布斯马上和瓦伦丁取得了联系。瓦伦丁在乔布斯的陪同下参观了苹果计算机公司，并听取了乔布斯对正在研制中的新一代苹果计算机的介绍，乔布斯满怀信心地向瓦伦丁讲述了他们宏伟的销售计划，可是瓦伦丁听完他的话后冷淡地说："你们根本不懂什么是营销，你们没有为自己的产品进行准确的定位，也不了解自己的产品究竟有多大的市场潜力，所以你们的销售计划只是空谈。不过你们的产品确实很优秀，我会为你们介绍一位风险投资人，看他会不会对你们的公司感兴趣。"

乔布斯知道瓦伦丁是自己最后的希望，于是他天天都给瓦伦丁打电话，询问他为苹果计算机公司介绍风险投资人的事进展得怎么样了，尽管瓦伦丁很厌烦这个天天骚扰自己的年轻人，可他说过的话最后还是兑现了。瓦伦丁给苹果计算机公司介绍的这个风险投资人叫麦克·马库拉。当时只有38岁的马库拉是一个颇为成功的风险投资人，他毕业于南加州大学并取得了电气工程学硕士学位，曾在美国休斯公司担任技术研发职位，后来在美国仙童半导体公司担任营销总监。由

于他的学识和工作经历，他对于电子科技工业非常了解，对电子科技领域的发展趋势把握得很准确。他当时已认识到微处理器将成为整个计算机行业的关键之一，随着微处理器集成程度的不断提高，它将改变原来的计算机面貌，使计算机体积更小而功能更强大，这些可能引发整个计算机领域的革命。此前，计算机的集成电路上用的都是真空管，但真空管的一大缺陷就是发热严重，当人们需要提高计算机的计算能力时，就要增加真空管的数量，而真空管数量越多，整个机器散发的热量就越大，这使计算机功能的提升因热量问题而遇到了技术瓶颈，这时，晶体管问世了。晶体管的一大优点就是在导电的同时还能大量吸收热量，于是它成了真空管的最好替代品。当马库拉的朋友诺伊斯离开仙童半导体公司成立Intel公司并着手研发基于新型晶体管的集成电路(也就是微处理器)时，马库拉果断地投入了大笔资金。后来，他因Intel公司的成功上市而一夜暴富。

马库拉是当时聚集在硅谷的风险投资人中的一个代表。风险投资家们对于硅谷的崛起起着至关重要的作用，因为大部分初创的高科技企业都急需大笔的资金，有的公司还处于新技术的验证阶段，有的只有在实验室里制成的模型，还没能转化为可供大规模工业制造的产品，有的还在试制样品阶段，所以这样的公司存在着极大的风险，没有人知道他们的新技术有什么样的商业前景，也没人知道他们的产品能否实现批量制造并被市场所接受，因此，传统的融资渠道自然不会对他们敞开大门，像投资银行、贷款公司等这样的金融机构要求严格控制风险，只在有限的风险范围内进行融资。只有那些追求高利润、同时愿意承担高风险的私人投资者或者他们的合伙公司才愿意投资这样的高科技公司，所以这些手里握有大量资金的风险投资家又被称为“天使投资人”，谁能得到他们的垂青，谁就可能创立自己的公司并成为亿万富翁。风险投资家一般会选择那些有上市前景的公司进行投资，因为这样的公司才能为他们带来尽可能多的利润，当然，这也是

对他们承担高风险的回报。

马库拉驱车来到苹果计算机公司，看完沃兹用苹果计算机做的演示后，他意识到，自己对微处理器前景的认识正在一步步被人们证实，苹果计算机里装的正是这种微处理器。乔布斯向他说明了苹果计算机公司对于未来的规划，表明公司的目标是要制造出世界上最好的个人计算机，要使人人都能轻松地使用这种机器，改变计算机作为计算机发烧友、会编程和学习编程的人以及企业的专属工具的现状，而Apple II正是向这方面进行努力的一个大胆尝试。乔布斯对于未来趋势的洞察力让马库拉印象深刻，他也认为未来的计算机将变得更易用、功能更多，它将走入千家万户，这将是一个广阔的市场，蕴涵着无限的商机。乔布斯那充沛的热情，对于成功的渴望和对目标的坚持，以及他那富有感染力的演说，让马库拉意识到乔布斯将成为一个优秀的领导者，在他的带领下，苹果一定能走向成功。于是他当即表示自己会给苹果计算机公司注资。不过，他认为苹果计算机公司还缺少一些东西，即一份详尽的商业计划书，这能帮他们争取到更多的资金支持，于是他协助乔布斯制订了一个完整的商业计划书。马库拉将这份计划书提交给美洲银行，并用自己个人的资产向美洲银行提供担保，这样他帮助苹果计算机公司获得了美洲银行25万美元的贷款，而他自己也投资了9万美元。他把乔布斯和沃兹的资产估价为整个公司股份的2/3，自己投资的9万美元分得剩下的1/3。资金问题解决了，深谙管理之道的马库拉很清楚，年轻的乔布斯是个很有潜力的领导者，但他没有接受过专业的管理学训练，也缺乏实际的管理经验，而有着技术天赋的沃兹也不能担此重任，因此，他决定从国家行政半导体公司挖走他们的行政主管斯科特，由他来担任苹果计算机公司的首任CEO。斯科特个性强硬，作风果断，又有着多年的管理经验，马库拉相信他对于刚刚创立的苹果计算机公司是最合适的人选，他将使苹果计算机公司逐步走向正轨。事实也如他所料，正是斯科特建立起了苹

果计算机公司的早期框架，使其得以有序运转。同时马库拉为沃兹安排了技术副总裁的职位，为乔布斯安排了董事的职位。

为了能赶上美国西海岸首届计算机交易会，沃兹加班加点地赶制Apple II，乔布斯也想为这台梦想中最优秀的计算机贡献自己的力量。不过在外人看来他没有沃兹的技术天分，只不过是想在Apple II上留下一点乔布斯的印记罢了。乔布斯整日叫嚣着要改变Apple II的外壳，他讨厌此前计算机上安装的那些笨重粗陋的金属外壳，而打算给它装上一个塑料外壳，尽管这会增加整个机器的成本，但没人能说服乔布斯。同时他还要求整个机箱的设计要足够美观、流畅，连每个接口都要达到这个要求。他还要求Apple II不能有风扇，认为风扇的噪声会扰乱使用者的心境，让人变得心神不宁。研发人员认为这个想法太荒唐了——“没有风扇散热，机器会被烧掉的！”可乔布斯对此置之不理，他整日和工程师待在一起，研究替代风扇实现散热作用的方法，最后还真让他们找到了。

4. 从车库加工作坊到个人计算机公司

乔布斯虽然并不是什么技术高手，但他却是一个令人称道的“美学家”。虽然他早期在Apple II上进行的一些设计被人们看做是无足轻重的，但这种将艺术和科技完美融合在一起的思想意识以及人性化的设计理念却是十分珍贵的，尽管在当时可能有点超前。他对于细节的完美追求让当时的管理者和技术人员受不了，但固执的乔布斯后来还是将他自己的这一个性特征深深地刻在了苹果所有的产品上，并使它

成为苹果计算机公司区别于其他公司产品的一大显著特点。乔布斯的固执己见，最终使苹果计算机公司的文化和作风完全体现出了他的个人风格，苹果计算机公司不折不扣地成了“乔布斯公司”。

1977年4月17日，苹果计算机公司的Apple Ⅱ以1298美元的价格高调登场。看来沃兹和乔布斯的努力没有白费，它一亮相，就成为全场关注的焦点。

Apple Ⅱ由微处理器、内存、软盘驱动器、键盘、扬声器、电源开关等组成，这些构件全部被设计在一个主机系统里，只要连上一台彩色显示器或一台电视机就可以工作了。这是一台真正意义上的计算机，创造了微机历史上的多项第一：它首次实现了无风扇设计，大大降低了噪声；首次在主板上设置了48KB的内存容量；首次可以显示高分辨率图像并可玩彩色游戏；首次内置了扬声器；首次装有Intel的动态随机存储器(即RAM)；首次实现了CPU和主板分享RAM的存储容量。这使其成为一台革命性的机型，一改过去计算机笨重、操作复杂、昂贵的形象，使更多普通人能够使用。它的内部设置了一个软盘驱动器，那是当时最先进的计算机存储器，此前计算机存储器都是磁带驱动器，运行很不稳定，软盘驱动器不仅运行稳定，而且数据读取的速度更快。同时，Apple Ⅱ内置了一个ROM，将程序固化在这个存储器中，这样，用户一开机，保存在ROM中的程序就会自动运行，这对于普通用户来说可谓是一大福音，因为它大大简化了用户的操作。而此前的计算机都需要由用户将程序手动输入到计算机中，这样计算机才能正常运行，把这么一长串程序一字不错地输入计算机可是个又苦又累的枯燥活，这当然会阻碍计算机的普及。计算机天才沃兹在Apple Ⅱ上还设置了多达8个扩展槽，这样，用户就可根据自己的需要提高计算机的各项性能或者增加其用途，这种灵活的设置满足了用户的多元需求，大大增加了其对于不同使用者的吸引力。非常关键的是，在Apple Ⅱ上，他们安装了当时由个人计算机公司开发的一款程

序——Apple Soft，即浮点Basic。这与个人计算机公司随后推出的Visi Calc（即电子制表软件）基于一个原型，这款程序使人们能更方便地处理各种数据，因此深受人们的欢迎。出于Visi Calc巨大的知名度，个人计算机公司后来干脆把名字改为Visi Corp公司。由于Apple Soft只能在Apple Ⅱ上运行，这大大带动了Apple Ⅱ的销量，正是这款软件使Apple Ⅱ所向披靡，让其他公司的计算机望尘莫及。苹果计算机公司的销量在1977年年底为4000多台，1978年为8000多台，1980年达到几十万台。当然，这些销量中包含Apple Ⅱ的各种改进型，如Apple Ⅱe和Apple Ⅱc。到1980年，Apple Ⅱ及其改进型已使苹果计算机公司占领了个人计算机市场的半壁江山。Apple Ⅱ成为真正的大众计算机。

Apple Ⅱ的成功对于苹果计算机公司影响深远，他让苹果计算机公司由“车库加工作坊”一跃而成为当时最有名的个人计算机公司，从此苹果计算机公司进入了迅速发展的快车道，其销售额很快达到了几亿美元，迅速跻身于当时美国的大型公司之列。这让休斯公司的总裁感慨万分，说道：“与苹果计算机公司比起来，我们简直就是一个小作坊，所有人在无数个日日夜夜埋头拼命地干活，换来的却是可怜的一点收入。”在苹果计算机公司取得巨大成功的同时，乔布斯、沃兹和斯科特都成了百万富翁，而马库拉更是赚得盆满钵满。巨大的财富让乔布斯这个刚刚20岁出头的年轻人热血沸腾。

Apple Ⅱ的成功让乔布斯看到了一款成功的产品对于一个公司意味着什么，从此他就追求这种革命性的产品。他很清楚革命性的产品将为公司创造别人无法企及的辉煌，能为公司带来惊人的财富，让一个小公司在最短的时间里一跃而成为最有实力的竞争者，这是他的利器，是苹果计算机公司的利器，可以帮助他们铲除一个个竞争者和阻碍，没有什么能挡得住他们。同时，这款革命性的产品对社会、对普通人的影响也让他们感到振奋，它让一个数年前还在讨论的概念——“个人计算机”的梦想变成了现实，走进了千千万万美国人的生活，仿

佛给整个社会装上了一个火箭助推器，让整个社会的科技、知识、财富、文化取得了飞速的发展，从此美国社会开始步入一个新的时代。

Apple Ⅱ的成功也让乔布斯看到了优秀软件的魔力，它让计算机更贴近日常工作和生活，变得更为实用，帮助人们更有效地处理日常的工作，这从某种意义上意味着创造了一大批新客户，让计算机的商业普及有了强大的推动力。简单、易用、人性化，这些理念开始成为乔布斯的追求，他深知这意味着什么。一旦他从实践中看到了那些能真正产生神奇作用的观念、思想，他就会将其当做宗教信条一样崇拜，他将固执地坚持这些思想，并用来指导自己的工作，指导苹果计算机公司的发展。

5. 在狂热的追求中尽显IT天赋

Apple Ⅱ的成功让苹果计算机公司上下非常振奋，人人都在憧憬美好的未来，马库拉为苹果计算机公司制订的销售计划超额完成了。此时，作为计算机和电子科技领域里的蓝色巨人，IBM对于苹果计算机公司的Apple Ⅱ在个人计算机市场上的成功颇为羡慕。一开始他们认为，个人计算机市场还没有形成，在个人计算机应该是什么样的、它应具备什么用途、它是否真能被普通大众所接受等疑虑都还没有确切答案的时候贸然研制个人计算机并将之推向市场确实是存在巨大风险的。为慎重起见，IBM的迟疑是无可厚非的。但当IBM看到了苹果计算机的巨大成功后，马上就开始了自己的个人计算机的研制工作，以抢夺由苹果计算机公司开拓的市场。

苹果计算机公司是个人计算机市场当之无愧的开拓者，他们使计算机从一小群使用者的专属工具走向了大众。这要归功于他们的伟大冒险行动，归功于他们对于计算机未来发展趋势的洞察。这也是许多得到风险资金资助的高科技企业的一个相同特征，他们手握一个具有革命性意义的新技术，并确信这一技术及其产品有着广阔的市场需求，然后就动手筹集资金进行冒险。苹果计算机公司的成功当然存在一定的偶然性，但也有必然因素。作为这一冒险行动的重要推动者，马库拉同时也是一个具有敏锐洞察力、对于技术发展趋势判断准确的专家，所以在他带领下的苹果计算机公司的冒险并非纯粹是碰运气。乔布斯看到了马库拉的这种超乎常人的预测能力，他知道马库拉之所以能做到这一点在于他对于电子科技的发展方向有着深入的认识，对于电子科技的现实运用有着丰富的经验。马库拉的这种远见卓识对乔布斯产生了巨大的影响，乔布斯也开始密切关注计算机技术和行业的发展动态。同时，乔布斯认识到许多需求并非是一开始就存在的，他们需要由企业去创造，只要企业在技术和价格等条件上做到位，就能激活潜在的市场需求，他们要做的就是将所谓的不可能变成可能。正是因为他们将计算机变得更小、能耗更低，并为其开发出简单易用的软件，大幅降低计算机的价格，增加其功能，才使得计算机能够为普通人所使用和接受。

紧接着，苹果计算机公司上马了Apple Ⅲ计划，这是一个专门针对中小型企业的计算机产品。很显然，苹果计算机公司的领导层也希望在商用计算机市场复制其在个人计算机市场的巨大成功。可是Apple Ⅲ却没能让他们如愿，因为Apple Ⅲ难以撼动蓝色巨人IBM在商用机市场上的地位，而且他们在研发中一味追求技术上的先进，忽视了成本控制，使每台Apple Ⅲ的价格达到了惊人的上万美元，这个价格在当时对于中小企业来说是不小的数字，但乔布斯显然并没有接受这个教训，在接下来的“丽莎”计划中又犯了同样的错误。

Apple II 的成功让沃兹成为整个苹果计算机公司的英雄，因为是他几乎独自一人完成了Apple II 的设计，他的才能让苹果计算机公司的所有人都佩服不已，就连乔布斯也不得不承认这一点。像沃兹这样的天才对于公司是无价之宝，只有这样的人才能设计出先进、完美的产品，这样的产品将在市场上具有无可匹敌的超强竞争力。但年轻气盛的乔布斯很快就对这个人人景仰的天才产生了嫉妒，人们对沃兹的赞叹声成了乔布斯的心结，每听到这样的谈论，就感到自己的地位遭受到了威胁。是啊，仔细想想，自己对Apple II 的成功又做出了什么重要贡献呢？是改变了它的外壳？还是取消了它的风扇？事实上，早期的苹果计算机公司形成了这样的分工——马库拉负责公司的战略方向的把握，而斯科特负责公司的日常运营，技术方面由沃兹负责，乔布斯的分工则显得很不明确，因为他看上去似乎并没有什么特殊的才能，以至于苹果计算机公司的员工们都认为自己是在为马库拉或者斯科特工作，完全不知道乔布斯整天在做什么。无疑，这种现状让乔布斯非常不满，他会偶尔出现在公司，向员工发表一篇措辞激烈的不满演讲。这种可有可无的状况让乔布斯非常受不了，他那暴躁的脾气此时更是难以控制，这一切都与公司的成功紧密相关。在公司刚成立的时候，没有什么权力可言，但Apple II 的成功成为苹果计算机公司的转折点，公司已经成为一个顶尖的计算机公司，这时，公司中的职位成了地位、声誉和财富的象征，这对于任何人来说都是一个极大的刺激，更不用说有着极强权力欲和野心的乔布斯了。他不能忍受自己现在毫无权力的状态，不能忍受别人比自己更聪明、更伟大，他要超越别人，掌控一切，赢得比所有人更多的赞扬和崇拜。这种欲望一旦生成，就再也无法被压制下去了，乔布斯对于成功的渴望、对于荣誉的渴望让他坐立不安。他开始想方设法寻求机会去证明自己，证明自己的价值，正如他儿时知道自己被抛弃后要不顾一切地证明自己一样，他要让所有看不起自己的人后悔，让他们对自己刮目相看。

Apple Ⅲ的市场销售一直非常低迷，苹果计算机公司需要开拓新的利润增长点，但他们还没有找到新的项目。这时乔布斯提出了“丽莎”计划。“丽莎”是乔布斯跟他的女朋友生的女儿的名字。这个更强大、更先进的计算机应该如何设计？此时，苹果计算机公司有工程师建议乔布斯到施乐公司位于帕洛阿尔托的研究中心去看看，告诉他在那里或许会找到研发方向。

这个研究中心是施乐公司为研究未来计算机技术而设立的，施乐公司在这里会聚了美国许多计算机领域的精英，共同研发未来的计算机技术。施乐公司并不要求他们的技术能够马上用于生产或投入市场，研发人员可以发挥自己的想象力，尽情地开发最先进的计算机软硬件技术，期望能在以后的竞争中取得技术上的优势。后来，这里成了当时顶尖计算机专家的天堂，许多技术天才都希望能到这个技术研发中心工作，而这里的工程师们确实创造了许多一流的软硬件技术，但同时，这个研发中心对外高度保密，只有少数特殊身份的人才能有机会参观，因而这里成了颇具神秘色彩的计算机研发圣地。

乔布斯为了实现到施乐公司的计算机研发圣地参观的愿望，提出如果施乐公司允许他及苹果计算机公司的部分人员参观这个研发中心，则施乐公司可以获得苹果公司价值100万美元的股份。当时的苹果计算机公司正如日中天，成功上市是一件意料之中的事，到那时，这价值100万美元的股份将获得拆分而且会大幅升值，这么好的投资机会施乐公司怎能错过呢？于是他们欣然应允。就这样，乔布斯和他的同事获得了两次参观施乐公司研发中心的机会。1979年11月，乔布斯和斯科特、计算机专家比尔休·阿特金森等一起走进了位于帕洛阿尔托的施乐研发中心。在这里，工程师们向他们展示了一台名叫Alto的样机，正是这台机器让乔布斯和他的同事激动不已，甚至认为价值100万美元的苹果股份(这让施乐公司觉得捡了个大便宜)这个交换条件付出得非常值得。这台样机的界面首次采用了图形用户界面(即以

后被微软借用的视窗操作界面的原型），其最大的优点就是让使用者不用输入难以掌握的文字指令就能操作计算机，实现了使用者与计算机的非指令形式的互动，使计算机变得更加容易操作。这台机器还使用了一个被称为“鼠标”的部件来用于各种命令的输入与计算机互动，这个灵活的鼠标与图形界面操作系统完美地结合了起来，一下子使计算机变得非常简单，非常人性化，以至于一个没有学过程序知识的人都能进行计算机操作，这个创举让试用了这台机器的乔布斯兴奋异常，他和他的同事不停地向演示机器的施乐工程师提问。后来，这位施乐工程师在回忆当时参观的情景时说：“他们非常感兴趣，而且他们的提问总是切中要害，我意识到他们与此前走马观花般的参观者是不同的。”这台机器还首创了弹出菜单、移动窗口和滚动条，而且几台相同的Alto还可以通过线缆连接起来，实现数据互通，这算得上是最早的局域网。这些创造性的软硬件技术都充满了天才般的智慧和灵性，可以说Alto已经为现代PC构造了基本雏形，可施乐公司的领导者却丝毫没有意识到这些天才般的创意的巨大商业价值。看完施乐工程师的演示，乔布斯跳来跳去地嚷道：“你们怎么不用这些技术呢？你们怎么不拿这些做点什么呢？它们是革命性的。”乔布斯当时就意识到了这些先进技术将带来什么，回到公司后，公司领导层果断决定“丽莎”以Alto为研发标杆。同时，苹果计算机公司把Alto上的技术复制到“丽莎”上并将之推向市场的决定，吸引了许多在施乐研发中心工作的工程师转投苹果计算机公司。

乔布斯在这次参观中可谓大开眼界，这也让他认识到及时了解行业发展动态的重要意义，他越来越自觉地开始用更加开阔、更加开放的眼光来指导自己的工作。从Alto身上，乔布斯仿佛看到了未来“丽莎”的身影，他一心想把所有这些天才般的创意都用到自己的“丽莎”身上，让它变成世界上最强大的个人计算机，为苹果计算机公司创造比以往更耀眼的辉煌，以此来证明自己的价值，巩固自身的地位。

他驱策着“丽莎”项目组的成员拼命工作，像一个伟大的领袖一样在他们面前发表慷慨激昂的讲话，激发他们的斗志。“我们要以‘“丽莎”’为傲，它将是我们最伟大的作品！”“我们要将施乐公司放在实验室里的Alto投放市场！”“你们能做到，只要你们想得到它！”“你们将成为苹果计算机公司最大的功臣！”乔布斯不停地鼓励员工忘我地投入到“丽莎”的研发中。可是整个项目组却显得一片混乱，乔布斯一心只想着把Alto的所有先进技术都放在“丽莎”上，制造出一个完美的“丽莎”，却从不考虑成本，整个项目组毫无成本控制计划，使得此前制定的售价2000美元的指标变得毫无意义。一位工程师指出，如果把图像用户界面、鼠标、局域网、下拉式菜单、可重叠窗口都研发出来并用在“丽莎”上，那么“丽莎”的售价将不是2000美元，而是10000美元。同时，整个项目进度缓慢，这么多新技术想同时研发出来必定需要很长时间，这会使“丽莎”的上市变得遥遥无期。可乔布斯顽固地坚持自己的主张，他不停地催促着整个项目组成员，妄图通过催促尽早实现他心中的梦想，员工们忙得昏天黑地，对乔布斯越来越不满了。

1980年，苹果计算机公司的员工已经超过了1000人，人员相当庞杂，而乔布斯在“丽莎”项目组不停地折腾，公司已经被他搅得一片混乱。在斯科特看来，乔布斯并没有多少项目管理能力，他只知道吼叫，只知道不停地追求完美的技术，最终可能使“丽莎”计划夭折，浪费公司巨大的人力和财力。于是斯科特决定借改组公司架构的机会让乔布斯远离“丽莎”项目。他将苹果计算机公司改组成四个部门，一个是组件部，一个是磁盘驱动部，一个是个人计算机系统部(由Apple II和Apple III两条生产线合并而成)，还有一个是专业系统管理部，这个部门被用来专门管理“丽莎”计算机的研发。由于公司上下抱怨不断，斯科特借此机会宣布：乔布斯将不再担任专业系统管理部的任何领导职务，而由负责软件开发的副总裁约翰·库奇领导这个部门。

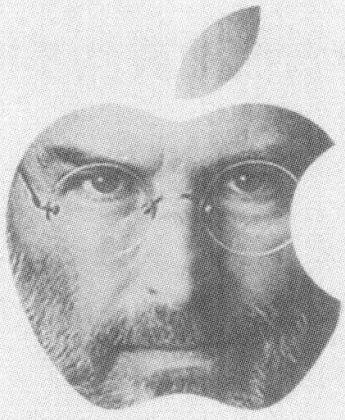
这个决定对乔布斯来说犹如晴天霹雳，要知道他一直都认为自己

将全权负责这个新组建的专业系统管理部，因为“丽莎”计划此前都是自己在领导。对于斯科特未与自己商量就剥夺他“丽莎”项目的管理权一事，乔布斯显得非常愤怒，他感到自己被严重伤害了，因为斯科特居然当着众人的面剥夺了他的管理权，这让乔布斯觉得蒙受了巨大的羞辱，他与斯科特从此结下了解不开的心结。乔布斯受到了前所未有的打击，他产生了一种强烈的不安全感——原来自己在苹果计算机公司的地位是如此不稳固，要知道他可是苹果计算机公司的缔造者，一个公司缔造者居然连管理一个项目的权利都被人剥夺了。

乔布斯知道自己的“丽莎”计划已成了泡影，他失去了证明自己的绝好机会，人人都认为他乔布斯很糟糕，一无是处，他在公司似乎已无立足之地。乔布斯决定反击，他绝不能容忍这种事情在自己身上发生，他很快就从这种深受打击的悲伤、痛苦心情中解脱了出来，他要证明自己，他深信他将实现这个愿望，没人能阻止他。

为了安抚这个苹果计算机公司的缔造者，董事会决定让乔布斯担任董事会主席的职位。乔布斯在马库拉和斯科特的劝说下接受了这个安排，因为尽管乔布斯很痛恨被别人摆布，但董事会主席的地位和权力还是让他无法抗拒，他很清楚只要自己有权力，就一定能找到机会实现自己的愿望。

第三章



财富来临，一夜之间身价亿万

1. 在财富面前截然不同的选择

正当乔布斯在其“丽莎”计划化为泡影、万般无奈之时，苹果计算机公司却迎来了它历史上非常重要的一天。1980年12月12日，苹果计算机公司顺利上市，它的上市在当时开创了一个奇迹。

苹果计算机公司的股票以22美元的价格开盘，一天之内，总计460万份公开股被人们抢购一空，当天，股价以29美元收盘，苹果计算机公司的市值达到了17.78亿美元。此后只用了两年多的时间就跻身全球五百强之列。与此同时，乔布斯作为公司最大的股东，其资产超过了2亿美元，乔布斯曾说：“23岁时，我身价达到100万美元，24岁时则超过了1亿美元，而到了25岁时，这一切对我来说已经没有多大意义了，因为我所做的绝不只是为了钱。”马库拉的700万股票折合成市价使其在苹果计算机公司的资产也达到了2亿美元。苹果的上市非常成功，创造了公开上市公司的许多纪录。它的首次公开募股所融到的资金仅次于福特。同时苹果的上市还造就了一大批百万富翁，这在当时是个奇迹，因为以往上市公司从没有创造过这么多百万富翁，通常情况是上市带来的巨额财富仅属于几位创始人。这一成就大部分要归功于沃兹。在苹果上市前，公司的几位创始人和高层领导几乎控制着公司的全部股份，而其他员工都没有公司的股份，这意味着苹果计算机公司的上市带来的利益将全部被创始人、少数高层和其他持有公司股份的机构(如施乐公司)所占有，这让很多员工非常不满，但马库拉坚持认为只有那些有大学学历的高层管理人员才应该得到公司股

份。乔布斯也不打算与其他员工分享自己的股份，苹果计算机公司就是他的生命，他当然不愿意把自己的股份分给别人，那样将大大削弱自己在苹果计算机公司的地位，降低自己在苹果计算机公司中的影响力，只有获得足够的股份，他才能确保自己对于苹果计算机公司的控制能力。对自己地位的不安全感不允许他与别人分享股份，他在握有大量公司股份的时候尚且被人剥夺了权力，如果股份被分割，那么自己的地位将更加岌岌可危，这不是他想看到的，他要的是掌控苹果，毫无阻碍地实现自己的理想。马库拉和乔布斯的做法不仅让苹果计算机公司内的新员工没能在上市前获得一定股份，而且连与他们一同创业并为苹果作出巨大贡献的人都没能得到股份，乔布斯少年时的朋友费尔南德斯就是其中的一员，这让费尔南德斯很不满。他说："我简直是一头蠢驴，在苹果计算机公司默默无闻地埋头苦干，到头来还是一个技术员。"结果，费尔南德斯成了第一个从苹果计算机公司辞职的老员工。

而沃兹认为苹果计算机公司不应该如此对待自己的员工，尤其是那些为苹果计算机公司作出过重要贡献的员工，于是他决定向一部分同事转让手中的部分股份，并将之称为"沃兹计划"。由此，很多人才得以从沃兹手里以很低的价格购得苹果计算机公司的股份，结果，苹果公司上市时凡是手中持有超过1000股苹果股份的人都成了百万富翁。苹果计算机公司上市产生了巨大的财富效应，乔布斯25岁时就成为亿万富翁，引来了全社会的惊羡，尤其是美国的年轻人。当时的美国总统里根亲自接见了这位身价过亿的年轻人，里根称乔布斯为"美国人心目中的英雄"。美国的年轻人都渴望自己能像乔布斯一样凭借自己的智慧和勇气抓住机会，一举成功。乔布斯的成功有个人因素的作用，也有美国经济环境的因素。美国的金融环境支持创新和冒险行为，如果没有这种金融机制，像苹果这样的高科技公司就难以在短时间内筹集到充足的资金，就不可能开发出先进的技术并将之商品化，

也就不可能为美国社会的进步作出如此大的贡献。乔布斯的一举成名再次点燃了人们心中的“美国梦”。

沃兹的性格与乔布斯不同，沃兹天性善良、淳朴，他没有乔布斯那样的野心，刚开始他研制个人计算机只是为了满足自己的爱好，证明自己的天赋，压根儿没想到用自己研制的计算机赚钱，他很满意自己当时在惠普的工作，如果不是乔布斯极力拉他一起开公司，他可能现在还在惠普公司当技术员。沃兹喜欢与朋友分享，他对朋友的感情很纯，不愿让自己的伙伴受到伤害。沃兹对于苹果计算机公司内的权力斗争一点都不感兴趣，他不想去争什么董事、总裁，他只对电子科技感兴趣，只想着用自己的天赋去创造更有价值的机器并为人们服务。乔布斯则与沃兹的性格截然相反，他生性孤僻、反叛、桀骜不驯，有着极强的权力愿望，渴望实现自己的目标。一旦他认定什么是自己想要的，要达到什么目的，就会利用一切手段，想尽一切办法。在他心中，所有的手段只分两类——有效、能达到目的的手段和无效、不能达到目的的手段。他不会用世俗的道德标准来约束自己的行为，他会用各种反常的措施去实现自己的目的。乔布斯千方百计地想证明自己比别人强，他高傲、自大、不可一世，他会想尽一切办法来加强自己的力量，他想要掌控一切人。同时他还离经叛道，不接受任何正统的学术理论和思想，他只相信自己在现实中发现的有用的方式。

乔布斯沉浸在巨大的财富带来的快感当中，他有点飘飘然，但他很快就厌倦了财富带给他的冲击力，他不愿只用财富来彰显自己，他要用自己的能力、用自己超乎常人的智慧来证明自己，因此他要创造新的奇迹。

2. 只做第一不做第二的IT工作狂

乔布斯开始利用自己手中的权力寻找新的机会证明自己的能力，这时他看准了早已启动的Macintosh计划。Macintosh计划是和Apple Ⅲ及“丽莎”计划同在1979年启动的，稍晚于“丽莎”计划。当时，苹果计算机公司的一名高级工程师拉斯金向马库拉提出一个想法，他想研制一种小巧、廉价而又操作简单的计算机，这种计算机的研发理念完全从人的因素出发，而这种设计理念在当时是超前的，没有人能够理解这一点。但马库拉却对拉斯金的想法很感兴趣，他是个技术派人士，但同时他更是一个成功的商人，很清楚只有客户感到好用、感到满意的产品才会有市场。于是他在一次董事会上提出了这个方案，并请拉斯金作解释。拉斯金说，Macintosh机要相当小巧，便于人们携带，重量要控制在20磅以内，同时它还内置电池，能够确保它在无外来电源时运行两个小时，Macintosh机上带有一个200KB、5.25英寸的软盘驱动器，屏幕在4～5英寸。操作这款机器应极为简单，人们不需要输入复杂的指令，一开机它就能自动运行。当时乔布斯极力反对这个项目，他说：“这不可能，这样的机器不可能被研发出来，这是个错误的研发方向。”乔布斯极力反对这个方案，因为当时他正在负责“丽莎”计划，他害怕这个Macintosh计划会影响到他心目中最完美的计算机——“丽莎”的研制。可乔布斯的反对并没能阻止董事会通过这个方案。等到乔布斯被赶出了“丽莎”项目组后，他又转而支持Macintosh计划，他对人说这是个完美的主意，它将引领未来计算机的发展方向。他一见到拉斯金就夸赞他真是一个天才。很显然，他想取得拉斯金的

好感，进而顺利加入Macintosh计划，以便从Macintosh的成功中证明自己。

正如“丽莎”项目组成员不欢迎乔布斯一样，刚成立的Macintosh项目组也不希望乔布斯加入，尤其是拉斯金不乐意。没人能忍受乔布斯的自大、专断。人人都知道，一旦乔布斯取得了项目的控制权，他就会让所有成员围着他转，他从不遵从正常的项目运作程序，成员也别想得到有序的工作和休息。有人说：“乔布斯什么事都想掺和，什么事都想沾点边。”事实上，乔布斯想控制一切，他想控制所有的人，控制所有的过程，控制所有的细节，使一切都按照他的意图和想法走。

可是Macintosh项目组没人能阻止他，而董事会也考虑到Macintosh计划只是个小项目，整个项目组成员不过20人，而且分配给这个项目的资源也很少，就让乔布斯接手这个项目，这样至少能防止他去破坏公司更重要的计划。

可他们想错了，乔布斯是个不愿做第二的人，他想把所有的光环都加在自己头上。他刚加入Macintosh计划，就发誓要改变Macintosh计划不被公司重视的现状，他拼命为Macintosh计划争取更多的人力和资源，要将“丽莎”身上所有的先进技术都用到Macintosh上，使它比“丽莎”更风光、更成功。

乔布斯只要一有机会就会在马库拉和斯科特及其他董事面前赞美Macintosh计划，认为这真是个优秀的项目，他要求所有参加Macintosh计划的人都要引以为傲，拿出自己最好的工作状态，创造出最好的计算机，至少不能比“丽莎”差。当有人试图阻止乔布斯的努力，反对将更多的资源用在Macintosh计划上时，乔布斯总能将这些反对的势力和声音压下去。“事实上，乔布斯为Macintosh计划的顺利进展做出了大量努力，他保护了这个项目，并为之争取到了足够多的资源。”一位参加Macintosh计划的工程师后来这么说。

乔布斯想让Macintosh机变成自己心目中的机型，他几乎参与了Macintosh机的每一个部件、每一套程序的研制过程。他提出要把Macintosh机改成别的名字，但拉斯金坚持用这个名字，乔布斯只好作罢。他又要求Macintosh机应该像“丽莎”一样配有鼠标，但拉斯金反对用鼠标，他设想中的Macintosh机应当用光笔或操作杆来作为输入设备，但乔布斯对鼠标很认同，他对于鼠标与图形用户界面的完美配合印象深刻，因此不肯退让，拉斯金只好同意。但拉斯金不能接受Macintosh机同“丽莎”一样成为Alto的复制品，于是乔布斯只好把三键鼠标改成一键。除此之外，乔布斯还在Macintosh的机箱设计、电路板安置、内存等几乎每一件事上都同拉斯金争论不休。拉斯金忍无可忍，他这才明白，乔布斯是来和自己争夺Macintosh机的研发控制权的，他想一个人主宰Macintosh机的研发方向，让拉斯金心目中的Macintosh变成乔布斯想象的模样。后来，乔布斯又提出由他来管理Macintosh机的软件开发，这彻底激怒了拉斯金，拉斯金再也不能容忍这个自以为是、自大自狂的家伙指手画脚了，否则自己心中梦想的机器将被他改得面目全非。拉斯金给斯科特寄了一封信，告诉他乔布斯如何随意修改Macintosh机的研发方案，又是如何打乱Macintosh机的研发部署，以及他如何修改Macintosh机的研发进度，如何随意打断他人的工作……如果乔布斯在Macintosh项目组，自己就不能按照事先制订的方案顺利研发出Macintosh机了。斯科特也很头疼，他早知道乔布斯会打乱Macintosh机的部署，但他又没办法改变这一切，毕竟这是董事会的决定，而且乔布斯在苹果的地位使他不便随意处置他，他将拉斯金的投诉拿给乔布斯看，乔布斯竟像一个孩子一样哭了起来。结果，拉斯金被迫辞职，离开了他的Macintosh计划，而乔布斯这次则赢得了对Macintosh计划的完全控制，他可以彻底实现自己心中的梦想了。

将拉斯金挤出Macintosh计划之后，心中无比高兴的乔布斯决定

彻底将Macintosh机打造成属于他乔布斯的Macintosh——它要拥有“丽莎”项目的一切先进技术，同时还要具备拉斯金所主张的小巧、廉价、易用的特点，他相信这将成为一款最成功的计算机，从而打破Apple Ⅱ的销量纪录。他鼓动Macintosh的项目组成员，“让我们成为海盗吧！”他高喊着，“爱上你的工作，让我们每周奋斗90个小时！”虽然乔布斯的举动非常离经叛道，但他确实激起了员工们的热情，他们拼命工作，力求做好每一个细节。乔布斯的梦想不知不觉成为他们的梦想，刚开始那种被乔布斯驱策的感觉现在完全没有了，他们积极工作，要造出自己心中理想的计算机，就像乔布斯说的那样，他们一定能做到。他们在乔布斯“成为海盗”的号召下，开始积极挪用“丽莎”计划所开发出来的技术成果，到处去寻找可用的程序、代码和硬件技术，外人多认为Macintosh机的技术来自施乐公司，而事实上大部分来自“丽莎”项目组。

3. 苹果第一任总裁黯然退场

1981年初，因不满苹果计算机公司减少对Apple Ⅱ改进型的支持，将全部资源放在“丽莎”和Macintosh计划上，沃兹愤然离开苹果计算机公司。当他驾驶着自己的私人飞机起飞时，飞机不幸跌落了下来，沃兹本人受了重伤，失去了部分记忆。就在同一天，斯科特宣布苹果计算机公司进行裁员，这个决定立刻在苹果计算机公司炸开了锅。当时的苹果计算机公司刚上市不久，人们都还沉浸在巨大的成功所带来的喜悦中，都在憧憬苹果公司的光明未来，都在期盼着自己能

为这个伟大的公司做点什么，没人愿意在此时离开苹果计算机公司。这个突如其来的决定在苹果计算机公司的主管层引起轩然大波，主管层的骚动引起了整个公司的动荡。马库拉不得不对斯科特采取行动，他告诉斯科特："你的决定不符合苹果计算机公司的发展方向，而且人们也不喜欢你的强硬作风。"马库拉决定解除斯科特的总裁职务。此时，乔布斯也无意挽留斯科特，他早就恨透了这个将自己赶出"丽莎"项目组的总裁，斯科特的离开正好满足了他的心愿。

然而苹果计算机公司并不像看上去的那么好。虽然苹果计算机公司上市后获得了大量资金，但一下子获得如此多的钱的苹果高层显然有点忘乎所以，他们开始了一个又一个宏伟的计划，野心勃勃地要造出世界上最先进的计算机，创造新的奇迹。于是一个个新项目上马了，Apple Ⅲ项目、"丽莎"计划、Macintosh计划，这些计划在充裕的资金环境下没有受到成本上的过多约束，公司在员工薪水上也毫不吝啬，使得整个公司的开销大增，管理层已经养成了大手大脚花钱的习惯。这些让斯科特不能接受，他决定改变这种状况，同时他还认为"丽莎"和Macintosh计划都是些大而无用的项目，并不能为公司带来实际利益，但他知道这些项目是马库拉和乔布斯确定的。他决定精简公司规模，以降低不必要的项目和开支，但没想到此举却惹祸上身。斯科特获得了董事会给予的一些股票，在办完自己负责的一些事情后正式离开了苹果公司。

作为公司的首任总裁，斯科特为苹果计算机公司的发展壮大作出了巨大的贡献，他对于苹果当时状况的分析也是中肯的，但是，苹果计算机公司的高层并没有正视这些问题，这使得苹果此后犯下了一个又一个错误，开始走下坡路。

4. 苹果公司的一个败笔

1983年1月，耗资5000万美元的“丽莎”计算机在戴安扎学院苹果计算机公司的股东大会上宣布投入市场，在公司的计划中，“丽莎”将在市场上销售十年。

但“丽莎”的销售情况并不尽如人意。这款计算机虽然使用了当时最先进的计算机软硬件技术，如图形用户界面、下拉菜单、电子表格程序、滚动条、回收站、剪贴板、绘图功能、鼠标等，但“丽莎”同样存在着一些致命的缺陷。不计成本的开发方式使其价格达到惊人的9995美元，过高的价格严重影响了它的销量。同时它运行速度缓慢，为了使其易于使用，上面装载了大量程序，但“丽莎”所采用的摩托罗拉的微处理器根本没有这么大的运算能力，这是项目组事先没有预料到的。此外，“丽莎”计算机由苹果计算机公司单独开发，正如公司此前的产品一样，为了保持自己的领先优势，独占市场，他们并没有开放自己的软硬件技术标准，这使得市面上没有公司能生产苹果计算机公司的兼容机，也没有软件商提供能与苹果计算机上的操作系统兼容的应用程序，用户如果购买，就意味着以后只能从苹果计算机公司这里获得必要的硬件支持，也只能等着苹果计算机公司开发出新的应用程序，才能为计算机增加新的功能。尽管苹果计算机公司在“丽莎”上预装了几款应用程序，如电子数据表、绘图程序、文件管理器、终端仿真程序、字处理器、图表程序等，但很多潜在的用户还是倒向了另一个阵营。这个阵营由IBM、Intel和微软主导，他们采用软件和硬件分工的方式合作，前者主要生产硬件，后者则提供配套的软件。1981

年IBM推出其首台个人计算机时，微软和IBM签署合作协议，微软以极为低廉的价格将其开发的MS-DOS操作系统以一次性付费的方式卖给了IBM，这样IBM便获得了MS-DOS的长期使用权。如此低成本的软件使得IBM有动力去推广，这样伴随着IBM的PC的大量销售，微软的操作系统也为越来越多的用户所使用，这使得想从这批PC用户中赚钱的软件商纷纷基于微软的MS-DOS系统开发自己的应用软件，这样PC用户买回去后就能够在其计算机上运行。不仅如此，微软还说服IBM同意让生产其兼容机的其他厂商使用MS-DOS操作系统，这样，在支付微软特许使用费后，这些计算机厂商就能使用MS-DOS系统了，这无疑进一步扩大了微软系统的用户群，使其开始成为事实上的操作系统行业标准。越来越多的软件和硬件生产商加入由微软、Intel和IBM主导的阵营中，遵从其设定的计算机软硬件标准。

在这场个人计算机行业刚刚兴起时无声无息的行业标准之战中，无疑以微软和IBM的获胜而终结，他们在一开始时就开放了其技术标准，这让其他厂商都能利用其技术生产相关产品。如果说IBM是迫于美国联邦法院指控其垄断而实行开放，那么微软则是主动实行的开放，而且软件和硬件分工协同的策略也帮助其更好地占领了市场。

苹果计算机公司则一直都是亲自开发软硬件，这样的战略使其自身形成了一个封闭的技术体系。一方面排除了别人的竞争，另一方面也使自己的用户更难以从其他软硬件厂商那里及时得到多样化的产品，这使得选择其计算机的用户不得不三思而后行。

最终，“丽莎”成为苹果计算机公司最大的一个败笔，上市不到两年的时间，就被苹果计算机公司全部销毁。虽然如此，“丽莎”却为苹果计算机公司积累了大量的先进技术，他们的努力并没有全部付诸东流。

5. 挑战IBM统治的计算机世界

IBM于1981年8月14日正式推出了其首台个人计算机——PC，为此，苹果内部专门从市场上买回一台IBM的PC用于研究。但当他们的工程师得出IBM的PC没有什么先进技术，甚至还比不上苹果计算机公司Apple Ⅱ的改进型，他们就放下了心，还高姿态地在《华尔街日报》上刊登了一则广告，表示欢迎蓝色巨人加入个人计算机市场，与苹果计算机公司一同为提高个人的工作效率、增加社会财富而不懈努力。显然，苹果计算机公司将自己看做是个人计算机市场的开拓者和领先者，他们对IBM的PC一点都不在意，认为技术毫无新意的PC根本无法跟苹果计算机公司的产品竞争。

1983年时，苹果计算机公司的产品在个人计算机市场上的占有率是20%，而IBM的占有率达到了23%，开始反超。尽管“丽莎”在1983年重磅推向市场，但却被IBM的PC击溃，销量始终上不去，这使得苹果计算机公司上上下下都意识到了问题的严重性，他们把全部希望寄托在了即将上市的Macintosh机上。

乔布斯为了使Macintosh机帮助苹果计算机公司扭转战局，遏制IBM在个人计算机市场中的上升势头，将全部精力用在了Macintosh机的研制中，力求实现完美。当他看到工程师最初设计的外壳时，认为这样的外壳显然太大了，“如此大的体积会让用户接受不了的，最好是将体积砍掉一半”。面对这样的要求，工程师们都认为不可能，可乔布斯不允许员工对自己的想法置之不理，或者还没有实验就否决掉。尽管他的很多命令听上去很不合理，但乔布斯总要刺激他的工程

师们去试一下，他还要求不要把外形设计得方方正正，“你们不可以把它加高一点吗？”于是工程师们又开始加高外部轮廓。他渴望研发出一台完美的具有革命意义的新机型，并用这个新机型来扭转苹果计算机公司的不利局面，证明自己的能力。他要让Macintosh机的每一部分都尽可能地达到他的要求，尽可能满足自己的高标准，不断接近完美。乔布斯不愿受到任何东西的约束，即使是所谓的客观真理他也敢去挑战一下。但有时他的固执己见也会破坏自己完美的追求，他坚持认为Macintosh机就应当像家电一样坚固耐用，不需要再进行任何改动和升级，于是他要求工程师们不要在Macintosh机上设计扩展槽，而且要求Macintosh机的外壳一次成型。在别人看来乔布斯这样做就是想消除沃兹的痕迹，扩展槽是沃兹的天才创造，它让计算机具有提高性能的可能，增强了计算机的灵活性和适应性，但乔布斯却一意孤行地否定了这种设计。

乔布斯关注每一个细节，对所有事情都过问，要求每一处设计都按照自己的意图进行，这让工程师们头疼不已，他们不得不按照他的意图一遍遍地返工，重新设计或者去努力实现他们认为不可能的事情。乔布斯对于完美的追求确实产生了神奇的效果，Macintosh机逐渐从他的脑海中被工程师们一点点研制出来，乔布斯的愿望终于实现了，他一开始就知道他想要的东西一定会得到，这次当然也不会例外。

自从Macintosh机研发成功，展现在人们面前，每个看到它的人都禁不住啧啧称赞。确实，这是一款非常优秀的计算机，InfoWorld杂志评论说：“Macintosh机代表了目前为止最先进的个人计算机，我们认为苹果计算机公司费尽心思研发的这款计算机具有挑战IBM控制的计算机市场的潜能。”确实，这款计算机集合了“丽莎”计算机的所有优点，而且融入了拉斯金的人性化理念，它小巧、精致、便于携带，而且鼠标和图形用户界面的配合大大简化了计算机的操作复杂度，使

不懂计算机知识的人也可以轻松操作，它的操作系统比PC、比IBM的MS-DOS系统要先进得多。

在乔布斯眼中，这款近乎完美的产品算得上是高雅的艺术品，既然是艺术品，就应该让它的创作者签上自己的大名，乔布斯正是这样做的。在早期Macintosh的机箱内人们可以看到Macintosh研发人员的塑料签名。乔布斯开始践行他的艺术主张，他要将每一件自己主持研发的产品都设计得足够美，这种美是内在和外在的统一。乔布斯主张每一件产品都要在外形上充满艺术之美，都要能满足使用者的审美感，使他们感到“悦目”，这就是外在的美；每一件产品的技术都要足够先进、易用，不管人们有没有足够的计算机知识都能应用自如，使计算机真正为所有人服务，增强他们的力量，使他们感到“赏心”，这就是内在的美。

Macintosh机是乔布斯首次真正践行自己的产品设计理念，他对于美的沉醉，对于美的渴望，使得他自觉不自觉地将艺术和科技结合起来，他不愿看到自己主持研制的产品有任何瑕疵和缺陷，他就是要实现自己心中超越沃兹、超越所有人的梦想。

1984年1月24日，在苹果计算机公司的股东大会上，乔布斯亲自主持了Macintosh机的发布会。在这个发布会上，乔布斯先向众人发表了一个热情洋溢的演讲：“苹果计算机公司有过自己的辉煌，它推出了一个具有里程碑意义的产品——Apple Ⅱ，接着又推出了Apple Ⅲ和‘丽莎’，但显然我们的产品没能继续Apple Ⅱ的辉煌，这使我们在与IBM的争夺战中一败涂地。现在，IBM已经占据了个人计算机市场的大部分份额，而当初是苹果计算机公司开创的这个市场，是苹果计算机公司让人们知道什么是真正的个人计算机，我们理当成为计算机市场当之无愧的王者，但我们没有做到，我们能甘心这样的结局吗？我们能让IBM独吞整个个人计算机市场吗？我们能让整个信息时代由一个蓝色巨人独舞吗？”台下发出雷鸣般的回应：“当然不！当然不！”

乔布斯在此起彼伏的声浪中开始用身后的大屏幕播放为Macintosh制作的广告：屏幕上一个板着面孔的领导正在发表讲话，台下一群人一动不动地听着那个人的发言，气氛压抑凝滞，这时一个手持铁锤的女孩在警察的追逐下闯了进来，她用铁锤敲碎了屏幕，随着一声巨大的声响，屏幕破碎的地方投射出耀人的光芒，一阵清风从外面吹了进来，所有人都感到了轻松，他们一个接一个地说："看到光明了，看到光明了。"最后，一个庄严的声音响起："1月24日，苹果计算机公司将推出Macintosh计算机，届时你将看到计算机世界的新曙光。"

起初，当公司董事会看到广告公司制作的这则广告时，没人能够接受，广告里没有出现Macintosh计算机的身影，"这则广告有什么特别的寓意吗？"有人问道。"它有点让人摸不着头脑，我认为我们没必要花这么大一笔钱买回一个难以看到效果的广告。"但只有乔布斯认为这个广告很有创意，他说："要的就是这种感觉，那个发言的人代表IBM，而那个年轻女子代表我们苹果公司，我们要打破由IBM统治的计算机世界。我们要让人们看到这则广告后引起猜疑——'Macintosh是什么？'提高他们对即将推出的Macintosh计算机的关注度。"乔布斯的思维方式是与众不同的，他相信自己的直觉，他用直觉作出判断。当然，这不是一时的直觉，他会将自己在生活中的所有体验串联起来，这种系统性的体验就成为他作出直觉判断的一种重要依据。当一个事物、一件事情再次出现并给予自己相同的感受时，他就明白这正是自己想要的，这就是乔布斯思考问题的独特方式。他此前对于Intel公司所做的广告很感兴趣，广告中从没有出现Intel的产品，有的只是扑克牌、汉堡等，这些东西是其产品的替代形象，但这些扑克牌、汉堡等传达的信息与Intel的产品想要传达给潜在消费者的信息一样，这些替代形象能够更好地吸引信息接收者的注意，并使他们记住Intel想传达的信息。这种独特的信息传达方式一下子就吸引了乔布斯，他知道这种营销方式也是自己想要的。于是，这次Macintosh

计算机的广告让乔布斯很满意，他坚持苹果计算机公司采用这段广告，在他的努力劝说下，苹果计算机公司董事会同意尝试一下。

这段广告果然不负乔布斯的期望，一经播出，立即引起了人们的极大关注，人们纷纷猜测苹果计算机公司即将推出的这款计算机究竟是什么样的。同时，各大杂志、电视台都对这个独特的广告产生了浓厚的兴趣，纷纷予以报道，这让Macintosh计算机广告得以免费在各种媒体上大量传播，获得了空前的传播效果，使Macintosh计算机名噪一时。

6. 被亲手创建的公司扫地出门

1983年4月8日，为应对“丽莎”的败局，44岁的斯卡利被任命为苹果计算机公司的总裁兼CEO。斯卡利是当时企业界有名的营销天才，他毕业于沃顿商学院，获得了MBA学位。在他任职于百事可乐公司时，曾推出了著名的“百事可乐挑战”，这一营销策略是让人们品尝没有任何标签的百事可乐和可口可乐，然后选出自己喜欢喝的那种，结果大部分人都选择了百事可乐，这个营销方案大获成功，直接拉动了百事可乐的销量，这也让斯卡利赢得了营销天才的美名。当时苹果计算机公司推出的“丽莎”计算机并没有实现其抗衡IBM的PC的使命，这让苹果计算机公司认识到必须请一位营销天才来推动苹果计算机的销售，乔布斯更清楚顶尖的人才对于一个公司的成功意味着什么，他把目标投向了此时风头正劲的斯卡利。

斯卡利并不打算离开其取得成功的百事可乐公司，他可是百事可

乐公司的英雄，有着崇高的荣誉和令人羡慕的工资待遇，他没有任何理由离开这里。但他碰上了乔布斯这个怪才，正是乔布斯让他改变了主意。让一个毫无计算机背景且此时待遇优厚的营销天才离开自己熟悉的行业到计算机世界推销计算机？这看似不可能，但乔布斯的字典里从没有“不可能”这三个字，他打定主意的事情就一定要坚持到成功为止。固执的乔布斯天天给斯卡利打电话，为表诚意他还三番五次地前去拜访斯卡利，但斯卡利始终不为所动。

后来，乔布斯对斯卡利说了这样一句话——“你想一辈子卖糖水，还是想得到一个改变世界的机会？”这句话后来被载入美国商业史中。这句话如此神奇，竟让斯卡利找不到理由来反驳，于是，他毅然改变了此前的想法，来到苹果计算机公司任职。乔布斯的超级说服能力又一次帮了苹果计算机公司，他不仅有极具煽动性的口才，还有着让人不能拒绝的理由，他凭自己那张永远都不知道会说出什么妙语的嘴得到了一个又一个关键人物的帮助，这让他总能化险为夷，达成目的。

可让乔布斯做梦都没想到的是，正是这位让自己费尽唇舌邀请来的营销天才将自己挤出了苹果计算机公司。他要是早知道如此，不管对方是什么天才，他都不会搭理，他要的是所有天才为自己所用，而非让他们对自己不利。

在斯卡利刚到苹果之时，一切都进展顺利，苹果计算机公司推出了广告，公司的重磅产品——Macintosh计算机也成功打入市场，斯卡利与乔布斯这两位精英也相处愉快，惺惺相惜。

可是好景不长，在持续上百天的广告攻势结束后，Macintosh计算机的销量就开始下降，当初，信心满满的乔布斯将Macintosh计算机当年的销量定在了50万台，可是即便是Macintosh计算机炒得最热的那三个月里，销量也不过7万台，要想在剩下的几个月平均每月卖出5万多台，简直是天方夜谭。可固执的乔布斯却毫不理会公司中的各种怀

疑，他甚至毫不留情地解雇了几个公开提出质疑的主管。

为了能增加销量，斯卡利被委以重任，他策划了试用Macintosh计算机的活动，凡是持有信用卡的人都可以到苹果计算机公司的经销商店内填一份表格，然后就可以将一台Macintosh领回家试用。这个活动让潜在的购买者可以先体验一下Macintosh计算机，增加其对Macintosh的认识，从而吸引潜在购买者。这个活动应当说会产生一定的效用，因为Macintosh确实是当时非常优秀的计算机，它完全有能力打败IBM的PC。但这个活动有个缺点，它只给了人们短短24小时的试用时间，这么短的时间内想让人们尽快熟悉并爱上Macintosh，可能性不大，这就使其效果大打折扣。同时，苹果计算机公司在研发Macintosh时并没有吸取“丽莎”的教训，仍然没有放开Macintosh的技术标准，这使得市面上的大部分应用软件都只能在IBM的PC及其兼容机上运行，Macintosh的用户只能使用其自带的有限软件。更要命的是由于急于上市销售，Macintosh机连当时已经大大普及的电子表格和字处理软件都没有，将Macintosh买回家的用户苦苦等了两年才用上这些必需的软件。这让其他还没买Macintosh的潜在顾客不得不考虑Macintosh的有限功能问题，这种情况大大减少了这款先进计算机对于用户的吸引力。同时不计成本的研发方式使得Macintosh的价格比竞争对手IBM的PC高出整整1000美元。这也让感兴趣的顾客有点望而却步。

1985年时，耗资高达7800万美元研发的Macintosh，销量开始锐减，高昂的投资面临着连成本都难以收回的困境，这大大激化了苹果计算机公司内部的各种矛盾，人们纷纷开始寻找原因。

现在的问题该由谁负责？

毫无疑问，“丽莎”计划和Macintosh计划的失败都有乔布斯的过错。“丽莎”计划是乔布斯提出的，“丽莎”计划的发展方向、技术标准及人员配备都是他一手安排的，虽然最后他离开了“丽莎”项目组，但项目组并没有就此更改此前制订的方案。而Macintosh计划虽不是由乔

布斯提出的，但乔布斯是这一计划的最终负责人，Macintosh的失利他更是脱不了干系。就这样，乔布斯成了所有问题的罪魁祸首，他是一系列重要战略的决定者，而这些战略又被现实证明是不可行的，他就成了所有问题的责任人。

乔布斯精力充沛、具有远见和魅力，他的梦想和激情及他极具感染力的演说，曾极大地调动了“丽莎”和Macintosh项目组成员的工作热情和创造力，激发了他们的干劲，使得无数技术难关都被他们一一攻克，这才使得Alto的先进技术得以被复制在“丽莎”和Macintosh上，而且极大地增强了苹果计算机公司的技术储备，提高了整个团队的技术开发能力。乔布斯无视所谓的“知识和真理”，无论看上去多么不可能的事情他都要让他的工程师们去亲自试一下，这种突破传统边界、打破人们思维限制的固执要求，让种种“不可能”在“丽莎”和Macintosh上得以实现，尽管存在不少问题，苹果计算机公司的产品仍然成为那个时代计算机技术发展方向当之无愧的引领者。在乔布斯的引领下苹果计算机公司真正成为一个有着无限创新精神和创新能力的公司。乔布斯敢于冒险，他不怕可能出现的任何风险，当他看到位于帕洛阿尔托的施乐公司计算机研发中心研制的先进技术时，他不在乎市场风险，也不在乎自己的公司有可能碰到技术瓶颈而不能复制这些先进技术的风险，他的这种冒险精神让这些技术得以在最短的时间内走入市场，为人们所利用。乔布斯认定的东西就会坚持到底，他不会被任何困难所吓倒，正是这种坚持到底的精神让斯卡利跳槽成为苹果计算机公司的总裁，让“1984”广告得以推出。乔布斯是个完美主义者，他对完美的执著追求使其不放过产品中的任何一个细节，从体积、外壳的形状、材质到软件、鼠标的应用等，最终使其主导下的Macintosh成为一件让所有人赞叹不已的作品。

但刚刚30岁的乔布斯显然还不够成熟，他的所有性格、观念中，都夹杂着致命的缺陷。他的远见只让他看到了先进技术的人性化，却

没能看到先进技术背后高昂的研发成本及由此导致的让人难以承受的价格，他只知道自己的计算机是多么优秀、多么先进，却忽视了用户的个性化需求，他想让苹果计算机公司先进的计算机独占整个市场，却没能料到严格的技术保护措施使其错失了成为行业技术标准的大好时机，最终不仅没能占领市场，反而被IBM和微软主导的技术阵营所击败。他具有魅力的个性曾激发出员工无限的工作热情和创造力，但他的固执、直率，却总在处处伤害员工的心，让员工对他无所适从，既爱又恨，还让他得不到其他领导者的智慧和帮助，导致自己的一次次重大决策漏洞百出。最终，他失去了人们的支持。他敢于冒险，但他的不成熟却让这种冒险在某种程度上变成了一次次的赌博，让苹果计算机公司面临着过多不可预测的风险，最终这些接连凸显的风险让苹果陷入了困境。他一味追求完美，只想着造出一款革命性的计算机，这只能让他在研发过程中不计成本，最终抬高产品的价格而使销量受到限制。对于先进技术的盲目崇拜使他忽视市场调查，结果是有技术却无市场，市场占有率过低进一步使其在与IBM和微软主导的技术标准之战中节节败退，最终变得毫无反击之力。而公司的发展战略——软硬件同时开发，虽然让苹果计算机公司的产品具有更好的表现，但却让公司承担着不小的开发费用，而且不授权其他计算机公司使用自己的软件，就不能获得更多收入来源，这也是苹果计算机公司收入有限的一个重要原因。在项目管理上，乔布斯一切以自我为中心，把自己的意志施加到所开发产品的各个方面，不允许别人提出反对意见，这当然能完全控制产品开发方向，但也会因一些不成熟的技术使产品出现各种问题，为产品质量埋下了隐患。而且他不懂管理而又一切以自己为中心，使管理非常混乱。专断的乔布斯让任何敢于反对他、不执行他命令的人滚蛋，这让他失去了发现错误、改正错误的机会。

在这场反思错误的风暴中，各种指责都指向了乔布斯，在这种情

况下，斯卡利和乔布斯的矛盾爆发了。

本来斯卡利被苹果雇用是为了指导乔布斯的，可当乔布斯说服斯卡利来到苹果后，人们发现事情正好相反，变成了乔布斯指导斯卡利，所有应当向斯卡利报告的问题都转而交给了乔布斯，乔布斯成了事实上的总裁。

到1985年时，苹果计算机公司出现了首次亏损，显然，包括斯卡利在内的所有苹果员工都意识到了问题的严重性，苹果计算机公司该作出调整了。斯卡利意识到不应该再任由莽撞的乔布斯专断、蛮横下去了，正如他后来回忆的那样："乔布斯很有激情。他傲慢、蛮横、极端并且要求苛刻——他是典型的完美主义者。另一方面，他还不够成熟，脆弱、敏感而容易受伤害。他精力充沛、很有远见、魅力非凡，不过，他固执己见、态度强硬并且直率得让人无法忍受。"斯卡利决定担负起本应属于自己的职责，全面掌控苹果计算机公司，并作出应有的变革，改变乔布斯的战略。第一步当然是对固执的乔布斯动手。

斯卡利决定首先让乔布斯离开Macintosh项目组，正是其在Macintosh项目上的错误战略，才使得苹果计算机公司出现了危机，乔布斯应该为Macintosh项目的失败负责。当斯卡利向董事会提出由原法国市场负责人加塞顶替乔布斯在Macintosh项目组的职位时，董事会站在了斯卡利这边，乔布斯当时一句话都没说就离开了会议室。

乔布斯董事会主席的职务被保留了，但他显然不会就此善罢甘休，他不会容忍上次的事情再发生在自己身上。他决定趁斯卡利到中国出差之机将斯卡利赶下台。他认为加塞与自己关系密切，值得信任，于是将这个计划提前告诉了加塞，可让乔布斯没料到的是，加塞显然也认为乔布斯不适合做公司的总裁，苹果现在的困境是乔布斯一手造成的，于是在斯卡利动身前往中国之前，加塞将乔布斯的计划透露给了斯卡利。

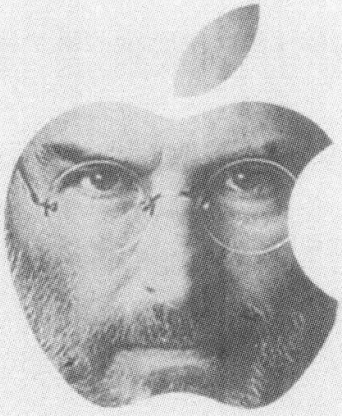
斯卡利听到这个计划后勃然大怒，他马上召集董事开会，将乔布斯的这一阴谋当场揭开，并怒不可遏地对乔布斯说："我是苹果计算机公司的总裁兼CEO,这里由我说了算，我想你最好离开苹果计算机公司。"乔布斯不甘示弱："我想我留下比让你留下对苹果计算机公司更好，当初把你请来是个错误。"接着，乔布斯要求董事会解除斯卡利的职务，让他离开苹果计算机公司。此时，乔布斯和斯卡利已经水火不容，显然，现在公司里的氛围对乔布斯不利，董事会经过几天严肃的讨论，决定斯卡利留任，安排乔布斯负责公司的"全球战略"。乔布斯清楚，这意味着剥夺了他的权力，他将再也没有资本与斯卡利抗衡。

乔布斯当然不会甘心，起初，他天天给董事会成员打电话，询问有没有他可以做的事，但此时，苹果计算机公司的员工都受够了乔布斯的自大、傲慢和专横，董事会成员都认为还是不要给他任何实权为好。乔布斯真的成了孤家寡人。

在苹果计算机公司的一次例会上，斯卡利说："乔布斯已经不可能再获得任何权力了，苹果计算机公司不再需要他的服务了，不论现在还是将来。"坐在后面的乔布斯听到这句话后简直快要崩溃了，他后来回忆自己当时的感受说："好像有人给了我当头一棒，我有点神志不清、呼吸困难……我知道自己一手创建的苹果计算机公司已经完全没有我的立足之地了，我还想做点什么，但我清楚在苹果这已经变得不可能。"

几天后，乔布斯向董事会递交了自己的辞职信。

第四章



离开苹果，但决不离开IT世界

1. 带领“五位叛逃者”卷土重来

当乔布斯在苹果计算机公司已经没有任何实权时，他就打定主意要辞职，并开始盘算东山再起。此时乔布斯手中还握有大量苹果计算机公司的股票，这是一笔可观的资产，于是他决定抛出手中的股票，换来现金，重新进行创业。

有了这个想法后，他就开始寻找创业机会。他打算还在自己最熟悉的计算机领域闯荡，这样比较容易成功。这个想法当然是合理的，但乔布斯的决策与市场脱了节，他想进入专业计算机市场，但却没能搞清楚这一市场的需求特点。

乔布斯当时还沉浸在自己制造先进计算机的梦想之中，他要造出一台具有革命性意义的计算机，他要让自己的计算机成为专用计算机市场上最畅销的机器，就像当年沃兹设计的Apple II 一样。

为了找到创业灵感，他开始到高校进行走访，了解老师和学生们对于计算机的想法。有一次，他在斯坦福大学与一位生物学教授一起吃饭，在闲聊中这位教授谈到做基因生物实验的困难，乔布斯问道：“为什么不用计算机模拟这一实验过程呢？这样就不用花费那么大精力去准备原料，也不用因昂贵的设备而发愁了。”“用计算机当然好，可以使实验更有效率，数据更准确，但现在的机器昂贵，动辄上万美元，而且相应的软件也很少。”教授的这席话让乔布斯眼前一亮，他决定自己来满足这一需求。

乔布斯决定专门研发教育领域需求的计算机产品，他为自己的新

公司起名为NeXT，寓意乔布斯将再创新的辉煌。在谈到自己的新公司时，乔布斯说："我们没有商业计划，也没有作任何相关市场研究或咨询，但是，我们希望能够创立一家小公司，它能为我们提供一个舒适的工作环境，并且能够创造某种奇迹。或许有人认为这不可能，但我要用事实证明这一点。"同时他还在苹果计算机公司里物色了五位精英和他一起创业。乔布斯很清楚，如果没有计算机领域里的优秀人才，他即便有再多的钱，也不可能研发出先进的计算机。他物色的这五个人都是苹果计算机公司里不可或缺的关键人物。可是当他向苹果董事会宣布自己将组建一个新公司，并从苹果计算机公司带走五个人时，他称这五个人并非苹果计算机公司的核心员工，他同时保证自己不会带走苹果计算机公司的核心技术，更不会成立一家与苹果计算机公司竞争的公司。这让董事会放松了警惕，他们纷纷对乔布斯即将成立新公司表示欢迎，并表示会考虑对其进行投资。

当乔布斯辞职时，他公布了这五个人的名字，让苹果董事会非常震怒的是乔布斯要带走的这五个人并非像他此前所说，都是苹果公司的非核心员工。这五个人中，两位是苹果计算机公司的高级工程师，两位是重要的管理者，还有一位是苹果计算机公司优秀的电路设计专家。董事会感觉自己受到了欺骗。

1985年9月，乔布斯正式离开苹果计算机公司，他带领所谓的"五位叛逃者"成立了新公司。于是苹果计算机公司决定起诉乔布斯，认为曾任苹果计算机公司董事会主席的乔布斯，辞职后带走了掌握公司核心技术和内部重要情报的五位关键职员，意图成立一家新公司与苹果计算机公司竞争，这是违反法律的。可是媒体显然不这样认为，他们认为乔布斯不过只带走了五个人，苹果计算机公司有点小题大做。在外界舆论的压力下，苹果公司撤销了起诉，但要求乔布斯新成立的NeXT公司与苹果计算机公司签订这样一份协定：NeXT公司在6个月内不得再雇用苹果计算机公司的职员，并且任何时候都不能使用苹果

计算机公司的技术成果。就这样，乔布斯的辞职引发的风波平息了。

2. “偏执狂”的一流计算机之梦

乔布斯在自己30岁时遭受了人生中最严重的一次打击，曾经的全国英雄现在被扫地出门，颜面尽失，对乔布斯来说就如同一下子从天上掉到了地上，乔布斯在精神上所受的打击可想而知。他曾把《新闻评论》杂志的一名记者请到自己的家中，厉声指责当时的苹果公司CEO约翰·斯卡利的做法，他抑制不住内心的悲愤，表现得异常激动和愤怒，据那名记者说：“在强烈情绪的冲击下，他变得像个失去理智的孩子，所有的抱怨和指责如狂风暴雨般地发泄出来，而这一切发生在一个强有力的领导者身上，确实很有意思。”在人生的这一重要关口，乔布斯此时的心情低落到了极点，但当他又创立起属于自己的新公司时，突然感觉身上的包袱全被卸下了，又毫无顾虑地重新起程了。就像后来他自己所说：“我怎么也没想到，当时我认为最糟糕的事情——被苹果计算机公司开除，现在看来是我所经历的最好的、也是最幸运的事情。失落的心情被从头做起的轻松感所取代，一切对我来说都不再是约束，让我自由进入这一辈子最有创意的年代。”

对待NeXT，乔布斯依然不改以前的做法，他一开始就怀着伟大的梦想，要把NeXT打造成像苹果计算机公司一样的伟大企业。于是，他花费重金请来世界著名的建筑大师来为他设计NeXT大楼，将其打造成硅谷别具一格的宏伟建筑，他将建筑的外面涂上白漆，玻璃全是绿色的，这的确与硅谷的风格有点格格不入，不过这正是乔布斯

的个性。

然后他又邀请设计大师保罗·兰德为其设计NeXT的徽标。兰德是美国第一流的设计大师，曾为美国众多的知名公司设计徽标，包括ABC、IBM、UPS等，此时兰德正在IBM做品牌顾问，乔布斯找到他时，他拒绝了乔布斯的请求，他怕为NeXT设计徽标这一举动会与IBM的利益相冲突，所以，身为IBM的雇员，兰德不打算答应乔布斯。可乔布斯很清楚他就要让兰德这样的设计师为自己设计徽标。在很多人看来，花费巨额资金请世界顶尖的设计师来设计办公大楼和徽标，这一举动只适合那些已经成名且资金雄厚的大企业，而对于一个刚刚创立甚至连产品都还没有生产出来的企业，这是毫无必要的浪费之举。可乔布斯不这样看，他很清楚品牌和形象对于一个企业的重要性，他要的是完美，这就意味着他的公司不仅要有一流的产品，而且要有一流的形象和让人着迷的徽标，他要的是整体的完美。所以乔布斯又开始了另一段说服之旅。兰德被他的诚意所感动，答应了这个从不接受别人拒绝的怪才。

兰德设计的NeXT是个多彩的立方体，就像用积木搭成的，字母的颜色各不相同。他将字母e设计成小写的，其他三个字母都是大写，这样的用意在于突出字母e，这代表NeXT公司是专门针对教育领域计算机市场的。

乔布斯为了能够造出一流的计算机，亲自赶赴日本考察当时的计算机发展趋势。在那里，他看到了日本工程师刚刚研制出来的光盘驱动器，用以取代当时流行的软盘驱动器。乔布斯就像发现了宝藏一样兴奋，他决定，自己的计算机也要用光盘驱动器取代软盘驱动器，就像当初研制“丽莎”和Macintosh一样，他要把时下最先进的技术用到自己的计算机上，他要打造一款具有革命性意义的超级先进计算机。

可是当时的光盘驱动器还处于技术验证阶段，这一先进技术并不成熟，贸然装上光驱会影响计算机的稳定性。可NeXT的工程师们改

变不了固执的乔布斯，他打定主意的事从不会因为所谓的权威、世俗观念而改变。工程师们只好将光驱装到正在研制的计算机上。结果果然如工程师们所料，光驱经常出现故障，使计算机的整体运行受到很大干扰。

乔布斯当时并不清楚自己的处境，他还没意识到现在已不同于在苹果计算机公司的时候了。在苹果计算机公司，他可以固执己见，可以不顾一切地进行创新，将最先进的技术用到产品上，因为苹果是有实力的大公司，资金充沛，经得起折腾。可现在，他的资金有限，1986年他又花费1000万美元买下了皮克斯动画工作室，双线作战，使他很快就遭遇了现金流问题。更危险的是，不顾一切地研发出的产品又因价格过高、故障频频而销量很差，使前期投入的资金得不到有效的回收，于是乔布斯手头越来越窘迫了。他需要有外界充足的资金作支持，才能造出自己梦想中最先进的计算机。

于是乔布斯四处寻求风险资金的资助，他几乎给风险投资界的所有人发去了自己的招股说明书，还在一个电视节目上展示他的NeXT形象。这些努力果然收到了效果。风险投资商佩罗特看到了乔布斯的NeXT公司形象，决定去看看这个有着光鲜外表的高科技公司。

乔布斯接到佩罗特的电话后非常高兴，当佩罗特前来考察时，他再次展现出自己不凡的口才和魅力，也再一次为自己赢来了转机。佩罗特被眼前这位苹果计算机公司缔造者的伟大梦想和激情所感染，他相信既然乔布斯有能力带领苹果公司创造辉煌，就一定可以再续传奇，于是决定对乔布斯的才华进行投资。

得到注资后，乔布斯开始继续他的伟大梦想，他与他的团队完全投入到新的计算机的研制中，对于每一个细节都严格控制。看到乔布斯及其团队的工作状况后，佩罗特发出了这样的感慨："乔布斯和他的团队是我所见过的真正的完美主义者。"

然而NeXT公司研制的这款计算机走上了与"丽莎"和Macintosh一

样的失败之路，乔布斯显然再次犯了技术至上的错误，他只知道研制心中的完美计算机，只知道用上所有最新的技术，却完全没有考虑到教育市场需要什么样的机器。他的这款计算机正像他说的那样“让你目瞪口呆”，可高达6500美元的价格并不符合学校的心理预期，其功能也没能满足教育者的需要，既不能让资金有限的老师和学生当做个人计算机使用，而作为工作站它又显得不够强大。同时，它使用的是NeXT独自开发的软硬件技术，缺少兼容性，这再次让NeXT及其产品成为信息海洋中的孤岛，没人愿意登上这个冷清的小岛。

NeXT计算机自投放市场以来，每月只能卖出300多台，3年间总共售出了不到5万台。就这样，乔布斯再次尝到了叫好不叫座的苦果。佩罗特也对乔布斯的NeXT公司非常失望，他抱怨说：“我真不该把钱投给这群年轻人，这是我犯的一次大错。”1989年6月，他辞去了NeXT公司董事会成员的职务。

来自现实的一次次无情的打击，是对乔布斯固执个性、技术至上和不顾一切的完美主义的惩罚，乔布斯的坚持成就了他，而他的固执则有可能毁灭他。

乔布斯的完美主义和他的硬件、软件一同研发的战略虽然让他背负着巨大的成本压力，但他的确创造出了一款优秀的操作系统——Nextstep。正是这款操作系统软件使乔布斯的创业之路出现了转机。

当时，微软公司正在一步步垄断计算机操作系统市场，为了维持自己的优势地位，微软采取了许多商业策略。凭借自己在操作系统上的技术优势及市场占有率，对一个个新出现的优秀应用软件商进行打压，企图吞并他们的公司，然后收编他们研发的出色软件，并将之集成到自己的操作系统里，使计算机用户对自己更加依赖。或者会开发出一个类似的应用软件，然后将其捆绑在自己的操作系统中打包出售，以使用户对其他应用软件产生排斥。微软还使用一种称为FUD的策略，F即fear(害怕)，U即unsure(不确定)，D即doubt(怀疑)，微软

宣称如果用户在微软的操作系统上使用其他公司研制的某种程序，可能会引起系统故障，以此让使用微软操作系统的用户对这种程序产生害怕、不确定和怀疑，达到控制市场的目的。就这样，微软应用各种策略，逐渐垄断了计算机操作系统市场和主流应用软件市场。这使计算机市场上的力量对比发生了巨大的变化，以前弱势的微软会确保自己研发的操作系统和应用程序尽量符合蓝色巨人IBM的硬件标准，而现在，微软凭借自己的市场占有率和事实上的计算机软件技术标准，迫使IBM和惠普、戴尔等硬件制造商在研发中迁就自己的软件技术标准。这使得计算机硬件制造商开始想办法抵制微软，他们此时迫切希望能找到替代Windows的操作系统。

NeXT公司推出的计算机虽然在市场上一败涂地，但其优秀的操作系统却吸引了包括IBM在内的硬件制造商的注意，他们开始考虑使用Nextstep的可能性。

一天，IBM的首席执行官约翰·埃克斯让他的行政助理给乔布斯打电话，表示对NeXT公司即将推出的新型操作系统很感兴趣，希望双方能在这方面进行合作。乔布斯接到这个电话后很是意外，没想到大名鼎鼎的蓝色巨人IBM要和自己的NeXT公司合作，这让乔布斯看到了NeXT公司软件的魅力。他此刻正盼望着能有一个好的合作伙伴以帮助NeXT公司走出困境。乔布斯立刻同意了埃克斯的提议。

当IBM的行政主管拿着100多页的协议书找到乔布斯时，乔布斯说道："这是什么？我可看不懂如此繁杂的合作协议。想要和NeXT合作的话就起草一份不超过十页的协议书。"乔布斯表现出来的傲慢和自大让IBM的行政主管很不舒服，但此时IBM知道轻重，于是他们又重新草拟了一份不超过十页的协议书。协议书上，IBM希望能与NeXT公司基于其Nextstep软件共同开发新的操作系统，还要求NeXT公司停止硬件产品的生产，改行主攻软件。显然，IBM害怕两者在以后的计算机市场会产生激烈的竞争，他们希望与NeXT公司形成互补

的合作关系，IBM主攻硬件，而NeXT主攻软件。乔布斯立即拒绝了IBM的这一要求，此时，乔布斯仍然没有放弃自己研发先进计算机的梦想，乔布斯坚持让IBM删除这一要求，否则不会与IBM合作。IBM最终作出了让步，乔布斯这才在协议书上签了字。

可出人意料的是，本来已经签好的协议却因IBM内部的人事变动而搁浅了，支持与NeXT公司合作开发新的操作系统的高层领导被挤出了IBM的决策层，于是IBM与NeXT的合作便不了了之。这样，乔布斯的NeXT公司错过了一次抢占操作系统市场的绝好机会，这让微软成为当今市场上一枝独秀的操作系统提供商，垄断了大部分计算机软件市场。

虽然与IBM的合作没能实现，但乔布斯意识到NeXT公司应当改变自己的发展方向了，或许只有NeXT研发的优秀软件可以拯救自己，于是乔布斯加大了对软件的支持力度。

3. 乔布斯的大胆之举

1985年，乔布斯刚刚离开苹果公司，他不仅创立了自己的NeXT公司，同时还考察了皮克斯计算机动画工作室。乔布斯看中的是这家工作室研发的计算机——Pixar Image Computer，这款计算机是专门用来设计动画和制作电影中的特效场景的，乔布斯当初看中的是它出色的动画和场景的数字化制作能力，他打算买下这个计算机动画工作室，然后由它来推出一款具有出色的影像制作能力的计算机，向有这种需求的动画片和电影制作公司销售。那时，乔布斯的梦想很清晰，

就是推出一款具有革命性意义的先进计算机，他创立NeXT公司是为了实现这个梦想，他后来购买皮克斯公司也是如此。之所以同时运作两个公司，是因为他认识到皮克斯动画工作室所展示给他的这款计算机有着出色的动画制作能力，这让他看到了计算机在动画制作领域的无限前景，他相信皮克斯推出的计算机一定能迅速打开动画和电影制作市场，取得赢利，因而他决定冒一次险，于1986年买下了这个皮克斯公司。

可是，事实出乎乔布斯的预料，他买下的皮克斯公司并没有像他期盼的那样迅速实现赢利，更让他没有想到的是，苦熬了十年之后，皮克斯公司竟然在乔布斯想都没想过的另一个领域大获成功，而且在这个新领域引领了一场革命。这个新领域就是计算机动画电影制作。

事实上，真正开启计算机动画制作之路的人是乔治·卢卡斯。卢卡斯是好莱坞著名的电影制片人兼导演，他于1975年执导的著名电影《星球大战》广受人们欢迎，之后他又陆续拍摄了《星球大战》的续集，因而被人们称为星战之父。科幻电影的拍摄需要用到许多特效，但当时大量使用的还是一些传统的特效制作方法，其缺点是效率低而且效果差，这显然不能满足卢卡斯的要求。此时，计算机技术开始在特效制作中得到运用并展现出了优势，富有远见之明的卢卡斯认识到计算机技术将在未来的电影制作中扮演越来越重要的角色，正如它在特效领域里发挥的作用一样。他相信未来的电影制作将走向数字化，为此，他规划了动画电影的三个环节，即音效、剪辑和特效。卢卡斯立即将自己的想法投入到实践中，他着手在自己的卢卡斯电影公司里组建一个计算机动画部门，请来了计算机动画高手卡特穆尔和阿尔韦，并将这个部门命名为计算机动画工作室，希望它能够大幅改进科幻电影里特效场景的制作效率和效果。

卡特穆尔和阿尔韦是早期计算机动画领域里的专家，他们深知计算机技术对于动画制作将产生的影响。他们不满足于仅仅用计算机技

术改变传统的特效制作方式、改进电影里的特效场景，还希望用计算机来制作一部动画电影。这个想法在当时是骇人听闻的，因为在人们的思维中，动画片都是手工绘制的，无法想象用机器创作出的动画片会是什么样子。卡特穆尔和阿尔韦决心实现这个大胆的设想，因为他们了解最新的计算机动画制作技术，认为实现这个想法在技术上是可行的。要用计算机来制作动画电影，就必须提高计算机处理图像的速度，因为一部动画电影长达一两个小时，如果没有足够高的效率，就无法在较短的时间内制作出动画电影来，而且会大大增加计算机动画制作的成本；同时还要提高计算机处理图像的效果，否则一部动画电影就不会栩栩如生，自然也无法唤醒观众的情感，引起人们的共鸣，那样的动画片显然是没有市场的。如果想提高计算机处理图像的效率和效果，就必须先研发出一款能有效处理图像的软件，再对计算机进行必要的修改，配以专用的设备，如此就能用这台专用的计算机制作动画电影了。想到这儿，两人不禁对未来充满了希望，他们开始全力投入到这种新型计算机的设计中。

卢卡斯当时正在拍摄《星际旅行之二：可汗之怒》，他要求卡特穆尔和阿尔韦为这部电影制作一个宏大的太空场景。当时他们俩着手研制的三维图像设计制作软件正好完成，于是就用这个软件为电影制作了太空场景。当卢卡斯看到他们完成的这个场景时，惊叹不已，因为这正是他想要的效果。卡特穆尔和阿尔韦知道他们已经向成功迈出了第一步，这更坚定了他们的信心。

但他们知道创造这台特殊的计算机需要更多这方面的人才，于是，他们看中了迪斯尼的电影制作人拉塞特。当时拉塞特为《电子世界争霸战》制作了长达30分钟的特效，这是世界上第一部大量使用计算机特效的影片。拉塞特的才华立即吸引了卡特穆尔和阿尔韦的注意，他们打算邀请他加入计算机动画工作室，为实现他们的梦想共同努力。不久，两人成功说服卢卡斯，将拉塞特招入麾下。自此，三人

开始了一段具有传奇色彩的工作经历。

三人的工作进展顺利，可没想到卢卡斯因与妻子闹离婚而不得不卖掉这个计算机动画工作室。1983年卢卡斯的妻子玛莎根据加利福尼亚州的法律，要求卢卡斯将婚姻期间的一半财产用现金形式支付给自己。卢卡斯此时左右为难，他的大部分资产都以电影制作公司的形式存在，但他不想卖掉这个心爱的电影制作公司，对于酷爱电影事业的卢卡斯来说，那简直就是他的全部生命。经过再三考虑，卢卡斯决定卖掉自己的计算机动画工作室。因为这个工作室是自己所有公司中唯一不赢利的一个，而且他知道卡特穆尔、阿尔韦和拉塞特想先研发出一款专门的图像处理计算机，卢卡斯并不想研发什么计算机，他当初成立这个工作室只是为了改善电影中的特效场景，而且他的目的基本上达到了，卡特穆尔和阿尔韦研制的三维图像设计制作软件已经基本能够满足自己的要求，他很清楚进一步研发新型计算机需要耗费大量的资金和时间，所以他决定知难而退，将这个工作室卖掉来筹集现金，支付离婚费用。

为了能卖个好价钱，卢卡斯将这个计算机动画工作室取名叫皮克斯。他四处寻找皮克斯的买家，包括当时迪斯尼的总经理卡曾伯格和投资NeXT公司的佩罗特，但都毫无结果。

皮克斯要出售的消息并没有动摇卡特穆尔、阿尔韦和拉塞特研发新型计算机的决心，他们一直努力工作着，争分夺秒地研制梦想中的计算机。两年之后的1985年，他们成功研发出了这样的计算机，并称其为Pixar Image Computer，这台计算机拥有四个处理器，能够同时处理红、绿、蓝和单个像素的透明度，强大的颜色处理能力使其具备了制作逼真图像的功能。这意味着，他们已经具备了用计算机创作动画电影的条件。可他们不知道自己的事业将经历多么离奇的曲折。他们本想研发出计算机后，卢卡斯或许会改变自己的想法，支持他们用这台机器制作完整的动画电影并将之推向市场。可卢卡斯并没有改变

他原来的决定，因为没人知道完全用计算机制作的动画电影会是什么样，它能跟传统的手绘动画电影梦幻般的效果相比吗？人们会不会认为完全用机器制作的动画电影没有艺术价值呢？所以卢卡斯当时的决定也无可厚非。

当Pixar Image Computer计算机成功推出后，很多媒体报道了这个消息。而此时的乔布斯刚刚创立NeXT，他想了解计算机领域里的所有最新趋势，看到有关的报道后，乔布斯决定看看Pixar Image Computer究竟有什么先进之处。

来到皮克斯工作室后，卢卡斯为他演示了Pixar Image Computer的动画制作系统，向他解释这套动画制作软件的工作原理和工作过程，演示如何在计算机上生成一幅幅逼真的图像和生动的动画短片。乔布斯被这台有着惊人的图像处理能力的计算机迷住了，这让他产生了当年看到施乐公司的那台Alto时的感觉和心情。他的直觉告诉他，这是又一个Alto，这台具有革命意义的先进计算机必将引领专业图像处理计算机的潮流，于是他当时就决定要收购皮克斯。

乔布斯此时收购皮克斯不能不说是一次赌博，因为他只看到了皮克斯那台先进的图像处理计算机，只想着要得到最好的技术，却没有摆脱招致以往失败的技术至上主义。先进的技术对乔布斯总是有着神奇的魔力，他对于技术的狂热一次又一次地让他受到失败的打击，但固执的他依旧不肯回头，他心中的梦想一直在召唤着他，他的个性就是自己想得到的东西一定要弄到手，这种个性一次次地帮了他，又一次次地让他陷入到下一个泥淖中。此时，他同时投资两个新公司，而且都没有任何赢利，这将使他随时都面临破产的风险。但乔布斯却敢于冒这个险，他相信皮克斯公司能够迅速赢利，可他的这个判断又错了。

卢卡斯对皮克斯的报价是3000万美元，乔布斯显然不会接受卢卡斯的这个报价，他很清楚卢卡斯铁了心要卖掉皮克斯，两年前是如

此，现在还是如此，于是乔布斯掩饰住自己心中的那份狂喜，不动声色地开始跟卢卡斯讨价还价，卢卡斯拒不降价时，乔布斯就干脆不再与他联系。卢卡斯不想把两年来唯一一位有心买皮克斯的人放走，他只好接受了乔布斯给出的价格——1000万美元。

1986年2月，乔布斯以原价的1/3将皮克斯收购，包括所有的人员、计算机和软件，共占皮克斯公司92%的股份，而卡特穆尔和阿尔韦各占4%的股份，同时他任命卡特穆尔为皮克斯公司总裁，阿尔韦为副总裁。自己担任董事长，暂时不从公司领取薪水。

乔布斯为皮克斯公司规划的战略发展方向是研制具有超强图像处理能力的先进计算机，并将之推向市场。可这与公司两位总裁的想法显然不合拍，他们研制这款计算机的目的只是用它来制作动画电影，计算机只是他们的工具，他们的梦想是进入动画电影市场，用自己研发的计算机来专门制作动画电影产品，他们要卖的是动画电影。

乔布斯与卡特穆尔和阿尔韦一开始就在皮克斯的发展方向上产生了分歧，那么谁将决定皮克斯的未来？这本来是个毋庸置疑的问题，因为乔布斯是皮克斯的老板，而老板又是一个追求梦想、固执己见的人，没人能改变他的主意，因而皮克斯会完全按照乔布斯的计划运营。可现实最终让乔布斯作出了改变，他开始重新认识了这个商业世界，明白了如何才能摆脱不断失败的命运。

1986年5月，皮克斯公司开始对外出售Pixar Image Computer，售价为120000美元，乔布斯满心以为这款具有强大图像处理功能的计算机将在动画和电影制作领域畅销不衰，他判断，未来几年图像计算机将会热销，就像过去个人计算机市场呈现爆炸式增长的形势一样。可这次他的判断错了，乔布斯还没有学会对市场需求进行预测，他的这一过于主观的判断显然与实际并不符。1987年，Pixar Image Computer只卖出了不到100台，到1989年时，Pixar Image Computer也只卖出了200台。

卡特穆尔、阿尔韦和拉塞特与乔布斯同样痛苦，他们无奈地做着自己并不感兴趣的工作，现实似乎离自己的梦想越来越遥远，他们并不是好的商业管理人员，也不擅长推销自己的计算机，这是Pixar Image Computer卖得不好的原因之一。

严重的资金不足问题困扰着乔布斯，他知道此时再去争取融资已变得不可能，没人会对产品没有市场的公司感兴趣，乔布斯似乎已走到了自己事业的尽头，他为自己的不成熟付出了沉重的代价，也为自己的梦想付出了太多太多的心血。梦想如果不与现实结合起来，就仅仅是梦想，永远也不会实现，一味固守自己的梦想，对现实睁一只眼闭一只眼的结局就是遭到现实无情的惩罚。乔布斯开始了对自己的反思，这一长时间的反思让他受益匪浅，他开始改变自己。

现在，乔布斯面前有两条路，一是把皮克斯公司出售，尽快结束这场梦魇，但他知道这个公司不值多少钱。他不肯服输的个性让他只能选择第二条路，就是尝试转变，进行最后一搏。

针对皮克斯的计算机销售毫无起色的现状，卡特穆尔和阿尔韦向乔布斯建议说，如果他们能制作出一个精彩的动画短片，当客户看到这个由Pixar Image Computer制作的短片时，说不定会对Pixar Image Computer更感兴趣，这肯定能拉动Pixar Image Computer的销售。乔布斯接受了这个建议，于是卡特穆尔他们着手制作一个叫《顽皮的跳跳灯》的动画短片，由拉塞特担任主要的设计者。

1987年，在计算机绘图专业组展示大会上，皮克斯公司播放了这个动画短片。让他们没想到的是，这个仅仅2分钟的动画短片竟赢得了全场6000多名动画技术人员和设计者经久不息的掌声。

《顽皮的跳跳灯》里只有两个角色，一盏大台灯和一盏小台灯，一个代表大人，一个代表小孩。故事情节也很简单，小台灯得到了一个皮球，它淘气地将皮球踢来踢去，而旁边的大台灯则对此担惊受怕，总担心玻璃做的小台灯会被弹来弹去的皮球碰伤，于是不停地叮嘱小

台灯，可贪玩的小台灯却对劝告置之不理，后来，小台灯竟将皮球给踢爆了。就在大台灯为此松了一口气的时候，一个更大的皮球又出现在小台灯面前，大台灯只好无奈地摇了摇头。

这个短片精心的情节设计紧紧抓住了观众的心，他们也像那台大台灯一样担心飞来飞去的皮球会伤害到小台灯。先进的图像处理技术通过动作和面部表情把小台灯的顽皮和大台灯的提心吊胆淋漓尽致地表现了出来。这部2分钟的短片展示了其毫不逊色于传统电影的艺术表现能力，人们的情感被充分调动了起来，在场的所有观众无不赞叹不已。《顽皮的跳跳灯》因而获得了旧金山国际电影节计算机影像类影片第一陪审团奖——金门奖，同年还获得了奥斯卡最佳动画短片奖提名。

可以说，《顽皮的跳跳灯》是计算机动画电影制作史上的一个里程碑，它让人们第一次看到了完全用计算机制作出来的动画片，让人们开始熟悉这一新型动画制作技术，从此，计算机动画影片开始一个接一个地走到观众面前。

《顽皮的跳跳灯》的成功虽然没有给皮克斯公司的Pixar Image Computer带来多好的销量，但更加坚定了卡特穆尔、阿尔韦和拉塞特实现自己梦想的决心。《顽皮的跳跳灯》的成功让他们知道计算机动画电影不仅在技术上可行，而且能够为观众所接受，是有广阔市场的。这大大地激励了他们的干劲，他们马上投入到了下一个计算机动画短片的制作中。

1988年，资金越来越紧张的乔布斯被迫开始削减开支，当他决定对皮克斯公司进行大幅裁员时，卡特穆尔和阿尔韦明白他们必须做出一点成绩，实现皮克斯公司的赢利，否则乔布斯必定会裁掉一批计算机动画设计人员，甚至关闭皮克斯公司，为此他们根据自己推销计算机时了解到的市场情况，劝说乔布斯将公司转型为动画制作软件供应商，因为他们清楚动画和电影制作公司并不需要一台额外的价格昂贵

的计算机，他们只需要一套能高效制作动画和特效的软件就够了，因此，软件将有可能帮助皮克斯摆脱无法赢利的窘境。乔布斯只得抱着试试看的心态，加大了对软件的投入。虽然计算机动画短片还没能改变Pixar Image Computer的销售局面，但他们认为它会给动画制作软件带来契机。于是他们说服乔布斯保留了计算机动画设计人员，他们一边研制新的动画制作软件，一边加紧新的动画短片《锡铁小兵》的创作。

几个月后，《锡铁小兵》取得了比《顽皮的跳跳灯》更大的成功，它获得了奥斯卡金像奖，这是奥斯卡首次将金像奖颁发给完全用计算机制作的动画电影。这表明计算机制作动画电影的潮流已经开始形成，它将给整个动画电影的制作带来一场革命。

4. 全面进军软件开发领域

1988年年底，乔布斯的麻烦来了，他经营的两家公司都没能实现良好的赢利，NeXT公司开发的计算机在教育市场上无人问津，对NeXT公司进行风险投资的佩罗特失望地退出了董事会；皮克斯公司的命运也是如此，Pixar Image Computer始终无法在动画和电影制作市场上打开销路。显然，乔布斯的市场定位存在很大问题，他的这两个公司的产品针对的都是需求量有限的专业市场，况且那时用计算机制作动画还没有得到广泛认可，这方面的专业人才也不多，再加上这种计算机价格过于昂贵，所以他的皮克斯与NeXT一样走进了死胡同。

但这时，《锡铁小兵》的成功为皮克斯走出困境带来了转机，正如

卡特穆尔和阿尔韦告诉乔布斯的，《锡铁小兵》的成功果然带动了动画制作软件的销售。皮克斯公司在当年推出的软件Renderman因《锡铁小兵》而同时走红。Renderman是一种动画渲染软件，比起同类型的其他软件，它具有稳定、快速和有效的渲染功能。Renderman很快打开了市场，皮克斯从此开始走出困境。正因为这次的成功，乔布斯开始调整皮克斯公司的战略发展方向。1989年，皮克斯公司相继推出了Renderman 3.1和Renderman 3.2两个版本的动画渲染软件，皮克斯的软件因其动画短片而声名大噪，销售情况良好。

1989年，乔布斯决定裁掉皮克斯的硬件工程师，关闭区域销售部门，同时任命卡特穆尔为皮克斯的首席技术官兼董事会主席，自己则不再担任这一职务。固执的乔布斯终于决定改变皮克斯公司的战略方向，转向图形渲染软件领域，正是满怀梦想的卡特穆尔、阿尔韦和拉塞特，促使他作出了这一决定。

到1990年时，乔布斯将皮克斯公司的硬件部门彻底砍掉，他裁掉了所有硬件工程师，关闭了计算机销售部门，并将剩下的计算机部门卖给了Vicom System公司。此时，乔布斯开始正视现实，正视市场，彻底放弃在皮克斯公司制造先进计算机的打算，但此时他仍然没有放弃在NeXT公司研制和销售先进计算机的梦想。

两年后的1992年1月，在旧金山举办的第一届Macworld Expo展览会上，乔布斯展示了NeXT公司研发的新机型NeXT Station、NeXT Station Color和NeXT Cube。与此同时进行展出的是NeXT公司新研发的Nextstep 3.0和Nextstep 486操作系统，它们均是基于以前的Nextstep改进而来。其中，Nextstep 486操作系统可以在Intel的80486微处理器上运行，而当时Intel的微处理器是在计算机上运用最广泛的微处理器，NeXT公司推出这款操作系统显然是希望它能打开更大的市场。

NeXT公司推出的这一系列新型操作系统因其操作简单、设计人性化而受到了人们的欢迎，但NeXT公司研制的先进计算机仍然销量

不济，在经历了长达5年的销售困局后，乔布斯终于认识到自己的梦想或许已没有实现的可能，他失望地说："我现在明白了，我们要么成为最后一个成功的硬件公司，要么成为第一个失败的。"残酷的现实让乔布斯再次认识到自己的梦想已经彻底成为不可能，他不得不对市场低头，这一次次的教训让他终于学会了去适应市场、适应用户。

1993年2月，乔布斯开始对NeXT公司进行大刀阔斧的改革，他裁掉了NeXT公司超过一半的员工，并将其硬件业务卖给了佳能公司。这一调整意味着NeXT公司将跟随皮克斯公司的脚步，彻底调整战略方向，转型成为一家专门的软件提供商。而正是因为这一调整，NeXT公司才渐渐远离了破产的命运。1994年，NeXT公司报告其利润为105万美元。

NeXT公司和皮克斯公司耗费了乔布斯的大量心血，乔布斯一心想将它们打造成先进的专业计算机供应商，可他在坚持了8年之后，不得不完全放弃硬件部门，全面转向软件领域。只有当乔布斯放弃自己在硬件领域里的梦想、转向软件领域时，他的这两个公司才开始出现转机，这简直是命运在跟乔布斯开玩笑，但这也让他学会了关注市场。

显然，造成硬件彻底失败这一结局的因素很多，但根本问题在于乔布斯没有根据自己公司的条件和当时美国计算机市场的状况采用正确的策略。他的公司刚刚成立，技术、资金都相当有限，在软件和硬件同时研发的情况下必然会使研发成本居高不下，同时，他没有进行认真的市场调查，不清楚市场究竟需要什么样的产品，需要什么样的价位，是什么人需要，有多大市场，等等，在这种情况下贸然去研发计算机，以为把当时的新技术都用上就能够畅销，这不过只是一厢情愿罢了。同时，过高的价格和专业计算机的不通用特点，使自己的产品难以被市场接受。在硬件市场上的失败一方面说明他还没有认清当时美国计算机市场的整体状况，没有形成着眼于市场趋势的正确眼

光；另一方面说明他还没有认清自己的优势。他显然更适合进行创造，这与他的直觉思维方式密切相关，而他的公司开发出的优秀软件产品证明了他的这一才能。软件制作领域是一个能够充分发挥人的创造性的领域，乔布斯虽不是软件专家，但他却能凭自己的直觉知道什么样的软件是好的，他的理念一开始就是要使计算机变得更加简单、易用，能够让没有太多计算机知识的普通人也能应用自如，这正是计算机发展的大趋势。乔布斯的创造性就在于他总能指出软件研发的正确方向，他总能给软件研发人员好的建议和指导，让他们研发的产品更易于使用，更人性化。当乔布斯的无限创造精神与对市场趋势的洞察结合起来时，他将成为这个创新时代的无可争议的领导者。创新，全方位的创新，是一个公司发展的源源不断的动力，而吸取失败教训之后的乔布斯将始终站在这个时代的创新前沿。

第五章



转战动画市场，仍然叱咤风云

1. 重拳出击动画制作领域

皮克斯的转型虽然让其走出了困境，但他们的软件销量所带来的收入仍然有限。1991年，阿尔韦离开了皮克斯，但他的出走并没有改变卡特穆尔和拉塞特用计算机创作动画电影的梦想。《顽皮的跳跳灯》和《锡铁小兵》的成功激发了他们更大的创作热情，他们决定制作一个真正的动画电影，来实现自己多年来的梦想，而且他们相信这部电影一定能够成功，并且会给皮克斯带来巨大的收入，这也是他们将皮克斯发展壮大的唯一可行的方式。此时，乔布斯知道他需要进行大胆的尝试，包括向动画电影制作领域进军，虽然软件的销售能为公司带来收入，但这部分收入是有限的，甚至还不能使自己收回前期巨大的投入。而动画电影市场则是一个利润丰厚的领域，一部成功的电影将会带来几千万甚至上亿美元的收入，这是实现快速翻身的最好途径。同时，《顽皮的跳跳灯》和《锡铁小兵》的成功也让乔布斯对卡特穆尔和拉塞特信心十足，他知道他们是计算机动画领域的天才，只要有这样的天才，成功就不是什么遥不可及的事。1992年，皮克斯的一个动画制作系统软件获得了奥斯卡金像奖中的技术奖，1993年，Renderman获得了奥斯卡的另一个奖项，一个又一个的奖项也让乔布斯明白，这表明人们已认可了用计算机制作动画片这一新的动画制作方式。现在他有计算机动画制作领域最好的技术，又有像拉塞特这样一流的动画电影创作人，还有一个逐渐得到认可的计算机动画电影市场，此时的冒险已经不再是莽撞和不成熟了，于是他拿定主意，放手一搏。

拉塞特得到了乔布斯的支持，他决定与自己的老东家——迪斯尼公司进行合作。1992年初，他找到了当时迪斯尼的总经理卡曾伯格，向他提出了皮克斯公司的建议，卡曾伯格对自己的这位老部下相当有信心，也知道皮克斯公司在计算机动画制作领域里有一流的技术，于是他同意就此事与迪斯尼的总裁艾斯纳商议。迪斯尼内部对计算机动画制作这一全新的技术有争议，有人反对使用这一技术进行动画制作，认为这将使人们认为迪斯尼的动画电影已经远离真正的艺术，而被时髦的技术所玷污，但迪斯尼的高层很清楚用计算机制作动画已经成为一种新的趋势，他们自己的许多动画电影都借助了计算机技术，所以他们仍然决定与皮克斯合作，进行这一大胆尝试。不久，拉塞特就得到回复：迪斯尼愿意与皮克斯合作制作一部计算机动画电影，并邀请乔布斯与迪斯尼就合作的具体方式进行商谈。

乔布斯听到这个消息后非常兴奋，他知道，有了迪斯尼这个老牌动画电影制作和发行商的支持，自己离成功就不远了，于是马上前往迪斯尼与卡曾伯格进行商谈。

这次合作，显然是迪斯尼占据有利地位，它是动画电影领域当之无愧的龙头老大，无论在动画电影的制作还是发行等方面都有着强大的实力，同时还占据着大部分的动画电影市场。而皮克斯不过是一个只有技术的小公司，不论在人才、资金还是经验等方面都非常有限，实力与迪斯尼根本无法相比。这让卡曾伯格在谈判中底气十足，处处占上风。乔布斯当然清楚他们更需要迪斯尼，而非迪斯尼更需要皮克斯，而且他现在已没有什么钱进行投资了，他得依靠迪斯尼来为这部动画电影注资，更要命的是乔布斯是动画制作领域的门外汉，他既不清楚制作一部动画电影要怎样进行成本预算，也不清楚动画电影制作的详细过程。所以在各种合作条件上乔布斯只能作出让步，以成全这次合作。结果双方顺利签订了一份对迪斯尼非常有利的协议，协议规定迪斯尼对这部动画电影的制作、营销和发行进行投资，而皮克斯负

责动画电影的创作，迪斯尼拥有对电影创作提出建议的权利。电影上映后，皮克斯可以获得12%的纯利分成。此外，迪斯尼还对这份协议附加了两个苛刻的条款：一是在整个电影制作过程中，拉塞特必须一直担任动画设计职务，如果他中途离开，则这份协议自动作废；二是迪斯尼拥有销售和这部动画电影有关的产品的权利，且销售收入全部归迪斯尼所有，这些产品包括玩具、体育用品、文具用品、装饰用品及各种配饰，等等。

虽然迪斯尼的合作条件苛刻，乔布斯知道他没有选择，他此时最关心的是迪斯尼到底能投多少钱进去，没有钱一切都将成为空谈。迪斯尼最后确定的投资金额是2700万美元。拿到钱后，皮克斯公司立即投入到了这一全新的计算机动画电影的创作过程中。正是这部电影，成就了乔布斯和皮克斯公司命运的华丽转身，也引领了计算机动画电影的时代潮流，从此一个又一个计算机动画电影不断获得成功。

与迪斯尼合作的这部电影由拉塞特担任首席编剧和导演，他从自己侄子玩玩具的过程中获得了灵感。在侄子玩玩具时，拉塞特心想，要是这些玩具都有想法，那它们会做什么？就此拉塞特展开丰富的想象力：有个名叫安迪的小孩，他有很多玩具，当安迪离开屋子的时候，玩具们就开始了自己的生活。其中牛仔胡迪是安迪最喜爱的一个玩具，因而胡迪成了所有玩具的统帅。但有一天，安迪带回了一个新玩具——太空战警巴斯光年，巴斯光年有电动折叠翼、探照灯和腕式对讲机，它成了安迪的新宠，这显然威胁到了牛仔胡迪在玩具中的地位，于是胡迪与巴斯光年争风吃醋，胡迪老想着赶走巴斯光年，恢复自己的地位。可两人有一次从窗户中掉了出去，屋外的世界可不是他们能应付得了的。离开了主人安迪的庇护，胡迪和巴斯光年时刻面临着邻居家狗的威胁，更危险的是邻居家的孩子是个玩具虐待狂，落到了他手中可就死定了，于是胡迪和巴斯光年开始相互合作，共同寻找回家的路。拉塞特编好剧情后，就将这个动画电影命名为《玩具总动员》。

拉塞特这个剧本中的两个主角——牛仔胡迪和太空战警巴斯光年跟迪斯尼的传统电影角色有很大不同，在迪斯尼的传统电影中，主要角色都是正面的、友善的，迪斯尼宣扬的就是这种美和爱，但《玩具总动员》里的这两个主角却争风吃醋，互相排挤，形象过于阴暗，因而难以与迪斯尼的价值观一致。但这正是拉塞特的高明之处，他没有像传统迪斯尼电影那样将人物角色设计得好坏分明，而是赋予这两个角色人类身上都存在的性格缺陷和阴暗面，通过展示这种阴暗面，来更充分地挖掘人物的各种细腻心理，引起观众的注意和思考。

当这个剧本送给迪斯尼后，在迪斯尼内部引起了争议，本来就有人反对完全用计算机来制作动画电影，现在，剧中的人物性格又偏离了迪斯尼的传统，于是反对的声音更多了，虽然包括卡曾伯格在内的迪斯尼高层还是希望这部影片能够完成制作，但他们也不能不考虑内部的反对声音，最后，几经争论，1993年11月，迪斯尼作出了暂停《玩具总动员》制作的决定。

这个决定对于皮克斯来说简直就是一个晴天霹雳，不仅卡特穆尔和拉塞特的梦想无法实现了，而且乔布斯想借助迪斯尼来进行最后一搏的计划也落了空。但乔布斯不会放弃自己的计划，正如他以前所做的一样，这就是他的风格，他不会被任何困难和挫折吓倒，他的坚持再次使合作出现了转机。他了解到是剧本的问题引起了迪斯尼的内部分歧，导致卡曾伯格等高层领导作出了这一决定，既然问题的关键是剧本，那就从剧本入手解决这个问题。他劝说此时情绪低落的拉塞特："伙计，这只是暂停，当我们解决了问题时，一切又会恢复的。我相信你的才华，我们还有最好的技术，我们只是遇到了一个小插曲，赶紧行动起来吧，不要坐等机遇溜走！"拉塞特受到乔布斯的鼓舞，立即投入到剧本的修改中。他坚信自己剧本的基本思路是对的，也是精彩的，于是他决定稍作修改，使剧情更容易被人们接受。他在剧情展开之前，加上了一段情景，即让牛仔胡迪主动关心、帮助其他

玩具，表现出热心肠的一面，给观众一个正面印象，让观众接受他，这样，当巴斯光年抢了他的风头并和他争夺领导权时，这个热心肠的牛仔表现出妒忌的一面就不会让人难以接受了。这个修改过的剧本再次被送给迪斯尼，迪斯尼显然对这个新剧本很满意，于是恢复了这个电影的制作计划。

经过四年的努力，《玩具总动员》终于制作成功。在这期间，乔布斯策划了一个更大胆的计划，他决定借助《玩具总动员》的成功上映让皮克斯公开上市。于是他四处奔走，为皮克斯的上市作准备，同时他还接过了皮克斯总裁的职务，当《玩具总动员》上映并获得成功后，就立即着手实施皮克斯的上市计划。他知道，《玩具总动员》作为第一部完全用计算机制作的真正意义上的动画电影，一旦成功，将获得巨大的轰动效应，借助这一效应，皮克斯的上市将一举成功，就像当年他的苹果公司在Apple II的风靡下成功上市一样。

乔布斯的这一上市计划可谓是一个天才策划，从他转向支持皮克斯进军动画电影制作领域，到借助《玩具总动员》推动皮克斯上市，这一系列大胆而又思维缜密的行动中，我们看到，乔布斯已不再是当年那个一意孤行、莽撞而不成熟的年轻小伙子了，他开始变得成熟、睿智，他懂得了什么时候该放弃，什么时候该坚持，知道什么时候该冒险，什么时候要谨慎，什么时候该听取其他人的意见，什么时候应该坚持自己的想法。

《玩具总动员》定于1995年感恩节的前一天在好莱坞的酋长石剧院正式上映。影片上映之前，无论是迪斯尼还是皮克斯公司都对影片的成功与否疑虑重重，毕竟这是一部真正的完全意义上的计算机动画电影，此前没有任何这类电影在影院上映过，他们忐忑不安的心情就不难理解了。这个与众不同的电影虽然还没接受观众的真正检验，但包括乔布斯和迪斯尼总裁艾斯纳在内的公司内部的人都对这部影片有信心，正如迪斯尼的一位资深电影制作人所说："无论是情节、配音，

还是画面的生动、清晰性，这部电影都是一流的，这绝对是一部优秀的电影。”而参与此片制作的皮克斯的一位动画设计人员说：“我们的动画渲染技术是完美的，用它制作出的人物表情丰富而且自然，它不会让你感到有什么不适，而场景也是那样真实、生动，这一切都是计算机技术的魔法，你一定会被这一切深深吸引的。”乔布斯谈到自己看完这部片子的感受时说：“它让你置身于一个截然不同的世界，一切都是那么有趣，富有吸引力，没人不会爱上它们。”艾斯纳也激动地表示：“这是一个伟大的创举，谁能想象第一次用计算机技术就制作出如此完美的动画电影呢？这要感谢所有为之付出辛劳的人，他们是了不起的。”

1995年11月22日，一切都成为定局，《玩具总动员》征服了所有观众，观众们不仅叹服于它完美的制作技术，还被那有趣而生动的故事深深地吸引了。人们从电影院出来的时候，还没有从那种兴奋状态中走出来，他们热烈地谈论这部计算机动画电影，谈论让这一切成为可能的幕后天才们。第二天，美国各大报纸纷纷对《玩具总动员》进行评论。《纽约时报》上刊登的文章这样写道：“这是新技术和精妙的故事情节的完美结合，它不仅证明了计算机动画制作技术也能够制作出感人的艺术作品，而且为电影的制作打开了一扇新的大门，人们知道从此电影将获得更为完美的表现，人类的想象力能到达的地方，它都能给予完美的再现。”《华尔街日报》也评论道：“皮克斯公司因这部电影而一举成名，虽然它不是这部成功电影所带来收益的最大受益者，却成了最吸引人注目的焦点，如果不出意料，皮克斯将在几天之后成功上市。”著名的文艺评论报纸《观察家》这样写道：“这部电影值得你认真去看，它将带给你许多思考。电影的创新是我们一直关注的，但这次电影制作手段的大胆创新却来自一个外行人乔布斯及他领导的公司，这不能不说是件让人称奇的事。乔布斯及他的皮克斯公司对于电影的贡献是如此之大，这再一次证明创新是所有行业进步的动力和源泉。”

《玩具总动员》的票房收入令人咋舌，第一周就获得了3000万美元左右的进账，持续的抢眼表现使之位列年度票房收入排行榜的前五名，而其全球范围内的票房收入更是达到了惊人的3.6亿美元。《玩具总动员》的巨大成功也给这部电影的制作人带来了耀眼的光环，拉塞特在1996年的奥斯卡颁奖活动中成为特殊成就奖的得主。

正如《华尔街日报》所预料的，在首映之后的第六天，也就是1995年11月28日，皮克斯公司在乔布斯的运作下成功上市，股票上市价格为22美元。上市前，乔布斯的上市服务商为皮克斯公司的股票给出的合理定价是每股12美元左右，他们认为这样的定价符合市场预期，能够大大减少上市失败的风险，但乔布斯坚持将价格提高到每股22美元，他不认为皮克斯公司只值这么点价钱，皮克斯公司独立制作了《玩具总动员》，并且市场给予了高度的认可，皮克斯公司只是借助了迪斯尼的发行渠道和资金，而实际上皮克斯公司在计算机动画电影制作领域已经成为一个领先者，无论是在技术方面还是在内容策划方面，皮克斯公司一旦获得足够的资金，就可以成为这一新型电影市场的主导者，再加上电影市场诱人的高回报率，皮克斯公司的前景将是非常广阔的，乔布斯相信投资者会认同这点。乔布斯的分析最终被证明是正确的，投资者果然非常认同皮克斯公司的价值，第一天上市交易结束的时候，皮克斯公司的股价就涨到了每股39美元，乔布斯的冒险再一次成功了，但这次冒险无疑是作了充分的理性分析的，乔布斯已经越来越成熟了，他敢于冒险的性格没有改变，但却更加谨慎和理智，这使他能够更好地抓住一次次的机会，同时又能够有效地控制风险。

长期困扰皮克斯公司的资金问题就此得以解决，同时皮克斯公司也成功转型为一家动画电影制作公司，闯入了一个全新的、充满前景的领域。皮克斯的成功对于乔布斯事业的重要意义再怎么夸张也不为过，因为这是他命运的一个转折点，是事业上的，更是心理上的。乔

布斯从1986年2月买下皮克斯到1995年皮克斯获得成功，十年时间的苦苦煎熬终于获得了巨大的转机，这段时间内，乔布斯一次次遭受打击，一次次在坚持与放弃之间徘徊，一次次转型、探索，最终靠他的冒险和智慧，在最后一搏中获得了凤凰涅槃式的重生。他先是执著于图像处理计算机的研发和销售，虽然毫无起色，但他仍然苦苦坚持了四年，1990年，在Renderman动画渲染软件的良好销售形势下，乔布斯毅然决定放弃硬件，选择软件，彻底调整公司的发展方向，这次调整是乔布斯向市场的第一次低头，这让他认识到了市场第一的真正含义：没有销量的产品即使再好也不能让公司持续发展，只有把握市场趋势、时代趋势，才能创造出真正让人们广泛接受的产品，这一点至关重要。后来，乔布斯决定与迪斯尼合作，迈向动画电影市场，虽然乔布斯好像被卡特穆尔和拉塞特他们牵着鼻子走，但如果乔布斯不认为计算机动画电影有市场，如果他没有得到一次次的印证，如果他没有胆量和冒险精神，他也不会选择走这条路。从他的这一次次重大抉择中，我们发现乔布斯虽然处境困难，但他的每一次抉择都是在认真分析之后作出的，而不是病急乱投医，看似在被卡特穆尔等人牵着鼻子走的乔布斯没有盲目地依从他们，他只是选择了自己认为正确的道路。乔布斯很清楚当时的自己已没有莽撞和偏执的资本，他的有限资金和两个公司的人不敷出决定了他走错任何一步都将会让自己万劫不复。他必须慎之又慎，他必须知道什么可行，什么不可行，他需要彻底转变自己的做事方法，密切关注市场，洞察市场的发展趋势，知道什么是市场需要的，什么是市场不需要的。在一次次的放弃和改变中，他学会了理智和妥协，懂得了什么是正确的经营理念，懂得了什么才是最重要而且必须去迁就的。同时他还要保持自己的坚持和冒险精神，他的坚持让他一旦认定了自己重新选择的道路，就全力以赴，不把任何困难放在眼里，这让《玩具总动员》得以重新启动，没有这种坚持精神，只知道一味放弃和变动，根本不可能成功。他的冒险精神

也足以让人称道，他虽身处险境，却并没有被失败的危险吓倒，身上仍然保留着年轻时的那种勇气和魄力。他果断地与迪斯尼合作，进军动画电影市场，果断地趁着《玩具总动员》的成功将皮克斯上市，提高皮克斯公司的股票价格，这一切再次让他获得了巨大的成功。

2. 创新思维为动画王国奠基

乔布斯很有商业头脑，少年时代的他就与沃兹一起制作蓝盒子赚钱，当沃兹造出了Apple I 电路板时，他就盘算着用这个新玩意儿来开公司，并且成功靠贷款和赊账完成了第一笔订单。为了使苹果计算机公司能够在众多企业中脱颖而出，他坚持让麦金纳公司为苹果计算机公司设计徽标。随后他又说服了马库拉对苹果计算机公司进行投资，将Apple II 成功推向市场，成就了苹果计算机公司的辉煌。当他创立自己的NeXT公司时，他依然坚持自己的理念，费尽唇舌请来当时最优秀的设计师兰德为自己的新公司设计徽标，可见乔布斯对于品牌的重视程度，他虽没有受过正式的商业教育，却不惜用重金来打造这个看似没有多大意义的徽标。现在，《玩具总动员》的成功又让他看到了新机遇，有着丰富商业运作经验的乔布斯决定再次将皮克斯公司打造成一个新品牌，为自己的动画王国奠基。

于是他要求更改与迪斯尼公司的合作协议，他提出了三点要求：一是皮克斯公司在将来为迪斯尼制作的电影中拥有完全独立的制作权，迪斯尼不再有对皮克斯公司制作电影的建议权。这一条让皮克斯公司在电影创作中能够自由进行，不必再对迪斯尼言听计从。乔布斯

认为，首先独立自主的制作权是皮克斯公司的员工(尤其是拉塞特)发挥自己创作才能的保证，这对于皮克斯公司的独立和走向成熟也至关重要。二是把皮克斯注册成为一个品牌名。乔布斯认为只有这样，皮克斯才能扩大自己的声誉，才能顺利壮大起来，品牌有利于扩大自己公司的知名度和人们对公司的心理认同，也是树立公司形象的关键。三是要求在所有有关电影的产品上都要印有皮克斯的商标，并且不能小于迪斯尼的商标。目的在于通过与电影相关产品的广泛发售达到传播皮克斯品牌的作用。乔布斯提出的这三点要求，除了第一条争取自由的制作权外，其余两条都是关于品牌的，足见乔布斯对于品牌的重视程度。这也在某种程度上反映了乔布斯的雄心，他要将皮克斯公司打造成著名的动画电影制作商，要成为电影领域的一个举足轻重的角色。乔布斯虽然提出了这三条要求，但都没有牵涉更多的利益分配的问题，这也反映了乔布斯的成熟，他知道现在一切才刚刚开始，他目前最需要的不是更多的金钱，他已通过皮克斯的上市得到了足够的资金，他现在最需要的是让皮克斯借助迪斯尼尽快成长，使其运作更成熟、更稳定，同时尽可能地培养计算机动画电影方面的人才。要知道他的皮克斯公司刚刚从软件销售转移到动画电影制作领域，一切都还处于不成熟的状态。

乔布斯的这一计划又成功了，迪斯尼接受了他的新要求。艾斯纳当然知道乔布斯的野心，但他知道现在不是跟乔布斯强硬的时候，竞争对手梦工厂的存在让他意识到与乔布斯的皮克斯公司紧密团结的重要性，况且乔布斯并没有提出多少利益方面的要求，这让他没有太多的顾虑。这也显示了乔布斯的英明之处，暂时不改变利益分配可以让艾斯纳和迪斯尼更容易接受修改合作协议的要求。

由于艾斯纳和卡曾伯格在迪斯尼最高领导权问题上产生了矛盾，卡曾伯格被艾斯纳排挤出了迪斯尼，他转身加入了迪斯尼的竞争对手梦工厂公司中。艾斯纳很清楚现在皮克斯公司风头正劲，不仅有一流

的计算机动画制作技术，而且还有像拉塞特这样才华横溢的动画电影制作人，《玩具总动员》的成功已经证明了他们在计算机动画领域无可争辩的实力，他们制作的电影有着广泛的市场。因而谁能与皮克斯公司合作，谁就将在计算机动画电影领域占得先机。迪斯尼公司当然不想让梦工厂与皮克斯公司联手，那样的话迪斯尼将在这一新兴市场一败涂地，可能因此而让出动画电影业龙头老大的地位，这是迪斯尼最不希望看到的。所以乔布斯提出的这一要求可谓正是时机，迪斯尼不得不接受这一要求。

很快，乔布斯与迪斯尼合作的第二部动画电影《虫虫特工队》投入到了紧张的制作中。《虫虫特工队》是拉塞特根据《伊索寓言》中蚂蚁和蚂蚱的故事改编的，故事讲述了一个名叫飞力的蚂蚁赶走压迫蚂蚁王国的蚂蚱们的故事。蚂蚁王国在蚂蚱的压迫下为其提供粮食，每一只蚂蚁都在任劳任怨地干着活，只有一只叫飞力的蚂蚁显得有点特殊，它爱好发明创造，总想发明点有用的东西，但蚂蚁王国的蚁后和其他蚂蚁对飞力和它的发明都极其鄙视。一次它发明了一个收割机，期望能更有效地收割粮食，不过没人重视它的这个发明。它和公主的妹妹在一次运送粮食的过程中遇到了前来抢夺粮食的蚂蚱，但它为了保护自己的发明而将粮食掉到了悬崖下。这一下激恼了蚂蚱们，它们出于报复抓住了公主的妹妹小不点儿，飞力挺身而出，解救了小不点儿，但蚂蚱们威胁说如果下次不准备双倍的粮食，它们将血洗蚂蚁王国。这一下，飞力成了蚂蚁王国的罪人，蚁后决定驱逐飞力。为了能留在王国，飞力提出自己可以找来更大更厉害的虫子来赶走蚂蚱们，蚁后觉得可以让飞力一试，就同意了。于是飞力起程去寻找能赶走蚂蚱们的更大的虫子，途中碰到了一群失业的马戏团演员，它们中有甲虫、螳螂和蜘蛛等，为了能够得到一份新的工作，它们隐瞒了自己的身份，于是飞力带着它们来到了蚂蚁王国。可当它们见到敌人时却害怕了，纷纷打起退堂鼓，准备逃离，这时知道了它们身份的飞力虽然很

失望，但还是恳请它们留下，否则自己将成为蚂蚁王国的骗子，从此失去立足之地。后来，一只昆虫智斗小鸟，救出了飞力和小不点儿。受此启发，飞力决定发明一只假鸟来吓退蚂蚱。此时马戏团前来寻找这群演员，这使得它们的身份在所有蚂蚁面前曝了光。正当蚂蚁王国准备驱逐这群演员时，蚂蚱军团开始进攻了。冷静的小不点儿成功劝说这群演员与蚂蚁们一同抵抗蚂蚱军团，在与蚂蚁的决战中，蚂蚱很快识破了飞力的计谋，当它们决定对这个敢于反抗的蚂蚁王国进行一次残酷的报复时，一只真鸟出现了。但蚂蚱们仍然认为这是只假鸟，它们丝毫不把这只鸟放在眼里，毫无顾忌地对蚂蚁王国发动了进攻，结果这只真鸟将可怜的蚂蚱们一只只吃进了肚里，这时蚂蚱们才猛然醒悟，纷纷夺路而逃。就这样，蚂蚁们赢得了胜利，后来，飞力和那群演员也受到了蚂蚁王国的嘉奖。

《虫虫特工队》于1998年11月14日公开上映，到年底时，票房收入达到了1.14亿美元，到第二年1月份时突破1.5亿美元，再次取得巨大成功。同时，这部电影好评如潮，有影评人评论说："《虫虫特工队》有着曲折动人的情节，通过这一个个曲折的故事情节，人物的人性化一面得以充分展现，调动了每一位观众的感情，使这部电影再次获得良好的反响。"《电影人》杂志在文中写道："皮克斯日臻成熟的3D技术赋予这部电影更强的视觉冲击力，同时，人性化的视角也让整个故事沉浸在一片美好感情之中，让人难以忘怀。"《虫虫特工队》是皮克斯公司在3D技术上的一个大胆尝试，新技术带给观众的是身临其境的感受，这让电影获得了更大的吸引力，皮克斯公司也因此获得了更大的声誉。拉塞特在这部电影中再次展现了他的才华，他的剧本总是能抓住人心，让每一个角色都充满人性的光芒。皮克斯的成功至少有一半来自这位天才导演，没有他出色的剧情设计，只有技术的皮克斯公司是不可能取得如此大的成就的，可能现在仍在卖动画渲染软件。而这正是电影产业与其他行业的显著区别，它不仅需要有一流的技术，还

要有优秀的、充满艺术创造力的动画设计人员，说到底电影行业是一个带有商业色彩的艺术行业。乔布斯深知这一点，他知道优秀的电影导演对皮克斯意味着什么，他也更加仰仗拉塞特。应该充分利用每个人的优势，让每个人都位于能发挥自己优势的职位。他也开始更深入地去思考自己的优势是什么。作为公司最高领导人，最重要的事情又是什么。

1999年《玩具总动员2》正式上映，作为《玩具总动员》的续集，此片获得了更大的成功，不仅超越了第一部《玩具总动员》的票房纪录，而且刷新了整个动画电影的纪录。在美国，《玩具总动员2》获得了2.45亿美元的收入，而在全球，更是得到了4.85亿美元的收入。凭借这一个又一个票房纪录，皮克斯公司的实力大大增强，成为动画电影市场的领军者。同时计算机动画电影也显示了它强大的生命力，人们越来越认可这一新型电影。可以说，皮克斯公司开创了这一新市场，为以后的跟进者培养了大批影迷。

2001年11月2日，《怪物公司》上映，这部电影最大的特色就是想象力丰富：以前都是怪物们前往人类世界去吓小孩，不料它们却被自己带回来的一个小女孩弄得苦不堪言，整个怪物世界被这个有着无比充沛精力的两岁小女孩搞得天翻地覆，连以前恐吓小孩的好手苏利文也头疼不已，这真是此一时彼一时啊。《怪物公司》以一种巧妙的手法充分表现了孩子的天真和淘气，吸引了大量观众，使其票房再创新高，达到了2.55亿美元，全球票房收入达5.25亿美元，成为皮克斯公司当时最卖座的电影。

3. 动画王国里的新主人

《海底总动员》是皮克斯公司和迪斯尼的合作协议中最后一部影片。此前的几部都大获成功，因而无论是皮克斯公司还是外界对此片都期待甚高，唯独迪斯尼公司对此片心情复杂。迪斯尼公司当然希望这部电影继续以前的成功，为其带来巨额收益，但如果这几部合作的电影都大获成功的话，那么皮克斯在与迪斯尼的新合作协议谈判中就有足够的底气，提出让迪斯尼难以接受的苛刻要求，这正是迪斯尼高层苦恼的原因。他们更希望这部影片失败，从而使皮克斯更加依赖迪斯尼。于是艾斯纳开始在公开场合批评皮克斯及其创作团队，这在外人看来是非常不可思议的，艾斯纳甚至还预言《海底总动员》不会取得像《玩具总动员》和《怪物公司》那样的成功。乔布斯听到此话后暴跳如雷，他简直不敢相信自己的耳朵，“这难道是真的吗？”他在自己的办公室里来回大步走动着，心里就像风暴肆虐下汹涌的海面一样难以平静。但他不愿意在合作还没结束时就与迪斯尼翻脸，于是他压住自己的怒火，转而鼓励自己的团队创作出更优秀的作品，用事实来粉碎艾斯纳的无耻预言。

《海底总动员》讲述了一对小丑鱼父子的动人故事。小丑鱼尼莫因和家人闹矛盾而离家出走，不料被一个潜水员抓了回去并将其卖给了一个牙科诊所，与其他观赏鱼一起养在鱼缸里。尼莫的父亲为了寻找儿子，历经千难万险，最终父子得以团聚。这部电影用父亲寻子这一情节展示了父子之间伟大的亲情，感动了无数观众。出色的剧情再加上绚丽新奇的海底世界，使这部电影颇具美感和观赏性，因而吸引了

众多观众，仅在美国，其票房收入就一路飙升至3.4亿美元，而全球票房收入更是高达奇迹般的8.64亿美元，空前的成功让皮克斯攀上了新的高峰，乔布斯的计划又一次成功了。他对艾斯纳的言论进行了公开的反击，认为艾斯纳的话是对他及皮克斯公司的侮辱，他再也无法忍受艾斯纳的这种侮辱了。当然，艾斯纳也针锋相对，丝毫不肯示弱。

乔布斯对以艾斯纳为首的迪斯尼的霸道早已有过领教，当时的他没有条件与其讨价还价，但现在情况不同了，现在的皮克斯在人才、资金、品牌、技术、运作的成熟度等各方面都已得到了极大的提升。如果说当初与迪斯尼合作时还是初出茅庐，那么现在已经成了计算机动画电影制作领域真正的霸主，其实力足以让任何老牌动画制作公司不敢小觑，并代表着动画电影的未来，是动画电影新趋势的领导者，也是高票房收入的纪录创造者。乔布斯此时信心十足，他不仅要改变此前与迪斯尼合作中的弱势地位，他甚至打算将那个自高自大的艾斯纳踩在脚下。事实上，他确实做到了。

在与迪斯尼进行的新一轮合作谈判中，乔布斯一开始就打定主意让迪斯尼充当其电影发行商的角色，他希望在新的合作中皮克斯公司将得到90%的利润，而只给迪斯尼10%的发行费用。乔布斯说："事实上，我们与迪斯尼的合作始终只局限在电影发行方面。在电影制作方面，迄今为止每一部动画电影都是我们皮克斯公司单独完成的，这里看不到迪斯尼的任何影子。"他还说："我们真正需要的只是一个发行渠道而已，这正是我们与迪斯尼合作的原因。"艾斯纳根本无法接受乔布斯的这一表态，他说："是迪斯尼为皮克斯带来了高额利润，这一点恐怕乔布斯并没有搞清楚。"对于艾斯纳表现出的霸道和强硬，乔布斯声称："我们需要的是一个平等的合作伙伴，而非替别人打工。"看来，这次乔布斯打算把他此前让给迪斯尼的利润全部拿回来，或者他根本就认为迪斯尼不过是在利用自己在动画电影市场的既存势力敲诈皮克斯。

在经历了近10个月的谈判之后，迪斯尼和皮克斯的谈判陷入僵局，双方都不肯向对方妥协。

此时，艾斯纳正面临着迪斯尼内部的权力斗争，他要求公司执行关于董事会成员年龄限制的条款，这样，73岁的董事会成员罗伊·迪斯尼就不得不离开迪斯尼公司了。罗伊·迪斯尼是迪斯尼公司的创始人沃尔特·迪斯尼的侄子，也是整个迪斯尼家族中仍然留在迪斯尼任职的唯一成员，艾斯纳不惜利用手中权力铲除任何威胁到自己地位的人的做法遭到了许多人的反对，不久，董事会成员斯坦利·戈尔德为表示抗议与罗伊·迪斯尼一同辞职，离开了迪斯尼。罗伊·迪斯尼和斯坦利·戈尔德并没有善罢甘休，而是成立了一个反对艾斯纳的网站——拯救迪斯尼，在网站上他们广泛进行反对艾斯纳的宣传活动，指责艾斯纳一味追逐商业利益，已经忘记了迪斯尼的根本目标，忘记了迪斯尼的传统价值，正在使迪斯尼一步步失去活力和创造力。艾斯纳还嫉贤妒能，刚愎自用，使得大批人才相继离开迪斯尼，转而投向了对手的怀抱，使迪斯尼正面临着越来越强大的竞争。此后，迪斯尼创始人沃尔特·迪斯尼的女儿也加入到反艾斯纳的阵营，认为艾斯纳应该对目前迪斯尼的困境负责，要求他立刻辞职。

随着反艾斯纳势力的联合和不断壮大，艾斯纳在迪斯尼内部的支持者也越来越少，陷入了被孤立的境地，似乎艾斯纳应该对迪斯尼过去所犯下的错误负责。在这种背景下，迪斯尼的股东们对艾斯纳进行了一次信任投票，由投票结果来决定艾斯纳的去留。结果反对艾斯纳的票数占到了43%,就这样，艾斯纳被迫辞去了迪斯尼董事会主席一职。但他并没有辞去首席执行官的职位，而决定按照合同约定履行职责到2006年。艾斯纳声称这次迪斯尼内部的权力变动与少数人的幕后活动有关，自己不会屈服于反对势力，这正是他留任首席执行官的原因。

这时，美国最大的有线网络运营商发布了一条公告，表示将以

660亿美元的价格收购迪斯尼，声称这样可以实现强强联合，进一步巩固公司在影视传媒领域的优势和地位。很显然，这不过是利用迪斯尼内部的权力斗争，达到恶意并购的目的。艾斯纳严词拒绝了他们的提议。迪斯尼正面临着严重的危机，这个老牌动画帝国正面临着内外交困的局面，其传统业务赢利能力正迅速下滑，而又没有新业务来拉动公司业绩，再加上公司内部的官僚主义和重重矛盾，使迪斯尼变成一个庞大而失去生气的企业。

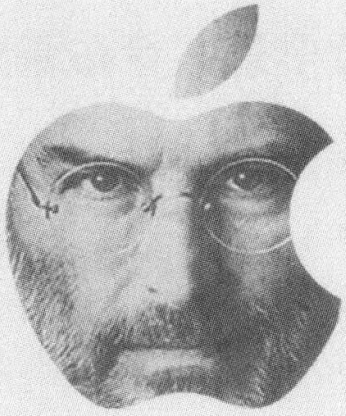
回到迪斯尼公司的罗伊·迪斯尼显然不能容忍艾斯纳继续留在迪斯尼，这时，乔布斯也公开表态说："我们愿意与迪斯尼再度合作，续写此前的辉煌，但如果艾斯纳担任首席执行官，我们的合作就会困难重重。"乔布斯显然是在暗示迪斯尼公司立即赶走艾斯纳，否则不会与其合作。乔布斯当然不喜欢这个强硬而贪婪的家伙，尽管此前与艾斯纳的合作让皮克斯公司成长很快，但一部部大获成功的电影所带来的收益基本上都进了迪斯尼和艾斯纳的腰包。这是乔布斯绝对不能忍受的，他要将艾斯纳彻底赶出迪斯尼，好好教训一下这个狂妄的家伙。果然，乔布斯的这招非常管用，因为迪斯尼现在非常需要皮克斯，其正面临着外部包括梦工厂在内的一系列强敌的竞争，而内部又纷争不断元气大伤，这种形势迫使迪斯尼董事会作出决定，立即将艾斯纳辞退。这样，艾斯纳提前一年离开了他曾经耀武扬威的迪斯尼。2005年3月12日，董事会任命伊格尔担任首席执行官，接替艾斯纳的职位。

上任后，伊格尔马上和迪斯尼的董事会商讨发展策略，他们认为，要使迪斯尼彻底摆脱目前的处境，最有效的措施就是收购皮克斯公司，这样，迪斯尼公司不仅将在新兴的计算机动画制作领域获得优势，而且将获得一个非常好的利润增长点，这对于庞大而日渐衰败的迪斯尼而言至关重要。于是，伊格尔马上与乔布斯进行会晤，讨论收购的可行性。乔布斯也认为与迪斯尼结为一体将进一步巩固其在动画

电影领域中的地位，大大增强皮克斯在制作、发行、宣传、制造相关产品等领域的实力，从而更好地与其他电影制作商竞争，而且与迪斯尼结为一体可以涉足相关领域，扩大皮克斯的业务范围。2006年1月24日，迪斯尼宣布以74亿美元的价格收购皮克斯公司，采用换股的形式进行收购。这样，乔布斯拥有迪斯尼7%的股份，成为迪斯尼最大的个人股东，他随后发表声明称："今后，迪斯尼和皮克斯之间的合作将更为紧密，双方的资源实现了共享，双方也不会再在利益分配上产生矛盾，这为我们推出更优秀的动画电影做好了准备。"

并购后，皮克斯公司很快推出了新的动画电影《汽车总动员》，这部电影同样实现了可观的票房收入。无疑，这次合作是个双赢的结局，乔布斯得以成为迪斯尼的重要人物，从此迪斯尼这个动画帝国将迎来新的篇章，乔布斯将会如何影响这个梦幻王国呢？我们拭目以待。

第六章



王者归来，重启苹果的辉煌时代

1. 拯救苹果，乔布斯义不容辞

1985年乔布斯离开苹果计算机公司后，斯卡利成为苹果计算机公司的掌门人。在他领导苹果公司的8年时间里，苹果计算机公司实现了年收入从8亿美元到80亿美元的跨越，尽管如此，苹果计算机公司仍然错失了发展的大好时机。

因为从20世纪80年代到90年代正是个人计算机在美国普及的黄金时期，这期间，计算机的使用从一小批计算机爱好者、专业人士和部分公司逐渐普及到大众，成为商界、教育界和家庭必不可少的日常工具，其市场规模也扩大了好几倍。但是苹果计算机公司的市场占有率却从20%下降到不足8%，这意味着广大的市场都被PC占领了。

同时，PC的主角也从当初的IBM转变为惠普、戴尔、康柏等厂商，他们最初只是生产IBM的兼容机，后来随着个人计算机市场的不断扩展，生产计算机核心部件——微处理器的Intel和提供操作系统的软件供应商微软成为硬件和软件领域的主导厂商，这使他们的技术成了PC领域事实上的标准(这一标准有时被称为Wintel)，大量以其产品为配置的个人计算机厂商如惠普、戴尔、康柏等成为主要的PC供应商。随着这一阵营的逐步壮大，苹果计算机公司采用自己开发的操作系统和非Intel处理器的个人计算机逐渐失宠，虽然苹果公司有比较先进的技术，但因为没有开放自己的技术标准，再加上过高的价格，使苹果的产品消费者只局限在一些专业用户领域，这进一步降低了其竞争力。率先开发出先进操作系统的苹果公司却被其模仿者微软超越，

苹果采用图形用户界面的Macintosh计算机推出后，微软很快就开发出自己的图形用户界面——Windows操作系统，采用预装系统的策略，微软很快便用这一操作系统占领了PC市场，使其成为广大PC用户的首选系统。再加上市面上与Wintel标准兼容的大量软件供应商提供的应用软件产品，更增加了这一操作系统对用户的吸引力。同时，在20世纪90年代，互联网迅速兴起，以网景、Yahoo和Google为代表的网络新贵成为这一新兴领域的领跑者。为了追赶这一潮流，避免在这一前景无限的领域被后起之秀击败，微软针对网景开发的领航者上网软件推出了探索者(即我们熟知的IE浏览器)，并将之捆绑在自己的Windows操作系统里，这样，微软很快在这一领域成为可与网景匹敌的重量级对手。而为了在网络搜索领域与势头强劲的Google竞争，微软曾不惜血本意图收购Yahoo公司，想借助Yahoo的搜索工具与Google抗衡，但最终却没能得逞。

当PC阵营在一系列新兴领域进行着如火如荼的较量时，我们却看不到苹果计算机公司的身影，苹果已经在个人计算机领域日渐式微。

斯卡利执掌苹果公司的这些年，他的战略很明确，就是提高苹果计算机公司的赢利。这一切本没有错，但却没有很好地把握个人计算机市场的发展趋势，不知道什么对于苹果计算机公司的未来最重要。他并没有改变此前苹果计算机公司的策略，仍然坚守着自己多少显得有点另类的Macintosh计算机，并且没有降价的打算，这使其市场占有率节节败退，逐渐被挤出了主流个人计算机市场，这对苹果计算机公司是一个沉重的打击。苹果计算机公司是以生产个人计算机起家的，这是其主要业务，如果将自己的主要业务做到这个份儿上，那么这个技术先进的计算机公司又会有什么前途呢?

1992年，为了扩大赢利，斯卡利上马了他设想的个人数字助理器项目，他将其称之为“牛顿”。个人数字助理器(PDA)是一款个人随身携带的智能机器，具有个人组织和通信功能，它能取代日常的日记，

帮助人们更好地安排自己的日程，是商务人士用来辅助自己工作的设备。它内装Newton OS智能软件和ARM610 RISC处理器，具有先进的手写识别功能。

个人数字助理设备是斯卡利提出的一个概念，他是当时媒介融合概念的第一个践行者，他认为计算机时代的未来不会慢慢演进，而是会来场轰轰烈烈的革命。同时他提出“我们已经从工业时代迈向资讯时代，从物质时期步入心智时期”，认为信息技术将改变整个世界，人们的生活、工作、娱乐方式都将发生革命性的变化，时代将进步得越来越快。现在看来他是对的，应该说斯卡利是位很有远见的领导者。他认为，在媒介融合的大背景下，终端将集通信功能、计算功能于一身，终端将成为人们进入未来互联、智能时代的接入口，控制终端就能获得信息时代的最大商机。在这种思想指导下，他提出了“个人数字助理”这一概念，并将之付诸实施。这个概念在当时非常先进，但却有点远离现实，“牛顿”是当时唯一一种这样的设备，在人们还没有完全接受这一概念的时候就贸然研发产品并将之推向市场，显然是存在很大风险的，而且就连苹果计算机公司的工程师们都不知道在技术上是否可行，但斯卡利是苹果公司的主宰，工程师们只能去试一试。结果研发出来的产品不仅花费了大量资金，而且其技术非常不成熟，系统运行缓慢，手写识别率低，而且体积较大，并不能满足便于携带的要求。高达900美元的价格也让不知其为何物的人们望而却步。到1993年年末，“牛顿”总共只卖出了12万台，与苹果定下的销量目标相差甚远，结果这一项目再次面临失败。

斯卡利虽然对时代的发展趋势有宏观上的把握，但由于对技术不精通，不知道先进的概念在当时是否具有可行性，对于市场也没有进行认真、细致的调查和研究。在这种情况下贸然上马“个人数字助理”项目，很难摆脱失败的厄运。这也导致了斯卡利在1993年10月离开苹果计算机公司。

接替斯卡利的是苹果计算机公司的首席运营官斯平德勒。他是个不爱说话的典型的德国人，人称其为“柴油机”，因为他每天工作长达18个小时。虽然斯平德勒工作努力，但他并不是一个合格的领导者，他没有认识到苹果计算机公司的真正问题所在，他在位期间，没能改变苹果老产品没有销路而又没有能够带来收入的新产品的局面。他一开始企图用降价来推动苹果计算机的销售，当这一招没有效果时，他只好通过降低开支、缩减成本来延缓公司的衰退。先是取消苹果员工的各项福利和津贴，取消各种晚会和派对，不再为员工提供工作餐等。后来，面对持续的亏损，他开始进行裁员，一轮又一轮的裁员弄得苹果内部人心惶惶，没人知道下一轮裁员是否裁到自己头上。裁员终归不是解决问题的办法，但斯平德勒又没有其他有效的策略，这时他想到了收购，他与太阳微计算机系统公司接洽，希望他们能够收购苹果计算机公司，后来双方的谈判失败，这时董事会已经对斯平德勒彻底失去了信心，斯平德勒最终被董事会解除了职位。

1996年，当乔布斯听说斯平德勒要卖掉苹果计算机公司时，他震惊不已，他一手开创的、曾经风光无限的苹果计算机公司竟然被这群家伙弄到如此地步，想到这里就心痛，于是决定做点什么改变这一切。乔布斯对苹果计算机公司有着深厚的感情，他是苹果计算机公司的创立者，曾带领苹果计算机公司取得了一个个的巨大成功，苹果计算机公司也让年轻的乔布斯成为亿万富翁，成为美国人眼中的英雄，成为当时青少年崇拜的偶像。可是，失去乔布斯的苹果计算机公司现在竟然沦落到要被卖掉的地步，乔布斯当然不能容忍，他要亲自出面改变苹果公司的命运，他相信只有自己才能拯救苹果计算机公司。于是他立即跟苹果计算机公司的董事吉尔·阿梅里奥联系，声称只有他才能拯救苹果公司，可阿梅里奥并不这样认为，他认为他自己可以改变苹果公司的命运。

阿梅里奥在1994年11月加入苹果公司董事会，此前，他曾是国家

半导体公司的首席执行官。在国家半导体公司面临巨额亏损时，阿梅里奥临危受命，被董事会任命为总裁兼首席执行官。阿梅里奥一上台就对国家半导体公司进行了大刀阔斧的改革，通过施行重组、裁员、改变战略、上马新项目等一系列措施后，国家半导体公司成功摆脱了亏损，再次实现赢利。所以，阿梅里奥对自己很有信心，显然，苹果公司董事会也认为阿梅里奥是最好的人选，因此于1996年2月任命阿梅里奥为苹果计算机公司的首席执行官。

阿梅里奥很清楚苹果计算机公司面临的问题。公司的产品质量差，曾有一款机型发生过严重的爆炸事故，幸好当时使用者不在场，但此事却被媒体曝光，媒体纷纷评论道："苹果一向以高品质和高价格著称，却连安全问题都没有解决好，这让人们不禁对苹果品牌产生动摇。"媒体的批评给苹果计算机公司的声誉造成了恶劣的影响。由于长期没有推出畅销的新产品，苹果计算机公司的收入一直处于低迷状态，这使公司的现金流处于不良状态中。同时，苹果计算机公司的高层对未来的市场趋势没有正确把握，导致产品开发战略一片混乱，没有重点。

阿梅里奥针对这些问题，提出了一系列解决方案。为了强化产品质量，他大力实施"计划—执行—检查—行动"质量管理流程，还专门成立了一个可靠性和质量担保部门。出于进一步降低开支的考虑，他再次进行裁员，砍掉一些不必要的项目和部门，使有限的资金能够得到高效的利用。同时，他认识到，苹果计算机上装配的操作系统现在已经变成一堆冗杂、混乱代码的代名词，它经常出现故障，而且已经不能满足当前消费者的需要了，这是导致苹果计算机销量一直委靡不振的重要原因，他认为只有开发出一个新的能够顺畅运行并简单易用的操作系统，才能扭转产品滞销的局面。他的这一判断得到了董事会的认同，可当他们开始组建新的操作系统开发项目时，却发现苹果计算机公司现在已经没有能够担当这一重任的优秀工程师了。操作系统

是一个复杂的软件工程，需要大量优秀的工程师协同作业，可经历几轮裁员的苹果计算机公司现在已经元气大伤，没有适合的人才能够领导这一庞大的工程，也没有足够多的优秀工程师能够参加这一项目。这时，他们被迫把目光投向了外面。

苹果计算机公司现在已经风光不再，长时间的低迷和一次次的裁员沉重地打击了员工的士气，不仅中下层员工如此，就连高层领导对于苹果公司的现状也是束手无策，苹果的前途看上去一片黯淡。虽然领导人换了一个又一个，但苹果公司依然没有多大起色，最终又回到裁员这一死胡同中，苹果的命运似乎已经无法挽回，人人都对前途悲观失望。同时，苹果计算机公司已经失去了往日的进取精神，一方面推出的一个个新产品都遭遇了失败，所有人都开始害怕失败，苹果也已没有承担更多失败的能力，另一方面，大幅裁员也让大量人才流失，公司已经没有足够的人才基础了。

当苹果计算机公司宣布将寻找合作伙伴为其开发新一代操作系统时，吸引了不少软件供应商，其中就包括微软公司。但苹果计算机公司不会选择微软这个老冤家。苹果计算机公司一直认为微软的Windows操作系统是抄袭其Macintosh机的图形用户界面系统，为此，苹果计算机公司已经与微软打了许多年的专利侵权官司，他们如果选择与微软合作，那就等于承认微软的Windows操作系统没有侵权，此前的努力也就白费了，没有一个苹果员工愿意看到这样的结局。后来，又有其他的软件供应商前来与苹果计算机公司洽谈合作，但却没有一个公司能开发出达到苹果公司要求的操作系统。

乔布斯认为自己的机会来了。因为NeXT公司开发的操作系统Nextstep是当时市场上少数几个可以跟微软的Windows操作系统媲美的系统软件，它简单易用，安全性很高，而且附带许多应用程序，极好的人性化是其最大的特点，用户可以不用进行复杂的学习就能迅速掌握它。于是乔布斯迅速与苹果公司取得联系，表达了希望能重返苹

果公司的意愿，称自己愿意为困境中的苹果公司提供一切可能的帮助，同时他强调NeXT开发的操作系统对于苹果公司是最合适的，它不仅有简单易用的优点，而且还与互联网实现了完美的结合，有利于苹果公司更好地迎接互联网时代的竞争和挑战。乔布斯并没有夸大NeXT操作系统的优点，IBM曾试图与NeXT公司合作推出新操作系统就是一个很好的证明。乔布斯还表示，他可以以苹果公司想要的任何方式来帮助苹果，最终，苹果公司高层在权衡各种选择后决定与乔布斯的NeXT公司合作，打算直接收购NeXT公司。这对于苹果计算机公司来说是最划算的，因为他们不仅将得到一个已经开发好的优秀操作系统，还能得到300名左右的软件人才，同时NeXT公司每年5000万美元的利润将成为苹果计算机公司的额外收益。乔布斯立即同意了他们的要求，他为NeXT公司开出的价格是每股12美元，但苹果公司董事会希望将价格降到每股10美元，乔布斯没有犹豫，立即答应了他们的要求。可见，乔布斯为了能够重返苹果计算机公司，愿意付出任何代价，此时的他已经凭借皮克斯而获得了充沛的资金，他已不在乎钱了。

1996年12月，苹果公司正式收购NeXT，同时，乔布斯被任命为苹果公司的特别顾问，就这样，时隔11年之后，乔布斯重新回到了他的苹果公司。事实证明，这一安排不仅对于乔布斯来说意义重大，对于苹果计算机公司来说也同样如此。

2. 直击苹果盲点，在变革中再创苹果辉煌

此时的乔布斯，将如何面对自己的苹果计算机公司？这位当年满怀梦想、富有激情的创业者，在苹果计算机公司处于鼎盛时期被赶出自己亲手创建的公司，这使他带领苹果公司续写辉煌、达到新高峰的强烈愿望成了泡影，他带着满腹委屈和痛苦离开了苹果公司，或许自此他将远离成功和梦想。但乔布斯不会在抱怨和挫折中消沉下去，正像他自己所说："我还很年轻，还想为计算机事业贡献自己的力量并取得更大的成就。"当他毅然创立自己的新公司NeXT，又收购了皮克斯公司，打算在计算机领域重获成功并"取得更大的成就"时，却不料命运又跟他开起了玩笑，他的两个公司都在入不敷出中苦苦挣扎，让这位壮志难酬的梦想家苦闷不已。可他并没有就此陷入消沉，而是不断地去尝试，去争取，去调整，最终走出了困境，人生的低谷不仅没有消磨他的斗志，反而让他变得更加成熟和睿智，这场苦难正是对他的一次磨砺，让他学会反省。他已经在商界摸爬滚打了多年，积累起丰富的经验，对商业也有了更深入、更独到的认识。这一切都证明他已具备足以挽救苹果计算机公司的能耐，或许正如他所想，只有他能够拯救苹果公司。

乔布斯变了很多，但他依然是乔布斯，他的本性并没有任何改变，或许正因如此，他才是拯救苹果公司的最佳人选。他依然傲慢、自大，但他懂得优秀人才对于公司的重要意义，他会想方设法将最顶尖的人才请到苹果公司来与他共同实现梦想，他也懂得一个出色的产品是团队智慧的结晶，没有任何人能居功自傲。他依然充满激情和梦

想，不能容忍自己的苹果公司做个二流企业，但他已不再脱离实际，开始着眼于现实去实现他的一个个梦想。他依然追求完美，但他现在已经懂得什么时候应该去追求最好，什么时候只要更好就可以了。他依然富有创新精神、敢于突破任何传统和规则，但他的创新不再毫无方向，他以用户体验作为自己的创新指南，以市场趋势和需求作为自己的创新方向，将有限的资源用在能真正创造价值的地方。他依然固执，但他已有了自己的准则，知道什么时候该听取他人意见并作出调整，什么时候要坚持自己的意见。他依然敢于冒险，但他很清楚什么条件下可以冒险。他依然喜欢荣誉和成就，喜欢人们的称赞和敬仰，但同时他也学会了谦虚，知道这样更能表现自己的风度，这也使他变得更具魅力。他依然擅长发表澎湃激昂的演讲，并总能调动起人们的斗志和热情，这是他唤起每个人内心荣誉和尊严的有效手段，也是改变一个企业的文化的利器。他依然喜欢控制，但他已很清楚什么对于一个领导人而言是最重要的事，他只控制最需要他去监督、对公司成功最有价值的事。他依然喜欢专断，但他的专断已经有了明确的目的，他不会没有目标地去对任何事情进行决策。他依然喜欢批评员工甚至辱骂员工，但这样做的目的只有一个，就是要他们时刻保持清醒，不要因眼前的成绩而自满，不要在目前的工作水平上停滞不前。

乔布斯回到了梦开始的地方，但此时的苹果公司已经面目全非。苹果计算机公司的文化已经发生了变化，好的方面渐渐消失，而坏的方面则越积越多。苹果计算机公司的员工已没有了当年的壮志豪情，没有了当年永争第一的精神，没有了无所不能的创新意识，没有了对完美的执著追求，有的只是意志消沉、执行力缺乏、下级反抗上级指示。此时的苹果计算机公司已成了非主流的计算机生产商，他们的产品没有任何特色——不再美观、不再易于操作，而且此前存在的问题依旧存在——不能运行其他公司的软件，系统速度慢。外界都在关注这位苹果公司创始人将如何收拾这个烂摊子，他的前几任虽然使出了

浑身解数，但苹果公司依旧是一副不死不活的样子，难道这个创始人能玩出什么非同凡响的花样吗？当时，无论是业内人士还是专业媒体都不看好苹果，认为这个在与微软和Intel主宰下的技术标准进行抗争的计算机公司已经被PC强大的阵容挤出了个人计算机市场，妄图以一己之力与整个阵营进行对抗实在是自不量力，因此不会有任何胜算。不只是他们这样认为，事实上很多苹果公司的员工也持这种悲观的看法。

乔布斯没有料到苹果计算机公司的问题如此严重，在担任苹果计算机公司特别顾问的前几个月里，他每天工作15个小时以上，每天回到家时都筋疲力尽，他有时候甚至在想自己是不是应该认输。但他很快打消了这个想法，下定决心要拼尽全力挽救苹果公司，他知道苹果计算机公司需要的是彻底的变革，全方位的变革。

乔布斯在董事会的发言总是让人振奋不已，他用坚定的语气告诉董事会成员们："我们不能再小打小闹了，简单地更换操作系统或改进产品质量不能解决苹果计算机公司现在的问题，我们需要在战略上进行变革，要突破任何思维限制，目前的形势已经不容许我们再犹豫不决了，我们必须在大的方面果断采取措施。"董事会的成员认识到乔布斯的主张是正确的，苹果以前变革的失败正是因为自己捆住了自己的手脚，问题在于没有认识到危机的严重性。

同时，乔布斯在工作上表现得非常主动，他经常与中下层员工交谈，询问他们对公司当前问题的看法，了解他们目前的心情和对公司前景的想法。

乔布斯的表现让董事会成员很满意，他们已越来越确信，乔布斯才是带领苹果计算机公司实现命运转折的正确人选。

1997年夏，苹果计算机公司的财务报告出炉了，财报显示苹果计算机公司的销售额较上一财年下降了一亿美元左右，苹果计算机公司已经持续亏损了五个季度，同时，在这一坏消息的打击下，苹果计算

机公司的股价下跌到12年来的新低。这使苹果计算机公司对阿梅里奥也失去了信任。

董事会决定立即更换苹果计算机公司的首席执行官，将阿梅里奥辞退，由乔布斯接替他任苹果计算机公司的临时首席执行官。乔布斯当即欣然从命，并表示自己只象征性地领取一美元薪水，以表示和苹果计算机公司同舟共济的决心。应当说阿梅里奥对苹果计算机公司的改革还是有一定成效的，但他只是在苹果计算机公司既有框架内进行修补，这仍不足以挽救苹果计算机公司的命运，苹果计算机公司的内外形势决定了它需要突破自身的既有框架，进行根本性的调整，才能赢得转机，而这正是乔布斯主张的。

乔布斯一上台就采取了一系列大动作：他果断砍掉了斯卡利的“牛顿”项目，对漫长的产品生产线进行了大幅缩减，还对苹果公司董事会成员进行了大清洗，其中最引人关注的就是撤销了马库拉的董事职位。同时在波士顿举行的Macworld大会上，作为其重返苹果公司后的首次公开亮相，他宣布了一系列让整个业界震惊不已的消息：甲骨文公司总裁拉里·埃里森进入苹果公司董事会；微软将要注资1.5亿美元购买苹果计算机公司的股票并与苹果计算机公司达成为期5年的专利权交叉许可协议，微软还将为苹果计算机公司开发能在Macintosh平台上运行的Office软件。作为回报，乔布斯将撤销与微软长达数年的专利侵权官司，并在每一套苹果操作系统中捆绑IE浏览器，同时他还撤销了苹果操作系统的授权方案。

乔布斯的战略非常清晰，他知道虽然苹果的产品线很长，但对苹果的实际业绩提升并没有带来多大帮助，反而让苹果离自己的核心业务越来越远，这分散了有限资源，使每一个产品项目都难以做到足够优秀，也使苹果不能集中优势把自己的主业做强做大。而如果在主业上没有数一数二的产品，整个公司就没有足够优秀的产品参与竞争，就好像一个侠客虽十八般兵器样样皆能，但没有一项是自己的撒手锏

一样，他注定不会成为江湖中的高手。对于侠客是如此，对于公司也是一样，在主业上没有足够的竞争力或者根本没有自己的主业，这样的公司是没有核心竞争力可言的。乔布斯决定实施自己的优势战略，砍掉一些产品线，将有限的人力、物力和财力都用在苹果有优势的项目和产品上，打造具有足够竞争力的精品。

同时他还吸取了苹果计算机公司以前失败的教训，不再单打独斗，他要让苹果走出封闭，走向外面广阔的世界，这与他的创新风格正好一脉相传。乔布斯曾这样说："微软在合作方面的技巧值得苹果借鉴。我想如果苹果的DNA里哪怕只有一点点合作的特质，就可能受用不尽了。"还说："苹果生活在一个生态系统中，它需要其他伙伴帮助，它也需要去帮助别人。"可见，乔布斯认识到苹果不能再像以前那样孤高自傲了，这只会束缚住自己的手脚，也将使自己错失一个个良机。商场中有竞争，更有合作，有时合作比竞争能产生更大的效益。合作的结果是双赢，而竞争的结果可能是同时灭亡。因此，在拯救苹果的行动中，乔布斯采取了与其他一流公司结成联盟的策略，这在以前是不可想象的。他与微软的合作就是见证，乔布斯很清楚苹果现在急需资金，而微软也想尽快摆脱与苹果的专利权官司，同时，苹果还可以借助微软为自己开发Office软件，这能大大增强苹果计算机对客户的吸引力，尤其是对那些上班族和商业企业。微软还可以顺便推销自己的IE浏览器，何乐而不为呢？

为了进一步激励员工的士气，乔布斯将员工的工作业绩与股票奖金挂钩，当然，他还是有点不近人情，谁要是做得不好，他会立即跟他翻脸。在处理与员工的关系上，乔布斯仍然是让人望而生畏，没有任何员工希望在电梯内遇见乔布斯。他有时会对你连续发问："你是哪个部门的？具体负责什么业务？公司为何需要你？"就像一个警察在盘问一个嫌疑犯一样，走出电梯时，他可能会告诉你："我们不再需要你了。"

一次，有两个苹果计算机公司的员工在电梯里遇见了乔布斯，他们一开始很紧张，但很快其中一个家伙就旁若无人地继续聊了起来，显出毫不在乎的样子。乔布斯静静地听着，不发一言，当电梯在他那一层停下的时候，他走出电梯，然后又转过身来对那个家伙说："你刚才发表的那些针对公司的言论没有一句我是赞成的，顺便说一句，你被解雇了。"而那个显得毫不在乎的家伙顿时目瞪口呆。还有一次，乔布斯要求一个工程师将一个模型外的所有螺丝钉都处理掉，他要求保持外立面的光滑、简洁，那个工程师费了好半天力气，等他认为一切都处理好了时，乔布斯发现竟然还有一个螺丝露出了一个钉帽，于是将那个工程师当众解雇了。你可能认为他太无情了，但当时的苹果计算机公司已形成一个坏风气，就是中下层员工总是抗拒上层的命令，或者将命令执行得走了样，这也导致很多产品质量达不到标准。乔布斯和以前一样，他对于完美的追求没有改变，不容丝毫马虎的脾气也没有改变。其他首席执行官可能会对种种不良风气感觉束手无策，而乔布斯的办法很简单，谁如果对自己的命令哪怕有一点执行不到位，就毫不犹豫地让其立即滚蛋。这招果然管用，没用多长时间，苹果计算机公司又恢复了纪律严明、执行果断到位的良好风气。同时他还很吝惜对属下的赞叹之语，最多对一个很好地完成项目的团队简单地肯定几句，他说："你如果对他们大加赞扬，他们就会认为自己比你高明，那时候你的意志就不会得到很好的贯彻了。"当然，乔布斯这样做还另有用意。乔布斯总是对员工的工作进行毫不客气的批评，一次，一位员工没有将电路板设计得足够简洁、完美，乔布斯在项目总结会上对他大声咆哮道："你知道吗，你本来是在烘烤美味的蛋糕，但你在上面涂的不是蜜，而是臭狗屎！"虽然如此，很多员工承认："来自乔布斯的压力让我们总能做出超越自己能力的成果。即使那些他很少参与的项目，也会因为他是最终审核人而提升了水准。"乔布斯正是通过这种手段来促使员工不断超越自己，做出更好

的成绩。在接受《时代》周刊采访时，乔布斯说："所有公司都能做出接近完美的模型，但很少有公司能做出品质优良的产品，因为在产品开发过程中，技术、设计等部门都会习惯性地'偷懒'。这时候就需要一个铁腕领导者来改变他们。"他洞察人性的弱点，并有针对性地采取措施，促使员工发挥自己的最高水平。乔布斯的这种管理员工的方式实在让人难以接受，更与所有学院派的主张大相径庭。一次，乔布斯在大学演讲时，一位实在受不了他这些理论的教授当场站起来反驳他，自那以后，乔布斯对教授更加没有什么好感，他总是蔑视教授们。他曾说："很多人不能忍受成长为人才的环境，他们永远只能做普通人。"在他的思想中，求全责备才是产生完美产品和优秀人才的最好方式。

乔布斯非常重视团队的建设，他是个精英主义者，认为真正出众的设计师、工程师、管理人才不只是比一般人才优秀10%、20%或者30%，而是好几倍甚至几十倍，他们的智慧是神奇产品的源泉，他们使用户重新思考自己的观念。同时他很清楚这些顶尖的人才只有组成一个紧密团结的团队，才能使他们的灵感在互相碰撞中产生革命性的思想火花。因而他从不单独表扬某个杰出的设计师、工程师或是管理者。他也很清楚自己是这个优秀团队的一员，这使他的骄傲更多了几分风度。

3. iMac——革命性的产品再续苹果传奇

iMac项目在乔布斯接管苹果公司之前就已经在进行了，这是苹果计算机公司的一个低端计算机项目，其最大特色就是它的互联网功能，这也是在20世纪90年代兴起的互联网热潮中苹果计算机公司迎合这一计算机领域新潮流的重要举措。

乔布斯深知即将到来的是又一场革命性的变化，他要让苹果计算机公司尽快恢复元气，作好迎接这一伟大变革的充分准备，这既是苹果计算机公司的一大机遇，也是一大挑战，如果能在这一新的时代潮流中站稳脚跟，开发出符合市场趋势的优秀产品，苹果就能迅速翻身，再续20世纪80年代的辉煌；如果苹果不能迅速调整过来，失去这一巨大机遇，则将一败涂地，从此永无翻身之日。开发出符合新潮流的优质产品是成败的关键。苹果再也不能像此前那样故步自封了，乔布斯要的是苹果计算机公司崛起，哪怕与自己的敌人结盟也在所不惜。

为了将iMac打造成苹果翻身的利器，乔布斯采取了前所未有的举措，他在iMac上用上了微软的Office办公软件，他知道苹果计算机以前的短板就是可供使用的应用软件太少，使得普通客户不愿选择它们。微软的Office办公软件包括Word和Excel，这两款软件已在PC上大量普及，成为人们日常工作、生活必不可少的常用软件，装上这两款软件后，会大大消除人们购买iMac时的犹豫和疑虑心理。同时，为了使自己的iMac在众多PC中脱颖而出，iMac的设计师还亲自带领团队到糖果生产工厂去寻找灵感，向工厂里的糖果包装师傅学习如何使

糖果看上去更诱人。后来，他们凭借在糖果工厂得到的灵感和经验，设计出了别具一格的iMac造型，它通体圆润、透明，色泽明亮鲜艳，而且整个机器浑然一体，主机和显示器完美地结合起来，使得它看上去更简洁、更舒服。同时，为了做到尽可能简洁，经慎重考虑，决定iMac上不再配置软盘驱动器，而只装了一个CD存储驱动器，乔布斯和他的工程师们一致认为软盘驱动器已经过时了，在互联网时代人们有更好的存储和传送数据的方式。虽然不装软盘驱动器是乔布斯提出的，但显然他没有一意孤行，他的这一看法得到了工程师们的认同。

同时，iMac上装载的操作系统软件Mac OS正是以NeXT公司的Nextstep操作系统为核心构建的，它继承了以前Macintosh计算机上图形用户界面的优点——操作简单、易学易用，同时又使其得到了升级，不仅运行更顺畅，而且在互联网功能上有令人惊叹的表现。正如乔布斯所说："在技术含量上，NeXT的操作系统特别适合Internet和多媒体，这正好符合市场需求。"因为Nextstep操作系统是基于开源软件UNIX设计的，UNIX不仅比Windows系统稳定性更强、更安全，而且它一开始就是针对互联网而设计的，在这方面有天生的优势。

乔布斯不仅要推出新的机型，他还积极推动新的操作系统软件战略。1998年年初，在旧金山举办的Macworld Expo大会上，乔布斯展示了苹果计算机公司基于Nextstep而开发的新一代操作系统Mac os 8.1和影音播放软件Quicktime 3.0，Macworld大会是苹果计算机公司举办的每年一度的苹果计算机公司年度总结和新产品发布会，每次都有很多苹果迷参加，在这次大会上，乔布斯在一番精彩的演讲之后，隆重地介绍了这两款软件，他称苹果计算机公司已经明确了自己的战略目标，最后，他还俏皮地补充道："哦，差点忘了告诉你们一个好消息——苹果计算机公司又要重新赢利啦！"这对于苹果计算机公司的支持者们来说确实是个好消息，苹果已经很久没有给他们带来这样的好消息了，这激励着苹果迷们继续支持苹果计算机公司。

1998年中旬，苹果计算机公司的iMac正式推向市场。这款机器凝结了乔布斯和苹果员工的大量心血，在这款计算机的设计中，苹果计算机公司又找回了自己的方向，那就是乔布斯提倡的追求完美、大胆创新。乔布斯果然不负众望，他用自己的人格魅力重新塑造了苹果计算机公司的文化，让已经失去灵魂的苹果计算机公司再次振作起来。如果没有这种追求完美和创新的精神，苹果就不可能开发出这款风格独特、充满人性化的iMac计算机，所以，这款产品的推出见证着苹果已经走出了此前的泥淖，开始充满激情地走向未来。

iMac充分彰显了乔布斯的设计理念，他曾说："设计是有趣的事情，有些人认为设计代表外形看起来如何，但是如果深入思考，它实际上代表的是'如何运作'。要设计出好东西，你必须'抓得住它'，你得与它心意相通。"乔布斯不认为设计仅仅是在产品快要出炉时给它构建一个外形，他认为设计是一个运作方式，事实上，他也正是这么做的。通常，在一个产品还处在设想中时，乔布斯就已参与其中，开始了他的"设计"。他会与产品开发人员一起讨论这个产品概念，在听取其他人的意见后，提出自己对于这个产品的理解，开发人员很快就发现乔布斯已经为他们提出了一个绝妙的产品理念，让你想立刻将其变为现实。在产品理念提出来后，开发人员立刻投入到模型的制作中，他们会先设计出十几个产品原型，乔布斯会从中选出最符合其理念的一个，然后要求他们根据这个原型充分发挥自己的想象力，设计出几百个产品模型，再从中选出最出色的十几个供乔布斯参考，乔布斯会再次从这十几个原型中选出一个，然后再要求开发人员在此基础上制作上百个产品模型，如此循环往复，直至找到最符合这个理念、设计得最优秀的那个产品。可见，乔布斯的设计观是一种整体的设计观，绝不仅仅是简单的外观设计，他要求从内在到外表都要符合心中的理念，这个理念就是产品开发的指导原则，最符合他要求的产品应该具有这一理念的一切特质和功能。

由于上述原因，iMac一经推向市场就大受欢迎。短短六周的时间里就卖出了超过25万台，在一年多一点的时间里销量就达到了200万台，三年总计卖出500万台。这在计算机市场强手如林、市场空间日渐狭小的情况下简直就是一个奇迹。乔布斯凭借他的独特设计理念和强大的技术实现了让人仰慕的巨大成功。苹果计算机公司因为iMac的热销终于迎来了再次崛起的良机。

iMac的成功让人们又看到了以前的那个苹果计算机公司，只不过这次它变得更成熟了，真正开始把“用户第一”作为自己的指导思想。这再次点燃了人们对于苹果的激情，苹果又回到了舞台的中央。

1998年12月，iMac荣获《时代》杂志“1998年最佳计算机”称号，并在1998年全球十大工业设计中位列第三名。紧接着苹果计算机公司于1999年推出了第二代iMac，红、黄、蓝、绿、紫五种颜色的iMac组成了一个系列，让苹果迷们有了更多的选择。有媒体评论道：“苹果计算机公司的新产品一上市，就立刻成为市场的焦点，在这些完美的产品面前，其他公司的产品都黯然失色，成了它们的陪衬。”也是在这一年，苹果计算机公司还向市场推出了iBook笔记本计算机，被称为“可移动的iMac”。iBook的销售异常火爆，很快就夺得了美国便携式计算机市场的第一名，同时再次荣获《时代》杂志的“年度最佳设计奖”。

伴随着产品的畅销，苹果计算机公司的赢利大幅提升，1999年苹果计算机公司公布的财报显示，苹果计算机公司赢利3.08亿美元，大大超过了华尔街的预测，在此利好消息的刺激下，苹果股票立即飙升，从1997年到1999年股价累计升幅已超过200%，达到了每股46.5美元。而苹果计算机公司在个人计算机市场上的占有率也从5%增加到9.4%。

在软件方面，1998年第二季度苹果计算机公司推出了Mac OS 8.5，同年11月发布了Mac OS 9。到了2000年年初，苹果计算机公司在旧

金山举办的Macworld Expo大会上，乔布斯展示了公司新研发出来的全新一代操作系统Mac OS X，这款操作系统充分遵循人性化的设计理念，简单易用，实现了简洁与专业的完美统一。

Mac OS X花费了乔布斯的大量精力，为了使它成为一款优秀的操作系统，乔布斯对每一个细节都不放过。他要求操作系统的滚动条要具有某种视觉效果。为了达到他的要求，工程师们花了大量精力。因为在实现这一新要求的过程中，一个问题刚解决，又出现了一个新问题，搞得工程师们怨声载道，他们认为不必在没什么重要性的滚动条上花费这么大的代价，但没人敢在乔布斯面前发牢骚。乔布斯还认为打开一个文件的路径太多了，眼前总有一大堆各式各样的窗口，他要求无论在做什么，都只出现一个窗口，这一要求让工程师们绞尽脑汁，最终他们设计出了像网页一样的单一窗口模式。为了尽可能简化用户界面，他还要求将尽可能多的设置会聚在一起，将其放进“系统偏好”框中，而这个“系统偏好”框则被放进了Dock导航元素中，通过这个位于窗口底部的条状导航设置，用户可以以最快速度、最短路径去做他想做的事。

当这个系统完成后，乔布斯非常满意，称其为苹果计算机公司继1984年的Macintosh操作系统之后所推出的最重要的软件。

在此次Macworld Expo大会即将结束的时候，乔布斯语气柔和地说：“我很荣幸地告诉大家，我将摘掉临时CEO的帽子。”这时，在场的人都站了起来，为乔布斯热烈鼓掌，刚开始一小群乔布斯迷边鼓掌边喊“乔布斯！乔布斯！”后来，越来越多的人加入到了呼喊中，声浪在整个会场激荡。乔布斯很快示意大家静下来，并颇有绅士风度地代表整个苹果计算机公司表示感谢。

苹果计算机公司董事会为了奖励乔布斯，许可他购买苹果公司1000万股普通股的股票期权，同时还赠送他一架湾流5型飞机。事实上，乔布斯确实该得到这些，在他重掌苹果计算机公司的这几年里，

苹果计算机公司的市值从不到20亿美元一路攀升到超过160亿美元，而乔布斯却一直领取着1美元的薪水。乔布斯的这一举动对美国众多大公司的领导人影响深远，他们纷纷做出给自己减薪的姿态，Google的两位创始人效仿乔布斯，也只领取1美元的象征性薪水，尽管董事会百般劝说，他们依然坚持这么做。

乔布斯在两年多的时间里带领苹果顺利走出困境重获生机，此时的乔布斯也再次成为人们崇拜的偶像，他完成了一个几乎不可能完成的任务。乔布斯为什么能够拯救苹果？这成了人们不断追问的问题。

乔布斯抛弃了早年的技术至上的思想，将用户体验放在了首位，他力图让复杂的高科技变得人性化，让用户能够在最短的时间内掌握它们，并且运用自如。要把这种思想付诸实践，需要对软件和硬件都拥有完全的控制权，能够随心所欲地改变它们。只有很好地满足这个条件，用户体验至上的原则才能得到不折不扣的贯彻，为满足这种思想所采取的措施才不会遇到太多的外部阻碍。而PC阵营基本上不具备这一条件，其软件和硬件是两个互不相关的领域，即便其有实现完美的用户体验的想法，想对计算机的软硬件进行大幅改进，也很难付诸行动，很显然，微软是不会为了配合某个计算机厂商的计划而大费周折地重新为其设计操作系统的。同时，软硬件分离也使得微软把眼光一直局限在软件领域，他们不会想硬件应该做何改动才能更好地满足用户需求，这也使得整个PC阵营一直延续着多年前的老样子，没有什么大的革新。苹果计算机公司无疑具备这个条件，不仅在硬件领域有深厚的技术积累，而且在软件领域同样有足够的资源，这使得乔布斯得以将用户体验至上的思想付诸实施，他可以让软件和硬件都作出彻底的调整以满足自己的要求。同时，乔布斯还发挥自己最擅长的设计能力，使iMac变得个性十足，因而，当人们见惯了市场上那些千篇一律的PC时，却突然发现苹果的这个充满时尚的新玩意儿竟然如此顺手，就好像专门为自己设计的一样。有iMac在手，他们可以随心所欲

地做以前根本办不到的事了，对此他们怎能无动于衷？乔布斯天才般地将苹果此前的劣势转化为优势，再加上乔布斯抛弃与微软的恩怨，果断地与自己的死敌合作，为iMac配上了流行的办公软件Word和Excel，这就搬走了阻碍iMac畅销的最后一块石头。

不仅如此，iMac还很好地迎合了互联网这个新趋势，它将微软的IE浏览器也捆绑在自己的操作系统上，使用户不用再花费时间学习另一种上网软件的使用，这些都增加了产品的吸引力。

除此之外，一个更深层次的原因是，苹果计算机公司因乔布斯的回归而在企业精神和文化上得以重整。苹果一直有创新的传统，但创新却逐渐失去了目标和控制，变得一片混乱，公司高层的命令很难执行下去。一位在苹果工作的员工斯诺说："1993年我刚加入苹果计算机公司，我觉得它真是太了不起了，员工可以做许多富有创造力和创新性的事情，但是公司管理却一片混乱。"斯诺说，苹果计算机公司的工程师因其富有创新性而获得奖励是常事，但很少因认真完成任务而得到什么奖励。员工整天都埋头于各种发明，但却很少去完成公司规定的事情。情况常常是这样：命令正式传达下去了，但令人无法相信的是，几个月后，下面居然没有任何反应。确实，苹果计算机公司的创新基本上脱离了现实需求，他们没有从用户出发，都沉浸在创造革命性的产品中，但这些产品却在市场上无人问津。乔布斯重新出山后将"新的思想"这句标语写在了苹果计算机公司的每一个角落，他要用这种"新的思想"彻底改造苹果文化，他将自己的意志和要求用铁腕手段贯彻在苹果的每一项工作上。苹果依然在创新，但所有这些创新的方向都牢牢掌握在乔布斯手中，他要将所有苹果员工的创造性都集中在他确定的方向上，这个方向就是用户体验和人性化。

乔布斯的回归还将他的激情、他的梦想带回了公司，之前的苹果计算机公司已沦为二流企业，但乔布斯要的不是平庸，他要的是出类拔萃，他要将苹果计算机公司再带回20世纪80年代中期时曾达到的水

平，以前他可以，现在不用说他依然相信自己可以。他对自己是这么要求的，对苹果员工也是这么要求的，他不会容忍他们把工作做到二流水平就交给自己，如果谁不能忍受这点，那就不适合在苹果继续待下去。苹果的员工都清楚乔布斯的梦想，他们也被乔布斯全身心投入的激情所感染，自然也希望苹果计算机公司再创辉煌，虽然这意味着得付出持续而艰苦的努力。在乔布斯的领导下，苹果计算机公司又恢复了以前的工作状态，每个人都在拼命工作，每个人都将自己的工作做到最好，于是他们创造出了一个又一个精品，他们都明白顶尖的产品是苹果得以再创辉煌的利器。

乔布斯还将他的设计理念带回了苹果，这种整体的设计理念使苹果的产品从概念、设想到模型再到最终产品都紧紧围绕用户体验，这使他们的产品从内在的技术、功能到外在的造型都能让用户兴奋不已，每一位使用过苹果产品的人都感觉它们就是为自己量身打造的，用起来得心应手，不会感到丝毫困难。乔布斯主张产品设计应该首先打动自己，如果自己都对它“无动于衷”，它又如何能赢得用户的芳心呢？可以说乔布斯就是苹果计算机公司的第一位用户，他要的就是“酷”，凡是不能让他产生这种感觉的产品，其命运只有一个，就是一切推倒重来。

乔布斯的管理风格就是他自己的个性风格，他将自己的个性与苹果的运营整合在了一起，乔布斯就是苹果，苹果就是乔布斯，乔布斯是苹果大大小小项目的主宰，凡是不符合他的设计理念、他的品位要求、他的直觉的产品都不可能上市，无论这个项目花费了多大代价。他还直接参加了很多重要产品的开发工作，从最初的概念、设想到最后上市，每一个环节、每一处细节都要经过他的肯定，他是这个产品所有方面的把关人，他知道只有这样，这个产品才不会变形走样，他要的就是完完全全符合自己最初设想的产品。所有的员工都要按照他的要求去做，没人敢说一个“不”字，一旦你没有尽心竭力地去把工作

做好，轻则一顿臭骂，重则让你立刻卷铺盖走人。乔布斯从不会对任何人怜悯，凡是不能达到他要求或是反对他的人都不可能留在苹果，没人能够阻挡他将自己的思想贯彻到产品的方方面面。乔布斯不管什么技术约束、规则束缚，他要的就是打破所有这些阻碍，让自己的思想得以自由驰骋并落实在每一个细节，即便看上去违背真理的事，他也要亲自检验一下，然后再作决定。桀骜不驯，特立独行，不愿受到任何约束，这就是怪才乔布斯。

iMac的成功使苹果再次成为世人眼中那个敢为天下先的苹果，那个藐视一切规则和对手，用事实证明一切的苹果，那个从内到外都“酷”到极致的苹果。

4. iPod重磅出击，苹果化蛹成蝶

2000年时，新的问题又来了。随着苹果计算机在市场上攻城略地，以戴尔为首的PC厂家开始了一轮疯狂的反击，他们利用自己独特的网络直销模式所具有的成本优势，开始了对苹果计算机产品的价格攻势，iMac面临着来自对手的巨大价格压力，销量受到了很大影响。此外，网络泡沫此时破裂，整个IT行业都陷入萧条，进一步冲击了iMac的销售，市场占有率从1999年的9.4%一路下滑到2%以下，苹果业绩一落千丈。2001年年初，苹果在1998年乔布斯带领下扭亏为盈后再次出现净亏损。

乔布斯很清楚个人计算机的增量市场并不大，很多销量都是由用户淘汰旧机器拉动的，此时与擅长成本控制的戴尔拼价格并不是明智

之举，对于苹果的销量也不会有大的拉动。此时乔布斯的目光开始尝试突破个人计算机市场，他打算在新领域找到新的增长点。

乔布斯经过慎重思考，果断砍掉正在研发的新型计算机产品，转而开发数字音乐播放器(即我们熟知的MP3音乐播放器)。数字音乐播放器市面上已经存在，但这种数字播放器在市场上的销量很小，2001年全美总共只售出72.4万台。狭小的市场空间有多方面的原因，如产品本身在存储容量、音质、价格等方面的问题。更重要的是，当时虽有正版音乐销售网站，但其只出租歌曲，并不出售，当你向网站交了月租费后，可以在固定的计算机上下载音乐，当你停止付费后，音乐会自动“蒸发”，因而Pressplay及Musicnet两家网站开办一年多来用户总数不足22万。音乐内容提供商们只提供出租业务是为了保护自己的CD唱片业务，如果人人都能从网上购买数字形式的音乐，并免费复制、传播，那么还有谁会买他们的CD唱片，还有谁会继续付钱从他们那里购买音乐呢？所以他们对新出现的数字音乐播放器很反感，这些播放器下载的歌曲大都是盗版的。在美国严格的专利权保护下，凡是提供盗版音乐下载的商家会很快被这些音乐巨头扳倒，所以盗版音乐的来源非常有限，这正是数字音乐播放器市场空间狭小的主要原因。2001年，苹果计算机公司开发了一款名叫iTunes的音乐软件，目的正是迎合当时的数字音乐播放器用户，苹果当时推出的口号是“扒歌、混制、烧盘”，此软件让用户可以从网上搜索自己想要的音乐，并将其下载到自己的计算机上。由于当时苹果没有自己的音乐部门，这一切都建立在盗版音乐的基础上，自然得罪了不少业界巨头。正是正版数字音乐供应方面的问题，使得数字音乐播放器产业受到了极大的限制。

数字音乐播放器能存储大量歌曲，便于携带，功能强大，但由于上述原因，市场上最流行的还是Sony的“随身听”，“随身听”一度成为主要的便携式音乐设备，销量超过了惊人的3亿台。Sony的“随身听”

竟然成了这个产业的代名词，似乎已经没有哪个公司的产品能够取代它。但乔布斯可不这么认为，他相信数字化是未来的大趋势，因而作为数字化时代最新产物的数字音乐播放器，必将取代工业化时代的“随身听”，前提是解决音乐内容的来源问题。乔布斯的判断是正确的，数字时代正悄然来到我们身边，人们已越来越习惯在计算机上看电影、听音乐、聊天及用电子邮件通信。多媒体技术使影像、声音都能转变为数字信号，将它们从传统的录像带、磁带等载体上解放出来，搬到数字设备上。现在人们可以使用计算机等数字处理设备随心所欲地编辑这些影音、文字资料，多媒体技术为我们提供了数字化的信息源，实现了娱乐、工作数字化。同时，互联网的兴起及声音、图像压缩技术的出现还使我们能以过去想都不敢想的速度传播这些内容，互联网所提供的高效信息传播渠道使我们的通信突破了传统的语音通话，一切都发生了革命性的变化。在这种数字化趋势下，使用磁带的Sony“随身听”暴露出大量的缺点来，因为人们开始发现它不能将自己喜欢的歌曲放在一起，只能按照磁带上固定的顺序听歌，并且“随身听”体积大，想听新歌还要花钱买一盘盘的磁带。人们越来越渴望出现一种更轻、更薄、听歌更方便快捷的新式音乐播放器。

乔布斯知道数字音乐播放器是个与计算机不同的产业，需要用到不同的软硬件技术，如果单凭苹果的一己之力来开发，既费时又费力，需要付出太多的代价，这种高风险是苹果计算机公司不能接受的，因而乔布斯决定采用企业联盟的形式，以最小的成本在最短的时间内完成产品开发。乔布斯凭借自己的魅力，用理性的分析和充满感染力的讲话——说服了众多企业，使之组成了一个联盟，这个联盟中包括了播放器生产商、芯片供应商及配件生产商，涉及飞利浦、IDEO、General Magic和Connecttixand网络电视等多家公司。整个设计流程由苹果计算机公司控制，其中关键的软件和用户界面也由苹果计算机公司主导，平台和其他相关技术则由其他公司承担。

乔布斯将这个设想中的数字音乐播放器命名为iPod，他要让iPod不同于市面上任何同类产品，它不仅要有小巧的身段，而且要有出色的外形和简易的操作。显然，软件是这款产品开发的重中之重，它与用户的体验直接相关。在乔布斯的要求下，苹果计算机公司的工程师决定设计一个小型操作系统，这个操作系统拥有和iTunes一样便于用户存储、检索的用户界面，而且它还能实现与计算机的高速互动。乔布斯和首席软件设计师罗宾在内的软件开发人员，每天从早上9点工作到凌晨1点，只为讨论如何使用户界面尽可能简单而又容易操控。罗宾回忆说："我们每天都为使界面更简单一些而进行测试并出错，当有一天我们看着彼此，说：'哦，我们为什么还想把它做成别的样子呢？'我们知道我们已到达了终点。"当一个产品让它的设计者都觉得震惊的时候，它就接近完美了。苹果的工程师还创造性地提出了转盘操作方式，这可以加快菜单操作速度，使用户更快地找到自己想要的音乐。在外观设计方面，苹果的天才设计师艾韦说："从一开始我们就想要一个看起来无比自然、无比合理又无比简单的产品，让你根本不觉得它是被设计出来的。"

最终，iPod被设计成瘦长、扁平的卡片形状，塑料材质的iPod很轻，拥有32MB的内存，还内置了一个容量达5GB的硬盘，使它可以存储1000首歌曲。小屏幕下方安装的正是圆形转盘操作装置，风格自然、简约，同时又功能强大，让你能轻松自在地畅游于音乐世界中。这正是乔布斯想要的。仅用了6个月的时间，这个庞大的联盟便在苹果计算机公司的协调下完成了iPod的开发。

从iPod的开发过程中我们可以发现，乔布斯彻底改变了苹果计算机公司自我封闭的传统，他知道使用正确的策略就可以调动起外面更庞大、更丰富的资源，以最小的代价在最短的时间内实现自己的目的。这样一方面降低了由苹果承担的风险，另一方面还可以发挥苹果的优势，在苹果的主导下开发出符合其设想的产品。无疑，iPod是苹

果主导下的广泛企业协作的产物，也是乔布斯首次进行这方面的尝试，成功的产品开发让他确信企业合作的优势，这也成为日后苹果的一贯做法。广泛的企业合作，打破了处于不同行业和产业链不同位置的企业之间的界限，使得企业之间得以优势互补，扬长避短，也使得创新的边界得以不断扩展，使许多充满想象力的创意得以成为现实。最终，结成同盟的企业之间形成了长长的价值链，每个企业都将自己最优秀的资源贡献于这个最终产品上，使最终开发出的产品具有极强的竞争力，同时每个企业都成了这个产品的零部件供应商，参与到利润的分享中，形成了多赢的局面。

2001年10月，苹果计算机公司为iPod的发布正式召开新闻发布会。高达399美元的售价让评论界都不看好它的市场前景。然而，在iPod的带动下，2002年数字音乐市场开始爆发，一年内售出超过160万台此类产品，但iPod的销量却一直没有起色，在其推出的第一年，只卖出了10万台左右。

乔布斯很清楚问题出在哪儿，2002年，苹果计算机公司对iPod进行了改进，使其不仅能在苹果计算机上运行，还可以与PC兼容，使广大的PC用户也愿意为iPod付钱。这只是个小策略，乔布斯知道如果不解决音乐来源的问题，不仅iPod销量上不去，整个数字音乐播放器产业都没有出路。

于是他将此前苹果计算机公司开发的iTunes进行了改版，使其从单机版音乐软件变成了网络音乐销售平台，同时乔布斯对世界五大唱片公司(华纳、BMG、EMI、索尼、环球)进行游说，他再次展现自己的非凡魅力，说服他们为iTunes网上音乐商店提供音乐内容。当然，这是需要付出代价的，首先苹果计算机公司承诺对所有的音乐进行加密，使其仅能在iPod上播放；其次，每卖出一首歌曲(每首99美分)，苹果计算机公司都要交给他们65美分的利润分成，这使得苹果仅能从每首歌中获得1美分的利润，收支相抵，苹果基本上没有赚钱。乔布

斯当然不会做亏本买卖，他的策略是以iTunes带动iPod的播放，因为从iTunes网络音乐商店购买的歌曲只能在iPod上播放，用户要想买到数字歌曲(而不是租赁歌曲)并用数字音乐播放器播放，就只能先购买iPod。

2003年4月，新一代iTunes发布了。推出之时，iTunes已经从世界五大唱片公司拿到了100万首歌曲的合同，这使得凡是购买了iPod的用户都可以以很低的价格购买到大量的正版音乐。这一招果然见效，iPod的销量随即大幅攀升，在两年内销量超过了1000万台，而iTunes在刚刚推出的6天内就实现了原定6个月完成的100万首歌曲的销售任务。到2005年1月，更是卖出了2.5亿首正版歌曲。作为iPod的首席设计师，乔纳森·伊夫这样说："人们已经开始狂热和失去理智，像中了毒一样争相购买iPod。"不久，苹果计算机公司就推出了iPod的衍生型号iPod mini和iPod shuffle，前者仍然使用硬盘作为存储器，而后者则是一个闪存播放器，只有一块口香糖大小的iPod shuffle有512MB和1GB两种规格，售价比此前的iPod和iPod mini低得多，分别为99美元和149美元，这迎合了不愿接受高价的客户，使iPod得以进一步普及。很快，iPod的销售额就接近了10亿美元，占公司营业额的15%，2004年，iPod的销售额更是达到了惊人的80亿美元，占苹果总收入的40%。

在美国，iPod很快便占据了数字音乐播放器将近90%的市场份额，也就是说，每售出10台音乐播放器，其中就有9台为iPod。2007年所有的轻型车中，有75%使用了iPod连通功能，注意：不是MP3连通，而是iPod连通。到目前为止，苹果计算机公司已经售出了6亿份iTunes音乐软件，iTunes网上音乐商店售出的歌曲已经多达30亿首。iTunes网上音乐商店现在每天售出500万首歌曲——占每天网络上售出的所有数字音乐的80%，苹果计算机公司已成为美国仅次于沃尔玛(Wal-Mart)和百思买(Best Buy)的第三大音乐零售商。

如今，iPod已经衍生为一个产业，不同的厂家，从音箱生产厂到

汽车公司，都在主动为iPod设计和制造各种配套产品，比如音箱、耳机、汽车音响，甚至是皮套等。

iPod现在已经超越了电子产品的范畴，成为一种符号、一种宠物，甚至是身份的象征，好莱坞大牌演员威尔·史密斯处处跟别人透露自己是如何醉心于这个“世纪级玩具”的，总是走在时尚前沿的女星格温妮丝·帕特洛也向时尚杂志倾诉自己的iPod情结，甚至将自己的儿子起名叫“苹果”，还有人为自己的iPod起了一个可爱的名字以示对其无尽的喜爱之情。

乔布斯凭借iPod成功挤进了数字音乐市场，改变了这一领域的竞争格局，作为传统计算机供应商的苹果公司开始转型，向着电子消费品市场进军，逐步成为一家消费电子厂商。iPod之所以能够获得成功，与乔布斯的策略密切相关。他将产品和内容组合在一起，形成了一种新的商业模式，使丰富而又廉价的音乐歌曲成为吸引人们争相购买iPod的诱人糖果，虽然苹果并没能从iTunes网络音乐商店赚多少钱，但却使自己迅速成为第三大音乐零售商，借助这个平台，苹果无疑可以卖出更多的电子消费品，并给音乐界也带来一场数字革命。

在这个数字化时代，苹果计算机公司的优势就在于它同时占据了软件和硬件的制高点，使得它得以从容地进行创新，研发出能够改变用户观念的革命性产品。乔布斯曾说：“软件是一种用户体验，就像iPod和iTunes证明的，它不仅是计算机，同样也是消费电子的驱动力。”消费电子品越来越像一个“装有某种软件的盒子”。软件是实现智能化的关键，而只有充分智能化的产品才能更人性化，人性化使产品符合人的特点，顺应人的思维方式和行为方式，能够让用户更自然、更轻松地掌握它、操控它，轻松地达到自己的目的。就好像iPod上的用户界面和操作方式一样，使用转盘操作和智能软件使得用户可以轻松地在上千首歌曲中迅速找到自己最想听的那首，减少了用户在寻找歌曲的过程中浪费的时间，这就大大改善了用户体验，使用iPod

听音乐变成了一个简单、愉悦的过程。

软件的魔法使得用户体验得以极大提升，而苹果计算机公司有着自己的先进软件技术，有着一批优秀的软件工程师，在乔布斯的领导下，产品的开发能够恪守用户体验至上的原则，开发出高度智能化的产品，使得先进的软件技术能够彻底实现以人为中心、为人所服务，满足用户轻松玩转复杂技术的欲望。同时，乔布斯的直觉思维方式使得他非常适合进行产品设计工作，尤其是软件系统的设计。乔布斯富有创造性，他有种要突破任何限制的思维倾向，这使他能站在技术之外看问题，不被各种技术原理所限制。苹果计算机公司的工程师们发现乔布斯总能提出让他们惊讶不已的设想，尽管这些设想很不容易在技术上实现，但他们不得不承认这些设想所蕴涵的天才般的创造性，一旦他们将这些设想付诸实施，变成实实在在的产品，他们会恍然大悟，原来乔布斯脑袋里想的就是这么一个玩意儿。这些很酷的玩意儿总能让人兴奋不已，让人对它们一见钟情。或许这正是苹果计算机公司的核心竞争力。

这种用户体验至上的理念一旦贯彻进产品中，产品就带上了设计者的思想，在产品改变用户生活和工作方式的过程中，用户会在不知不觉中接受这种思想，最终形成一套独特的行为习惯和思想观念，这正是所谓的“苹果文化”。苹果文化已经成为数字化时代一股强有力的风潮，它影响了人们看待科技、看待世界的方式。

iPod的风行极大地增强了苹果文化的影响力，使得苹果品牌对消费者有了更大的吸引力。据一次针对iPod用户的调查显示，有20%的用户表示希望将自己的PC更换为苹果的计算机。iPod音乐播放器的成功显著拉动了苹果计算机的销量，2005年，苹果在桌面计算机市场的份额呈现继续攀升的势头。精明的乔布斯很快看到了机会，在推出iPod shuffle的同时，苹果计算机公司还推出了Mac mini，乔布斯戏称其为BYODKAM——“Bring your own display，keyboard and mouse”

（装上你自己的显示器、键盘和鼠标），定价800美元的Mac mini只是一台主机，但它兼容各种显示器、键盘、鼠标等外设，这使得PC用户能以较小的代价转为苹果计算机的用户。Mac mini是苹果推出的售价最低的计算机，其用意再明显不过，就是趁着苹果品牌正火热的时候，尽最大努力将PC用户转变为苹果用户，扩大苹果计算机的市场占有率，使得更多的人感受到苹果计算机的魅力，这将狠狠打击PC阵营，尤其是微软。

5. 革命性的产品——iPhone

2007年1月9日，在一年一度的苹果Macworld大会上，乔布斯面对苹果的众多支持者们开始发表主题演讲，而从一开始，人们就在猜测此次乔布斯又给大家带来了什么新鲜玩意儿，在主题演讲进入尾声时，乔布斯再次展现他那招牌式的幽默举动——“哦，对了，还有件事儿。”这时，全场鸦雀无声，人们知道，乔布斯要展示苹果研发的最新产品了。每到这个时候，乔布斯总能给人们带来惊喜，而这次呢？这次恐怕不只是惊喜。乔布斯向人们展示了一款革命性的产品——iPhone，这款字面意义为电话的产品结合了iPod、手机和互联网通信设备等功能，乔布斯称之为“革命性的移动电话”，iPhone运行的是苹果计算机公司自己的Mac OS X操作系统，他说：“从来没有人想到过把如此精密的操作系统放在手机里，而我们做到了。”确实，这使iPhone已经远远超出了手机的范畴，它不仅具有手机的全部功能及iPod的音乐、视频播放功能，还有众多流行的互联网应用软件，如

Facebook、Safari浏览器等，如果你觉得这还不够，不用担心，iPhone上集成了上千种应用程序，能够满足用户的各种需要。可以说，iPhone就是一部手机版的Mac计算机。接口的互动性、人性化与运作的速度感是Mac OS X操作系统的几大特点，采用触摸屏控制技术的iPhone，整个手机只有一个按钮，乔布斯介绍说："iPhone是一款革命性的、令人不可思议的产品，它比市场上的任何其他手机至少领先5年。手指是我们与生俱来的终极定点'设备'，而iPhone则使它成为自鼠标以来最具创新意义的用户接口。"紧接着，他抑制不住兴奋，向大家高声喊道："全部都在屏幕上控制！酷吧？酷毙了！"

iPhone手机一发布，就立刻成为所有媒体的焦点，专业人士给予了它极高的评价，一位电子产品分析师这样说："这是自贝尔发明第一部电话之后，最值得人们期待的一款移动电话。"美国一家报纸称："iPhone是一款划时代的作品，从此手机将被分为前iPhone时代和iPhone时代。"

2007年6月29日，苹果计算机公司正式将iPhone推向市场，依据配置不同，iPhone分为两款，一款存储容量为4GB，价格499美元，一款存储容量为8GB，价格为599美元。iPhone的正式推出，再次引发了人们的购买狂潮，为了能够在第一时间体验这一革命性的产品，许多人在iPhone正式发售的第一天，就在零售店前排起了长队，有的人甚至从前一天晚上就拿着睡袋等候在零售店前，唯恐自己不能成为第一批iPhone用户。这次，苹果计算机公司与AT&T（美国电话电报公司）达成协议，利用其渠道来发售iPhone产品，大大扩展了iPhone产品的销售渠道。为了使尽可能多的人能够在第一时间体验这款产品，苹果专卖店规定每名顾客最多只能购买两部iPhone手机，而AT&T公司则规定每人限购一部，即便如此，iPhone还是以闪电般的速度被抢购一空。2007年7月9日，苹果计算机公司宣布除了两家零售商店外，iPhone在美国的所有商店都已没有库存。在短短一个星期左右的时

间，100万部iPhone手机被抢购一空，而乔布斯的原定目标是在6个月的时间里卖掉这100万部手机，惊人的销售成绩令苹果计算机公司的人都深感意外，显然，他们并没有准备充分的库存，这使得市场上出现了很长一段时间的缺货期。

对于这种抢购热潮，许多媒体都感到不可思议，他们在以前从没有遇到过这种情况。历史上很少出现这样畅销的产品，以致人们像抢夺宝藏一样去掏钱买它，尽管价格并不便宜。美国《洛杉矶时报》这样写道："对其他任何制造手机的人来说，这是不幸的；而对于我们这些使用手机的人来说，这却是个好消息。"

正如媒体所言，iPhone手机的抢购狂潮直接刺激了苹果股票的疯长，在iPhone销售的那几天，苹果股票每天的成交量大幅攀升，是平日的5倍之多，股价则一路冲向100美元。而其他的手机制造商则刚好与之相反，黑莓手机的股价重挫5.9%，诺基亚的股票则下跌6.1%，摩托罗拉的股票也表现疲软。

iPhone的销量大幅拉动了苹果的业绩，2007年，苹果的销售收入高达240亿美元，同比增长24%，利润达到了35亿美元，同比增长75%，股价则从2006年年末的84.84美元飙升到2007年年末的198.08美元，翻了一倍多。很快，苹果市值就超过了惠普和IBM。据乔布斯透露，iPhone发布200天后，共卖出400万台，平均每天的销量达到了令人咂舌的2万台。根据专业调查机构的统计，iPhone推出90天后，在美国智能手机市场的占有率就达到了19.5%，仅次于排名第一的黑莓。要知道这可是苹果首次推出手机产品，人们都对乔布斯佩服得五体投地，此时恐怕没有人敢与乔布斯领导的苹果计算机公司面对面竞争。

2008年，iPhone手机又有了新的升级版本，新iPhone的一大特色是引进了Google的地图功能，乔布斯在Macworld大会上进行了演示，他首先输入苹果Macworld大会的地址——莫斯科尼展览馆，屏幕上很快给出了准确的定位；然后他又输入苹果计算机公司，系统很快给出

了从莫斯科尼展览馆到苹果计算机公司总部的最短路径。不仅如此，新款iPhone还能把网站图标做成一个能够快速链接到该网站的快捷键，乔布斯在现场用iPhone打开纽约时报的网站，然后把该网站的图标转变成iPhone上的一个快捷键，再次点击这个快捷键时，iPhone就自动打开了纽约时报的网站。此外，乔布斯还当场演示了用iPhone同时给多人打电话，这样就形成了一个多人电话会议场面，这对于商务人士来说绝对是个不小的诱惑。

集合了iPod、手机、互联网通信功能于一体的iPhone正是乔布斯践行媒介融合理念的一个绝佳例子，这表明乔布斯不但接受了媒介融合理念，而且正在亲自引领这一时代潮流。媒介融合不再只是停留在人们头脑中的一个概念，日益强大的科技已将其变为现实，而且苹果公司在极短的时间里就使大量的人们体验到了这一概念的神奇之处。我们似乎已进入到了一个无所不能的时代，这个时代有着无限的可能，而带领我们走进这个时代的首要人物就是苹果的掌门人——乔布斯，为什么是他？乔布斯的创新精神和他独特的设计理念使之始终走在时代的最前沿，引用一句媒体的评论就是“他始终活在未来”。乔布斯不愿受到传统观念的束缚，他要突破行业之间的界限，要让不可能变成可能，要让人们重新思考自己的观念，这就是他的思维方式，这就是他的创造性，他正用自己惊人的创造性将苹果再次打造成新时代的引领者，他要打破一切陈规，破除一切所谓的行业标准，没有人能阻挡苹果的进步，就是微软也不行。

媒介的融合使我们面前呈现出一个五彩斑斓的世界，人们可以想以前所不能想，做以前所不能做，科技的力量为普通人所掌控，服务于每一个人，无论他是国家元首还是平民百姓，是电子工程师还是艺术从业者，是成年人还是少年，是美国人还是他国人……每个人都可以参与到这样一场科技的盛宴(或许还有艺术)中来。iPhone的革命之处或许正在于此，只有当每个普通人都能轻松掌控如此先进、如此强

大的科技力量时，人们生活、工作和娱乐的方方面面才能完全被改变，整个社会才能出现革命性的变化。而这正展现了乔布斯倡导的科技人性化理念的威力。乔布斯一直倡导人性化的设计理念，在整个产品设计流程，从最初的产品概念设想，到模型制作，再到产品定型和大规模生产，乔布斯一直把用户体验放在第一位。乔布斯作为产品设计的最高决定者，他很少进行用户调查，这并不是说他在闭门造车，相反，他会认真了解科技发展趋势，了解相关行业的最新动态，以此来把握消费者的偏好和需求。他最出名的一句话是："我知道我想要什么，我知道他们想要什么。"可以说乔布斯就是苹果计算机公司所有产品的第一个用户，而且是最挑剔的用户，他要求所有产品都能被他这个洞察科技发展趋势。同时又不怎么精通各种专业技术的"外行"所轻松使用，在接受《连线》杂志采访时他说："有时顾客并不清楚他们真正想要的是什么，直到我们把产品摆在他们面前，他们才说：'哇，这正是我想要的。'"还说："有时烦琐的用户调查将这个过程复杂化了，这并不能帮我们找到想要的信息。"站在科技领域的前沿，了解最新的科技发展趋势，同时又能以一个外行人的眼光提出宝贵的指导意见，这正是乔布斯的优势。就这样，乔布斯就是用户，用户就是乔布斯，苹果开发的所有产品只有先打动他，让他产生兴奋、惊奇感，他才会允许其上市销售。最终，在乔布斯领导下开发出的高科技产品都是那么"平易近人"，当然这个词用来形容人才合适，不过在这里它同样可以用来形容如iPod和iPhone之类的苹果产品。简单、轻便、完美、随心所欲，这正是苹果产品给你的感觉，而这也正是乔布斯固执的追求。

在领导iPhone的开发过程中，乔布斯践行的正是这种理念。他会命令项目工程司先按照最初的设想开发出十到十五个产品原型，之后，他会在其中选择最接近其设想和要求的一个，命令工程师们在这个原型的基础上发挥自己的想象力，创作出数百个产品模型。然后在

这些模型中挑选出最出色、与产品设想最一致的十到十五个，乔布斯会再次在这些模型中选出一个与自己的理解一致的，并再次要求工程师们重复此前的操作，如此循环反复，直到他们开发出与最初的设想一致的iPhone手机，这时产品才定型。

乔布斯常说："设计人员必须花费相当多的精力去理解人们目前面临哪些困难——有些困难他们自己都说不清楚。"乔布斯的设计宗旨就是方便用户，他说："我对'从用户出发进行设计'考虑得越多，就越感到我没有必要把精力放在向苹果员工解释我们这样做的正确性上，而应当把精力全都放在思考设计的实质和进行正确的设计上。我们对自己严格要求，这样，在产品开发中我们通过许多循环反复的实践，才能得到正确的答案——我们真正想要的、能够上市的产品。"虽然这样的过程异常艰辛，但乔布斯认为很值得，"通过我们的艰苦工作设计出一种浑然天成的产品，一定能点燃人们的兴奋和迷恋之情——不论他们是苹果自己的员工还是最终的用户。"

乔布斯重新摆正了技术与人的关系，让技术真正为人而存在，技术的存在正是为了解决人们生活和工作中的问题，它不是工程师们手中的玩具，不是用来证明科技人员自己有多高明的工具。因而在产品开发中，最初的产品设计就应着眼于它能解决用户的哪些问题，它对用户有多大价值，用户为什么愿意花这么多钱买它而不是选择市面上现存的产品。用户在用它解决问题时应该是高效、方便的，它不应该再为用户增添额外的麻烦，这样用户使用起来才会感到得心应手，才会愉悦，而这正是科技存在的价值，也正是设计的实质所在。

iPhone作为信息时代、数字时代的一种超级终端，已成为一种新的商业模式的支点。iPod的成功让乔布斯相信，终端+渠道+内容=超强的吸引力和成功。乔布斯通过搭建网络数字音乐销售平台iTunes，使得iPod的用户能够以低廉的价格享用丰富的正版音乐，iTunes成为吸引人们购买iPod的一个强有力的磁场，越来越多的人加入了使用

iPod的大军之中，使iPod成为数字时代的索尼“随身听”。iPod的用户也成为数字音乐提供商们的摇钱树，吸引了越来越多的内容提供商将自己的音乐放在iTunes上销售。iPod的用户越多，则对内容提供商的吸引力就越大，因为他们希望自己的音乐内容能够在iTunes上销售。iPod和iTunes形成了一种相互强化的关系，实质上是终端使用者与为终端提供内容的厂商之间形成了一种相互吸引的关系，终端使用者越多，内容提供商就会将更丰富的内容放在支持终端的平台上销售；而平台上的内容越丰富，也会吸引越来越多的人加入到这一终端使用者的群体中。由于iPod具备了视频播放功能，iTunes也很快拥有了大量的视频内容。现在，集成了iPod功能的iPhone，不仅在音乐和视频播放上成为用户的完美终端，而且还具有互联网通信功能，这就吸引了相关的互联网公司，使其成为网络内容的供应商，最终，有着广泛用户基础的iPhone成为这一新商业模式的支撑。为了在与内容提供商的合作谈判中获得优势，乔布斯决定进一步扩大iPhone的用户规模，他说：“如果iPhone产品的用户规模足够大，我就有足够的资本取得音视频等内容的定价权。”

iPhone+iTunes+网络内容供应商（如Google、Facebook、Twitter等）的模式正在形成，这一新商业模式蕴藏着无限商机，但正因如此，也使得争夺变得越来越激烈，这种争夺既有联盟内的，也有来自另一阵营的。2007年，与苹果iTunes合作的五大唱片公司之一的环球公司宣布与苹果的谈判破裂，该公司发言人说：“我们将不再与苹果续约，停止在iTunes音乐商店销售其电视节目。”与环球公司谈判的破裂是苹果计算机公司的一次重大打击，因为该公司的唱片销量占美国唱片市场的三分之一。而新闻集团、时代华纳、维亚康姆与迪斯尼等娱乐产业的巨头们对这一事件极为关注，他们密切注视着事情的进展，如果时机成熟，他们可能会采取与环球公司类似的做法。这些娱乐业巨头认为：“乔布斯与他们谈判的姿态过高，苹果与一般渠道商

并无差异，却要求特别定价、特别拆账。”谈判的破裂成为苹果降价的导火线，乔布斯企图通过进一步壮大iPhone的用户规模，从在与这些内容提供商们谈判时获得足够优势，甚至是取得定价权。而与此同时，来自同盟外的威胁也日益紧逼。2007年，亚马逊与美国四大音乐公司(美国环球唱片公司、索尼、华纳音乐公司及EMI公司)就音乐许可权问题进行的谈判进展顺利，并在当年夏天推出数字音乐服务。同时，亚马逊还在考虑提供音乐订阅服务，包括提供印有其品牌标志的打折便携式音乐播放器。而Napster也在近期推出了Napster to go服务，该服务直指苹果iTunes网络音乐下载市场。Napster to go是一种可以在Windows系统上运行的便携数字音乐订购服务，与苹果的每次付费下载模式不同的是，使用该服务时，用户可以从Napster上给自己的MP3无限制下载歌曲。同时，Napster还与包括创新公司、戴尔、三星及iRiver等数字音乐播放器生产商建立了战略联盟。可见，苹果计算机公司现在面临的是一个个不同的联盟的竞争，是不同的技术标准之间的竞争，这使得孤军作战的苹果面临着扑朔迷离的市场局面。

不过，乔布斯已经做好了应战的准备。在iPhone问世之初，苹果计算机公司不允许第三方开发的软件在其手机上运行，iPhone的所有应用程序都只能由苹果计算机公司预装，这一点广受外界诟病，人们批评苹果计算机公司想垄断手机软件市场。但现在，乔布斯决定开放iPhone智能手机的应用开发接口，所有第三方软件公司都可以为iPhone开发应用软件。可以看出，乔布斯已经吸取了此前苹果计算机公司在个人计算机市场上的教训——因为没有开放软硬件技术标准，许多软件公司不能够为苹果计算机开发应用软件，这大大限制了苹果计算机产品的功能，使得越来越多的用户转而投向了PC阵营，这使苹果公司错失了在个人计算机市场上的先机。这次，乔布斯决定主动放开自己的技术标准，吸引第三方软件公司为其iPhone智能手机开发应用软件，越来越丰富的功能显然能够吸引更多的消费者选择iPhone，从而

进一步提高其市场占有率，这将大大有利于苹果计算机公司在这一移动通信与互联网融合领域取得技术标准主动权。一旦成为事实上的技术标准，那么苹果就会在软硬件竞争中进一步巩固自己的优势，一旦自己牢牢控制住终端，就能够顺理成章地在渠道上取得优势地位，到那时候，内容提供商就得看苹果的脸色行事了。

同时，乔布斯还在影视内容服务上采取了与此前不同的策略。此前，无论是电影还是电视剧，用户都是从iTunes上购买内容服务，但乔布斯认为，影视与歌曲有着根本的不同，歌曲可以反复听，因而用户愿意购买歌曲，但是没有人愿意翻来覆去地看电影或电视剧，再加上影视过高的售价，使用户更倾向于租赁。乔布斯判断，影视租赁市场将会逐步发展起来，于是，他决定在影视内容服务上采取租赁的方式。但是有些电影公司担心一旦人们能够廉价租赁电影，就会对电影在电影院和DVD市场上的发行造成冲击，因而外界纷纷猜测乔布斯不太可能说服主要的电影公司与其合作推出电影租赁业务。出人意料的是，乔布斯很快就宣布与主要的好莱坞电影公司达成了协议，其中包括福克斯、迪斯尼、派拉蒙、华纳兄弟和米高梅等。这是怎么回事？原来，乔布斯与这些电影公司的合作方式是：在DVD上市30天后，人们才能在iTunes上租到电影，租赁时间限制在24小时。一部新片的定价是3.99美元，旧片则是2.99美元。很快，迪斯尼的旧电影就开始在iTunes上出租了，看到这些陈年旧货都能拿出来赚钱，许多电影公司纷纷跟进。

不仅如此，乔布斯作为迪斯尼的最大个人股东，使得苹果在与迪斯尼进行合作时有着更多优势。乔布斯早已着手与迪斯尼进行这方面的合作谈判了，他们的合作设想很多，比如迪斯尼向苹果的网上商店iTunes提供其旗下公司ABC的热门剧集《绝望的主妇》，或者Net—only电视节目，iPhone用户甚至可以观赏NBA比赛中湖人队球星科比·布莱恩特的视频内容，这些图像均由迪斯尼所属的ESPN公司负责传

输。乔布斯对采访他的媒体说："我们的谈话涉及很多领域，展望未来五到十年，我们将共同迎来一个令人兴奋不已的精彩世界。"

乔布斯现在对促成企业间的合作已显得游刃有余，他往往能出其不意地与其他公司达成合作意向，这使得苹果在日益复杂的技术竞争背景下能够得到更多同盟者的支持，这正是当年微软称雄软件市场的一大缘由。

为了使苹果计算机公司的新产品能够得到足够多潜在消费者的认可，乔布斯独辟蹊径，开始在世界各地设计苹果专卖店，这些专卖店大都开设于世界各大城市的繁华地段，如芝加哥的"华丽一英里"长街、东京的银座大街，以及北京的长安街等。乔布斯为这些专卖店定下的"使命"是"顾客体验"、"市场监测站"、"监控产品供需"、"企业形象营销"，其中最重要的或许就是满足顾客体验了，人们可以走进这些专卖店，随意试用井然有序地陈列在枫木桌子上的苹果产品，比如你可以用iPod从网络商店iTunes上下载最新的摇滚歌曲试听，还可以用iPhone与朋友视频对话，或是使用iPhone上的地图功能确定到某地的最短路径等。而专卖店的员工则随时可以为你解答各种有关苹果产品的问题，这一模式使得顾客可以免费体验最新潮流的科技产品，而体验过程往往能打动消费者的心，使他们对体验中的兴奋念念不忘，最终被苹果充满诱惑的产品所俘虏。

乔布斯凭借着以客户为导向的产品创新、技术创新、商业模式创新及策略创新，大大增强了苹果的市场竞争力。创新正是苹果的核心竞争力所在，凭借着创新带来的力量，苹果不断在新的领域崭露锋芒，不断改变着相关市场的竞争格局。凡是苹果计算机公司进入的领域，如计算机市场、数字音乐播放器和内容服务市场、智能手机市场、零售业等，所到之处可谓势如破竹，锐不可当。在媒介融合的大背景下，竞争已然超越了产业界限，不再局限于传统产业之内，处于不同产业的企业现在面临着来自另一个领域的强者突然介入的威胁，

没有人能阻挡这种趋势，而只有那些有着超前创新意识和强大创新能力的企业才可以保住自己的市场地位，并用革命性的产品推翻其他领域内的既有竞争格局，为自身开辟新的利润空间。任何一个产业的企业都可能面临着企业丛林中强者的挑战，出现强者通吃的竞争局面，这也警示中国企业该奋起直追了，不然未来就不会有自己的立足之地。新的商业模式的生命力表明产业与产业的合作正方兴未艾，以用户体验为导向的市场战略促使苹果计算机公司通过与不同产业的公司合作来为用户提供全面、丰富的服务，这一策略不仅极大地满足了广大用户的要求，也使得处于这一合作中的企业联盟展现出难以撼动的强大竞争优势。任何单一的企业都难以轻易战胜它，创新的商业模式将在未来逐渐打破处于不同产业的企业之间的固有障碍，使得企业能够联合起来，产生更大的力量来共同改变商业世界，改变人们的生活。而苹果计算机公司正是很好地借助了这一模式使得自己占得先机，开始在移动通信(融合了互联网)领域建立起自己的产业标准，日后的苹果将在其全新开拓的领域再次成为霸主。

通过创新，乔布斯巧妙地将此前苹果的缺点转化为优点。在20世纪八九十年代，苹果因同时开发计算机的软件和硬件产品，使得研发成本居高不下，当产品滞销时，巨大的开支立刻使公司陷入困境。而如今，乔布斯则利用自己在计算机这个数字时代的产业制高点中同时拥有的软硬件实力，向消费类电子产品进军并取得了辉煌的战果，而在这一完美转化中，基于用户的体验创新是最为关键的催化剂。

6. 乔布斯不可复制，苹果不可复制

一个成功的企业少不了一个成功的领袖，也少不了一种优秀的企业文化，而企业文化不同于企业利益，它并非来自广大群众的创造——乔布斯对苹果文化的成功实践便充分证明了该命题的正确性与可行性。

乔布斯是美国苹果公司的缔造者，而且他在缔造苹果企业的同时，也将自己的灵魂一同注入了苹果的机体之中。因此，在许多人眼里，苹果是一个有灵魂的企业，而乔布斯就是苹果企业的灵魂人物及精神领袖。

然而，很多企业之所以未能得到持续性发展，就是因为缺少一个真正的精神领袖和企业文化，而这样的企业自然也是没有灵魂的。当然，乔布斯也有自己的缺点，因此他缔造出的这个“苹果”也是有缺口的。但是，一旦这个“苹果”被注入了缔造者的灵魂，当你“跳出苹果看苹果时”，你就会发现，它不只是一个“苹果”，而是一种灵魂、一种文化。

很多人都称赞乔布斯是一位高“魂商”的企业领袖人物，正如《魂商》一书中所言：“魂商能够让他更具有创新思维和创造能力，并超越所有的条文框架去玩一种‘无限’游戏，体验到人生的爱与从容，获得灵魂上的达境，从而不断提高人生效率，获得成功。”

其实，乔布斯“魂商”的形成和提升主要是源于其参禅悟道的佛教修行。他表示：“我所看重的不是产品的市场，制造出世界上最好的个人计算机才是我毕生的追求。人生很短，能够做的事情也有限，因此将每一个产品做到精彩绝伦才是最重要的。”这便是乔布斯的佛教

修为——“平常心是道”。而乔布斯将道心注入了苹果产品，通过苹果产品融入了苹果灵魂，从而形成了一种苹果文化。就像印度著名诗人泰戈尔笔下所描述的那种美学心境——生，亦如夏花之灿烂，死，亦如秋叶之静美。这种无与伦比的软实力，正是构成苹果产品核心竞争力的关键所在。

可以说，乔布斯是不可复制的，而“苹果”更加不可复制。因为“苹果”的机体内渗入了乔布斯的灵魂，乔布斯的灵魂也就是苹果文化的灵魂。它不仅受过佛教的洗礼，还注入了美国的本土文化。读过何怀宏教授所写的《梭罗和他的湖》的人则就发现，其所论述的美国超验主义哲学特征和思想几乎就是乔布斯的真实写照——尊崇自然和科学，崇尚直觉和心灵，反对权威和教条，号召创新和行动。而乔布斯身上也有着其代表人物梭罗的影子。同时，乔布斯身上还有着美国西部开发中所表现出的勇敢、粗犷、豪迈的开拓者的精神，而超验主义也正是美国文化脱离欧洲文化的重要标志。

苹果公司在乔布斯的带领下，时常掀起一股股IT产业界的新潮流。到2008年时，人们都期待着乔布斯这位商界奇才能够继续创造出神话。果然不负众望，在2008年度的Macworld大会上，乔布斯又向世人高调推出了Macbook Air，并将它称为“世界上最薄的笔记本计算机”。当时，乔布斯拿出一个浅褐色的办公文件袋，台下的观众好奇地紧盯着这个普通的信封，此时乔布斯慢慢地打开信封，直到新款的Macbook Air笔记本计算机滑出信封，乔布斯此刻无比兴奋地说：“这就是世界上最薄的笔记本计算机Macbook Air，大家可以感受一下它薄到什么程度。”很多观众都站了起来，一览Macbook Air的风采，随后他们发出一阵赞叹之声。紧接着，乔布斯又说：“它虽然是世界上最薄的笔记本计算机，但我们没有牺牲全尺寸的13英寸屏幕和键盘，当你第一眼看到它时，它超薄的外形让你很难相信它是一款高配置的笔记本计算机。”

Macbook Air闪亮登场后，引起了业内外很多人的关注，曾有评论说："这个可以装在标准办公信封袋里的笔记本计算机，毫不夸张地说，它绝对可以称为笔记本发展史上最成功、最伟大的艺术品之一，它凝聚了当今世界上半导体技术、工业设计等诸多方面的研究成果，从而使笔记本的厚度降至难以想象的0.4厘米。更重要的是，它对整个行业乃至所有消费者，都进行了一次思想意识上的提升——原来笔记本的厚度可以达到这般境界！"

此时的乔布斯在消费者乃至整个业界人们的眼里，已经成为科技IT行业内的"终结者"，任何东西都无法阻挡他前进的步伐，包括被癌症折磨的身体、自己一手创建又被踢出门外的公司及各种对手的围堵，乔布斯从来都没有倒下过，而是带领苹果公司从低谷走向高峰。2008年，苹果公司第一季度财务报表创历史新高：利润近16亿美元，银行存款180亿美元，负债为零。

自从乔布斯重新上任苹果公司的CEO之后，他为苹果公司作出的巨大贡献，大家都是有目共睹的。从1998年推出的iMac到后来的iPod、iPhone,再到现在的Macbook Air,所有的产品都让人惊喜万分。

而苹果公司之所以会成就今天的辉煌，可以毫不夸张地说，乔布斯起到了至关重要的作用。山东老转村集团董事长兼总裁牛虎兵认为，苹果的成功之处也是乔布斯最可贵的地方，他"把商业当成信仰来做"，并提倡将公司做成"富有信仰、至美耐品"的企业。

不过值得提醒大家的是，虽然苹果公司已经被乔布斯带到了至高的云端，但是在这个瞬息万变的时代，稍有不慎，这个被称为"爱冒险的亡命之徒"的乔布斯又可能会使苹果跌入深渊，就像当初苹果公司被IBM反超那样。当然，聪明的乔布斯不会就此"坐享其成"，他一定还会创造出更多让人意想不到的奇迹。一直以来，人们都希望并期待着苹果公司的这位精神领袖能够给苹果不断地注入血液和灵魂，以进一步提升苹果的文化特色。

7. 苹果文化的五大特色

注入了乔布斯灵魂的苹果公司，表现出了苹果企业文化的五大特色，这五大特色在苹果公司的发展、经营与成功中，就像乔布斯本人一样，起到了决定性的作用。苹果文化的五大特色具体表现为以下几点：

(1)N精主义

顾名思义，汉字中的“精”即指内涵精深广泛。任何一个复合性的词语都无法取代它。于是，乔布斯便有了N个精复合的苹果文化，也就是说，苹果公司的文化特质首先就是“精”。而这个“精”在苹果中的具体表现则为：精英主义、精专主义、精简主义、精细主义、精美主义、精湛主义。这些以“精”为核心的苹果文化之间的要素相互关联、同时并存。

在这些以“精”为核心的苹果文化中，“精英主义”可谓是苹果公司的人才文化。苹果公司的员工，都是顶尖级的优秀人才，这也正是苹果产品“有范儿”的原因之一。这些顶尖级的优秀人才中包括参与第一台苹果机的制造奇才沃兹、百事可乐的总裁约翰·斯高利等，他们这一群想要“改造世界”的精英聚集在苹果公司旗下，组成一流的精英团队。乔布斯认为，精英员工的业绩是普通员工业绩的十倍，甚至几十倍之多，这种精英主义的思想在美国电视剧《加里森敢死队》中被充分地体现出来——加里森敢死队每一个队员都身怀绝技，屡立战功。

而“精简主义”则可以引申为“精专主义”，将重点聚焦在少数产品

或一种产品的少数指标上，并由“精专”到“精细”再到“精湛”，最后达到极致的“精美”。这就是苹果以“精”为核心的企业文化战略思路，它与吉姆·柯林斯的三环模式或刺猬理论极其相似：做自己最擅长的、最有激情同时也最赚钱的。长期以来，苹果的产品线都保持在10条之内，致力以最少的产品数量占领最高的市场率。在2010年，iPod的市场占有率就已经达到了85%的高点。

苹果公司的“精简主义”和“精细主义”符合了古代老子的“图难于其易，为大于其细；天下难事必做于易，天下大事必作于细”的大道真理，同时也是其取得成功的关键。任何一种企业都需要摆脱粗放、浮躁、贪大的文化，而苹果公司的“N精主义”文化正是抛弃了这些，致力走以“精”为核心的有内涵的发展路线。

(2)异行精神

“标新立异，特立独行”是苹果文化中的“异行精神”，这也是苹果精英人才的共性。这种“异行精神”在苹果中体现为“颠覆式创新”的行业革命模式，比如：革命性的CD和DVD驱动器、Mac和iPod、iPhone等。在斯坦福大学2005年的毕业典礼上，乔布斯在演讲中提到“跟着感觉走，不被任何教条约束”，实则就是“异行精神”的最好诠释。如果一个人总是跟着逻辑理性的思维行动，不违背既定的原则和规范，那么这个人就只能循规蹈矩，没有大的作为，因此，这种人被称为“左脑导向者”。相反，乔布斯却是一个“右脑导向者”。

如今，这是一个理性主义至上的时代，而乔布斯早期不受束缚的生活方式为他思想中的“异行精神”奠定了基础，这也是乔布斯当初毅然选择离开学校的真正原因。优秀的企业家应该像乔布斯那样，不受教条束缚，破除陈规，有自己独立的创新思想。

(3)艺技主义

乔布斯不仅是一位有涵养的伟大企业家，同时，也是一位修养极高的艺术家，更是少有的横跨计算机、电影和音乐界的复合型商业人才。自从大学课堂上专业细分以后，这种复合型的技术人才就越来越少了。而乔布斯正弥补了技术和艺术之间的界限，他能够巧妙地从技术中体现出艺术，更能够艺术性地操作技术，制造出的产品就像诗一般美丽而又精致，以便苹果的每一款产品都堪称为独特而又伟大的艺术杰作。譬如iMac蓝莓、草莓及葡萄等色系模式机箱，尤其是苹果公司最新推出的iPhone 4S，其更以前卫、时尚的外观迅速征服了广大消费者。乔布斯这种将技术与艺术高度融合的企业产品文化，被称为“艺术化技术主义”，简称“艺技主义”。

要知道，从某种意义上来讲，艺术是有灵性的，也是有情感的。如果能有效地将艺术运用到科技技术当中去，其所产生的结果便是符合高科技时代顾客所需的人性化设计。而现代科技演变到今天，已经逐步验证了未来学家约翰·奈斯比特的预言：强迫性技术正在向高灵性、高情感的产品平衡发展。而苹果之所以被称为“苹果教派”，引发无数消费者的青睐和崇拜，其原因就在于苹果产品的技术中融合了人性化的情感艺术。

(4)PK精神

PK，对于这个词大家已经不再陌生，即决斗之意。乔布斯身上就具有这种世界唯我独尊的霸主精神，他永远认为自己就是最棒的，也永远不服输。这种精神也被称为角斗士精神，但从IT行业的概念出发，则被称为“PK精神”，同时也是苹果企业中的一种“PK文化”。

“PK文化”是一种很强势的文化，它直接源自于美国的“挑战文化”。美国人总是喜欢做一些具有挑战性的事情，比如在美国电影中，总是会出现探险之类的故事情节。而现实中的篮球、橄榄球等极具对抗性的体育活动也是美国人的最爱。另外，美国西点军校随处可见的口号“GO ARMY,BEAT NAVY”，其含义就是“击败对手，必争第一”，体现了一种挑战精神。

当然，苹果公司在面对对手时，也总是迎面痛击，绝不手软，最典型的就是锤砸IBM公司的“1984”的广告。可以说，苹果文化中的“PK精神”源自于其精英主义傲视群雄的自信。尽管这种“PK精神”显得有些傲慢，但苹果文化中的“PK精神”不无借鉴之处——永不言败，拼搏到底。

(5)个人主义

“个人主义”其实并非是贬义词，这是美国文化中的一大特征。美国文化一再强调，每一个人都是一个独立存在的个体，都有自己与众不同的思想和个性，也有着自由选择和决定的权力。而乔布斯则把这种美国本土的文化用在了苹果公司的管理和产品研发上，并对其进行放大和实施。

苹果公司的员工曾经说过：“什么是部门、中层、领导、管理，这些词在我们心里统统什么都不是，这就是我们苹果公司的员工独一无二的地方。”在乔布斯的苹果王国里，上司与下属之间可以直抒己见，甚至可以直呼其名，正是因为这种截然不同的工作氛围，催生了苹果公司精英人才与众不同的创新。

但是，如今在一些企业中却仍然存在着“官本位”的现象，且日趋严重猖獗。即很多企业管理人员在“官本位”这种腐败价值观的主导下，以获得“官职”为尊、为求、为荣，以致几十个人不择手段地争抢

一个位置。在此，企业内部都应该借鉴美国苹果公司的企业文化，重视个人的文化，建立起一个真正“以人为本、以人为尊”的企业文化，完全解放个人的创造能力。对外，则需注重研究市场和消费者的个性化需求，以便于推出个性化的产品与服务。

其中，苹果文化中的“个人主义”文化，旨在产品研发与制造方面个性化地对待消费者。因此，苹果的每一款产品都有着丰富的个性化设置及各种外观变化的选择，甚至在苹果专卖店里，也是个性化的一对一服务。

总之，乔布斯及苹果文化对任何企业在文化的建设上都有着显著的借鉴作用。相信在不久的将来，会有越来越多的企业像苹果公司一样获得成功，也会有越来越多的企业家成就卓越，甚至超越乔布斯，当然这也是乔布斯所真心期望的。

8. 独特巧妙的营销天才

乔布斯和他的苹果计算机公司如今已经成为各大媒体追逐的焦点，这使苹果计算机公司不用花多少广告费就能将自己的产品、品牌在全世界广而告之。乔布斯成就了一个营销奇迹。他是怎么做到的呢？独辟蹊径是乔布斯成功的关键，他从不按常理出牌，在营销上更是如此。有着无限创意的乔布斯在营销上将他的创意潜能发挥得淋漓尽致，这似乎成了他的拿手好戏。他喜欢成为焦点，而他又总能通过自己的手段完美地达到这个目的。

乔布斯的第一个营销绝招就是保密。一般人为了让自己公司的产

品尽可能得到媒体的广泛宣传，总是主动向媒体提供产品的信息，甚至不惜拿出大把钞票来让媒体报道自己，而怪才乔布斯则反其道而行之，他对公司正在研发的产品采取了保密措施，千方百计地防止有关这些项目的信息泄露，在产品正式发布前几乎没人能够得知苹果推出的产品究竟是什么。为了尽可能做好保密工作，乔布斯可谓费尽心思。

2006年，苹果计算机公司将两家网站告上法庭，这一事件立刻被媒体关注，并被广泛报道。原来，这两家网站将苹果计算机公司正在研发的新产品信息发布到网上，说苹果计算机公司为这一新产品开发项目取代号为“小行星”。苹果计算机公司状告这两家网站擅自发布“小行星”项目信息，侵犯了苹果计算机公司的商业秘密，并要求其提供泄密者的姓名，但法院并没有支持苹果计算机公司的诉讼请求，判决苹果计算机公司败诉并向这两家网站赔付80万美元诉讼费。

本来这一事件将就此结束，但一位曾在苹果计算机公司任职的高层职员主动接受了美国IT业知名杂志《连线》的采访，据他透露“小行星”项目并非真的存在，它只是乔布斯设计的一个诱饵。他说，为了做好苹果内部的信息保密工作，乔布斯在苹果计算机公司里实行了一个“金丝鸟笼”的计划，他向组织内的每一个人传达不同的信息，最后根据泄露的信息来确定泄密者，这其实是反间谍工作的常用方法，通过这种手段可以有效地找到潜藏的泄密者。而“小行星”项目也不过是乔布斯抛出的一个诱饵，但乔布斯显然没有达到抓住泄密者的目的。

在早期的苹果计算机公司内部，他们通常会为一个项目取很多代号，这些代号在不同的场合、为不同的人所用，但真正的开发项目只有少数人知道，以致连苹果计算机公司内部的很多人都不知道这些代号究竟代表着什么。这样做当然不会毫无意义，保护产品研发信息对处于激烈竞争中的高科技公司是非常重要的，但这些也被乔布斯拿来大做文章，起到了神奇的营销效果。

乔布斯状告那两家网站，想抓住泄密者，在外界看来似乎是在小题大做，但乔布斯就是要通过制造新闻，达到吸引外界关注的目的，使其更加关注苹果计算机公司的研发项目。

为了做好保密工作，乔布斯要求每一位参加项目的员工都签署保密协议，对所有项目都安排代号，同时他还为保密工作制定了一个重要原则——需要才能知道，即你所能知道的项目信息与你参与项目的深度和在项目中扮演的角色、起到的作用相称。如果你只需为开发中的产品设计接口，那么你就只能得到设计接口需要知道的信息，也就是说你正在为苹果公司设计接口，但你并不知道自己设计的接口是用在什么产品上的。乔布斯不仅对公司员工要求苛刻，对自己也是如此。在开发iPod时，他常将iPod内的音响组件拿回家中试听，测试其音响效果，乔布斯总穿一件用来遮盖和伪装的衣服，这个音响组件就藏在衣服里。即便在家中，也只在没人的时候才将它悄悄拿出来，戴上耳机试听，弄得他的妻儿还以为他在遮遮掩掩干什么见不得人的事。产品发布会的彩排是这一系列保密措施的最后一个环节，当然也是最重要的一个环节，不仅即将发布的产品不能被泄露丝毫信息，就连彩排内容也都是严格保密的，这一切只能在正式的产品发布会上揭晓。所以，彩排开始时，所有不必要的人都被保安赶出了彩排场地，没有人知道里面发生了什么。于是，关于苹果计算机公司的内部研发情况，媒体总是一头雾水，这反而更引起了外界的关注。在iPod成功面世后，媒体就开始猜测苹果计算机公司下一步将会推出什么惊世之作，然而保密措施做到极致的苹果计算机公司让媒体一次又一次的尝试都以失败告终，于是，一旦苹果计算机公司有什么风吹草动，就会立刻引来记者的关注和追踪报道。

长期的保密激起了人们强烈的好奇心，这使人们越来越期盼每年一度的Macworld大会，只有在这个地方，在这一确定的时间，一切才会真相大白。乔布斯的苦心并没有白费，自始至终的严格保密工作让

产品发布会取得了轰动性的效果。当乔布斯登上讲台时，他立刻成了所有媒体的焦点，人们认真地听完他的每一句演讲，然后，乔布斯戏剧性地开始了新产品的发布——“哦，对了，还有一件事”。就这样，乔布斯的秘密武器——苹果计算机公司的最新产品，闪亮登场了。当天，各大网站和电视台纷纷在第一时间报道了这个新产品，它的外观、功能、概念等，而在第二天，这一最新产品也必将登载于美国主流报纸和杂志上，并且配有专业人士的细心点评。如此一来，苹果计算机公司的新产品很快便家喻户晓了，在这一过程中，苹果公司没有花一分广告费。

乔布斯的“先抑后扬”策略产生了效果，这种效果比花钱打广告要好得多！

乔布斯的第二大营销绝招就是利用非同一般的广告。乔布斯是个特立独行的家伙，他脑子里的想法总是与所有人不同，而这正是他的优势——无穷的创造力。在广告上当然也是这样，他中意的广告与他设计的产品一样具有震撼人心的效果。

早在1984年，在乔布斯的坚持下苹果计算机公司采用了著名的“1984”广告，这个广告的创意来自流行的未来主义小说《1984》。片中，在一个巨大的显示屏上，一个集权主义的领袖对满场的普通听众滔滔不绝地发表演讲，这时，一个追求自由的年轻女子在警察的追逐下冲进来用铁锤击碎了银幕。这个广告象征着苹果计算机公司将要打破IBM统治下的计算机世界。

1997年9月，乔布斯请来了当年“1984”广告的创意团队，为苹果计算机公司策划了一个新的电视广告——“不同凡‘想’”。这部广告使用的是黑白影片，片中播映着爱因斯坦、毕加索、邓肯、甘地、阿里等17位名人的纪录片片段，隐约的钢琴伴奏声中，响起了一个沧桑的中年男人的声音：“这里有一些特立独行的人，他们的言行显得与社会不协调，他们对事情有与众不同的看法，他们是规则的破坏者。你

可以以他们为荣，引用他们的观点，或者，不同意他们的看法，甚至鄙视他们。但你唯一无法做到的就是忽略他们，因为他们的言行改变了这个世界，推动了社会的进步。当时他们曾被视为疯子，现在则被视为天才，因为不同凡“想”，才能改变世界，就像你选择了苹果计算机。”乔布斯仿佛从这个片子中看到了年轻时的自己，他甚至流下了眼泪。不久，“不同凡‘想’”就成了苹果计算机公司的口号。而这一广告也在当时产生了不同凡响的效果。

为了显示苹果的Mac计算机相对于PC的优势，2006年，苹果计算机公司推出了一系列新的广告，发动了一场声势浩大的广告攻势。这一系列广告被称为“Get a Mac”。其中的一个广告是这样的：一个穿西装、打领带的男人(代表传统的PC用户)与一个穿便装的年轻男子(代表“苹民”，即苹果Mac机用户)初次见面，两人开始聊天，PC用户自我介绍完以后，就开始不停地打着喷嚏，旁边的“苹民”于是询问他是不是感冒了，PC用户边打喷嚏边说自己得了病毒性感冒。看着这个可怜的家伙，“苹民”一脸关心的样子。苹果计算机公司用这个广告说明PC用户经常受到成千上万种病毒的困扰，而如果他们使用了苹果的Mac计算机，就不会这么不自在了。

乔布斯用一个个不同凡响的广告不断宣传着苹果“不同凡想”的概念，很快就在消费者心目中树立起了苹果独特的品牌文化，苹果终因其“不同凡想”而使公众印象深刻。

乔布斯第三个营销绝招就是制造话题，我们很容易在媒体上看到有关乔布斯和苹果计算机公司的新闻，这固然与乔布斯的非凡魅力有关，除此之外一个重要原因就是他擅长制造话题，从而引来争议。

乔布斯将苹果计算机公司的Macworld大会的召开日期选在国际消费电子展(CES)举办的同一天，其用意非常明显，国际消费电子展举办时会将媒体关注的焦点吸引到各种电子产品上，这时苹果计算机公司举行新产品发布会自然会吸引媒体将其新产品信息与国际消费电子

展的新闻一起报道，大量媒体的充分报道无疑会帮助苹果计算机公司达到尽可能扩大新产品信息受众的目的。

甚至在患病期间，乔布斯都不忘给自己的产品打免费广告。2004年，罹患胰腺癌的乔布斯立刻成为媒体关注的焦点。得知自己即将不久于人世，乔布斯显得很镇静。在给苹果计算机公司员工的信件结尾他这样写道：另，我正躺在病床上，用17寸的PowerBook和Airport Express(苹果出品的无线基站)给你们写信。这封信被许多媒体转载，就这样，乔布斯又巧妙地为苹果计算机公司的两款产品PowerBook和Airport Express做了新一轮宣传。

虽然乔布斯很会推销自己和苹果计算机公司，但他的终极营销武器仍然是他参与设计的完美产品。乔布斯很清楚，任何营销，无论其效果多么好，都将随着时间而烟消云散，唯有一流的产品才能始终保持人们对苹果品牌的热情，保持媒体对苹果计算机公司的关注。如果说苹果品牌对于消费者有着无穷的魅力，能够维持人们对苹果计算机公司的忠诚和热爱，那么完美的革命性的产品就是这一切的基石。乔布斯很会吸引人们对于苹果计算机公司及其产品的关注，但乔布斯最下工夫的不是营销，而是去设计产品，他要通过产品去传达自己的思想，去传达苹果的文化，所有的营销手段都不过是产品的陪衬，是为了增加产品的知名度。

苹果计算机公司的一位高层领导曾说："我们把最主要的精力放在产品的研发上，从来没有想过怎么去提高苹果计算机公司的股价。"产品就是一切，产品就是乔布斯和苹果计算机公司的终极营销武器。那种企图通过制造噱头来营销产品、增加公司收入的做法毕竟不是正路，没有人能够在忽视自己产品的情况下获得持续的赢利效果。

乔布斯对于产品本身的关注程度甚至超出人们的想象。一次，乔布斯带着iPhone的电路板来到了自己参禅打坐的静心室，他总觉得

iPhone的电路板存在什么问题，但一时又说不出来，于是他决定在静心室里解决这个问题。他通过呼吸让自己平静下来，然后努力抑制各种杂念，进入空明的境界，同时眼睛盯着电路板一动不动。乔布斯经常用这种方式来获得灵感，当他找不到创意的方向时，他就会来到自己的静心室。正当他一点点消除各种杂念、快要完全进入到忘我境界时，突然门外响想起了“咚咚咚”的敲门声，这是以前从来没有发生过的。苹果计算机公司的员工都知道乔布斯的怪癖个性，他不会轻易跟任何人谈话，你也不要想着主动与他攀谈，除非他问你话，否则你将当场被他开除。即便有什么重要的事非得找他解决，也得事先预约，乔布斯不会与任何没有事先与他预约的人谈事情。乔布斯将所有人按照其职位和重要性进行分级，据此决定其是否有预约的权力；而且不同等级的人有不同的会见顺序，职位高的将会优先安排其与自己面谈。只有当你事先预约并轮到你见他时，他才会安排时间与你谈事，并且这个会谈是有严格时间限制的，你必须在时间限制内谈完你想说的话。更重要的是，当乔布斯在静心室时，任何人都不准打扰他。这次居然有人擅自闯进自己的静心室并在那儿无所顾忌地制造噪声，乔布斯的心绪顿时乱作一团，他决定不理睬门外的人，继续恢复自己的心境。可他发现自己再也无法回到刚才的状态了，他强忍着怒火，打开静心室的门，公共关系部的负责人露西出现在自己面前，她神色慌张，似乎发生了什么重大的事情。乔布斯语气严厉地问道：“旧金山发生大地震了吗？”“没有。”露西答道。“是不是有一伙亡命歹徒闯进了公司办公楼，要消灭这里所有的人？”乔布斯继续问道。“不是。”“那你为什么闯进我的静心室？你不知道这是严格禁止的吗？”乔布斯大声斥责道。事实上，乔布斯正在被美国证券委员会调查，因为他与公司的一桩违法的股票期权授予案有牵连。但当露西告诉乔布斯这件事后，乔布斯显得若无其事：“就为了这么一点小事你就胆敢闯进我的静心室打扰我的工作？”“但你很可能因为此事而被投进监狱！”露

西显然认为这是天大之事，必须第一时间通知自己的老板，但乔布斯的态度让她感到难以理解，他看上去丝毫不把这事放在心上。你可能认为乔布斯的做法太不可思议了，不过，乔布斯坚信作为一个公司的最高领导人，应该把大部分时间都放在最重要的工作上，其他一切事务都可以交给自己的下属去打理。在他看来，苹果计算机公司最最重要的事无疑就是开发一流的产品，因而乔布斯把自己最主要的时间都投入到与此相关的事情上，这也是他严格限制员工找自己谈事的次数和时间的真正原因。他认为只有这么做，他的时间才不会被各种鸡毛蒜皮的杂事所占据，他才能抽出足够多的精力去不断完善开发中的产品，使其日臻完善。在乔布斯看来，证券委员会调查他的事既然与产品无关，就不能算做大事，公共关系部的负责人露西在他工作的关键时刻去打扰他，就是因小失大，这是不能被原谅的，于是他严肃地告诉露西："现在，回到你的办公室，自动辞职。"

第七章



永不服输的家伙
——乔布斯现在进行时

1. 盖茨说：乔布斯这个家伙太“可怕”了

在当今美国的计算机领域，要说备受大家推崇也备受大家争议的人物，人们一定会想到富可敌国、聪明盖世的微软创始人比尔·盖茨，但是，比尔·盖茨却曾这样评价过一个人：“这家伙实在是太可怕了！”盖茨口中的这个家伙指的是谁，又是谁能够令人人尊敬和崇拜的盖茨这样评价？他就是美国苹果公司的创始人、计算机动画领域最具权威的皮克公司的所有者——史蒂夫·乔布斯。而《环球企业家》则对乔布斯做出过这样的评价：“他是全球IT产业最酷、最标新立异的企业家兼艺术家，是引领整个商界和艺术界的时尚先锋，更是黑客心中不朽的偶像明星。”

美国的《时代周刊》对盖茨和乔布斯两人做了这样的评价：“从某种意义上来讲，乔布斯是盖茨最可怕的竞争对手——乔布斯是一个硬件大师，而不是一个软件大师；他是一个创造者，而不是一个克隆者；他是一个打破陈规的人，而不是凡事标准的跟随者。”事实上，盖茨和乔布斯分别代表着IT产业的两种思维模式，其中，盖茨属于左脑模式——理性经营，偏重技术，严格按照标准行事；而乔布斯则是右脑模式——感性经营，偏重创新，依照心中的梦想行事。可以说，这两个思维方式截然不同的人，造就了两个不同的巅峰企业。然而随着时代迅速发展的步伐，在日益激烈的竞争中，谁才能更好地生存和发展下去呢？

或许，至今仍然有很多人无法忘记很久以前的那场Mac与PC之间

谁优谁劣的激烈论战，但是现在，这个话题已经很少有人再去谈论了，因为市场的占有率已经给了人们一个明确的答案。目前而言，苹果Mac机的市场占有率已经急剧下滑，在全球范围内的市场份额降至3%左右。尽管如此，对于“Mac迷”而言，他们对Mac机的热情和崇拜并不会因此而减退丝毫。相反，他们一如既往地参加苹果公司一年一度的Macworld大会。乔布斯每年都会出现在Macworld大会的演讲台上，而每次演讲乔布斯都会批评盖茨及其微软公司。

一直以来，苹果和微软从来都势不两立，几十年间，他们都在想方设法将对方打倒。在“Mac迷”和苹果人眼中，微软就是一个不折不扣的“恶魔王国”。要消除苹果与微软之间的隔阂，似乎比登天还难。然而，与过去有所不同的是，现在“Mac迷”和苹果人对微软的态度有了巨大的转变，这种转变应该与乔布斯本人对微软的态度转变有一定的关系。事实上，近几年来，乔布斯改变了以前那种和微软“不可共存”的想法，转而认为苹果和微软还是可以“求同存异”的。

在苹果举行的一次Macworld大会上，乔布斯还当众展示了盖茨在1984拍摄的一张照片，甚至还邀请了一名微软的主管上台发言。对于乔布斯的这种做法，台下的“Mac迷”们做出热烈的回应，他们不但没有给这名微软主管喝倒彩，反而极其安静地听他演讲。这位微软主管在台上演讲的内容是微软新开发推出的Mac版的Office办公软件。如果放在以前，“Mac迷”们肯定抵触情绪，而现在的“Mac迷”的表现让在场的所有人都大为震惊，他们如此的安静，就像是在倾听乔布斯的演讲一样。

那么，这是否就意味着乔布斯对盖茨本人的态度已经有所改观了呢？事实上，他们两人的关系已经比以前缓和了很多。乔布斯曾表示，他与盖茨曾在私下进行过面谈，但由于两个人的工作都太忙，之后的联系并不多。而两人关系缓和最好的证明就是：当苹果公司推出Windows版的iTunes音乐播放器时，乔布斯还寄了一台价值200美元的

样机给盖茨。因此，这台样机就成为美国IT产业两个传奇人物“和好”的最佳物证了。

另外，乔布斯在接受《商业周刊》访问时，曾幽默地说：“寄给盖茨的那台样机花了我一个月的津贴，但他似乎并不领情。”乔布斯寄给盖茨的样机一直没有得到对方的回应，但乔布斯对此并不是太在意。他说：“我和盖茨的那次面谈很融洽。其实我们都将自己大部分的精力用在了IT产业上面，以后我们会在IT领域继续开拓下去，虽然我们在同一个问题上的意见截然不同，但从我个人的角度来讲，盖茨是一个值得大家尊敬的人，当然其中也包括我自己。”显然，这些话能够从乔布斯的嘴里说出来，且说得如此诚恳，这实在令人难以置信，因为他从来都不认为有谁会比自己更优秀、更值得让人尊敬。

尽管如此，但这并不代表乔布斯对盖茨完全释怀了，也正是在这次采访中，乔布斯还这样说道：“从创新的角度而言，苹果的Macintosh操作系统比微软的Windows操作系统要先进很多，最起码领先了Windows操作系统2～3年的时间，而事实上，微软的Longhorn又抄袭了我们苹果的产品，你看它(Longhorn)不是跟我们苹果越来越像了吗？当然，这又何尝不是一件很有意思的事情，微软已经把我们苹果当做是他们廉价的研发中心了。”

而在谈到微软设计的新一代Longhorn操作系统时，乔布斯表示说：“Longhorn操作系统的水平最多也只能赶上苹果Mac OS X的水平，而Mac OS X操作系统已经推出了。此前，业界人士均认为，Longhorn操作系统的正式上市时间已经是一拖再拖，而微软在2006年之前，最大的挑战就是怎样尽快推出Longhorn操作系统，但众所周知的是，现在微软的情况是越来越糟糕了。”

试想一下，假如乔布斯的这番话被盖茨听到了，一直以来以理性著称的他又会是怎样的表情呢？毫无疑问，如果乔布斯说的都是事实，那么微软在技术上仍然落后于苹果6～7年的时间。然而乔布斯则

认为，微软公司实际上已经取得了很大的进步，因为此前微软公司至少要比苹果落后10年。

微软公司可不是一般的IT公司，它在IT行业的成就和地位也是大家有目共睹的，而乔布斯却公然说出这样的话，作为微软公司创始人的盖茨会怎样回应呢？对此，盖茨的回应就是——乔布斯这家伙实在是太可怕了！盖茨还曾说道："天知道乔布斯这家伙还要搞出什么'名堂'来。"

然而，苹果的未来是否真的像乔布斯所讲的那样，没有人可以战胜，没有人可以超越，还需要人们拭目以待。

2. 乔布斯正在迈出更新的步伐

对于乔布斯而言，曾经经历的一切挫折都成了他越挫越勇的动力，也可以说曾经的失败，让乔布斯变得势不可挡。而乔布斯以前也从来没有真正思考过现代管理之父彼得·德鲁克的三个经典自问：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业应该是什么？也正是因为乔布斯以前没有思考过这三个问题，从而导致他和苹果公司遭受了一些致命的挫败。而如今，苹果公司正面临着无数的机遇和挑战，乔布斯要想迈开更新的步伐，就必须静下心认真思考这三个问题。

很快，乔布斯的思考便有了结果。谁也不曾想到，当iPod的辉煌还没有势微的迹象，iPhone的发布又成为"仅次于耶稣诞生的第二大热门事件"，而"苹果计算机公司"也因此变成了"苹果公司"在2007年8月

7日，乔布斯又重拾苹果在计算机战场的武器，推出了iMac个人计算机及一系列配套使用的软件。对此，乔布斯这样解答了众人的疑惑："苹果从来就没有离开过战场，所以不能说是重新归来，但毋庸置疑的是，我们比以前做得更好了。"

全新的iMac依旧没有违背苹果一贯以简洁华丽著称的典雅风格，而焕然一新的iMac却走出了苹果以往的风格——透明的乳白色机身，由铝和玻璃材质打造而成的iMac更有质感了，而且还相当抗刮，这与苹果官方网站的风格倒是有几分神似，而亮面屏幕四周的边框也采用了全新的防窥技术。另外，iMac还配备使用了0.33英寸的超薄型金属键盘，使人一眼看去就跟Macbook上扁平光洁的键盘一样，而且触感相当舒服。这种键盘有两个不同类型的版本，一个是宽版，一个是窄版。其中，宽版是有线的键盘，带有2个USB 2.0的接口，而窄版则使用无线键盘，通过蓝牙2.0传输一切信息。虽然版本不同，但两款键盘都拥有屏幕高度调整、音量大小控制及光盘退出等功能。新的iMac市场售价在1199～1799美元之间，具体的价格取决于信息处理速度、屏幕大小及其他功能组合。

除此之外，iMac还配套使用了一系列经过完善的消费软件。其中包括iMovie、iPhoto、Garage Band、iWes及iDVD等。用户可以通过iMovie软件，建立起一个数据库，在数据库中，用户可以像选择文字一样轻松选取出你所需的图片或电影进行剪辑和制作。不论是图片还是电影，都可以直接输出到网络媒体上，与朋友们分享。iPhoto软件可以对图片进行随时隐藏和分类，只要将鼠标滑过一个软件，就会立即显示预览的画面，轻易就可以找到用户所需的图片内容。使用Garage Band软件，用户则可以进行多音轨录制、对各种类型的音乐进行混音等。此外iWes和iDVD的功能也相当多。而上述的这些功能还只是这些软件中很小的一部分而已。至于苹果公司的产品究竟有多少让人欣喜的功能，就像苹果的"粉丝"所说的那样："除非你自己使用了

苹果产品，否则你不会知道它究竟有多棒！”

在乔布斯的眼里，苹果要做的无非就是一件事：提升用户的体验价值。其中，性感的外观设计便是用户一次愉悦体验的开始，而对于软件，乔布斯则认为：“诸多的软件就是用户实实在在的体验。”

虽然，苹果公司早就拥有了微软公司Office操作软件的使用权，但乔布斯清楚地知道，那不是长久之计，因此，他不断地思考着让苹果的办公软件操作系统继续完善。这次，苹果除了对Keynote(类似于Word的文字处理系统)和Pages有了改善之外，苹果公司还推出了与微软的Excel表格软件相竞争的Numbers。

事实上，当初苹果公司并没有像PC那样扩大规模发展，正是因为苹果公司的计算机欠缺与之相对应的生态系统软件。如今，乔布斯正在不遗余力地为苹果设计这个生态系统软件，并且已经初见端倪。甚至在乔布斯的思想宝库中，这个生态系统软件一定会给苹果乃至整个业界带来一场革命性的大转变。这就是乔布斯思考的另一个结果，相信在不久的将来将会呈现在广大消费者的眼前。

熟悉乔布斯的人都清楚，在乔布斯重返苹果的10年间，苹果公司设计推出的绝大部分产品都是直接面向消费者市场需求的，而对于企业市场，乔布斯不感兴趣也从不将之纳入考虑范围。但如今乔布斯的思想发生了转折性的改变，他想要并开始着手将已经在消费者市场获得巨大成功的iPhone推向企业市场。

于是，乔布斯就在加州总部召开的股东年度大会上宣布了一项计划——利用苹果的iPhone产品打开通往企业市场的大门。另外，苹果还将推出对第三方软件开发有利的计划，以此加强保障iPhone产品的安全性能。这项计划充分显示了乔布斯希望通过诸如此类的手段争取让iPhone产品得到企业员工们的青睐。然而，问题是一旦iPhone进入企业市场以后，无疑会与黑莓手机的制造者RIM展开激烈而又直接的竞争，对此乔布斯却显得胸有成竹。

的确，iPhone手机的出现，使得乔布斯有机会带领苹果去拓展极少有企业涉足的企业市场，这无疑为乔布斯提供了一种新的机遇，同时也是一种新的挑战。对于企业职员而言，如果企业愿意，iPhone手机400美元的售价无需让人过多地考虑，再加上iPhone手机强大的上网支持性能和时尚潮流的外观设计，使黑莓手机和其他商务手机相形见绌。对此，Management Netword Group的总裁兼首席执行官的Rich Nespola这样评价道："对于诸多手机商家而言，下一个战场无疑便是企业无线通信网络市场。"

然而，对于苹果而言，想要进入企业无线通信市场并不是一件十分容易的事情。因为苹果公司已经不涉足企业市场很多年，想要进入企业市场，乔布斯就必须想方设法在企业用户中重新树立起苹果极度良好的形象，甚至还需要改变一些原来"不合常理"的销售方式，以此来迎合企业市场的喜好及需求。另一方面，苹果公司的合作伙伴也需要更加"开放"，这样才能通过第三方软件的开发者，开发出适合企业用户喜好和需求的产品。同时，对于iPhone手机的键盘也要重新纳入考虑范围，因为像竞争者黑莓手机现在都支持两个手指同时输入信息的功能，虽然iPhone在触摸屏的设计方面极具创新，但用户对用一个手指输入信息的操作难免会不适应，同时还要考虑到用户心理方面的原因。就这一点而言，Relevantc总裁William Markey对iPhone的企业市场乃至商业前景提出了质疑："对于商业市场而言，iPhone需要明白自己的市场定位是什么，难道让企业员工在上班的时候听音乐吗？"其实，这种担忧不无道理，但在乔布斯眼里却成了可笑和幼稚，他要考虑的并不仅是这些。

对于乔布斯而言，苹果公司想要进军企业市场，首先便是想办法获得那些首席信息官们的"芳心"，因为产品的购买权掌握在他们手里。出于对成本和简洁的考虑，他们都认为手机维护的设备越少就越好，并且他们当中大部分的人已经购买了RIM的黑莓手机和RIM公司

的服务器。在目前的企业市场中，RIM可以算得上是领先者，并且已经拥有了1200万的使用者。

于是，有专家指出："苹果公司想要在企业市场赶超RIM，就必须开发出'相对RIM更复杂的设计、对用户更简单的操作'的服务技术。"另外，对于企业用户而言，苹果公司的iPhone产品还需要不断更新，并且要具有极强的兼容性和安全性能，以及必须出台一系列的服务政策。譬如，如果商务用户不慎将iPhone丢失，苹果公司必须能够及时地将此手机"冻结"，另外，iPhone产品还必须能够保证连续一个礼拜、每天24小时的"连轴转"，如果达不到这样一个水平，iPhone的商业前景的确不太乐观。

与此同时，乔布斯也表示说："对于一家IT技术公司而言，能够同时在消费者市场和企业市场拥有数量可观的用户并取得更大的成功是一件相当困难的事情，因为这两个市场的市场构架和赢利模式截然不同，这对IT企业的技术是一项重大的考验。"另一方面，对于这两个市场，企业首席执行官们所做的工作也大不相同。对于那些主要做企业市场用户的商家而言，他们的执行官将大部分的时间用在了和客户的沟通上，而对于那些做消费者市场的商家来讲，他们的执行官则将大部分的时间用在了新产品的研发上。

现在连一向包揽苹果大小事务的乔布斯也很少待在总部了，甚至在苹果公司新产品开发基地也很少见到他的踪影，由此看来，乔布斯似乎正在忙着转型。

或许，一些人仍然以为乔布斯的想法太过于大胆和不切实际，但如果人们能将视野拉到几年甚至十几年之后，人们或许就会发现：乔布斯这个大胆的想法并非那么不切实际，也并非是一个"梦"。相信在未来的科技领域，乔布斯会迈出更新的步伐，让所有的人都始料不及，因为乔布斯无时无刻不在思考。

3. 在乔布斯带领下的创新“苹果王国”

乔布斯在美国商界的崛起，一直被看做是一个成功的特例。在美国商界人士的眼中，乔布斯就是商人中的艺术家，而且艺术家所具备的所有特性他都具备。而在美国绝大多数人的心目中，乔布斯无疑就是美国商界极具传奇性的代表人物，与苹果几经分合之后，苹果公司最终在他的带领下，走上了一条科技与商业密切结合、以消费者市场为主导的经营道路。

在过去的30年中，乔布斯一直在做的和正在做的就是从截然不同的角度思考业界和彻底改造业界的方方面面。毫不夸张地说，就是他让IT界成为一个每天都在不断变化的行业。

大家都知道苹果公司设计推出的Macintosh，使得用户和PC之间的互动方式有了焕然一新的改变。而由其产生的副产品更在媒体界制造了翻天覆地的变化，而创造这种变化的人就是乔布斯及其心爱的iPod音乐播放器。乔布斯也已经成为IT科技领域的基准，所有的人都想要向他靠拢，并试图模仿他。然而，乔布斯与生俱来的艺术细胞和才能是任何人都无法效仿成功的。所有有关于苹果产业的描述和他本人对技术产业和时下流行文化的解释，都极力渲染出他个性的奇特和极端。就像在过去很多年里，乔布斯对完美主义近乎疯狂的迷恋和与绝望作斗争的意志。

如今，苹果公司取得的成就是大家有目共睹的，这些成绩无不证明着：乔布斯对外观和感觉的盲目迷恋，恰恰是他设计的产品能够与众不同的原因之一。在乔布斯的商业生涯中，他对产品的思考总是放

在大众化与高品位、标准化与个性化、平淡和耀眼等这些极端的问题的选择上。譬如Mac笔记本计算机、Nano便携式音乐播放器、NeXT公司及皮克斯动画中的人物等，无不展露出乔布斯独特的思想和才华。

2007年初，乔布斯收购之后的皮克斯动画公司与迪斯尼签订了合作协议，乔布斯也正式入驻迪斯尼，成为其最大的股东。在乔布斯决定让皮克斯电影制作公司上市之后，苹果公司重新对乔布斯发出邀请，并希望其重振苹果公司往日的声威。之后，苹果公司在乔布斯的带领下，设计并成功推出了备受消费者喜爱的iMac和iPod产品。

此时，乔布斯通过控制两家公司加强了自身的权力。首先，乔布斯是NeXT公司的首席执行官，也是皮克斯公司的负责人。回到苹果公司以后，又成为苹果公司的首席执行官。

事实上，在此前两年，依据皮克斯和迪斯尼公司的合同，迪斯尼公司就只剩下了皮克斯公司制作的两部动画片的发行权力，也正是在此时，乔布斯对迪斯尼开出了条件：如果迪斯尼仍然希望与皮克斯续签合约，那么迪斯尼必须要主动放弃那两部动画片的发行权。乔布斯之所以开出这个大胆而又强硬的条件，是因为他非常了解迪斯尼高管迈克尔·埃斯纳以吝啬著称的个性，他当然不会答应如此不公平的交易。果然，埃斯纳坚决不同意乔布斯开出的条件，结果导致埃斯纳在迪斯尼的拥护率急剧下降。最终，埃斯纳不得不离开迪斯尼公司，乔布斯则顺利入驻。

无论如何，现如今乔布斯已经快速崛起了，至于他是否要正式掌管迪斯尼公司，并不是关键性的问题。作为迪斯尼公司董事会最大的股东和成员，他已经充分掌握了迪斯尼公司最核心的动画业务，这就意味着他已经拥有了迪斯尼公司的实际决定权。

事实上，乔布斯所做的一切，都是为了实现苹果公司在业界宏伟的蓝图，实现苹果经济的快速增长。然而，有人对乔布斯和苹果公司

提出了这样的质疑："实现企业宏伟蓝图的关键不在于创新，而在于管理。因此，在企业实践的过程中，企业必须把强大的销售实力及开发和销售的协调发展战略作为企业的战略决策。而过度地依赖创新的公司已经不再是市场主流，很多时候，加强管理和执行的能力更加重要。"

伴随着各种各样的疑问，业界内的一些评论家也开始纷纷议论："iPod产品给苹果公司创造了绝大部分的利润，很难想象，如果苹果公司没有推出iPod产品，或者说没有了iPod产品，苹果公司会不会陷入困境？"就连哈佛大学商学院教授、《创新者的两难困境》一书的作者Clayton M. Christensen也表示，凭借iPod产品大获成功的苹果公司会不会像从前那样遭遇再次衰落的局面。他这样说道："我为苹果担心，担心它会因为iTunes的封闭性，阻挡了苹果发展的时机，就像当年苹果拒绝Mac操作系统那样，最终成就了微软。如果苹果公司能够选择开放iTunes软件框架，并且兼容所有的MP3音乐播放器，或许还能保持领先的地位。"

虽然业界内外有诸多的质疑，但摆在人们眼前的事实却是：乔布斯与迪斯尼的合作计划，使苹果公司插手媒体行业的生产和业务，如此一来，就可以逐步实现苹果在数码时代跨领域的远大目标。其实，了解乔布斯的人都很清楚，他一直是一个追求完美的人，长期以来，他也一直想要组建自己的媒体帝国。当然，这一次苹果与迪斯尼的联盟也有诸多的风险，乔布斯既要坐在苹果的董事会中，又要坐在迪斯尼的董事会中，只要稍不留神，就会面临众多的冲突和雷区，因此，他必须用实际行动证明他完全能够胜任这个新角色。

当然，如果乔布斯能够将迪斯尼发展得像苹果公司那样具有活力和能量，那么他便能够成为迪斯尼王国令人信服的领袖。目前，乔布斯已经有能力按照自己的意志来引领迪斯尼未来的发展。从某种程度上来讲，苹果所取得的成功或许只是一种前奏，而后面无论是苹果还

是迪斯尼的序曲都极有可能唱响全球！

乔布斯相信，凭借自己的能力，以及与拥有巨额资产的迪斯尼总裁伊格尔的合作，一定是一次珠联璧合的互利合作关系。目前，他们已经向世人展示了如何在新的领域里展开合作的步伐，以及怎样研发出令广大消费者瞠目结舌、欣喜若狂的新产品。其实，在迪斯尼公司决定使用iTunes软件时，就已经为这次合作做好了铺垫。通过iTunes软件，苹果公司可以将美国广播电影公司的影片下载到iPod产品的视频播放器上。事实上，在苹果与迪斯尼公司合约签订完成的当天，iTunes软件就播放了美国早年拍摄的“米奇老鼠和古菲狗”的动画短片。也正如乔布斯所预料的那样，许多网络公司马上如法炮制，而一些保护意识强烈的电影制片公司，也完全可以拿出一些陈年旧货，从而赚上一笔。

可以说iTunes软件的功能非常强大，它不但可以储存音乐制品，而且几乎是无所不包。另外，除了可以收听音乐和观看影视节目以外，它还可以给用户提供国家公共电台等一批独立电台制作的音乐会和视频。

由此可见，苹果公司与迪斯尼的合作前景是相当不错的。而乔布斯本人的商业前景又如何呢？大家不要忘记，乔布斯本身就是一位新产品的开路先锋。多年以来，美国IT巨头微软公司一直费尽心思，梦想着要研发出一款可以为家庭客厅提供娱乐功能的个人计算机。然而在这个方面，苹果公司却领先一步，并率先研制出了苹果FrontRow软件和Remote软件，为苹果计算机增添了诸多功能。

于是，很多人在此基础上进行推测：乔布斯一定会把苹果计算机引进消费者家庭的客厅，至于成功与否，相信也只是时间的问题而已，他没有理由不这么做。与此同时，苹果公司在乔布斯的带领下，很可能会推出一款类似于苹果微机一样的新产品，只要这款产品与家庭电视娱乐相连接，便可以用来储存想要储存的家庭录像带等。

或许到了不久的将来，客厅已经不再需要像CD架、DVD播放器、立体音响和机盒这些笨重的产品，而是改用一台苹果电视机，或者一个苹果的家庭产品来替代这些功能。虽然这还无法预知，但苹果在乔布斯的带领下，一切都皆有可能。因为，乔布斯善于创造一些令人们始料不及的奇迹般的东西。

4. 从PC的夹缝中掀起狂风暴雨

事实上，在乔布斯与迪斯尼公司合作以后，他就一直面临着一个问题：他能够将自己在苹果公司独具一格的经营理念成功地运用到媒体产业中去吗？

其实，许多音乐等媒体制作公司的负责人极不情愿尝试一些新的技术。因为他们担心国家对盗版的打击措施不够严厉，同时又唯恐自己不能拥有主动权，并且他们对新技术的赢利模式也没有太大的把握。尽管如此，他们还是对苹果公司推出的iPod产品的播放器很感兴趣，因为这一播放器为商家们提供了难得的商机，而iPod产品广受用户喜爱的程度，也使得他们不必担心任何风险。如今，商家们都期待着乔布斯能够研制出比iPod播放器更快速的产品，而苹果也凭借着火暴的iPod播放器鼓足了腰包。

苹果公司在2005的业绩可谓是风光无限好：苹果的利润在2005年增长了216%，产品销量也增幅至66%，销售额高达162亿美元，其中净收入为16.05亿美元，投资回报率为19.2%。同时，苹果还荣登美国《商业周刊》榜首——“2006年商业周刊50强”。而2006年的第一季度，

苹果公司的纯利润就高达5.56亿美元，远远超出了其2005年的同期增长率。而后，苹果公司的市值高达600亿美元。可以说，乔布斯为此做出了巨大的贡献。但是，任何事物并非一成不变的，竞争激烈的商界更是如此。因此，这些光鲜的数字并不代表着苹果从此以后就可以高枕无忧了。

像三星、索尼等对手在MP3播放器市场的霸气，以及戴尔、联想、惠普等商家在个人计算机市场表现出的咄咄逼人，这些都将成为苹果公司在进一步发展的过程中不得不面临的严峻考验。因此，乔布斯的担子依旧很重，而消费者也在翘首以待——乔布斯能否长期坚守在“值一流产品、超一流利润”的地位之上，是否依旧能够不断创造出令消费者震惊的奇迹?

作为昔日音乐播放器领军人物的索尼电子，其在CD播放器和卡带式Walkman上取得了巨大的成就，但是由于考虑到其在硬盘媒体播放器上的内容受到侵害，于是索尼丧失了硬盘媒体播放器的市场先机，以致在苹果公司的iPod播放器推出两年后，索尼才决定推出硬盘媒体播放器。因此，索尼也最终从领军人物变成了跟随者，索尼昔日的辉煌成就也被苹果取而代之了。

尽管如此，索尼作为电子产业的消费巨头，当然不会甘心落后于人。于是，索尼电子公司的总裁佐治孝一郎明确表示说：“虽然在目前，我还无法肯定能够在短短的一年时间内夺回属于索尼在音乐媒体市场的霸主地位，但我们已经做好了不惜一切代价的准备，势要占领全球数字化的音乐市场。”紧接着，索尼就计划通过发售债券并募集1000亿日元(约合8.5亿美元)，试图借此直追苹果，重振索尼在全球电子行业的声威。

另一方面，已经有越来越多的公司使用微软公司提供的软件服务，这和苹果的iTunes软件下载服务相对抗。而且，微软的软件服务不仅仅满足于为用户提供数字化多媒体播放产品服务，而是准备推出

微软自主研发的MP3音乐播放器。与此同时，比尔·盖茨也向公众表示："微软公司将继续与硬件开发伙伴并肩携手开发出新型的数字化媒体播放设备，以此挑战苹果公司的iPod数字化播放器在音乐媒体市场的霸主地位。"另外，他还指出："在数字化音乐播放市场，当前的形势肯定不是音乐媒体市场的最终格局。相信，在未来的几年中，微软与其硬件开发伙伴一定会推出一款比苹果iPod数字化播放器还具竞争力的播放器产品。"由此可以看出，乔布斯的苹果公司在未来的逐步发展中，还会面临更多挑战。

然而，挑战不仅来自于索尼，作为新生力量的韩国三星也野心勃勃，而且其还是音乐播放市场的新贵。其实在2006年，三星电子就计划在2007年取代苹果在播放器市场的地位，致力成为全世界最大的音乐播放器制造商。

事实上，不仅是索尼、三星、微软这样的大型电子企业一直试图在各方面超越苹果，就连亚马逊这样的电子商务公司也梦想着取代苹果在音乐播放器市场的霸主地位。但不可小视的是，亚马逊公司已经与四大音乐制作公司进行了面谈，并决定在2007年由亚马逊公司推出数码音乐服务的业务，并以此创造出支持数字化音乐服务的产品。除此之外，亚马逊还在考虑推出音乐自由订阅服务，其中包括提供印有亚马逊品牌的便携式音乐播放器等，借此与苹果畅销的iPod音乐播放器及iTunes音乐服务竞争。这对于苹果和乔布斯而言，无疑又是一个强大的竞争对手。

值得一提的是，乔布斯和苹果面临的挑战不仅是在MP3音乐播放器市场方面。事实上，就在苹果、索尼、三星等极力竞争音乐播放器市场之际，Napster公司趁机推出了Napster To Go服务，其锋芒直追苹果公司的iTunes音乐下载服务。Napster To Go是一款全新的可以兼容Windows操作系统的便携式音乐订购服务产品，用户可以通过Napster To Go直接给MP3音乐播放器下载无限量的歌曲。Napster公

司的首席执行官克里斯·格荣格说："Napster To Go产品为音乐播放器提供了无穷无尽的价值，比苹果公司的iTunes音乐付费下载服务更加令人兴奋和震撼。"

与此同时，Napster公司还和数字化音乐播放器制造商，比如创新公司、三星、戴尔及iRiver等建立起了战略合作联盟。据Napster公司发言人称："上述联盟生产出的MP3音乐播放器和Napster To Go服务模式兼容，而且Napster To Go的市场需求也相当广泛。"

不仅如此，苹果公司在数字化家庭内容服务模式的构建中还不得不与思科、微软等大型企业展开激烈的竞争。就此而论，有分析人士认为，从苹果的现状而言，苹果公司与微软由于目前市场的差异较大，因此没有本质性的竞争模式。但从长远来看，新的数字化家庭内容服务或渠道商的迅速发展，将会极大程度地威胁到苹果音乐媒体播放器市场。尽管，苹果公司已经取得了阶段性的胜利，但是商家都是"枪打出头鸟"，Napster公司这样联盟各大企业，目的就是为了对付"乔布斯这个与众不同的家伙及其领导下的可怕的苹果"。

其实在计算机业务方面，苹果公司也是前途未卜。苹果公司在2005年时销售了近450万台计算机，比2004年同期增长了38%，而且苹果的主打品牌在2005年的销售收入也高达139亿美元，比起4年前翻了近两倍。然而，据《福布斯》分析认为，虽然苹果公司的销售额在不断攀升，但其整体利润却有下滑的趋势。

在《福布斯》中赫然写道："苹果的计算机业务在整体收入中的份额仅为45%，其利润也只有30%，而iPod产品在苹果总体收入中的份额仅为33%，利润率则只有2%。而其他与iPod产品相关的业务收入最多的也只是实现了平衡而已。"

所以，如今苹果面临的问题是：倘若抛开iPod音乐播放器不谈，苹果不仅在技术上缺乏优势，同时也缺乏独特生产运作管理上的绝对优势。一旦iPod产品的光芒不再，苹果公司在其他业务上的开展也将

面临危险。

2005年6月，乔布斯在“全球开发人员”大会上表示：“苹果将从2006年6月开始使用以英特尔作为处理器的Mac计算机，而到了2007年底，所有的苹果计算机产品都将使用英特尔处理器。”对此，Insight 64公司的资深分析师则指出：“苹果每次在更换计算机架构时都会失去很多的客户。在20世纪80年代，苹果在全世界PC市场上占据了10%的份额，但当苹果将摩托罗拉68000的处理器转为PowerPC后，苹果计算机的市场占有份额便降到了5%以下。而当苹果计算机采用的操作系统转为OSX后，其市场占有份额又降低到了3%以下。”

尽管乔布斯极力掩饰苹果所面临的困境，但华尔街对正处于过渡期的苹果并不看好，而当时贝尔斯登公司的一些苹果爱好者们也于2005年底将苹果的股票由“买入”降为了“持有”。尽管苹果公司困境重重，但一些人和媒体却又不得不惊叹：“2006年是苹果的另一个奇迹年！”这并非因为苹果迎来了它30岁的“生日”，也不是因为乔布斯公布了苹果公司在2005年的出色业绩，而是因为苹果计算机一直使用的PowerPC处理器转为了英特尔处理器，这被视为结束了苹果公司与个人计算机24年以来在技术上水火不容的局面。此时，人们不禁会想——苹果公司能否在重新排序之后的后PC时代中，掀起狂风暴雨呢？

而事实上，早在2005年6月时，乔布斯就曾表示：苹果计算机的处理器将全面转向英特尔处理器。而至于什么时候推出英特尔芯片的苹果计算机，就成了大家猜测的焦点。然而，那些热衷于苹果计算机信息的另类人群，又是否会接受源自于PC世界的英特尔呢？

尽管在此之前，包括苹果手机、新iPod shuffle及苹果游戏机在内的多种产品猜测付诸报端，但大部分的人都坚信乔布斯会提前推出带有英特尔处理器的新一代Mac。在一次演讲中，当乔布斯提及新的iLife软件时，台下的听众一片哗然，为了安抚台下听众高涨的情绪，乔布斯只是说：“等一会我会说到有关新硬件的问题。”此时，台下对

苹果极度敏感的爱好者们，立马握紧了拳头，兴奋不已地期待着，那种场面丝毫不亚于滚石乐队唱的第一首暖场曲。而紧随着英特尔首席执行官保罗·奥特里尼亮相，给台下的听众带来了答案——带有英特尔内脏的新苹果计算机时代就要来临了。

另外，让台下听众颇感惊讶的是，在苹果大会的现场有一条横幅，上面赫然写着几个大字——“给苹果一次机会。”这句模仿约翰·列侬那首《给和平一次机会》歌曲措辞的话，居然是苹果打出来的！要知道，苹果公司在居高自傲的乔布斯的带领下，向来不会对任何人低头的，难道这次又是乔布斯搞的“狼来了”的名堂？又或是苹果真的出状况了？

事实上，了解乔布斯的人都知道，乔布斯总是乐于故弄玄虚，然后再冷不防地推出一些颇具噱头的新产品，这已经在苹果人心中形成了一种类似于“狼来了”的心理效应。当然，这一次也不例外，这又是乔布斯故弄玄虚的“悲情”小手腕：一方面他是为了安抚对因转为英特尔平台后的一些老“粉丝”们可能产生的不满情绪，另一方面是为了凭借英特尔处理技术提升速度，从而吸引更多的传统PC用户向苹果靠拢。可见，乔布斯此次故弄玄虚的小手腕，还真是一箭双雕啊！

从1299美元和1699美元的新一代iMac，到1999美元和2499美元的Mac Book Pro产品，苹果公司将所有桌面系统的笔记本计算机全都拿出来了。结果的确出人意料，完全使用英特尔双核处理器的新iMac，其速度至少比上一代iMac G5快了两到三倍之多。这样的速度让长久以来抱怨苹果计算机运行速度太慢、不如PC计算机的评论员们丧失了抨击苹果的筹码。同时，也向苹果“粉丝”们发出了这样一个信号——苹果公司与英特尔联手合作，其功能将更加强大！

英特尔前任首席执行官安迪·格鲁夫曾写过一本名为《只有偏执狂才能生存》的书，书中阐述了他对苹果公司和乔布斯本人的一些看法。虽然英特尔和苹果公司多年以来一直存在着间接的竞争，但抛开

公司而言，格鲁夫对乔布斯本人却非常的欣赏和佩服。也正是因为如此，20多年以来英特尔与苹果公司之间一直保持着竞争对手兼朋友的关系，并最终因为合作走到了一起。2006年1月10日，苹果公司召开产品发布大会，当时已经很少公开露面的安迪·格鲁夫则亲自来到现场，为乔布斯和苹果公司助威。

另一方面，更让人值得关注的是，当英特尔处理器出现在苹果计算机和PC笔记本计算机上时，苹果原来的处理器的核心IBM PowerPC却在微软的Xbox360上“攻城略地”，而微软却派出专人在苹果公司的产品发布会上公开许诺：“微软将不遗余力地支持苹果，并且微软将毫无条件地帮助苹果版Word维保5年。”与此同时，整日不断抱怨和控诉英特尔搞垄断的AMB却意外地获得了包括惠普和戴尔等电子公司的大批量的生产订单。

由此人们不难发现，以苹果新一代的iMac为爆发点，各企业之间一些昔日的盟友渐渐疏远，而一些平日里“老死不相往来”的企业却又雪中送炭，使得苹果再一次掀起狂风暴雨。

5. 致力开拓现代生活的新纪元

牛顿被苹果砸中，因此他发现了万有引力，世界也因此而改变。同时，也有很多人说：“有三个苹果改变了世界，一个是夏娃的苹果，一个是牛顿的苹果，还有一个就是乔布斯的苹果。”因此，曾有人戏言：“是苹果改变了世界。”

虽然这听上去有些荒谬，但是现代人们的生活随着Apple、iPod、

Apple Macbook，Apple Macbook pro等苹果产品的发展而变得越来越精彩时，你是否还会对这句话提出质疑？毋庸置疑，苹果手机、苹果计算机、苹果播放器已经成为现代人们生活中必不可少的东西了。当然，作为苹果公司创始人兼首席执行官的乔布斯也成为了现代世界最具影响力的商界人物之一，更是美国IT科技领域中响当当的“老大”。

当世界首富比尔·盖茨致力于世界慈善事业时，财富力强的乔布斯一边享受着巅峰事业所带来的快感，一边又思考着如何更好地避开竞争对手们的重重夹击，把苹果的触角伸得更远。对于重新排序之后的苹果新时代，乔布斯除了做好充足的准备迎接这个新时代的到来之外，他还认为：“目前，娱乐和汽车导航系统的操作流程都太过复杂，如果能将苹果与汽车产品嫁接起来，那么就一定会在传统的汽车行业内掀起一股风潮。”

乔布斯的这一大胆的几近疯狂的想法像此前一样，让人们瞠目结舌。不过，人们似乎已经习惯了，也不再像很久以前那样认为他是口出狂言了，因为这些在别人心目中所谓的狂言，乔布斯却将其变成了一个又一个的奇迹。然而，此次乔布斯口中所说的与汽车嫁接起来的新苹果产品究竟是什么样的呢？它的诞生又会给人们的生活方式带来怎样的改变和影响呢？于是，带有苹果产品的汽车成为了人们对苹果产品未来走势的最大猜测。

很多人如此设想：“当人们的生活中出现了苹果牌的汽车或者是苹果牌迷你型汽车时，那会不会酷毙了呢？”事实上，在还没有上市的Land Rover LRX概念越野车中，将会为苹果预留iPhone的底座，并且车主还可以用自己的iPhone作为开启车门的钥匙。

此外，iPod在世界各地的销售额屡创新高。在这种势不可挡的趋势下，许多汽车制造企业也考虑能够让汽车上的影音系统与苹果兼容。欧洲各大型汽车制造企业也纷纷宣布，汽车上将提供完全整合的iPod接口，而不仅仅是以Aux为端口的输入接口。在2006年8月，苹果

公司宣布与马自达、福特、通用等汽车公司合作，把iPod全部整合到新款汽车的影音系统中去。当时有一则相关报道指出："如今，已经合作和决定要和苹果公司进行合作的汽车品牌已达17家之多，在2007年美国将会有70%的新款汽车配置iPod音响。更重要的是，如果在未来3年内，iPod都整合进70%的新款汽车中，那么，其他的MP3 Player企业将失去发展甚至生存的空间。"

早在2004年，德国宝马就把iPod整合到了汽车影音系统中去。2007年8月底，乔布斯和大众汽车公司的首席执行官文德恩进行了一次面谈，双方达成了共识——合作推出一款小型汽车"iCar"。双方经过商谈决定，该款汽车的外观和内部电子系统全都由苹果公司一手包办，而部分机械的生产则由大众汽车决定。人们一定会问，苹果为什么会选择大众汽车来制造未来的"iCar"呢？或许是因为各自的竞争对手，比如福特汽车就准备引进名为Sync的车载通信以及娱乐系统。不过，还有一个原因，那就是乔布斯一直有"大众汽车情结"。

其实在几十年以前，乔布斯为了创办自己的第一家公司，他卖掉了自己心爱的大众牌小巴士汽车，而乔布斯选择与大众汽车联合推出iCar，也算是了却了他的一段大众汽车情结，这也正和文德恩所一再强调的让"大众汽车回归'大众'"的信条相通——为广大民众制造出买得起的大众牌汽车。也可以说乔布斯决定让苹果产品进军汽车行业和他最初的经历也是有一定联系的。

从计算机到通信再到汽车领域，乔布斯正带领着他的苹果在不断地创造着奇迹，开拓着现代生活的新纪元。而所有笼罩在苹果和乔布斯头上的阴云，都将在乔布斯的不懈努力和他自身的魔力下消失得无影无踪。

6. 苹果降价背后的真正秘密

2007年9月5日，苹果将存储容量为8GB的iPhone智能型手机的价格从原来的599美元突然降到399美元。要知道，这款智能手机才上市不到两个月，却在如此短的时间内突然降价，而且降价幅度如此之大，这不禁令消费者们产生了质疑——这究竟是为什么呢？而更重要的是，这让之前出全价购买这款智能手机的用户愤怒不已。此次苹果手机突然降价给苹果公司的市场股票也带来了影响，两天之内，苹果公司的股票下跌了6个百分点，公司的市值也因此而损失了80亿美元。

对此，苹果公司迅速做出了反应，降价几天后，乔布斯就向所有的苹果用户道歉并做出了补偿。与此同时，苹果公司还向在线商家和零售商们发放了面值为100美元的代金券，以作为对iPhone机主的补偿费用。另外，苹果公司还表示："凡是在机型降价前14天之内购买iPhone的机主，可持原始收款票据按差价在购买商家处领取退款。"可以说，苹果公司在此次的降价风波中，无论是声誉还是经济方面都遭受了巨大的损失。很多人都不理解，一向精明能干的苹果领袖乔布斯为什么会做出如此荒唐的决定。对此，乔布斯坚持指出："iPhone降价是一个很正确、很明智的决定。"

那么，这其中到底有什么样的猫腻呢？首先让我们来看一看降价半个月之后，苹果公司在2007年度第四季的财务报表。报表上写着："得益于Mac计算机、iPod音乐播放器以及iPhone智能手机的热销，苹果公司在第四季的净利润同比增长了67%，苹果公司的股价也上升了

7个百分点，苹果公司市值创下了1620亿美元的新高，第一次超越了IBM。”可以说，这些令人极度震惊的数据完全超出了苹果分析师的预算。

事实上，在此之前，可口可乐公司也发生过类似的事。当时，可口可乐公司推出的新口味的可乐不仅没有引起市场消费者的青睐，还引发了消费者们的严重抗议，最终，可口可乐只得恢复原本的经典口味，也正是因为此事，更加巩固了可口可乐产品在市场的品牌和地位。虽然到现在为止，人们还无法确定这是否是可口可乐公司精心策划的一个营销手段，但可口可乐公司得以巩固的地位已经摆在人们眼前。因此，有了“前车之鉴”，有人把苹果这一次的降价之举也称之为“乔布斯精心策划的苹果产品营销手段”，并大加赞赏乔布斯的英明。但是，也有一部分人毫不客气地批评了乔布斯此举的“四宗罪”：没有选择契合的时机；手段不够圆滑；降价幅度太大；对合作伙伴AT&T不够尊重。

其实，苹果的忠实用户们真正愤怒的不是苹果此次的降价，对于在降价之前以原价购买iPhone的机主而言，钱从来就不是问题，他们所追求的不过是时尚人士普遍追求的满足感而已。令他们真正愤怒的原因在于：他们一直所崇拜的苹果公司一味地为了扩大顾客群而大幅度降价，这使他们追求时尚的心理受到了极大的侮辱和被忽视。所谓“卿本佳人，奈何做贼”。那个一直以来富于创新、充满生机且清高自傲、独具一格的苹果到哪里去了？他们不仅对苹果公司感到失望，对苹果品牌更是失望，而这种失望给苹果各方面带来的负面影响都是非常巨大的。对于一向视苹果如生命的乔布斯而言，他事先不可能没有想到这一点，也并非没有慎重考虑。那么，究竟是什么原因让乔布斯毅然决然地要“冒天下之大不韪”用降价作为低俗的竞争手段呢？乔布斯又在玩什么把戏呢？

事实上，只要将时间往前推移，就不难发现，此次iPhone产品降

价的最直接的导火线就是苹果与NBC环球谈判的破裂。事实上，在此次苹果降价前，NBC环球就已经宣布："NBC将不再和苹果公司续约，并中止苹果公司在iTunes音乐商店销售电视广告节目。"众所皆知，NBC环球拥有全世界最大的音乐唱片公司，美国三分之一的唱片都在NBC环球公司销售。而乔布斯庞大的苹果王国则控制了70%以上的音乐播放器市场与80%的影音销售市场。在此种情况下，两大商业巨头"离异"肯定会掀起一场大风波。与此同时，像维亚康姆、新闻集团、迪斯尼等娱乐企业领头羊们也都在密切关注着事态的进一步发展，并且可能还会采取类似于NBC环球公司的举动。因为他们认为："一直以来，乔布斯都是以一种高姿态与他们谈判和合作的，而苹果和一般渠道并无太大差异，却要求一大堆。"

事实上的确如此，因为苹果公司从来没有把自己定位成一般的渠道商角色，而乔布斯的底气则来源于NBC环球公司在网络市场上的垄断地位。乔布斯清楚地知道，只有拥有iPhone产品的用户的规模越大，苹果公司才有足够的资本取得产品的定价权。于是，乔布斯将2008年iPhone产品的销量定在1000万部，这个数字大约占据了全球手机市场的1%。而抢在属于销售旺季的圣诞节前大幅度降价，对刺激销售额是相当有利的。事实上也正如乔布斯所料，在降价后短短的时间内，iPhone产品的销量就迅速达到了100万部，甚至还突破了138.9万部。这全都是凭借iPhone大幅度降价带来的效果，而这也正是乔布斯降价的真正目的，此时，人们才恍然大悟。

对于乔布斯而言，iPhone手机不只是一部手机，而是他全新的商业模式的一个支点，是苹果公司软件、硬件以及销售三个方面整合的关键。通过iPhone来扩大并巩固苹果公司逐渐建立起来的销售帝国，这就是苹果公司iPhone产品此次降价的最终目的，同时也是乔布斯的销售和经营大战略。对于iPhone产品，乔布斯充满了激情且抱有相当大的信心，他认为iPhone手机是一个革命性的产品，它将彻底改变无

线通信的历史，并且能够快速超越目前的第一代智能手机。在世界电子产品博览大会上，乔布斯在发表演讲中说道："偶尔，一种革命性的产品或许能够改变一切，而在职业生涯中，哪怕能够参与其中一款革命性的产品，那也是无比幸运的……然而非常幸运的是，苹果推出了其中的一些产品。"

总体来讲，iPhone手机不仅延续了iPod+iTunes的成功模式，还将更多的商业运营项目激活与捆绑，显示了其与众不同的延续性。据透露，依据AT&T和苹果公司两年的合作协议，在合作结束之后，苹果公司从每一个用户身上赢得的分成将达432美元，这已经超过了一部iPhone产品的销售价格。而苹果公司在和英国移动运营商O2公司的合作中则规定，iPhone手机由O2公司独家经销，同时O2公司也承诺将iPhone用户所产生的数据和语音收入的40%分给苹果公司。

无疑，对于苹果而言，这是一个"高得离谱"的分成。可以想象，如此丰厚的一个蛋糕势必会引来无数的竞争对手。果不其然，美国第三大移动运营商Sprint Nextel与台湾宏达电信宣布合作，并推出HTC Touch手机。该智能型触摸屏手机全年合约定价为249.99美元，与iPhone手机正面交锋，而HTC Touch手机相较iPhone手机最大的优势便是支持3G网络。除此之外，互联网巨头谷歌也在2008年期间推出酝酿已久的Gphone手机，可以说，这款Gphone手机是iPhone手机最大的竞争对手。另一方面，还有不少竞争对手相继推出各种免费节目下载的服务，这对苹果的业务也是一种强有力的冲击。因此，苹果公司不得不加快用户扩张的步伐，领先抢占市场的制高点，这也是乔布斯决定iPhone手机降价的又一因素。

况且，iPhone手机也并非完美无缺的，在iPhone手机问世之后，它也有一个严重的缺陷：不支持第三方公司开发的软件运行，它所有的应用程序都只能是苹果公司的设计装置。当然，乔布斯乃至苹果公司的所有人都明白这种闭塞性的缺陷已经严重束缚了iPhone手机功能

的发挥。于是，乔布斯在网上撰文表示："苹果公司将开放iPhone手机第三方软件功能，所有第三方软件都可以为iPhone手机开发各种应用程序。"此消息一出，立即刺激了iPhone手机的销售，并出现了空前的销售热潮。对此，乔布斯又不得不规定：iPhone手机实行限量销售的政策。每个人只许购买两部iPhone手机，并实行非现金购买制，即购买iPhone手机的用户必须以借记卡或信用卡付款。而此举是为了阻止一些人员为假日季节准备充足的库存和未经授权的倒卖转手等情况。可以想象，乔布斯之所以出此政策，是因为人们购买iPhone手机的疯狂程度已经到了空前绝后的状态。

如今，手机领域已经取代了个人计算机市场，成为了IT科技行业竞争的新焦点，而苹果公司的加入又令手机领域的竞争格局变得更加精彩纷呈、扑朔迷离。乔布斯决心带领苹果公司成为移动通信和互联网领域的领头人，而由于此前一味固守技术路线的苹果公司一度被挤出主流市场，因此，经过冷静地思考之后，扩大用户规模成了乔布斯最为关注的核心。

与此同时，也有人对乔布斯的做法提出了质疑，就拿此次以降价提高销量的做法来讲，iLounge在线杂志的主编杰瑞米·霍维兹在一篇文章中写道："苹果的做法是否真的符合苹果的发展，又或者是苹果正在'腐烂'？"然而，对于这些反应，乔布斯却不以为然，在他的带领下，苹果走过了风风雨雨，因此他比谁都要清楚，苹果真正需要的是什么。他更加相信，他的决定是正确的，当然也只有这样，苹果在未来的征途中才会少一些阻碍和泥泞。

7. 苹果人心中永远的偶像

2008年，乔布斯带着升级版iPhone、“时间飞船”等四款苹果的新产品闪亮登场。尽管产品的影响力和重要性相较2007年而言，稍微逊色了一些，但当乔布斯小跑着跨上演讲台时，台下几千名观众就像无数次一样欢呼雀跃，全场掌声阵阵，犹如雷鸣，同时还夹杂着兴奋的口哨声。而乔布斯就像一位世界级的巨星，被一大群记者和闪光灯笼罩着。这足以显示，苹果公司的首席执行官乔布斯是大家心目中的偶像，而且大家相信，他一直都会是人们心目中最光辉闪耀的偶像。

那天清晨6点钟，在旧金山的莫斯科尼展览馆里，苹果公司举行了世界展览会。很多观众和记者从全球各地赶来，排着长长的队伍，为的就是聆听乔布斯一年一度的苹果演讲——因为在演讲中，乔布斯会公布新产品及其应用功能等，这吸引了全球无数苹果爱好者的目光。当无数的闪光灯落在乔布斯身上时，人们发现：此时年近53岁的乔布斯已经开始谢顶，不仅发须渐白，而且戴上了老花镜。从相貌上看，似乎比此前更瘦一些了。一些细心的现场观众在演讲结束后幽幽地说，她感觉乔布斯的容貌和声音都苍老了许多。

于是，大家都开始关注和担心乔布斯的身体健康状况，毕竟在几年前，乔布斯被明确诊断出患有癌症，尽管最后说癌症已经治愈。在“苹果人”的心目中，乔布斯一直都是他们心目中光芒万丈的明星人物，因此，没有人也不会有人因为乔布斯逐渐增长的年龄和他的身体状况而不再关注他，不再崇拜他。

相信大家不会忘记，在2007年，乔布斯带领着苹果再创佳绩。这

一年，在iPod的基础之上，苹果推出了让人们疯狂追逐的iPhone手机；也正是这一年，苹果的销售额高达240亿美元，同去年相比增长了24%，利润竟然达到了35亿美元，较上一年飙升了75%。在2006年的最后一个交易日，苹果公司的股价为84.84美元，而到了2007年最后一个交易日时，苹果公司的股价已经翻了一倍之多，高达198.08美元。在2007年1月15日，苹果公司的市值高达1480亿美元，远超了IBM(1403亿美元)的市值。

那么，在2008年的这次世界展览会上，乔布斯又会为大家带来什么样的惊喜呢?

乔布斯透露，在iPhone手机推出200天之后，一共卖出了400多万台，平均每天2万多台的销量。根据Gartner的统计显示，iPhone手机在推出三个月之后，在美国智能手机领域所占的份额达到了19.5%，仅次于份额为38%的黑莓手机，名列第二。如今，iPhone手机又有了新的升级版本，在诸多的新功能中，最主要的就是在iPhone手机上引入了Google的地图功能。

在此次苹果世界展览会上，满脸笑容的乔布斯给观众们进行了现实演示：乔布斯在iPhone手机上准确地显示了莫斯科尼展览馆的位置。紧接着，乔布斯又输入了“苹果”二字，从而苹果公司到莫斯科尼展览馆的路线便清晰地展现在观众眼前。另外，升级版的iPhone手机的新增功能还包括：可以直接把一些网站做成快捷图标存放在iPhone手机上。在现场，乔布斯用iPhone手机打开了《纽约时报》的网站，然后将其做成一个快捷图标，存放在iPhone手机的主面显示器上。然后，只要轻轻一点这个快捷图标，就可以直接进入《纽约时报》的网站进行观看了。在演示完这些功能之后，乔布斯还为观众演示了在同一时间给很多人发同一条短信的新功能。

不仅是在手机领域，回望以前，苹果公司领先推出了手提计算机Macbook，之后又推出了升级版的手提计算机Macbook Pro。而到了

2008年，乔布斯又带着一个办公文件袋站在了观众的面前，当乔布斯神秘地将文件袋折开之后，居然从里面滑出了一款世界上最薄的笔记本计算机。乔布斯果然没有让大家失望，他现场为大家展示了这款名为Macbook Air的新款笔记本计算机。它体形虽小，但功能却很强大。乔布斯打开计算机，只见计算机两面薄如刀锋，形成一个完美的直角。此时，乔布斯兴奋地说："这就是世界上最薄的笔记本计算机。"台下顿时鸦雀无声，然而几秒钟之后，雷鸣般的掌声便响了起来。

在演示中，乔布斯说："这款笔记本计算机有一个很大的特色，在它的手控键盘区有诸多的创新功能，比如拖动文件、旋转图片以及自由缩放等。同时，它还设置有光驱，在需要时，可以单独进行添置。"乔布斯认为，现在光驱的使用频率已经大大降低，它只是在安装软件、看碟、刻录以及备份文件时需要用到。而这些需求无线上网都可以解决。事实上，苹果在推出台式计算机iMac时，就没有磁盘驱动器。况且，这款笔记本计算机的无线功能异常强大，可以通过无线功能从计算机一旁的光驱下载软件。因此，这款外观惊艳、超薄型的笔记本计算机被称为"无线网络时代的最佳产品。"

这大概就是Macbook Air的特质：经典的造型与精简的配置相结合。《纽约时报》曾评论说："Macbook Air迎合了电子消费产业的新一代风潮，对于制造商而言，继宽屏和高清晰之后，下一代风潮无疑就是如何使产品更加纤薄。"

此外，Macbook Air的环保思想也博得了广大消费者的赞赏和喜爱。乔布斯表示，Macbook Air完全不含有砷和汞等，并且已经超过了欧盟的ROHS标准。不仅如此，Macbook Air在主板方面也尽量减少了聚氯乙烯和溴化阻燃剂的成分。评论认为，此举使苹果公司成为了继索尼之后，第二个做到了该方面承诺的电子商家。此外，乔布斯还在展览会上表示，Macbook Air是苹果迄今为止最好的设计产品之一，他自己也会加入第一批购买者的行列中去。

此刻，台下的观众爆发出了热烈的掌声，一起喊着“乔帮主，乔帮主……”这就是苹果粉丝与其他粉丝的区别之处。就拿微软的粉丝来讲，微软粉丝关心的无非是产品系统更快捷、更稳定、更高效的运转，而不是新产品具有哪些创新性、神秘性。因此，微软的产品离正式发布日期还有一段时间时，消息却早已铺天盖地地散布到网络上，等产品真正发布时，已经没有了一点悬念。而苹果的粉丝却截然相反，他们期待的便是新产品带给他们的神秘感和意外的惊喜。从Nano、iTouch到iPhone等产品，他们最期盼的莫过于苹果一年一度的产品发布大会，以及听乔布斯长篇大论的演讲，更想听到乔布斯在年度回顾之后那一句：“对了，还有件事要告诉大家。”就像2007年乔布斯在产品发布大会上推出iPhone时那样。

另外，乔布斯表示，苹果将进军电影租赁界。事实上，苹果的iTune就是一款最早提供歌曲下载的产品，它的推出改变了整个音乐领域的市场销售模式。乔布斯曾经表示说：“通过iTune产品，用户已经购买了40亿首歌曲和700多万部电影。随后，iTune产品又成功地运用到了电视剧市场。”乔布斯却一直希望把iTune产品的运用拓展到电影租赁市场上去。电影与歌曲市场有很大的不同，歌曲可以供用户反复收听，而电影则是价格的问题，它更倾向于租赁。可见，电影市场的这一需求又被乔布斯察觉了。

乔布斯试图将iTune产品运用到电影租赁上，但他的这一想法遭到了一些电影公司的排斥。因为电影公司担心这会严重影响到电影在DVD市场和电影院的发行量。但也有电影公司认为，乔布斯的这一想法是大势所趋。因此，当时有人猜测说，乔布斯可能会和一部分电影公司达成协议。

然而，出人意料的是，乔布斯在此次苹果世界展览会上，竟然向大家宣布：“苹果公司已经与好莱坞主要的电影公司达成了一致协议，其中包括迪斯尼、华纳兄弟、20世纪福克斯、派拉蒙以及米高梅

等。”此刻，众人都震惊万分：“乔布斯真是神了，他是怎么做到这些的呢？”后来，大家才知道，苹果和这些电影公司的合作方式是：在DVD上映30天后，即可在苹果的iTune上租赁，其租赁时间为24小时。一部新电影的租价为3.99美元，而旧影片的租价则为2.99美元。而在此之前，沃尔玛等公司也在店里面设了DVD电影租片柜台，但效果都不是很理想，从而最终撤柜。因此，大家都将希望寄托在了iTune上，他们认为：“这一次，苹果的iTune将会改变电影销售的模式。”

此外，YouTube的所有电影都可以在iTune上下载观看，截至2008年2月底就有1000部电影上线。只不过，iTune发布电影的时间要比DVD影片面市时间晚一个月。另一方面，iTune的租赁服务在Mac World大会上的风头，虽远远不及MBA，但是在网络上，已经有很多人对iTune租片这一服务给予了高度的评价，并普遍认为iTune的租片操作快捷便利。不过，在2008年上半年，iTune租片服务只在美国开展，因此，其他国家的苹果粉丝至少还要等到下半年，才能够享受到苹果的iTune租片服务。就这样，乔布斯再一次实现了他心中的想法，并且他做得那么好，又那么轻松，甚至好得出乎人们的预料。

乔布斯就这样一步一步地将苹果变成了一个“大杂烩”。苹果从最初的计算机到MP3再到手机，如今，乔布斯又推出了一道丰富的大餐——苹果电视。而这一道大餐一直是微软等众多IT公司努力尝试的，如今，它被乔布斯巧妙地解决了，而他的做法却又极其简单——制作苹果电视。

事实上，苹果公司在2007年就已经推出了苹果电视，但那时还只是一个机顶盒，可以无线连接到计算机，使计算机中的电影视频类节目可以在电视中播。乔布斯表示：“升级后的苹果电视不用连接到计算机上，就可以直接下载歌曲和租看影片，还可以直接从Picasa相册和Google以及Flicker中下载歌曲和视频节目。到现在为止，苹果已经

实现了台式计算机、笔记本计算机、iPod、iPhone手机和苹果电视。”如此看来，在乔布斯的带动下，苹果似乎已经无所不能了。

但乔布斯在此展览会上却说：“这些都算不了什么，苹果还将推出‘时间飞船’，这也是此次展览会要着重推出的一款新产品。”听到“时间飞船”这款新产品时，台下的观众惊呼声不断，他们都聚精会神地望着乔布斯，等待他宣布这个神秘的答案。在众人期盼的眼神中，乔布斯缓缓地说：“事实上，苹果将要推出的‘时间飞船’就是一个带有无线功能的硬盘，这个硬盘分为两种类型，一种容量为500GB，一种为1000GB。可以说，‘时间飞船’最大的功能就是能够为苹果计算机实施备份。”此刻，台下又响起了拥护乔布斯的声音。

一位苹果粉丝说：“看看现在的乔布斯，看看他日渐花白且渐渐稀少的头发，再看看他鼻梁上那副老花镜，我们就会发现，乔布斯的确老了。但无论如何，这个从来不肯服输且不断为大家创造奇迹的家伙，是永远不会停歇的。我们相信，他还会创造出更多个令大家意想不到的奇迹，并且不断改善人们的生活。在大家的心目中，他永远都是闪亮的偶像！”

第八章



乔布斯的哲学
——成就苹果公司的智慧精髓

1. 将个性特征转变成企业哲学的IT天才

2010年5月27日，苹果股价收报244.11美元，市值2221.2亿美元，微软股价收报25.01美元，市值2191.8亿美元，苹果超越微软，成为世界上最大的科技公司。从1997年乔布斯任苹果临时CEO起，在乔布斯的带领下，苹果计算机公司只用了短短13年时间，就从一个濒临破产的计算机公司一跃而成为全球最大的科技公司。苹果计算机公司的成功具有里程碑式的意义。风险投资家布雷尔认为，这是其在硅谷所见的最重要的一次企业复活。不仅如此，苹果计算机公司的巨大成功表明市场出现了一种新的发展趋势：消费者的需求将主导未来的技术发展方向。

乔布斯——苹果计算机公司的“独裁者”，成为了苹果不折不扣的灵魂人物。没有他，没人知道苹果的命运会怎样。苹果计算机公司能够复活并再次登上顶峰，恐怕与乔布斯将自己的个性特征转变成企业哲学密切相关。

苹果计算机公司的创新精神，其独特的产品设计理念，对于未来趋势的准确把握，敢于打破一切旧规则的勇气，都与乔布斯的个性特征密不可分。乔布斯从不刻意去塑造苹果计算机公司的企业文化，但作为一个“独裁者”，没人敢对他的要求置若罔闻，因而他的命令能够得到不折不扣的执行，这使苹果的整个组织都成了他的躯干，任由他调动和指挥。苹果计算机公司的每一条纪律要求都来自乔布斯，每一次战略部署都反映着他的思想。乔布斯的领导风格完全是他的气质、

个性在企业管理上的展现。

他追求最好，成为第一，要求苹果计算机公司的产品成为市场上最优秀的产品。为达此目的，他将自己的主要时间和大部分精力都放在了产品的设计和完善上。产品设计一定要完全达到他的苛刻要求，不然，一切都要推倒重来，他不会容忍没有达到自己要求的产品上市。正是对产品的设计开发投入了如此大量的心血，每一个苹果出品的产品都是精品中的精品，是市场上一流的。他要让其他企业的产品都相形见绌，成为苹果产品的陪衬。

在其个性中，不甘人后，成为第一也一直是他的执著追求。在苹果计算机公司刚刚创立时，马库拉请来的首席执行官斯科特开始为员工发放带有编号的徽章，这些编号根据员工进入苹果计算机公司的时间先后进行排序。斯科特将沃兹的编号定为1，而将乔布斯的编号定为2，因为他认为沃兹是实际上的公司创始人，如果没有沃兹发明的Apple I，就不会有苹果计算机公司。这遭到了乔布斯的坚决反对。他找到斯科特，要求将自己的编号改为1，而将沃兹的改为2，但斯科特坚持自己的做法，并不打算向乔布斯妥协。乔布斯对这个比自己还固执的讨厌家伙没了办法，于是他坚决要求将自己的编号改为0。斯科特感到很惊讶，但他知道如果不妥协，乔布斯将和自己纠缠到底，于是便同意了乔布斯的要求。可是乔布斯的正式编号仍然是2，因为美国银行的存折号码不能以0开头。

乔布斯刚毅果断，言出必行，他作出的决定九头牛都拉不回来。对于自己的命令，他要求员工不折不扣地去执行，而且是立刻执行，没有任何回旋余地。他的这一作风很快便改变了苹果计算机公司此前存在的有令不行的状况。谁要是把乔布斯的话当耳旁风，等待他的将是最无情的惩罚。

在iPhone手机的设计中，电路板被工程师们设置在内部靠边的位置上。乔布斯觉得电路板有点偏离中心，不够完美，他说：“iPhone的

一切都要有种对称美，所以电路板应当改为居中设置。”工程师们认为没人会去看里面的电路板，因而电路板是否对称无关紧要。如果将电路板居中设置，一切又要重新开始设计，但乔布斯却要求他们按照自己的话去做。这时，一位名叫希斯内尔的电气工程师再也无法忍受乔布斯的武断和专横了，他要以自己的专业电子知识告诉乔布斯那样做不可行。于是他走向前去发表自己的反对意见，然后又走到黑板前，像老师给学生讲课一样为乔布斯讲解电路板设计的规律，以及为什么应当将其放置在手机边上。乔布斯一言不发地看着这个有点自以为是的家伙，而其他的工程师都低着头，不敢去看自己的这位同事，就像小鹿不敢去看狮子吞食自己的同伴一样。等那位电气工程师为乔布斯讲完了自己的电子知识后，乔布斯冰冷地说：“你明天不用来上班了。”说完，头也不回地走向自己的办公室。没过多久，电路板设计工作的总负责人约翰走进了乔布斯的办公室，想替刚才的那位电气工程师求情。他劝说乔布斯：“希斯内尔并没有冒犯您的意思，他只是忍不住多说了几句，我们会按照您的吩咐重新设计电路板的。您要知道，希斯内尔家里有三个孩子，现在都在读大学，而且他的夫人身体一直欠佳，如果他失业的话，对于他的家庭将是个不小的打击。所以我恳求您能重新考虑一下辞退希斯内尔的事。”乔布斯盯着约翰，缓缓地说道：“说完了？听好，从现在起，你和那个叫什么希斯内尔的家伙一起离开苹果计算机公司，马上！”就这样，乔布斯将这两个人全部赶出了公司。乔布斯的冷酷无情让很多苹果员工都对他感到恐惧，这也是乔布斯驾驭员工的方式。

古怪、另类是乔布斯的另一大性格特点。乔布斯在聘请自己的生活助理时，面试了一个叫罗塔的女孩，他问了这个女孩这么两个问题：你什么时候失去童贞的？你从何时开始服用迷幻药？结果这个女孩无言以对，她灰心丧气地说：“看来我不太适合这个职位。”她确实不适合这个职位，很少有人能应付乔布斯的各种怪异要求。而对待公

司员工，乔布斯也总表现出这种另类的性格，他会将自己的员工逼得发疯，让他们一次又一次重复自己的工作，直到出现令他满意的效果。他认为，员工只有处于将要崩溃的状态时，才具有最大的创造力，此时，他们才能超越自己的能力，做出连他们自己都感到震惊的工作业绩。

乔布斯对完美的追求是出了名的。在为苹果计算机公司新开发的iMac进行产品发布式彩排时，乔布斯对iMac的视觉效果感到很不满意，因为这款设计得透明圆润的计算机在舞台上出现时没有呈现出这种透亮的效果。他先是要求在推出iMac的前一分钟打开聚光灯，但是效果还是不明显，于是他又要求灯光师将聚光灯开得更亮，试过之后也没能达到他的要求。乔布斯干脆一屁股坐在台下的观众席上，说："继续！什么时候出现这种效果，什么时候收工。"台上的工作人员很清楚，如果他们不能尽早达到乔布斯的这个要求，那他们就别想回家睡觉。于是工作人员不停地摆弄iMac的位置，调整灯光的角度，不断加强聚光灯的强度……谢天谢地，他们最终达到了乔布斯想要的效果，这时已是午夜零点了。

乔布斯在每年的Macworld大会上都要来一次主题演讲，他的演讲每次都是那么精彩，他的每一句话都是那么恰到好处，都能点燃台下观众的热情。台下的苹果迷们为之疯狂、尖叫，乔布斯的一次次演讲不断地增加其自身的魅力，也为Macworld大会引来了越来越广泛的关注。你可不要以为这一次次精彩绝伦的演讲都是天才的即兴发挥，要说口才，乔布斯当然毫不缺乏，他就曾多次利用自己的口才抓住救命的转机，使自己一次次摆脱了困境，化险为夷。但是为了得到最佳的演讲效果，为了确保一年一度的Macworld大会万无一失，成为苹果迷们的一次盛会，他不会冒险去即兴发挥，不光他丢不起这个脸，苹果的招牌绝对不能因他而蒙受一点污垢，所以在每次Macworld大会之前，乔布斯就进入紧张的"备战状态"。他先让自己的助理草拟发言

稿，发言稿的好坏直接关系到演讲的精彩与否，所以他要求稿子一定要完美无缺，生动活泼，还要充满睿智，让每一句话都堪称经典。这可让他的助理吃尽了苦头，每次他都要反复修改稿子，因为乔布斯总不能满意。有一次，当助理拿着自己改了又改、换了又换的稿子给乔布斯看时，乔布斯却说："嗯，我觉得还是你的第一篇稿子最好，那就这样定了。"听到这句话，他的助理肺都快气炸了。当乔布斯开始彩排的时候，他让参与彩排的员工坐在台下充当自己演讲的观众。演讲完后，他会询问自己的手势是不是与内容相配，语气是否恰当，演讲的节奏是快了还是慢了，表情有没有错误，等等。台下每一个充当观众的员工都要提出最有价值的意见，不然乔布斯会怒斥他："伙计，我在台上如此充满激情地为你们演讲，而你刚才竟然漫不经心地对待这一切，你不觉得自己太过分了吗？"

乔布斯为了达到自己的目的，不惜去打破现存的规则。不管他人认为这规则是如何正当，如何合理，他从不以世俗的眼光看待问题，更没考虑过让自己屈服于世俗的标准。为了打开数字音乐播放器的市场，他甚至愿意尝试去重新架构整个音乐市场。iPod推向市场后，因为可供下载的数字音乐内容极其有限，这大大制约了iPod的销量。为了能够促进iPod的销售，乔布斯决定推动廉价的正版数字音乐的网上销售。人们都不认为他能够做到这一点，因为音乐供应商们害怕音乐的数字化，他们担心一旦音乐数字化了，人们就能够无限复制每一首歌曲，那样的话，谁还会从他们那儿购买歌曲呢？音乐数字化对他们来说就如同打开了一道闸门，闸门一开，滔滔洪水将无法扼制。但乔布斯就要这么做，他认定数字化是时代的趋势，没人能够阻止，但他也很清楚，只有消除了音乐供应商们的顾虑，才能顺利推动这一进程。于是，他向这些音乐供应商们担保，苹果计算机公司将用软件为iPod用户购买的数字音乐加密，这样，只有iPod用户才能顺利下载并使用这些音乐，同时，iPod内的音乐也不能在其用户之间自由复制，

也就是说，每一位iPod用户都要为自己的音乐付费，这便消除了音乐供应商们的顾虑。为了能够推动iPod的销售，乔布斯从一开始就决定对iTunes上销售的数字音乐实行低价销售策略，每首歌仅需99美分。扣除交给音乐供应商们的提成，苹果计算机公司只剩下1美分的利润，显然他们几乎赚不到钱，但这一策略被证明是非常有效的，iPod的销量很快开始大幅飙升。而在不知不觉中，乔布斯及他的苹果计算机公司也改变了整个音乐销售模式，经由iTunes售出的数字音乐在很短的时间内便达到了惊人的数量，这也使苹果计算机公司成为第一个数字音乐渠道商，同时很快便跻身三大音乐渠道商之列。

2. 把精力投入到最重要的事情上

企业作为一个组织，通过分配给每个人不同的职责，实现组织内部的有效协作，使组织具备其应有的功能和力量。对于一个企业的领导者而言，明确自己的真正职责尤为重要。领导者是否明确自身的职责，是否能够真正承担起自身的职责，将决定着这个企业的命运和前途。作为苹果计算机公司的领袖，乔布斯深知这一点。

他每天都要问自己："今天最重要的事情是什么？"得到明确答案后，他就将自己绝大部分的时间和精力都投入到这件最重要的事情上。如果连续几天来自己给出的答案都是"无事可做"，他就意识到是哪里出了问题，认识到需要作出改变了。

不仅如此，每当乔布斯遇到什么心烦意乱的事情，他都知道自己要马上从这种心境中摆脱出来，而不是沉溺在这种不良情绪之中。他

能够通过有效的方法很快摆脱恐惧、烦躁、迷茫、自责等不良情绪，然后再次明确自己当前最重要的事，并很快投入全部精力去解决这个问题。

他有自己独特的摆脱不良心境的方式，这与他的早期经历有关。年轻时的乔布斯沉迷于东方宗教，他将大量的时间放在钻研这些宗教思想上。为了进一步弄清这些宗教理念，乔布斯还亲自跑到印度，有人说他是去寻找人生的意义，但不管怎样，这些早期经历对他的人生产生了重要影响，其中非常重要的一个方面就是，他从这些思想中感受到精神世界的丰富和深奥，也学会了如何更好地去调整自己的精神世界。他学会了印度教的冥想，学会了佛教的静坐，学会了太极中的形神互动，宗教中的修行方式成了乔布斯进行精神调节的重要手段。他常常通过这种方式来净化自己的心灵，帮助自己将全部的注意力集中于一件事上，起到激发灵感和创造性的作用。正因为如此，乔布斯很清楚自己想要的是什么，也很清楚自己怎样做才能得到它，并且总是精力充沛，充满创造力。

乔布斯很清楚世俗的眼光将阻碍自己发挥天生的无穷创造力。为了摆脱外界舆论对自己的巨大压力，他常对自己说："如果这是你生命中的最后一天，你会做什么？"这个死亡假设使他神奇般地摆脱了外界的压力，"提醒自己很快将死去，是我所掌握的有助于我作出人生重大抉择的一个最重要的工具。"他说，"在我看来，所有事情——人们对你的种种期待，所有的骄傲，对失败或难堪的强烈畏惧，都将在死亡面前淡去，留下对自己来说真正重要的东西。"乔布斯知道如果这是自己的最后一天，自己一定会去做早已打定主意的那件事，而且他也根本不会在乎丢脸与否，这些无谓的顾忌从此不再成为他的障碍，他将勇往直前，做真正的自己，做真正值得自己去做的事，不管结局如何。"把每一天当做生命中的最后一天，你就会轻松自在。"这句话成了乔布斯的口头禅。

通过这些有效的精神调节方式，乔布斯成为了世界上最优秀的首席执行官。在其带领下，苹果计算机公司摆脱了失败的命运，用一句媒体的评论来说："苹果计算机公司本应同数百家依靠自己专利技术的早期计算机公司一起被扔进旧货交易市场，但几十年来，它却依靠自己的技术活了下来并且变得日渐强大，开拓出了全新的计算机和消费电子产品市场，这一市场比其在20世纪70年代引领的个人计算机市场要大得多。"

3. 永远投入百分之百的激情

乔布斯的一生并非一帆风顺，在其30岁时，他的人生陷入低谷，他被自己一手创立的苹果计算机公司赶出了门。虽然他很快又拥有了自己的两家公司，但没有一个实现赢利，他自己的钱也一点点被它们吸干。无论谁都会因这一困境备受打击和折磨，但正如乔布斯自己所说："我敢肯定，如果苹果计算机公司当年没有开除我，就不会发生这些事情。这服药虽苦，但它却成为日后苹果计算机公司——这个'病人'起死回生的灵药。"这段经历促使乔布斯快速成长，让他变得更成熟、更睿智，而成熟起来的乔布斯华丽转身后成为日暮途穷的苹果计算机公司的大救星。

乔布斯天性非常傲慢、自大，不愿承认别人比自己厉害，他的内心深处总有一种动力去证明自己的价值，证明自己不比任何人差。好强的他总有一种冲动——去做别人做不到的事，他要用行动来证明自己比别人强。这种性格使得他千方百计地去达到自己的既定目的，甚

至有点不择手段。

由此可知，当乔布斯知道自己被剥夺了一切权力，面临着被扫地出门的下场时，他是多么痛苦。他曾说："就像有人狠狠地用拳头击中了我的肚子，我整个人一下子飞了出去……我感到呼吸困难，简直不省人事了。"

乔布斯本以为自己很快就能东山再起，但似乎命运之神不再垂青于他，他的皮克斯公司和NeXT公司都入不敷出，乔布斯仿佛走到了自己人生的尽头，以后再也不会有任何更大的成就了，他将在默默无闻中耗尽自己的余生。但乔布斯没有放弃，凭他的性格，就算拼尽所有，也会继续走下去，甚至不惜搭上自己的余生。在回忆自己的这段经历时，他说："有时候，人生会遇到灾难性的打击，这感觉就像别人用砖头打你的脑袋，但你不要就此丧失信心。我相信，只要保持热诚，爱你所做的事情，未来就会是美好的。这些年来，正是这个信念支撑着我继续走下去。"

乔布斯没有丧失自信，他开始一步步地调整，既不断调整自己对于市场的认识及公司的发展方向和战略，又不断调整自己的心态和认识世界的方式。这个过程是痛苦和艰难的，但乔布斯完成了这个过程。这是一个走向成熟的过程，也是实现人生转折的过程，此后，命运之神再次眷顾了他。

乔布斯重新出山拯救苹果计算机公司时，在外界看来，苹果计算机公司早已积重难返，谁都没有回天之力。一句话，苹果计算机公司已经过时了，它应该像同时代的那些公司一样被扔进历史的垃圾堆。不过，乔布斯在内心深处一直坚信自己有办法让苹果起死回生，这份信心起到了至关重要的作用，它支撑着乔布斯用自己的魄力和胆识从根本上重塑了苹果计算机公司，这使以前的那个苹果计算机公司又回来了，在它的创始人的带领下再次勃勃生机。这在整个世界都是一个奇迹。

乔布斯是个梦想家，他很早就找到了自己喜欢的事业——计算机制造。当沃兹出于兴趣制造出自己的第一台个人计算机时，乔布斯对此激动不已，他找到了自己事业的起点，打算成立一家公司生产和销售个人计算机。但沃兹从来没有想过自己开公司的事，制作计算机仅仅是他的一个爱好。他起初寄希望于惠普公司和阿塔里公司，希望他们能将自己的发明投产，但遭到了拒绝。乔布斯不愿放过这个大好机遇，他以过人的口才说服沃兹。自从公司成立后，乔布斯就为之付出了全部心血。为了能够让公司顺利生存下去，他愿意做任何事情，不管这件事看上去多么困难，他都会毫不犹豫地动手尝试，而且是主动出击。

Apple II大获成功之后，乔布斯更是豪情万丈，真是初生牛犊不怕虎，他甚至敢于去挑战计算机领域的蓝色巨人IBM，要知道，当时IBM几乎是计算机的代名词，是IBM一手推动了计算机科技的快速发展及应用，并成为计算机技术标准的制定者。但雄心勃勃的乔布斯要用自己领衔研发的Macintosh去打破IBM对于计算机世界的集权统治。

被赶出去多年后，当乔布斯得知苹果计算机公司面临被出售的窘境时，他毅然决定重返苹果计算机公司。苹果计算机公司对他的意义太重大了，他为苹果计算机公司倾注了自己的大量心血，因此他不能眼睁睁地看着这个成就了自己梦想的公司就这样消失，他决心力挽狂澜。苹果的处境也再次唤醒了乔布斯心中的梦，拯救苹果的打算激起了他无限的激情。为了能够重圆心中的梦想，他甚至不惜廉价出售自己的NeXT公司。乔布斯终于如愿以偿，开始继续自己被中断的“苹果之路”。

20世纪90年代，PC统治了个人计算机市场，苹果计算机公司的计算机被挤出了主流市场。重返苹果的乔布斯对于这种局面当然非常不满意，要知道苹果计算机公司可是个人计算机领域的开拓者。从来没有失去梦想的他开始了新的征程，他要再次让苹果的产品风靡整个

世界，但这显然是一项艰巨异常的任务。虽然苹果在电子消费品市场大获成功，但计算机市场并没有出现根本性改观。在成功转型为电子消费品公司时，乔布斯宣称苹果计算机公司并不会放弃计算机领域。为了进一步扩大苹果计算机的市场占有率，乔布斯不再固守传统。2006年6月，苹果计算机公司开始销售基于英特尔处理器的Mac计算机，到2007年底，所有的苹果计算机都采用了英特尔的处理器。这让苹果的计算机运行速度大幅提高，从此，广受诟病的运行速度问题不再成为外界贬低苹果计算机的软肋。不仅如此，为了吸引习惯使用微软操作系统的PC用户转而使用苹果计算机，苹果计算机公司于2006年开发出能够在其计算机上运行Windows操作系统的软件。这两大转变使得人们更容易接受苹果的计算机产品，大大推动了有着不凡设计的苹果计算机的销售。

他坚信只要投入百分之百的激情，就没有不能实现的目标。苹果计算机公司的文化中所缺失的核心部分又被乔布斯找回来了，这犹如为整个组织赋予了灵魂，而有了灵魂的苹果计算机公司顿时变得无比强大，无坚不摧。

4. 美国人心目中的时代领跑者

乔布斯永争第一的个性使得他领导下的公司如苹果、皮克斯，都走在时代的前沿。乔布斯既有成为第一的渴望，同时又充满创造性。在他的领导下，无论是苹果还是皮克斯都富有创新精神。

创新是一件风险很大的事情。在现实中我们常常看到很多创新者

都倒在了血泊之中，而那些模仿者则在其开创的商业模式和市场中活得如鱼得水。微软就是一个典型。在国内，腾讯公司也扮演着像微软一样的角色。当盖茨看到苹果Macintosh的操作界面时，他震惊不已。很显然，这种人性化的界面将受到普通计算机用户的热烈欢迎，因此，他仿佛看到了微软的终结者。为了击败这个可能扼杀自己的强敌，微软立即开始了模仿，很快便开发出了自己的Windows操作系统，并通过与大量PC厂商合作，微软授权这些厂商在其计算机上预装Windows操作系统，如此，微软便通过他们间接地将其新开发的Windows操作系统推销给了用户。而苹果计算机公司没有允许其他计算机厂商使用自己的操作系统，这使得其在与微软操作系统的竞争中败下阵来。结果，率先将人性化的操作系统推向市场的苹果计算机公司却将操作系统市场拱手让给了自己的模仿者，使得微软成就了日后的霸业，雄踞整个操作系统市场。

苹果不仅在软件上不断推陈出新，在硬件上同样如此。由其推出的鼠标就很快成为所有计算机的标准配置。苹果计算机公司在计算机领域的大量创新引领着世界个人计算机的潮流，但是它却没能在与PC阵营的竞争中占据上风。领先者往往试图借助自己的优势获得最大的利润，这往往使他们变得狭隘，不愿与人合作，而后发自有后发的优势，他们可以吸取前辈的教训，完善其模式和技术，因而能在市场竞争中后来居上。

重返苹果的乔布斯很快又举起了创新的大旗，但乔布斯领导的创新方式显然不同于苹果计算机公司此前的创新方式。事实上，苹果计算机公司的创新显然没有与市场结合起来，他们没能采用高明的策略有效地将创新成果转化为先发优势，巩固自己的市场地位。经过在商场中多年的摸爬滚打，乔布斯的设计理念变得日益成熟和完善，很好地解决了技术和用户的关系问题。以用户为导向的新思想不仅避免了技术至上主义的错误，而且让创新有了正确的指导准则，这样，创新

就很好地转化为产品的竞争优势，使得苹果的产品获得了极好的口碑。相比之下，那些跟风者的产品显得那么拙劣和不堪一击。再加上良好的产品策略和营销方式，苹果计算机公司的产品很快便占领了市场。乔布斯一改此前只重高端市场的传统，不仅推出了价格较高的高端产品，而且推出了较为廉价的低端产品。很显然，乔布斯已经认识到了占领市场的重要性，他不想再给竞争者任何机会。

乔布斯对于电影、计算机、音乐、手机、零售这五大产业都产生了重大影响。这些领域看上去毫不相关，但乔布斯却同时涉足这些产业，这正是乔布斯超出常人的地方。一般企业的扩张都是向邻近的产业发展，这样可以减少风险，但乔布斯却没有顾忌这一观念，他大胆地作出了向新领域进军的决定。这样做是事出有因的，因为数字化时代的来临使得产业的分隔变得模糊，同时人们也需要新的商业模式来满足自己的新需要。这为跨产业整合提供了重要的机遇，如果谁还固守传统思维和规则，他必将在产业融合的浪潮下被时代抛在后面。

乔布斯曾说："创新绝非一件易事，我们要冒巨大的风险，并且需要找到一个正确的指导原则。"乔布斯找到了这个原则，他参与设计的产品成为高度同质化的市场中一个又一个亮点，更是全世界瞩目的焦点。可以说，一个公司的产品引起整个世界关注的情况实属罕见。

乔布斯成为时代的领跑者，当与他同时代的人都已经锋芒不再的时候，他却再次成为美国人乃至全世界人的偶像，并且这次不再仅仅被年轻人所崇拜。

5. 成为苹果公司的象征和灵魂

2009年1月5日，乔布斯向苹果计算机公司的内部员工发了一封信件，表示自己的身体出现了一点小麻烦，但是问题不大。但过了9天之后，在其给苹果员工的第二封信件中，他却称由于自己的病情变得严重，需要离开苹果进行治疗。他在信中写道："不幸中的万幸，我的医生们经过进一步的诊断，发现了病情的根源。他们说我得了荷尔蒙失衡症，这使我的身体在蛋白质吸收方面出现障碍。在接下来的血液测试中，这一诊断得到了证实。"

2004年的时候就爆出了乔布斯得癌症的消息，但由于他和苹果计算机公司一直没有就其健康状况发表声明，使得外界只能根据其行踪来猜测其病情的发展。当乔布斯给员工的信件被公开后，曾经有许多媒体前去打探乔布斯的病情，乔布斯对此十分恼火，他说："拜托，我已经够烦的了，我的病情有那么重要吗？"事实上，乔布斯低估了他本人对于苹果计算机公司的影响。当他宣布因健康状况而要休假6个月的时候，苹果计算机公司的股价就开始下跌，到2009年1月20日时，股价跌至历史低位，每股收于78.20美元。此后，乔布斯和苹果计算机公司对于其病情更是只字不提。

据《华尔街日报》2009年6月的报道，乔布斯在2009年4月份在美国田纳西州孟菲斯市的卫理公会大学医院接受了肝脏移植手术。此前，医生为其切除了小肠的上端、部分胃和胰腺、胆囊，如今他又接受了肝脏移植，这可能意味着他的余生一直要使用抗排斥药物。

苹果计算机公司的发言人没有对乔布斯的手术发表任何看法，虽

然许多投资者要求苹果计算机公司提供更多有关乔布斯本人的健康信息，但也没有得到回应。人们不禁担心乔布斯可能即将离开苹果计算机公司，进而对苹果计算机公司前景的忧虑不断加深。

对于苹果计算机公司拒绝就乔布斯的病情公布更多信息一事，许多投资者给予了批评，就连股神巴菲特也发表了自己的看法。他认为乔布斯对于苹果计算机公司的重要性就如同他对于伯克希尔·哈撒韦公司的重要性一样，如果自己出现了健康方面的问题，就应主动向外界透露，因为伯克希尔·哈撒韦公司是为公众服务的，这同样适用于苹果计算机公司。

事实上，就苹果计算机公司拒不透露其首席执行官乔布斯的健康状况问题一事，美国证监会已经介入调查。他们认为苹果计算机公司的董事会有隐瞒乔布斯的病情以误导投资者的嫌疑。美国证监会的执行律师对媒体表示，证监会的介入是要查明：考虑到投资者希望乔布斯继续担任苹果计算机公司首席执行官，苹果计算机公司可能存在人为隐瞒乔布斯的个人健康信息的问题。

乔布斯对于苹果计算机公司的影响如此之大，以至于美国证监会都要介入调查。没有人能够想象乔布斯离开后苹果计算机公司将何去何从，是否还能继续其现在的辉煌。

可以说，苹果计算机公司现在的核心竞争力都是乔布斯赋予的。乔布斯独特的管理风格，对于产品设计的理念，对完美的执著追求，以及对待创新的勇气和明智，都从根本上塑造了苹果计算机公司的灵魂。他总是亲自参与重大产品的开发和设计，产品的每一个环节、每一处细节，都需要由他亲自定夺。为了能将自己的设想在产品上完全实现，他对于每一位参与项目的员工都极端苛求。他逼员工玩命地工作，充分挖掘他们的最大潜力，以使他们将工作做到最好。对于完美的追求使他苛责每一位员工，把握每一处工作，这使得他成为完美产品的保证。没有人知道如果乔布斯不再过问产品开发了，苹果计算机

公司的员工会造出什么样的产品，他们的产品还能像现在这样产生革命性的影响吗？乔布斯从不把所谓的权威、规则放在眼里，他相信自己的直觉和判断，他要用自己的方式去管理员工，去开发产品，因而，乔布斯成了一个不折不扣的另类，没有人能够复制他的管理理念，没有人能够保证自己可以做到乔布斯所达到的水平。

乔布斯领导下的苹果计算机公司具备了一种明智的创新精神。赋予创新精神以正确的准则大大减少了创新所带来的市场风险，使得乔布斯参与设计的产品给市场带来了一次次革命性的影响，这不仅改变了市场的竞争格局，改变了消费者的观念，甚至改变了商业模式。乔布斯为此成为旧时代的终结者和新时代的开创者，他的创新改变了人们对技术的看法，改变了高科技高高在上的形象，使每个人都能享用科技的成果，大大增强了人们的力量和创造性，为社会的进一步变革提供了重要的推动力。

同时不可忽略的是乔布斯的个人魅力对于苹果品牌的重要影响。乔布斯有着极强的个性，他在企业管理、商业运作方面特立独行的做法为苹果计算机公司带来了巨大的成功，这让一些人大跌眼镜，更激起了很多美国人对他的崇拜。自由主义是美国的主流意识形态，因而个性是每个美国人彰显自己身份和存在的重要方式，他们喜欢打破权威、带来新思想的人，在这种文化氛围中，乔布斯十足的个性和另类的做法再加上巨大的成功，很快便吸引了众多美国人的追捧和赞扬，乔布斯领导下的苹果在人们眼中成了前卫、个性、时尚、完美、强大的代名词，苹果品牌很快便在消费者心中树立起了卓越的形象。看到这个被咬了一口的苹果，人们就想到了独特完美的体验，想到了不同凡响，想到了无所不能。苹果品牌的含金量被大大提升了，成为一种具有无穷魅力的独特符号。只要一提起苹果，人们就充满了兴奋和惊喜，并以拥有苹果的产品为荣。这一切既是由于苹果产品自身的先进、优秀，又有乔布斯个人魅力的作用。乔布斯的个人影响力为苹果

品牌罩上了一轮耀眼的光环，他的离开将对苹果品牌造成巨大的打击。乔布斯仿佛是变出所有苹果产品的魔术师，这种比喻虽不恰当，但用来形容苹果产品上的乔布斯印记并不过分。

重新出山的乔布斯为苹果带回了它曾丢失的梦想。苹果是乔布斯满怀着远大理想一手创立的。他热爱计算机事业，创立苹果计算机公司正是为了开发出世界一流的计算机，成为这一有着诱人前景的新兴行业的领导者。但是当乔布斯被赶出苹果后，苹果计算机公司显然逐渐失去了自己的梦想，开始强调利润、股价等等，变得和普通上市公司没什么两样。它的领导者不仅没能带领它续写辉煌，反而让其江河日下，最终陷入破产的边缘。乔布斯称苹果的这些前任们为“饭桶”！当然，这个批评太没有礼貌，但却从一个侧面说明乔布斯不同于其他首席执行官之处——他是苹果的创立者，是带着梦想创立事业的。乔布斯重返苹果，苹果计算机公司便立刻找回了自己的梦想，开始了一段新的征程。有梦想才有激情，有梦想才有无穷的动力，有梦想才能无所畏惧。乔布斯用惊人的魄力开始了向消费电子厂商的转型，同时他表示苹果不会放弃个人计算机市场。找准机遇的乔布斯开始带领苹果突围了，很快，凭借有着完美设计的iPod和与之配套的网上商城iTunes，苹果大获成功，个人计算机产品的销售也开始出现回升的势头。乔布斯赋予苹果市场领导者的角色，因而无论苹果计算机公司推出的何种产品，都成为这一领域的顶尖产品。乔布斯虽然不认同杰克·韦尔奇的许多管理理念，但苹果计算机公司与通用电气的“数一数二”产品战略却取得了默契的一致，这让苹果计算机公司很快便出类拔萃，夺得世界最大科技公司的宝座，乔布斯也成了名副其实的王者。如果没有远大的梦想，乔布斯是不可能走到这一步的，他恐怕很快便在众多打击下自暴自弃了。

6. 大胆实践是成功的最大希望

事实上，我们大多数人都是在传统教育下成长，学习正规的管理学和营销学知识，很少有人对早已存在的各种规则、权威提出反对意见。或许我们并不赞同这些，但没有人愿意将自己“不合时宜”的想法付诸实践。我们害怕被人当成另类，害怕被别人的嘲笑，害怕自己可能失败，进而被别人当成傻瓜。或许我们真正缺乏的是叛逆的勇气和付诸实践的果决。

乔布斯不会让自己在别人制定的规则下按部就班地过日子，他要的是自己去创造，创造新的东西。他喜欢打破别人的权威和他们制定的规则，而他的一系列实践也证明，只要我们敢于突破自己的思维局限，敢于实践自己的各种新想法，未来就有多种可能。这正是乔布斯给我们的启示。

乔布斯的伟大就在于他将自己的性格特点成功转化为自己的优势。在这一转化过程中，人们看到了他的睿智，看到了他的成熟。成熟的真正定义并不在于改变，而在于给自己的性格特点以智慧的指引，保持自己的真正本性或许是一个人竞争力的最大来源。乔布斯还是以前的乔布斯，他还是那么固执、专断、自大，只相信自己的直觉，叛逆、特立独行，但当这一切都因岁月的磨砺而得到智慧的指引时，这些特质成为他最宝贵的精神资源，使他得以做到别人难以做到的事。

相反，许多人在现实的一次次打击下，妄图不断改变自己以接受这一次次打击。他们开始变得逆来顺受，殊不知在这一次次毫无原则的改变下，一个人正一点点地迷失自我，失去了自己的率真本性，一

味迁就现实，接受社会中形形色色的观念，结果，自己都不知道人生方向在哪里。他们失去了奋斗的目标，更丢掉了内在的精神动力，变得毫无斗志，目光短浅，在一件件鸡毛蒜皮的小事上钩心斗角，尔虞我诈，人生就这样被毫无意义地消耗了。

乔布斯不愧为时代的楷模，他用自己的成功证明了自己的价值，他的经历再次说明：没人能帮你改变命运，每个人都应当做自己的拯救者。

乔布斯的光辉业绩似乎在一遍遍地提醒我们：不要做自怨自艾的可怜虫，没人会去同情你，你得到的只能是鄙视。一个真正的强者必先是一个精神上的强者，他们自信，有梦想，有勇气，不把一次次的失败放在眼里，不达目的永不罢休。他们从不自卑，哪怕别人认为其一身缺陷，他们也仍能保持真我，相信自己是伟大力量的不竭源泉。

乔布斯是一个有着鲜明直觉思维的人，他的经历告诉我们——认识世界的方式很多，人生的点点滴滴、种种体验都是对世界的认识，只要我们及时总结，善于联想，就能从另一个角度接近真理。

没人能把真理全握在自己手里，更不可迷信权威。我们的亲身实践是建立自己知识体系的最有效的方式之一，而如此得到的知识方能被我们真正掌握和利用。

亲身实践不仅是我们认识世界的有效方式，也是我们赢得机遇的重要手段。不去大胆尝试，就没有成功的希望。机遇是在我们一次次的尝试中不断闪现的，如果乔布斯在推销图像计算机失利后不去大胆尝试，就没有图像渲染软件的面世；如果他不支持拉塞特等人的提议，对刚刚兴起的计算机动画进行一次勇敢的尝试，他就不可能在动画领域获得如此高的声望。坐在家中机遇就找上门来的事情是不可能发生的。守株待兔的故事很简单，却蕴涵了一个质朴而又伟大的道理，我们大家且不可像故事中的那个农夫一样愚蠢地等待机会自动降临。

7. 即使错了也一定不要放弃

乔布斯固然是成功的，但乔布斯的很多行为却不被人们所理解。尽管如此，乔布斯却依然我行我素，不以为然。《Wired》杂志曾这样评价乔布斯："苹果的成功不可复制，而乔布斯错得有理的行为也不可复制。"另外，还有诸多金融家、投资家以及经济学家们也认为，虽然乔布斯做错了很多事情，但却错得在理。

当然，了解乔布斯的人都很清楚，他从来不会按常理出牌。事实上，在苹果公司创立初期，乔布斯就给苹果的员工灌输了自己的思维逻辑——即使错了也一定不要放弃。这一点，也是30多年来，苹果高层和董事会成员们一直争论不休的话题。当时，苹果公司的创始人之一兼技术天才的沃兹便是因为乔布斯这种"即使错了也一定不要放弃"的逻辑思想，与乔布斯产生了分歧。而沃兹也因为无法忍受乔布斯所做的一系列"错事"，最终主动辞职。然而当时被沃兹认为的一系列"错事"，却成了现在设计大师们提出的振振有词的情感体验，即以设计为王。

乔布斯从来都不急于推出令用户眼花缭乱的新产品，也从不用复杂的按钮来考验用户的智慧，可以说他的思维相当简单——将每种技术发挥到极限，既能够让消费者兴奋、震惊，又能够供消费者简单使用。而在当初，所有的人都不赞成乔布斯这种"疯狂"的做法，认为他的想法是错误的，针对消费者市场是不可取的。试想，如果当时乔布斯在一片反对声中放弃了自己的做法，那么也就不会有如今被全球消费者奋力追捧的伟大品牌——苹果。

其实，每个人都会犯错，再优秀的领导人在作出判断和决策的时候也免不了被别人否定，甚至看上去一点也不符合常理。因此，一些人没有坚持下去，而是选择了放弃。但是他们有没有想过，或许只要我们再“错”一点点，曙光就会出现了。这就是乔布斯成功的原因之一——他坚持下来了，即便是遭到了所有人的否定。这就好比下面故事中的小男孩一样。

有一个农场主不慎将一只金表遗失在装满谷物的仓库里，他找了很久也没有找到。于是，他在农场的大门上贴了一则告示：谁能够帮我找出金表，谁就可以得到100美元的报酬。结果，很多人前来卖力寻找，但仓库内谷粒堆积成山，还有许多成捆或零散的稻草，想要找到金表无疑是大海捞针。直到天完全黑了下来，也没有人找到。很多人都开始抱怨金表太小了，仓库太大了，谷物太多了，明知不可能找到，何必再错下去。于是，他们都纷纷回家去了。但是，有一个穷人家的小男孩却坚持要找到金表。这时，有人嘲笑他说：“别傻了，这仓库里根本就没有什么金表，可能连农场主自己也弄错了，你又何必再错下去呢，别白费工夫了。”尽管如此，小男孩没有放弃，他依旧希望能够为农场主找回金表，那样他就可以获得赏金，而一家人也可以饱餐一顿了。就这样，小男孩继续在黑暗中努力寻找着。随着周围的一切归于寂静，小男孩突然听到了“嘀嗒、嘀嗒”的声音。循着声音的方向，他终于找到了金表，并如愿以偿地获得了100美元的报酬。

事实上，成功就如同遗落在仓库里的金表，它一直都在人们身边，只是成功的人懂得执著地寻找它，而它也终究会向你发出信号。其实，乔布斯就好比那个找到金表的小男孩，他凭借着一腔热情，在所有人都认为是错误的方向时，他却始终坚持自己的做法。而事实也证明，在那条被人们认为是“错误”的路上，乔布斯找到了那块“金表”。

或许人们会说，明知道错了，为什么还要错下去呢？其实，人生没有绝对的对与错，关键在于你如何选择和把握机会。

8. 你同样可以成为乔布斯

虽然乔布斯是一个头顶无数光环的商界奇才，也是一个充满着独特魅力的明星人物，甚至于整个计算机业界和数字娱乐领域几乎都用仰望的姿态看着他，但是，人们不要忘记，乔布斯也是从一个普通的技术管理人员一步一步成长起来的。

事实上，早年时期的乔布斯有很多缺点，他既不懂硬件技术，也不懂软件开发。在苹果早期的Macintosh项目开发工作中，乔布斯作为一个技术管理员，他很想在项目设计方面有所成就，而能够满足他这一需求的，只有计算机机箱的设置。因为计算机机箱不需要专业的技术含量，而缺乏技术含量的乔布斯也因此将其看作自己的设计领域。于是，他不断要求自己设计出体形又小、外观又精美的机箱来。

那时的乔布斯不仅没有技术含量，甚至连诚信也没有。有一次，苹果公司因为丢失了重要的数据，邀请某公司来为其恢复数据，但数据恢复之后，乔布斯却拒绝按照承诺付费。因为他认为，对方所要的价格实在太高。不仅如此，他甚至还会将其他人的研究成果据为己有，而他也不懂得自行承担责任。曾经，他将本应该由他自己承担的部分研发工作失败的责任推得一干二净，最终使得全公司的责备声都落在了总开发工程师的头上。尤其是在关乎个人利益的时候，他还会挖空心思，甚至不择手段地为自己争取，这就是乔布斯早年时期的“痞子”行事作风的体现。

尽管如此，乔布斯依旧成功了，而且比我们任何一个人都要成功。这是为什么呢？因为乔布斯把自身的聪明才智和优点以及他对市

场需求的了解发挥到了极限，而在重大的利益面前，人们会对他年轻时的缺点忽略不计。因为，每个人都曾年轻过，也都有缺点。

实际上，乔布斯尤其注重“用户体验”。当遇到问题时，他总是从用户的角度去思考，以致这成为苹果产品设计的根本理念，而后来，这个理念便成为苹果乃至整个业界的一个热门话题。事实上，早在30年前，这种设计理念就已经开始一点一滴融入苹果的产品设计中去了。或许，正是因为乔布斯本身技术含量不高，降低了苹果公司因为畏惧技术困难而一味迎合消费者需求的概率。而在乔布斯当初被视为“蛮不讲理”的意见下，苹果公司率先实施了在计算机中装风扇的创新设计，这一设计的理由便是：乔布斯担心一些噪声会让用户“心神不宁”。此外，苹果公司生产的计算机机箱也总是比同类的产品更小更精致，显示器也总是更漂亮。不仅如此，在20世纪70年代末，美国一般的电子产品的保修期都在3个月以内，而乔布斯却坚持将苹果产品的保修期延长至1年，因为他很清楚：“这样做更能够赢得用户对苹果产品的信任以及忠诚度。”

此外，乔布斯还懂得从市场的角度去考虑问题。就此而论，他经常会为设计一款产品制定出一个时间表，而这个时间表是相当苛刻的。时间表制定好以后，他会严格按照此表把握产品的生产进度，因为他懂得，市场是有限的，而拥有市场的时间更是有限的。这就使苹果公司总是能够抢先一步占领市场先机。不仅如此，乔布斯还有着杰出的技术商业头脑。早年，当他发现施乐公司展示的用户图形界面以及鼠标等技术时，他就兴奋地拍手大叫：“为什么不运用这些技术开发相关的应用产品呢？”此后，这些技术果然被乔布斯巧妙地运用到了苹果的“丽莎”计算机项目当中，而“丽莎”计算机项目中开发的诸多概念也一直被沿用至今。

无论是从用户体验的角度去考虑问题，还是从市场的角度去思考，这些都说明乔布斯具有前瞻性的思维，而这种思维恰恰是创业人

士最需要具备的卓越特质。

除此之外，乔布斯还善于选人、用人、管人。也许是乔布斯深知自己在技术上知之甚少的缘故，他总是能够找到可以弥补自己在技术上不足的工作职员，当然也说明他慧眼识才，能够招聘到众多可以为他效劳的极具天赋的工程师。苹果早期曾签约为一家公司设计一款游戏机，而乔布斯仅仅用了48个小时就完成了整个工作。事实上，这都归功于公司中的技术天才——沃兹。然而最终，最大的光环却落在了乔布斯的头上。尽管如此，技术天才沃兹依旧对乔布斯不离不弃，因为他佩服乔布斯选人、用人和管人的能力，而苹果公司也正是因为拥有了像沃兹这样的技术天才，才能够在后来与迪斯尼的谈判中加重砝码。

也许很多人都不会相信，乔布斯之所以能够留住如此优秀的人才为苹果服务，不仅是因为乔布斯给了他们丰厚的薪酬，更重要的是他充满激情的演讲能力。的确，乔布斯在演讲时，丝毫也不吝啬于炫耀他的设计团队是世界上最出色的设计团队，他更强调，他这个设计团队所做的工作“不纯粹是为了赚钱”，更重要的是改变人们的生活，改变世界。因此，他给自己的设计团队的工作定义为世界上最有挑战性、最有意义的工作。他给团队的口号是：“让我们成为海盗吧！”或者“这将是世界上最伟大的成就！”他还激动人心地描绘了设计团队的发展前途。设想，在这种“疯狂”的口号的激励下，哪一个团队成员不会忘我地工作？哪一个设计天才不愿意加入到“改变生活、改变世界”的伟大队伍中来呢？

事实上，乔布斯最大的一个优点就是自信，因为他清楚自信的重要意义。特别是对于自己认定的事情，乔布斯表现得极其自信，哪怕是厚着脸皮去软磨硬泡，他也丝毫不会觉得有什么不对。比如在他创业的过程中，面对合作伙伴对自己意见的质疑态度，他却表现得非常自信，直到合作伙伴接受他的意见。也正是他这种自信的特质，使得

苹果公司在逐步的发展过程中，赢得了许许多多重要的客户。而后来证明，这些客户在苹果公司的发展中起到了相当重要的作用。而乔布斯当初被认为是“居高自傲”的表现，后来也成为他自信的特质。

可以说，自信是每个人必须拥有的，而且自信的力量也是非常强大的。如果你问苹果公司创始人乔布斯为何会一次又一次地获得成功，他将告诉你，自信就是成功的最大动力。也正如乔布斯自己所说的那样：“任何时候，人都不应该丧失自信，这也是多年来促使我一直走下去的唯一理由。”

那么，人们一定会问，乔布斯的自信源自于什么呢？其实，乔布斯的自信产生于他20岁创办苹果公司之时。那时，尽管他还很年轻，尽管他什么也没有，他却坚信自己在未来一定能够获得成功。不仅如此，他还认为，凭借自己的努力，他一定能够实现心中的理想——改变人们的生活，改变这个世界。也正是因为这种自信，乔布斯让最初那个小小的苹果计算机公司在短短的10年内，从一间毫不起眼的车库小工厂，扩大成为了一家拥有员工超过4000人且市值近20亿美元的大公司，并且还推出了一款深受消费者喜欢和追捧的产品——Macintosh。

而乔布斯这种满满的自信，也在他30岁被苹果赶出门时，成为了拯救他的武器。当时，因为苹果董事会对于公司未来的愿景各有不同，所以乔布斯被自己一手创建的苹果董事会扫地出门了。那时，乔布斯曾说：“我感觉到生命中最重要的东西在一瞬间便不见了，那种情形令我很长一段时间都不知所措。”在悲痛之余，乔布斯选择了大哭一场，但他没有因此而沉默下去，因为他骨子里拥有的自信让他重拾了生活的信心。于是乔布斯又开始上路了，他对自己说：“相信自己，从头再来！”

凭借着自信，乔布斯又创立了一家叫做NeXT的公司。不久之后，他又收购了一家叫做皮克斯的动画公司。在乔布斯的带领下，皮

克斯现在已经成为了世界上最成功的动画制作公司。而后来，在苹果的盛情邀请下，乔布斯不计前嫌，带着他独有的自信特质再一次回到了苹果公司，并由此创造出了音乐产业上极具革命性的个性产品——iPod。如果不是因为自信，或许乔布斯在被苹果公司赶出门时就一蹶不振了；如果不是因为极大的自信，他又怎么会在卷土重来中重振苹果往日的声威；如果不是因为绝对自信，他又怎么会创造出一个又一个令人意想不到的奇迹，并从此成就了他人生的辉煌和传奇。

人们常说："失败乃成功之母。"然而在伟大的乔布斯身上，也可以说："自信乃成功之父。"因为，是自信激发了乔布斯成功的潜能。其实，在商场之中，乔布斯曾和许多商场失败者谈过话，而他们时常会毫不在意地说："老实说，我并不以为这样会取得成功。"或者"我在实施这个项目的时候，就已经感到了不安。"又或者"其实，对于这个项目的失败我并不感到惊奇，我早已经预料到了。"对此，乔布斯认为，这是一种不自信的表现，而不自信正是一种消极的情绪，它会让人们在工作中缺乏强烈的成功欲望。它使得人们总是无法正视自己的能力，甚至贬低自己，从而也就无法发挥出自身的潜力，只会在自我贬低的评论中畏首畏尾，变得越来越不自信，以致一次又一次地失去成功的机会。

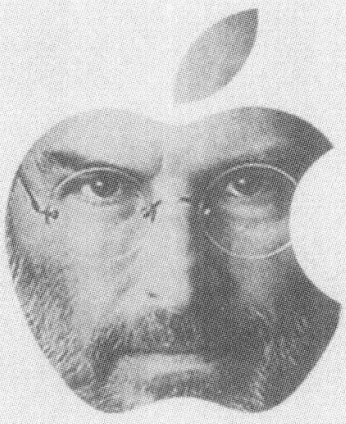
在人生的道路上，乔布斯用自信点亮了前方的征途。无论在什么时候，也不管环境有多么恶劣，他都不忘给自己增强足够的自信。他用自信的念头取代了灰心的念头，用成功的念头取代了失败的念头。当他被苹果赶出门时，他相信自己一定会卷土重来，而不是"我什么都没有，拿什么去赢得成功"；当他与强大的对手竞争时，他心中只有一个念头，那就是"我要比他们做得更好"，而不是"我没办法跟他们比"；当一次又一次的机会降临时，他唯一想的就是"我可以做到"，而不是"我做不到"。

成功，的确是一个很诱人的字眼，许许多多的人都期望获得成

功，而乔布斯成功的“秘诀”就在于他拥有自信。可以说，自信是人们获得成功的第一“秘诀”。乔布斯曾经说过：“人各有所长，也各有所短。一个看不到自己短处的人，容易居高自傲，这固然不好；而一个人如果看不到自己的长处，则会走向消极自卑的深渊。因此，在结合自身实际情况的同时，拥有绝对的自信是非常重要的。当然，能否获得成功，完全在于自己的选择。如果一个人选择了相信自己，那么他在面对各种困境时，就一定会想方设法战胜困境，绝不妥协，他也一定能够获得成功。如果一个人连自信都没有了，他便会逃避困境，这样是不可能获得成功的。”

其实，正如乔布斯所言，每个人都可以获得成功。乔布斯的成功并不比任何人特别，或许他只比别人多了一点自信。如果你也能够多一点自信，那么，在成功的行列里一定有你。当然，有自信的同时，付出也是必须的。

第九章



乔布斯隐退了，苹果还是那个苹果吗

1. 不幸的是，这一天就这样到来了

2011年8月25日，在全世界一片惊讶和愕然之中，苹果公司首席执行官乔布斯正式向苹果董事会宣布辞职。乔布斯在致苹果董事会和苹果所有员工的辞职信中表示，他的身体和精力已经无法再满足大家对他作为苹果首席执行官的期望。但是，如果苹果董事会愿意的话，他仍将继续担任苹果董事会主席和董事。乔布斯在辞呈中这样写道："我曾经说过，如果有一天我不能再为苹果公司和所有人创造价值，如果我不再能履行作为苹果公司首席执行官的职责时，我会是第一个告诉苹果和大家的人，不幸的是，这一天就这样到来了。"与此同时，乔布斯在信中还建议下一任首席执行官由原首席运营官蒂姆·库克接任。虽然乔布斯没有说明辞职的具体原因，但大家首先想到的就是他那令众人牵挂的身体。

一个美国式的英雄人物，几经跌宕起伏的传奇人生，21岁就与朋友合作创立公司，从而掀起了一股个人计算机的风潮，更改变了一个时代；在人生精力最旺盛的30岁时，却被自己亲手创建的苹果公司扫地出门，而出人意料的是，12年之后，他又挽救苹果公司于极度危难之中；他的卷土重来为苹果公司注入了新的灵感，一个接一个的创意让对手们应接不暇；他推出的全球首部3D动画电影成为个人计算机领域的传奇；2009年，被确认患有肝癌的他接受肝脏移植手术之后，虽然最终战胜了死神，但一次又一次站在公众面前的却是消瘦的形象，而这一点却从不影响他成为公众眼里永恒的经典。如果将所有的这些

汇成一个名字，那就是苹果公司的灵魂——史蒂夫·乔布斯。

然而，正是这样一个在苹果公司危难之时选择拿起苹果的人，却在如今苹果公司最辉煌的时期选择了隐退，这不禁让外界欷歔不已。人们纷纷猜测乔布斯突然辞职的原因，说得更多也最有可能的便是乔布斯的身体状况。事实上，乔布斯在2011年1月份的时候就开始休病假，期间他只是在位于加利福尼亚州的库比蒂诺园区工作过短短的几天，也曾在苹果公司一系列核心产品的发布会上出现过，其中包括2011年6月苹果公司举行的一项音乐储存服务发布会。

与乔布斯当时提交的病假声明一样，他在这次的辞职信中依旧没有提及与他身体状况有关的半点细节。但据知情人士透露，他在2009年曾休过将近半年的病假，并在此期间接受了重要的肝脏移植手术。

据一直与乔布斯交情甚好、来往密切的人士称，从2011年下半年开始，乔布斯的身体状况便一直时好时坏。他不仅要和癌症抗争，还要应付食欲欠佳等问题，并且还要接受器官移植排斥反应观察与治疗等。更重要的是，他认为乔布斯之所以会突然提出辞职，很有可能是因为乔布斯的癌症又复发了。

不管怎样，一直被公众视为焦点人物的乔布斯的辞职，使美国舆论一触即发。有评论说，一旦乔布斯辞职了，苹果也就会失去灵魂。也有媒体称，乔布斯辞职的当天，苹果公司的股价一度大跌7%。

据英国《金融时报》称："没有一家公司像苹果那样，把公司的产品和命运与一个人联系在一起，且联系得如此紧密——苹果公司所有重要的举措都必须由乔布斯最终定夺。而乔布斯的身体状况对苹果公司股票的走势起着决定性的作用，这种影响几乎与苹果公司快速增长的利润一样大。乔布斯辞职的消息得到证实之后，苹果公司的股票在乔布斯辞职当天的盘后交易中暂停交易业务，而当交易重新恢复以后，苹果公司的股价大跌6%，之后收复部分跌幅至5.2%，报356.30美元。"

美国《纽约时报》8月25日指出："正是因为乔布斯的远见谋略，以

及他对消费者和IT市场需求的了解，帮助苹果公司成为了全世界最有价值和最有适度的公司，更重要的是，几乎没有任何一家大型公司能在一个单独的核心人物的领导下发展得如此成功，影响力如此之大。其影响力已经远远超出了科技领域。十年间，苹果公司在乔布斯的带领下，一次又一次地获得了成功，正是因为乔布斯一次又一次地猜测消费者的个人需求与整个市场的需求，而他的想法也总是一次又一次地被证实是正确的。”

事实上，正如美国科技杂志《连线》所说的那样：“乔布斯辞职以后，人们最怀念的就是他那一张能说会道的嘴。他就像一个极具演讲天分的宣传大师，尤其善于运用夸张的语句，极具感染力。而他狂傲的表演和他时常用牛仔裤和高领衬衣搭配的个人形象，就如同他所创造出的产品一样，令所有人着迷。”

而美国《计算机世界》则用“一个时代的终结”来评价乔布斯辞职的影响。另外，《计算机世界》还指出，虽然乔布斯的辞职不会影响整个苹果公司的产品计划和方案，但据知情人士透露，乔布斯辞职以后，苹果公司将会被动降低对消费者的吸引力和需求。美国调研公司的总裁罗布·恩德勒也这样认为：“没有了乔布斯的苹果，将会是一个截然不同的苹果。”

当很多人都在为乔布斯的辞职感到惊讶时，美国“水星新闻”却这样评论道：“事实上，乔布斯身体状况一直不佳，因此辞职的消息不会令人感到太突然和惊讶。但是，一旦他离开苹果公司，这不仅仅是苹果的一大损失，也是硅谷的一大损失，更是整个美国的损失。因为，美国现在迫切需要像乔布斯这样的企业领袖，带领美国走出经济低迷的困境。虽然在美国也有许多真正的天才，其中包括英特尔的创始人戈登·摩尔和罗伯特·诺伊斯、安捷伦科技公司的联合创始人休利特以及惠普科技公司联合创始人帕卡德等，但是乔布斯将自己无与伦比的高科技才华、产品设计和娱乐知识完美地结合在一起，做到了

独一无二。”

的确，乔布斯极大程度地改变了手机产业、电影电视行业以及其他的一些产业。也正是因为如此，乔布斯辞职以后，各领域和媒体才会做出有别于其他公司首席执行官辞职时的通常反应。对此，哈佛商学院教授大卫·尤弗亚这样说道：“乔布斯集创造性、审美性和决策性于一身，没有人可以取代他的成就。”

2. 乔布斯的病情牵动着整个苹果的“心”

对于乔布斯的辞职，人们更为关注的是乔布斯的身体状况。事实上，从乔布斯再次担任苹果公司首席执行官时，他的身体就已经出现了红灯信号。据乔布斯自己回忆时说：“2003年10月，医生在给我做例行腹部扫描检查时，在我的胰腺中发现一个罕见的恶性肿瘤。医生告诉我，那个恶性肿瘤是一种癌症，几乎很难治愈。另外医生还建议我立即手术，否则，我可能只有3～6个月的时间了。自那以后，我每天都和一大堆诊断书生活在一起。”

但是，乔布斯重返苹果公司以后，他发现公司状况比他想象中的还要糟糕。对此，乔布斯曾这样说道：“当我重返苹果公司以后，公司状况远比我想象的还要糟糕。那时的苹果职员被人们认为是一群失败者，甚至连苹果职员自己也这样认为，他们几乎已经不想再努力，并且有了放弃的念头。在最初的半年中，我也经常想到放弃，因为在我的一生中，我似乎从来没有觉得那么劳累和疲倦过。那时，我每天晚上10点过后才能回到家中，然后径直扑到床上一觉睡到次日6点

钟，继而起床，冲凉，上班。”

由于公司每天都有很多事情要做，而在乔布斯眼里，当时值得信任并可以委以重任的人寥寥无几，出于对公司状况的担忧，乔布斯决定暂时不去治病。除此之外，作为佛教徒和素食主义人士，乔布斯对主流医学一直持怀疑态度，因此，他最终决定采用食物疗法来治疗。

乔布斯按照自己这种食疗的治病方式坚持了9个月，在此期间，苹果公司里的每一个人都将心系在了乔布斯的病情上。与此同时，苹果公司的董事会和高级管理层一直苦恼无比，他们不知道是否要将乔布斯的身体状况告诉投资者们。

不幸的是，乔布斯的病情渐渐恶化，最终到了难以控制的地步。在他的家人和苹果公司董事会的劝说之下，2004年7月31日，乔布斯在位于他家附近的斯坦福大学医学中心接受了手术治疗。期间，乔布斯本人和苹果公司一直对这次手术闭口不提，所有知情的人都守口如瓶，直到胰腺中的恶性肿瘤被全部切除。

尽管恶性肿瘤已被全部切除，但乔布斯的身体还是很虚弱，可以说他的身体状况一直是苹果的一个心结。毕竟，在苹果公司里，所有人都公认乔布斯是苹果独一无二、不可替代的领袖人物。大到iPod的开发研制，小到公司餐厅的清洁工人选，苹果公司大大小小的事务，一直都是他一个人负责。因此，苹果公司董事会担心的是，一旦乔布斯的病情传播开来，加之其病情结果的不确定性，这无疑会让苹果公司遭受前所未有的打击，而苹果公司的股票也势必会出现剧烈的动荡。

事实也的确如此，乔布斯每次身体状况的波动，都会对苹果公司职员的情绪和苹果的股价产生巨大的影响。正如《华尔街日报》所言：“从乔布斯再次出任苹果公司首席执行官后，乔布斯的心电图就成了苹果公司股票的天气预报，而乔布斯身体状况的曲线图，也成了苹果公司股价的走势图。甚至一则名为《乔布斯心脏病突然发作》而未被证

实的假新闻，都能引起苹果股票大跌。可见，乔布斯是苹果公司的灵魂，而乔布斯的身体就是苹果公司生命力的核心。因此，有关乔布斯身体的任何状况，都牵动着苹果的‘心’。”

的确，苹果的股价已经不是第一次因为乔布斯的身体状况而受影响了。几乎苹果公司乃至所有的美国人都认为，乔布斯就是苹果的核心，乔布斯的心脏就是苹果的心脏。甚至有人认为，乔布斯就是苹果，苹果就等于乔布斯，没有了乔布斯的苹果，就不再是苹果。

自乔布斯重新接手苹果公司这几年以来，外界也普遍认为：“对于苹果公司而言，乔布斯不仅是苹果公司的首席执行官，还是苹果的精神支柱。”

3. 个人魅力已成为苹果价值的一部分

放眼当今美国科技领域乃至全球商界的领袖人物，其影响力可以与乔布斯比肩的简直可以说是凤毛麟角。对于绝大多数人而言，能够在一个重要的方面改变世界，就已经算是十分幸运和成功的了，而乔布斯却在他从商生涯的各个阶段以各种各样的方式改变了全球科技领域和媒体产业。更重要的是，人们的生活方式也因他而改变。

在商业界，乔布斯是少有的集个人魅力和高科技技术于一身的企业领导人，他被人们誉为“高科技技术产业领域的摇滚明星”。乔布斯以鲜明的个性特征、东山再起的传奇个人史，以及顽强搏击病魔充满故事性的人生，还有他设计出的极具代表性的个人计算机、智能手机等，正深刻影响着波澜壮阔的科技产业和人类的社会生活，演绎着别

出心裁的精彩和传奇。

美国有关专家学者的研究成果表示，乔布斯在管理理念、技术创新和经营方式上有不少做法极具启发价值，比如注重用户个性化设置、用户贴心体验、用户多样化需求、微小细节处理以及崇尚简约主义等。专家还特别指出，乔布斯总是从用户真实体验的角度对产品设计进行创新和审视，尤其注重“以客户为中心”的设计理念。为了能够更加接近客户的立场，乔布斯通常都是最先试用新技术产品，并将作为一名普通用户的意见第一时间反馈给苹果工程设计师。

乔布斯曾说：“对于从来都没有见过图形界面的计算机用户而言，他们当然说不出对计算机的各种看法，只有创造者在鸡蛋里挑骨头，才能在产品的设计上做到精益求精。”苹果公司正是因为有了乔布斯这种精益求精的精神，才屡次领先于行业竞争对手，将各种新技术通过产品自身传递给消费者。

事实上，乔布斯自出道以来，就一直将“精益求精”的产品设计理念作为自身和苹果的追求，当然，这也是他对生活的态度。他不允许设计出来的产品有丝毫瑕疵，只要是不合格的产品一律重新设计。他认为，企业最重要的战略决策并不是设计哪些产品，而是必须淘汰或舍弃哪些产品。在过去，一些著名的科技电子产业，他们拥有的产品数量是苹果的许多倍，而苹果的产品区区不到几十种。苹果之所以能够领先于别的企业，靠的就是“质量第一，数量其次，要对其他企业认为足够好的创意说‘不’”。

可见，乔布斯不愧为一个“完美主义者”。曾有媒体报道称，乔布斯将笔记本计算机底座上应该有几颗螺丝或者计算机屏幕旁边的角度应该有多大弧度等众人认为的小事当成大事来过问。

不过，乔布斯这种凡事追求完美的管理方式也受到了一些人的诟病。曾有专家认为，他总是以个人想法为管理理念，完全不理会其他人的感受。因此，对于乔布斯的个人性格与管理风格，人们褒贬不

一，但人们又无法不佩服他对于科技产业领域的创新、专注、战死沙场的执著以及对市场独特的理解与把握，其中的确有许多值得人们学习的过人之处。

苹果粉丝们都将乔布斯称为苹果产业的“乔帮主”，并将他对苹果一系列的执著要求视为他个人的人格魅力。乔布斯也总是把自己对苹果产品的认识和理解用最直接的方式和苹果的粉丝们进行面对面的交流。在苹果公司的产品或功能发布会上，乔布斯通常是一身黑T恤和牛仔裤，而他的这一形象也早已定格在了无数苹果粉丝的心中。这种面对面的交流方式，也一直被其他IT企业所效仿。殊不知，他们能够效仿的永远都只是舞台，而真正的主角也永远都是粉丝们心中白发不老的乔布斯——只此一个，再无他人。

当然，与乔布斯一同根植进粉丝们心中的还有苹果的各种产品，因为在所有苹果消费者的心目中，乔布斯的个人魅力已经成为了苹果产品的一部分，无论形象还是价值。对此，人们不免发出疑问：如果下一次站在苹果发布会上的不是乔布斯，而是其他人，苹果还会是那个形象与价值并重的苹果吗？

4. 没有了乔布斯，苹果会不会失去灵魂

在乔布斯宣布辞去苹果首席执行官的职位后，苹果公司首席运营官蒂姆·库克正式出任苹果公司新任首席执行官，而乔布斯则保留董事会主席职位。另外，乔布斯在辞职后表示：“我相信，没有了乔布斯的苹果仍然是最耀眼的星星，而苹果最具创新的能力不在于已经过

去的乔布斯，而在于永无止境的前方。我期待看到苹果成功的未来，与此同时，我以苹果公司董事会主席和一名苹果员工的名义声明，我愿意为苹果公司尽一份微薄之力。”

在乔布斯辞职的信息传出后的第二天，即2011年8月26日，《新京报》就以一篇《乔布斯放手，苹果换“帅”》来暗示“苹果时代”已经结束。与此同时，苹果公司开盘后股价下跌7%，苹果损失已达180亿美元的市值，这相当于巴拉圭国内一年的生产总值。正如苹果董事会所预料的那样，乔布斯辞职的消息一出，苹果公司在市场的走势便立即反映出了投资者们内心的恐慌，人们怀疑苹果公司的创新思维和创造能力就此受限。

对于乔布斯辞职一事，苹果公司董事会一位董事这样评论说：“乔布斯先生辞职后，苹果董事会和苹果职员除了对他本人的留念，还怀念他对产品的真知灼见，更因为从此将失去他那大胆创新的企业家精神而深感遗憾。确切地说，他的辞职是苹果公司的不幸，但是，乔布斯先生不会完全放下苹果，他会一直关注苹果，这对苹果公司而言，算是一种幸运。”而长期关注苹果的各相关人士分析认为，在1985年，乔布斯被赶出苹果后，苹果公司就迅速衰败，因此他们担忧的是，苹果公司可能将再次因为缺少乔布斯极具创造性和决策性以及个人魅力的领导而再次面临危机，甚至失败。

纽约财经媒体《MarketWatch》写道：“在乔布斯担任苹果首席执行官期间，苹果每隔一两年就会有神来之笔，让业界与消费者频频发出兴奋和赞叹之声。乔布斯出神入化的产品创意，打造出了苹果引领时尚风潮的王者风范。而乔布斯的辞职给苹果公司带来的缺憾，不仅仅是在产品和企业管理上，而是苹果将会因此而失去灵魂。这不是新任首席执行官可以填补的。因为，没有人可以取代乔布斯这样的领袖人物——他极具天分的创造力和决策力，以及他对苹果公司的热爱程度，就像是对待自己的亲人。”

有人认为，没有了乔布斯的苹果就是没有灵魂的苹果。当然，并不是所有的人都这么认为。在有些人看来，虽然乔布斯辞职了，但如果苹果公司的大部分高管继续留任，其管理队伍就完全有能力像乔布斯一样管理好整个苹果。总体来讲，苹果现在有大幅度利润增长作为依托，况且现在已经进入到了维持业务增长势头的平稳阶段。

对此，还有分析人士认为，就目前而言，苹果公司在平板计算机领域的优势依旧无人能敌；在智能手机领域，苹果公司获得了最大的利润空间；在个人计算机领域，苹果公司的市场份额仍在不断扩大。虽然苹果公司在乔布斯辞职后的5个小时内，股票价格下跌了5%，但这仅仅只是受市场投资者情绪的影响。因此，苹果能否继续延续辉煌，关键就在于新的领导人及其团队能否继续执著于像乔布斯那样的创新精神。

至于新任苹果首席执行官蒂姆·库克能否延续乔布斯为苹果创下的辉煌成就，乃至于能否为苹果开辟出一条更为辉煌的道路，创新工场首席执行官李开复在微博中这样说道："谁都不能否认这些可能性，但这需要5年或许更长的时间才能看出来。不过，在短期内，苹果公司将不会有太大的改变和动作。"

著名科技博客《硅谷内幕》创始人兼首席执行官亨利·布罗吉也表示："无论是辞职还是退休，乔布斯离开苹果都是必然的。虽然苹果没有了乔布斯这样一位卓越的领军人物，但是，iPad和iPhone正处在创新阶段的初期，封闭的苹果平台在市场所有竞争对手中占据了绝对的优势。况且新任执行官库克是乔布斯亲自选择的接班人，并且曾经三次从乔布斯手中接管公司大权。第一次是在2004年乔布斯做胰腺癌手术后到康复期间；第二次是在2009年乔布斯做肝脏移植手术的6个月病假期间；第三次则是在乔布斯2011年因病在家休养期间。更重要的是，在苹果公司，库克是最了解乔布斯性格和想法的人，在乔布斯三度离开苹果公司期间，他设定了苹果未来几年的产品方针。"

熟悉乔布斯和库克的人认为，乔布斯趋于感性，因此乔布斯总是说，他在产品方面的创意来源于对流行文化的理解，往往凭借自己的直觉来进行开发研究，而库克却趋于理性。和他们共事的人这样评价道："乔布斯往往步履匆匆且喜怒无常，库克却总是一副温文尔雅的绅士风度。而接此重任的库克，从容镇定的作风使大家对他抱有极大的支持和信任。相信苹果会在乔布斯的支持和库克的带领下，依旧独领风骚。"

事实上，乔布斯辞职对整个苹果产业的影响有多大还是一个未知数。然而，外界多数观点认为，苹果公司之所以能开创移动互联网的时代，与乔布斯在其中的功劳和影响力都密不可分。不管怎样，有一点是值得肯定的，那就是在移动互联网日趋成熟的未来，像乔布斯这样的个人英雄主义的光芒或许不再那么炫目，更大的市场推动力存在于众多实实在在的参与者之中，但机会仍旧属于像乔布斯这样集高科技才华和产品设计于一身的时代创新者。

用哈佛商学院教授大卫·尤弗亚的话来说："苹果产品在未来二三年里的发布计划已经完善，即便没有乔布斯，苹果80%～90%的产品计划都不会有太大问题，而真正的挑战则在于二三年之后的产品发布计划，可以说，苹果的未来需要由在创新和管理方面有新的举措的领导人来把握。"

那么，没有了乔布斯的苹果会不会失去灵魂？其实，这个问题没有人可以准确地回答，包括乔布斯自己。就像当年谁也没有想到，一个从地下车库白手起家的乔布斯，可以将苹果推上引领时尚潮流的王者宝座。但有一点可以肯定的是，乔布斯之所以成为苹果公司的灵魂，源于他对苹果公司不断地注入创新。因此，只要苹果现在的高层管理人员具备永不言败的创新精神，那么，苹果的灵魂就会永远存在。

5. 追赶乔布斯精神，而不是成为“第二个乔布斯”

可以毫不夸张地说，还从来没有一个首席执行官的辞职会引起全世界各领域如此高度的关注。而乔布斯辞职之所以能够引起人们强烈的关注，最大的理由就是其一手创造并再生了有着“现代商业奇迹”之称的苹果。

乔布斯自1976年创立苹果以来，用35年的时间创造出了苹果3500亿美元的市值。2011年的苹果市场价值甚至比埃克森美孚石油公司的市值还要高，从而成为了世界上市值最大的公司。

然而苹果公司今天的一切，都源自于乔布斯将科学技术和艺术进行了高度完美的结合，用不断创新的方法引领着全球IT产业的迅速发展。在乔布斯创立苹果公司的35年间，苹果陆续推出了一系列既酷又炫的产品，比如智能手机iPhone、音乐播放器iPod和平板计算机iPad。这些不同系列的科技产品，分别对其所在的行业的变革都起到了颠覆性的作用，尤其是智能手机iPhone的横空出世，更是被业界人士看做“重新发明了手机”。可以说，智能手机iPhone的推出，将手机产业链拉长了无数倍，它将硬件、软件、服务三者有效地融合在一起，为苹果创造出了巨大的利润空间，同时也创造出了一个企业在一个领域的利润超过六成份额的奇迹。

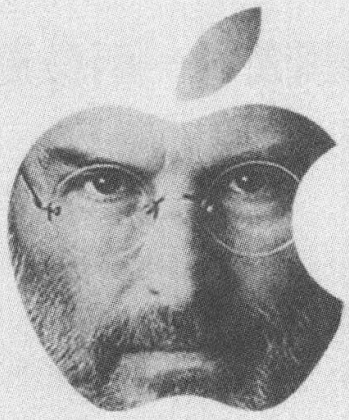
不仅如此，在近10年间，苹果公司还分别对三个不同的领域，即手机领域、PC领域和音乐领域都产生了巨大的变革和影响，这在商业经济发展史上是极为罕见的，也可以说是一个奇迹，而创造奇迹的乔布斯可谓是前无古人。

这一切辉煌的成就都是源于乔布斯的创新精神，同时这也是全球高度关注乔布斯的原因所在。而正是由于乔布斯的创新能力和永不枯竭的创新精神，才使得苹果真正地走向了成功。

无论是苹果在1984年推出的128KB RAM和512KB RAM的Macintosh计算机(Mac是全世界第一款使用图形用户界面驱动的个人计算机，该技术是所有PC个人计算机的基础)，还是1985年乔布斯被苹果赶出去所创立的NeXT计算机公司所设计的若干软件(这些都演变成了苹果公司至今仍在运行的iPod touch和Mac，iPhone以及iPad的OS X文件系统)，这些都体现出了乔布斯对人类未来需求超前的理念、杰出的创新精神和能力，以及超乎寻常的市场洞察力。不仅如此，在1986年乔布斯还从《星球大战》的导演乔治·卢卡斯手中买下了皮克斯动画制作工作室。不出10年，即1995年，《玩具总动员》动画大片横空出世并热卖，从而最终赢得了超出6亿美元的利润。与此同时，苹果先后推出的iPod、iPhone、iPad等系列产品凝聚着苹果公司硬件创新的精髓，其将现代手机的技术和艺术进行了自然完美的结合，令其他竞争对手不断地模仿和追赶，却又始终无法效仿成功。

乔布斯对于苹果，就像比尔·盖茨对于微软、扎克伯格对于Facebook一样，然而，全世界只有一位盖茨、一位扎克伯格，因此也不会有第二个乔布斯。所以，无论是苹果公司新的领导人也好，还是其他的企业领导人，要做的不是努力成为第二个乔布斯，而是要致力于“乔布斯精神”——永不枯竭的创新精神、创新能力和动力。要知道，一味地模仿和追赶永远都无法取得真正的成功，人们需要的是像乔布斯那样的真正的创新精神。

第十章



巨星坠落后的缅怀

1. 病魔的圈套——两份迥异的诊断书

但凡和乔布斯打过交道的人都认为，他是一个傲慢的人。实际上乔布斯本人浑身上下都充满了自我的味道，在身无分文的时候，他就敢于从大学辍学，迎接社会的挑战，而当他获得成功之后，这种傲慢与偏执，就更加不可收拾了。甚至在有些时候，那些细微的小病，在乔布斯眼里也是备受忽视，这在一定程度上严重地损害了乔布斯的健康，也为他英年早逝埋下了伏笔。

2003年，乔布斯在工作的时候发现自己的身体总是出现一些莫名的不适，开始他并没有将这些放在心上，但是毫无意义的坚持与盲目的自信加剧了乔布斯的痛苦，于是他终于决定为自己做一个全方位的检查。

2003年10月的一个早上，医生为乔布斯进行了一次断层扫描，并且在他的胰脏附近发现了一个肿块，他又针对这个不速之客展开了化验与分析。

此次的分析报告对于乔布斯来说，无疑是一个晴天霹雳。负责检查的医师反反复复地查看那份化验报告，努力从中寻找一切可以推翻结论的理由。但是事实是残酷的，医生失败了，他不得不告诉乔布斯："你最好去度个假吧，带上家人，好好享受一下。"

"你可以把话说得更明白一点，先生，我得了什么病？"

此时，48岁的乔布斯还不敢相信自己已经患上了癌症，因为在最近一段时间里，他只是感到有一点点累罢了。但是医生又将自己的观

点重复了一遍："你得的是一种非常罕见的癌症，肿瘤长在胰脏上面，也就是可怕的胰腺癌。"

这或许是乔布斯有生以来第一次头脑发晕："请问胰脏在哪里？"

医生在他自己身上的同等位置比划了一下，并且展开了下一步医治。医生将麻醉剂注入了乔布斯的体内，于是他又昏睡了过去。在内窥镜的帮助下，医生在乔布斯的体内提取到了一点癌细胞的样本，劳伦就在一旁，目睹了这一幕。

医生将内窥镜从乔布斯的喉咙中插入，看着外露的软管一点点地被吞噬，劳伦非常害怕。在她眼中，自己的丈夫一直都是处于一个"设计者"的位置，而眼前医生的动作，更像是将乔布斯当成了一个"设计品"，随意地改动他的内在程序。

当时得出的结果非常糟糕，医生认为，乔布斯患上的是胰腺癌，这种病症留给他的时间只有9个月了。他们建议乔布斯立即做手术，这样或许可以改变现状。乔布斯对此有些疑虑，他是一名禅宗佛教徒，在饮食上他控制得非常好，对于垃圾食品他是一概不吃的。面对强大的胰腺癌，乔布斯甚至想要通过食疗的办法来应对，但是在医生的强烈坚持之下，他还是放弃了这种想法，因为胰腺癌的威力是罕见的：平均每年美国都会出现43000例胰腺癌患者，一般人在查出患有此病之后，都只剩下了9个月的生命。

2004年7月，也就是在那9个月的"危险期"之后，乔布斯依然健在人世。很快，负责追踪乔布斯身体状况的医师发现，乔布斯体内癌细胞的扩散状况并不像人们估计的那样糟糕。经过进一步研究，他们发现乔布斯患上的是一种胰腺神经内分泌肿瘤，这让所有人都感到很意外。从性质上来讲，虽然胰腺神经内分泌肿瘤依然属于癌症范畴，但是这类肿瘤的侵略性非常小，不少患者在受到胰腺神经内分泌肿瘤的威胁之后，依然可以顺利地度过5年快乐时光。不要小看这5年时间的缓冲期，1991年，著名的NBA球星埃尔文·约翰逊在被查出HIV呈阳

性之后，通过积极的药物治疗，最终成功地克制了病毒的扩散。从经济条件上来说，约翰逊虽然也是一位百万富翁，但是和身价数十亿美元的乔布斯相比，简直是天壤之别。并且，约翰逊在同艾滋病病毒作斗争的年代，医学条件相对而言是比较落后的。因此，有了约翰逊对抗艾滋病的成功先例，再加上5年的时间，说不准乔布斯就可以战胜癌细胞。

在这样的情况下，乔布斯决定听从医生的建议，转向开刀做手术。负责为乔布斯主刀的医生是治疗癌症的专家、田纳西大学健康医学中心的移植学管理中心主管詹姆斯·艾森。在他看来，这次手术非常成功，乔布斯已经可以回到工作岗位上了。听到这个消息之后，几乎所有人都以为，作为一个上帝屡屡垂青的幸运儿，乔布斯又一次得到了老天的垂怜，他战胜了病魔！

苹果公司长出了一口气，自从乔布斯“只剩下6个月可活”的消息传出之后，苹果的股价出现了大幅度的下跌，不少股民都选择了撤资，这对一个上市公司来说，无疑是致命的打击。此外，不少员工在内忧外患的情况下也变得日渐消沉，不仅在工作上失去了动力，还频频出现技术上的失误。虽然公司高层明白其中的原因，却也无可奈何。乔布斯“王者归来”的好消息着实为他们打了一针强心剂，苹果公司的股市出现了止跌回暖的现象，员工内部也渐渐出现了活性竞争，所有的一切，都预示着公司正走在一条通往成功的道路之上。为了证明自己已经完全摆脱了病魔的困扰，乔布斯还在斯坦福大学举办了一次演讲，同大家分享了自己创业、同癌症作斗争的传奇经历。

但是这一切都只是暂时的，乔布斯并没有完全脱离病魔的掌控，他依然处于一个危险的境地，或者说，那个胰腺神经内分泌肿瘤的治愈，只是病魔跟他开的一个玩笑罢了。

2. 一句看似平常却价值连城的话语

在艾森医生发表了那份康复声明之后，依然还有很多人不能完全相信乔布斯战胜了病魔，这对于苹果公司和乔布斯本人来说，都不是什么好事。乔布斯超出其他人的地方就在于，他常常能够及时地发现问题，并且将危险扼杀在摇篮中。针对外界的不信任，他通过一次简单的斯坦福之旅，完美地解决了所有问题。一方面，他用在公众面前展示自己证明了艾森“没有说谎”，另一方面，他说出了一句看似平淡，却在潜移默化中改变了无数投资人观念的话语，那就是“在我一生当中遇到的最重要的箴言就是，‘记住你即将死去’”。

虽然这句话在现场并没有引起多大的反应，但在事后却被很多人反复揣摩、咀嚼。不少有意撤资的投资者在听到这句话之后，也暂停了自己原来的打算，甚至加大了对苹果公司的资金投入。

在很多人眼里，“记住你即将死去”只是一句非常普通的话语，而且也没有确切的数字表明这句话到底为苹果公司挽回了多少损失。但是它确实从很大程度上影响了投资者的心理，给他们带来了足够的鼓动效果。

对于那些信心不足的投资人来说，乔布斯的话语就是一句非常好的宽慰。“记住你即将死去”实际上含有很强的暗示效果，它早早地将那个所有人都明白但是却没有意识到的问题公之于众，让所有人都有了一个很好的心理准备。

从一个宽泛的角度上来说，金融专家将投资者划分为投机性投资人和非投机性投资人。那些对于投资目标心中有数或是进行了“可获

利判定”的投资者都是非投机性投资人；相反，将希望寄托在未来变数而心存侥幸的投资者就是投机性投资人。相对而言，非投机性投资者的忠诚度更高。乔布斯在暗示自己“早晚都会死亡”的同时，其实就等于劝诫了那些心存侥幸的投资人，让这些不稳定分子知难而退。最终，一部分摇摆不定的投资者认可了乔布斯“不会永久性执政”的观点，当他们不再将全部希望都寄托在乔布斯身上的同时，这些人的潜在身份也就从投机性投资人转而变化为非投机性投资人。

可以说，乔布斯已经知道自己不可能永远都那么精力充沛，于是他早早地放出话去，让所有人都有了一个心理准备。人常说期望越高，失望也就越大，如果大量的投资者都将“宝”全部押在乔布斯身上，到头来却落得一场空，那么他们的失落可想而知。乔布斯通过那句“记住你即将死去”，最大限度地限制了这种可能性。当然，并不是所有人在品味过这句话之后都更新了自己的投资理念，但是绝大多数投资者都在随后的时间里默认了这样一个事实——他们投资苹果，不是因为乔布斯。这样做的好处就在于，假如某一天乔布斯真的撒手而去，那些投资人不会树倒猢狲散，这对于苹果公司来说其意义非常重大。

在他的讲话原稿中，那个极度敏感的人称代词并不是“You”(你)而是“I”(我)，乔布斯说的是“Remembering that I'll be dead soon”。不得不说，这也是一种暗示，他在诉说哲言的同时，也若有若无地将“自己与世长辞”的信息提前预演了一下。因为在乔布斯看来，这就好比是学生们提前预习了功课，他用这种方式来消除突如其来的阵痛。

“记住你即将死去”不光是重写了投资人的心理，同时还彰显了乔布斯的个人魅力。这句话不是从一个健康人嘴里说出来的扭捏作态，它是一个经历了生死考验的癌症患者发自灵魂深处的呐喊。从这个角度上讲，乔布斯处于一种境界，而那些对于生死界定只闻其名、未见其面的大众人群，又是处于另外一个层面的。有了距离才会催生出崇

拜，而崇拜与迷恋会带来忠实的追随者，这些都是乔布斯的优势。对于商人来说，他们可以将精神上的肯定物化为社会财富，乔布斯作为一个先知先觉者、一个战胜癌症的钢铁侠，不仅为自己聚拢了人气，同时也给公司赚到了实实在在的财富。

在斯坦福大学的那次演讲当中，乔布斯还说出了另外一句话，以此强化“记住你即将死去”的效果，即“没有人愿意死，即使人们想上天堂，也不会为了那里去死”。不要小看这一句话，如果没有这句话作为背景，公众对于乔布斯的赞扬会低很多。这其实是一个非常浅显的道理，壁虎的尾巴失去了还可以重生，而袋鼠失去了尾巴就会举步维艰，所以人们对于壁虎断尾和袋鼠断尾的心态是完全不同的。乔布斯这一句话就起到了让自己成为袋鼠的作用。他不能让别人觉得，自己对于死亡是持无所谓的态度，他越是向往人生，那么其他人对他的留恋也就越多，也就越珍惜他。将这两句话抽象出来，乔布斯就等于是在说：“我不是永恒的，但是我不想死亡。”

那次斯坦福大学的演讲，表面上看起来是一场训诫学生、引导他们未来征程的演讲，实际上却是一场实实在在的商业作秀、一则精心谋划的企业营销。乔布斯对于自己的公众演说非常在意，双鱼座的乔布斯带有很强的思维能力，他善于提前揣摩他人的内心世界。艾森一个人的声音很显然平息不了质疑，但是就在这些怀疑的声音还没有造成严重影响之前，乔布斯就提前预知到了这一点。他通过一次简单的演讲，消灭了那些不和谐的声音。凭借那句看似不起眼的“记住你即将死亡”，他成功地影响了投资者的心理，为自己的公司规避了巨大的风险，同时也带来了巨大的收益。

可以说，乔布斯在斯坦福大学的成功演讲，为苹果带来了不可估量的财富。而在这次演讲中，“记住你即将死去”是最为关键的，它看似平淡无奇，但实际上却是价值连城。乔布斯过世之后，苹果公司的股票没有瞬间崩溃，这在很大程度上，都要归功于乔布斯的远见。

3. 乔布斯在苹果最后的日子

2004年的那次手术过后，经过大量的宣传报道，大部分人都相信乔布斯真的战胜了病魔，就像是十年前的约翰逊一样。但问题显然没有那么简单，约翰逊当时只有32岁，作为一名身强体壮的职业运动员，他有很大的优势去面对病魔，而且他当时也只是一名“艾滋病毒携带者”。拿这样一个人和年过半百、整天遭遇计算机辐射的乔布斯作对比，显然是不合适的。

重新回到工作当中的乔布斯很快就扭转了公司的不利局面，但是并没有持续太久时间。手术过后的乔布斯依然生活在病痛的困扰当中，他的邻居常常看到乔布斯面容憔悴，就连走路的时候都显得非常吃力。2008年6月，乔布斯参加了一次面向全世界记者的新闻发布会，手术后很少在公众场合露面的乔布斯果真就像是传言中的那样瘦骨嶙峋，虽然从他的眼神当中，依然折射出商人那锐利的目光，但是却有不少人笃定，乔布斯的身体正处于一个非常糟糕的状态。

信息传媒之间的竞争，从一定角度上来说和田径赛跑没有什么区别，谁先人一步得到信息，并且将这个消息发布出去，谁就能取得成功。率先爆出迈克尔·杰克逊去世而声名大振的TMZ网站负责人说：“一些时候，我们甚至需要在消息没有查证之前放出风去，然后再努力证明自己的说法是正确的。”而TMZ的做法代表了一大批美国媒体的作风，所有人都喜欢捕风捉影，所以乔布斯和他的苹果公司也因此受到了严重的损害。

为了证明自己物超所值，乔布斯在10年里都只象征性地收取1美

元的年薪酬劳，这实际上也是他自负、骄傲的一种体现。然而由于种种原因，这样的低工资并不能给苹果公司省下多少钱财。2008年8月27日，彭博社率先爆出了一则惊人消息：苹果CEO史蒂夫·乔布斯因病亡故！这则消息为苹果带来了巨大的影响，显然人们还没有为乔布斯的离去做好心理准备，此时大量的投资人纷纷撤退，苹果股票出现了大幅度的下跌。

事实上，这是一则“备发”的讣告，彭博社为了抢在竞争对手之前发出消息，提前拟好了一份乔布斯的死讯，一旦那天真的来临了，它就可以不假思索地将消息第一个公布出去。面对苹果官方的责问，彭博社的解释是，它的计算机出现了故障，将一条不准备发布的消息传到了互联网上。因为自己技术上的失误，彭博社删除了虚假信息，并且对苹果公司公开道歉。这件事在短时间内还是激起了轩然大波，不少人指责彭博社的做法根本就是一场“有预谋的炒作”，因为经过“乔布斯讣告”事件之后，它的网站点击率激增，知名度也得到了大幅度的提升。但是从中也可以看出乔布斯本人非凡的影响力。

彭博社事件过后没多久，乔布斯的身体状况真的出现了一些大问题。2009年1月，乔布斯终于支持不下去了，他向公司请了半年时间的长假。医生经过检查，发现他的肝脏出现了一些严重问题。一开始，他们还试图通过药物治疗来抑制病情，但是没过多久，医生们就达成了共识：移除乔布斯的肝脏，选取一个健康的肝脏来植入乔布斯体内！

2009年，还是詹姆斯·艾森为乔布斯注射了麻醉剂，然后切除了坏死的肝脏，换上另外一个健康的肝脏——不久前，一位20岁的年轻人在一次车祸当中丧生，他的条件正好同医生的要求相符，于是乔布斯幸运地找到了最好的器官源。

肝脏移植手术再一次在业界引起了轩然大波，人们纷纷猜测：这一次肝脏移植，是否与5年前那次胰腺神经内分泌癌有关。艾森作为

两次手术的主治医生，他听到了这些消息，但是却没有站出来辟谣，他的行动实际上就是一种变相的承认："乔布斯体内确实还残留着癌细胞，它们从胰脏向周围转移，损害了乔布斯的肝脏。"

经过肝脏移植手术之后，乔布斯的身体状况并没有好转，反而愈显糟糕了。由于机体排斥，新植入的肝脏在乔布斯的体内并没有发挥出正常作用，反倒消耗了大量的能量。机体排斥带来的剧痛让乔布斯体重骤减，他正常时的体重是79公斤，但是经过一系列的病变，他瘦到了58公斤，当国字脸甚至还稍带点双下巴的乔布斯再一次出现在公众视线的时候，他已经完全成了一个瘦老头。

经过半年的休养之后，乔布斯再一次回到了苹果公司，这一次他知道自己时日无多了。在休养期间，他将主要的重托交付给了公司首席运营官汤姆尼·库克。其实早在2008年，甚至是更早的时候，乔布斯就已经开始了自己接班人的遴选，除了库克，他还看好首席财务官彼得·奥本海默。

美国投资银行皮波佳弗雷的资深分析师吉恩·蒙斯特曾说："不管乔布斯以何种方式离开公司，苹果的股价都会下跌25%。"这不是危言耸听，乔布斯知道自己对于公司的意义，他不能轻易放手。但是就当时的情况来看，他又处于一个两难的境地。

从2004年7月进行手术到2011年8月，算是乔布斯为苹果做的最后贡献。在此期间，他没有做出什么惊天壮举来，倒是一些关于乔布斯的花边新闻成了这一阶段的主流，它们可以随意地影响苹果公司的市场，一点点的风吹草动，都可以让代替乔布斯执行公司大权的库克心惊肉跳。这种藕断丝连的关系让乔布斯感到非常不满意，他知道自己剩下的日子不多了，要是因为自己的个人原因而损害到公司利益，那是他无论如何也不愿意看到的。

好在自从病发之后，乔布斯就一直在为自己物色接班人，2004年和2009年手术期间，他都将库克推到了前台。有了这些锤炼，库克的

成长很快，举手投足之间也依稀带有了乔布斯当年的影子。传帮教带，或许这是乔布斯留给苹果最后的财富了，完成这个任务之后，乔布斯选择了辞职，所有的事务都交由库克处理。

4. 帝国大厦的最后几块拼图

从苹果辞职之后，乔布斯已经走到了自己人生的最后阶段，然而他的脾气还在，思维依然敏捷，头脑中还萦绕着大大小小的创意念头，但是很多时候，虚弱的双腿却不堪重负，支撑不了他日渐下降的体重了。

乔布斯离职的消息传开之后，所有人都意识到，乔布斯要出大事了。不少人都希望能够赶在死神带走乔布斯之前，再去看他一眼。这其中有熟人老友，有政客名流，也有一些慕名前来的“果粉”，甚至还有好奇的路人。

最初，人们还没有回过神来，大量的电话拨向乔布斯的家中，向他问好。甚至一些前去探望的人，也还以为乔布斯还有半年左右的时间，他们希望乔布斯能出来“跟大家打个招呼”或“见大家一面”。只有少数一些关系特殊的人了解到乔布斯的病情已经恶化到了最后时刻，经历了2003年的生死玩笑、2004年的胰脏神经内分泌肿瘤手术、2005年斯坦福公众演讲、2008年彭博社事件和2009年肝脏移植手术之后，乔布斯终于坚持不下去了，他选择辞职的时候，就已经如同雨夜的残烛，灯枯油尽了。

对于种种请求，劳伦一概回绝了，人们这才意识到事情的严重

性。他们纷纷登门造访，只是此时乔布斯已经不能接待客人了。劳伦死死守在门口，不放任何未被邀请的客人进去。不少来访者非常固执，他们执意要见乔布斯一面，劳伦只好耐心地向他们解释："对不起，史蒂夫现在很虚弱，他甚至不能走上自己房间的台阶了。"

"那么我下次再来怎么样？明天或后天吧？"

"感谢您的好意，但是他只剩下说再见的力气了。"

劳伦谢绝所有来访者，也是乔布斯自己的意图。在生命的最后阶段，他想把余留的那一丝光芒全部播撒在自己最亲近的人身上。对此，乔布斯专门拟定了一份会见对象的名单，劳伦就按照这份名单决定哪些人可以见面，哪些人需要婉拒。

很显然，这份名单上的人不会太多，因为乔布斯本人素来以偏执、骄傲著称，想要和他做好朋友，实际上是一件非常困难的事情。在长达数十年的经商过程当中，和乔布斯关系最好的三个人分别是苹果董事比尔·坎贝尔、迪斯尼首席执行官罗伯特·伊格尔，还有风险投资人约翰·多尔。乔布斯和这三位老友道了别，在商场之上，乔布斯得罪的人比他认识的人还要多，由于个性过于强硬，在事业上能和他保持友谊的人，实在不多。而在这些人当中，能被乔布斯看上眼的，也只是凤毛麟角了。

事实上，即使走到了人生的尽头，乔布斯在做选择时依然带有很强烈的个人色彩。在风雨交加之际，乔布斯还约见了自己的传记作家沃尔特·伊萨克松。在和伊萨克松的交谈当中，乔布斯强打精神："沃尔特，我还没有放弃呢，我一直对生存抱有很高希望。"

此时，乔布斯为什么要约见自己的传记作家呢？在生命的最后时光里，他应该见的人确实不少，甚至他自己的亲生父亲阿卜杜拉法塔赫·约翰·詹达利，他都未曾想起。詹达利是一位叙利亚移民，现年80岁，在内达华州有一家赌场，也算是一个富足人家，在听说乔布斯病危之后，他曾给儿子发过几封电子邮件，但是一直没有得到回复。

人言血浓于水，詹达利也不是一个依靠薪水度日的蓝领工人，他年龄大了，也不缺钱花，对于乔布斯的财富，他是不抱任何奢望的。但即便如此，乔布斯依然不肯给父亲一个机会。然而越是如此，就越能表现出乔布斯约见伊萨克松的“可疑之处”来。

按照亲密程度，伊萨克松很显然是无法进入乔布斯的“老友”一层的，两人也没有血缘关系，社会地位上也判若云泥。乔布斯花费自己最珍贵的时间约见他，只能说明乔布斯本人是一个非常看重名声的人，他不希望在自己百年之后，人世间还流传着他的负面事迹。人活在世界上的日子不算很长，但是名声却是持久的，乔布斯在自己行将就木之前，同伊萨克松进行了一次非常重要的谈话，这说明他对于自己后世的声明还是非常在意的。

在自己身体状况越来越糟糕的情况下，乔布斯还会见了自己另一位密友——他的私人医师邓恩·奥尼什。两人去了乔布斯最喜欢的一家餐厅，品尝了寿司。需要注意的是，为乔布斯做2004年胰脏神经内分泌肿瘤切除手术、2009年肝脏移植手术的詹姆斯·艾森医生并没有受到邀请。在乔布斯看来，十几年一直陪伴他左右的个人健康顾问奥尼什更值得信赖。或许当初选择艾森医生并不是一个明智的决定，他没有挽救自己的生命，甚至许下了不少乐观、肯定的诺言，所以当后来这些彩色的泡沫被戳破的时候，乔布斯的失望是可想而知的。而且，肝脏移植手术并不成功——外来的肝脏一直没有融入到他的机体当中去，强烈的异体排斥经常让他疼得直冒冷汗。从一定意义上来说，乔布斯对于艾森的医术，其实并不满意。虽然他一再强调，每一个人都回避不了死亡这个话题，但是正如他在斯坦福大学的那次演讲中所说的那样：“即便是可以升入天堂，也没有人乐意去死。”

就乔布斯去世前的行为看来，他实际上将自己看做了一个帝王。他选择性地接待自己的朋友，除了最为亲密的伙伴之外，他最看重的就是那些可以为帝王书写传奇的“刀笔吏”，他不只想要在生前建立一

个商业王朝，连同自己百年之后，也要有能够流传后世的资本。古往今来的帝王之家，除了独步天下的武功，还要有流传后世的文治。出于这种想法，乔布斯在自己人生的最后阶段选择接见哪些人也就不足为奇了。

当然，在人生的最后一点点时光里，和乔布斯在一起最多的还是他的家人。奥尔什曾经这样问他："你是否为拥有儿女而感到高兴呢？"乔布斯没有犹豫，他说："这比我做过的其他事情要高兴10000倍。"就这样，日子一天天地过去，乔布斯觉得自己越来越虚弱了，隐隐约约之中，他仿佛看见了自己年幼的时候，还有顽皮的少年、中学时代，甚至连同自己那段艰难的创业史，也一同浮现了出来，只是那些意象如同印刻在彩虹上的浮雕，近在眼前却又遥不可及。

当地时间的2011 年10月5日，乔布斯再也没有力气了，他躺在病床上，身边有很多人进进出出，忙个不停。乔布斯抬起头，看见自己的孩子们，他们站成一排，他想喊他们的名字，让他们靠近一点，但是倏忽之间，他却听见了父母的呼喊，断断续续的，像是从另一个世界飘过来的风声。乔布斯张了张嘴，什么也没有说出来，时间就此停止了。

在杰克逊亡故的时候，人们自我安慰说那是"上帝想要听歌了"；臼井仪人去世的时候，人们又说那是"上帝想要看《蜡笔小新》"；这一次乔布斯去世，是不是"上帝想要更换自己的计算机和手机"呢？

对于乔布斯的死，有一部分人还是如释重负的，他们是苹果的竞争对手与媒体记者。这一次，狗仔队的报道不再会放空了，各大媒体争相报道出乔布斯的死讯，而没有抢到第一手资料的网站、电台则生吞活剥地引用和转载其他人的新闻。一时间，乔布斯的死，就像是一颗破坏力非凡的烈性炸弹，跌入人群最为密集的地方引爆了。

5. 星体坠落后的余晖

按照蒙斯特的预言，乔布斯去世，苹果股价将会暴跌，但是就目前来看，这一则预言还没有实现。根据最新消息表明，乔布斯去世的头两天时间里，苹果公司的股价持续下跌，但是幅度却不大，刚刚超出2%的跌幅在很多人看来还是可以接受的。

表面看来，乔布斯对于苹果的意义似乎不是很大，但是实际上，正是乔布斯的提前操作，让苹果在危机来临之际没有受到很大的影响。一方面，他早早地将库克推上前台，使之经受了来自多方的考验，等真正的危机来临之际，库克早已驾轻就熟了；另一方面，乔布斯病危的消息早在几年前就传扬了出去，大多数投资人为此都有了心理准备，在如此重大的突变之前，只要没有一声歇斯底里的尖叫，苹果的股市是不会出现崩盘的。这一切都和乔布斯有密切的关系，或者说，乔布斯在他离开之前就已经安排好了这些事情。

其实从内心来说，很多中立派甚至一些拥戴乔布斯的人，都在等待苹果公司业绩一落千丈的“好戏”。然而现实或许让他们有些失望，苹果至今没有表现出惊慌失措的苗头，投资者们也都还冷静地观望着。逝者为大，竞争对手们也不愿意担负“落井下石”的骂名，所以苹果公司在这一段时间里承受的压力，实际上并没有人们想象的那么大。

列夫·托尔斯泰在他的中篇小说《一匹马的身世》当中有这样的描述：那匹叫做霍斯托米尔的老马死了之后，还用自己的尸身养活了一群小狼，它的皮革也被人拿去制了皮，骨头则被磨成了粉，做了饲

料。从某种程度上说，乔布斯对于苹果的意义，也是等同的。当他还没有去世的时候，苹果公司就已经开始了新一轮的营销——当然这个手法让人感到有些不齿——苹果的营销专家希望将战略点放在“乔布斯之死”上面，也就是打出一张“纪念乔布斯”的牌。

当然，经过种种粉饰之后，这个残忍的战术最后显得非常平和温存：乔布斯过世之后，苹果公司及时推出了iPhone 4S纪念机款，主打“纪念乔布斯”的口号。就目前来看，不少乔布斯的追随者还是很买账的，这种以“S”为代号的机型，在一定程度上也是与乔布斯的名字“Steve”相呼应的。就这样，乔布斯的死亡，成了他为苹果赚的最后一笔钱。或许日后，苹果公司还会推出一些关于乔布斯的“纪念产品”，但是从效果上来说，“炒冷饭”的收益势必不会太高。

对于苹果高层而言，他们也暗中开始了一些政策上的转移。乔布斯不光是一个工作狂，他的单兵作战能力也是远远超出其他人的。究其一生，他一共获得了313项专利。西方媒体认为，没有了乔布斯，苹果在创意方面将不再具备高人一等的优势。乔布斯去世之后，公司内部的一些高端创新人才也可能发生异动，这些都是继任者库克要面临的问题。

天才的数量是有限的，乔布斯在创意上的个人能力与执著精神，是很难有人能够弥补的。可以预见的是，未来苹果公司在产品开发上面，将更多地依赖团队的力量，而以往那种单纯依赖乔布斯个人能力的情况，将不再重演。

可以说，在短期内，凭借乔布斯的个人影响及他逝世带来的巨大冲击，苹果公司再维持一到两年的“蜜月”是不存在什么问题的。乔布斯虽然离开了，但是他在苹果内部种下的种子、遗留下来的印记还需要一段时间才能光华褪尽。或许等到两年之后，苹果公司才能真正地走上“无乔布斯时代”。

乔布斯的逝世，在世界各地都引起了轩然大波，苹果公司现在极

高的曝光率也可以说是拜乔布斯所赐。不少金融巨头、商业大亨都发起了纪念乔布斯的活动。在乔布斯生前最为看重的中国市场，也出现了一大批果粉追忆、悼念乔布斯的现象，腾讯创始人马化腾甚至宣布通过“增持苹果股票来纪念乔布斯”。而美国谷歌和韩国三星，则都通过推迟自己新款智能手机的上市时间来表示哀悼。

毋庸置疑，乔布斯的逝世带来的影响是巨大的，各界寡头、巨子都站出来表示哀悼。美国总统奥巴马、英国首相卡梅伦都致了悼词。作为一方元首，他们的表示对于苹果在短期内的政治斗争，是有很大帮助的。

著名导演乔治·卢卡斯表示：“乔布斯是一个激情创新、颠覆传统的先觉者。”

时代华纳CEO杰夫·比克斯说：“乔布斯是时代的真正偶像。”

惠普CEO梅洛·惠特曼说：“乔布斯对于科技的影响力甚至超过了硅谷。”

脸谱CEO马克·扎克伯格则说：“乔布斯教会了我很多东西，他就是我的教父。”

但是所有这些精英分子对于乔布斯的评价，都没有比尔·盖茨的话语更具说服力，他对于乔布斯当年的手腕实在是有切齿之痛，但是很显然，乔布斯是他非常尊敬的对手：“对于我们这些能够同乔布斯一起共事的人来说，这是一种无上的荣誉，我将深刻地怀念他。”这一句话才真正地命中了要害，在超过30年的奋斗历史中，乔布斯斩获荣誉的同时也引起了无数人的敌视与嫉妒，但是那些曾经的对手都明白一点：强大的对手其实是人生历程上的助推器。

正是乔布斯的努力，才使得苹果从微软的掌控当中金蝉脱壳，破茧成蝶。在惋惜自己没有能够征服苹果的同时，盖茨其实也受益良多，他一面保持同乔布斯的竞争，另一方面也虚心向对手求教，因为他知道，自己的对手不单单是乔布斯一个人，在苹果上接受的教训，

完全可以用来征服其他对手，或者是保证自己不会将错误重演。

在IT业，人们甚至将乔布斯同爱迪生等同起来。从一定程度上来说，乔布斯也确实有这个实力，他的离去不只是苹果公司的损失，同时也可以说是全人类的遗憾。

美国时间2011年10月7日，乔布斯的葬礼秘密举行了。出于对家族隐私的尊重，乔布斯的葬礼只邀请了极少数人参加。外界一直不知道乔布斯葬礼的举办地点在何处，而帕洛阿尔托女警官桑德拉·布朗则对福克斯新闻网声称："乔布斯先生的葬礼是在帕洛阿尔托市区外举行的。"然而，这一说法涵盖范围太广，人们根本无法得知确切位置。

对于这次葬礼，《华尔街日报》一位知情人表示，乔布斯的葬礼看上去更像是一个小型的家庭、私人聚会。或许所有人都真的累了，为了保护乔布斯，劳伦在这8年多的时间里承受了太多的压力，乔布斯随时都有可能离她而去这个不确定的危机带来的苦涩滋味，不是所有人都能承受的。可以说，乔布斯的家人，虽然没有身患绝症的痛苦，但实际上却和乔布斯一样备受煎熬。或许有些时候，死亡本身就是一种解脱。现在所有人都可以安下心来了，太阳穿过斑驳的树叶照射在大家脸上，他们缓缓地喝着稍带甜味的咖啡，围成一个圆，彼此追忆起他们的亲人，好友乔布斯，诉说着这些年的点点滴滴。

再见了，史蒂夫·乔布斯！

..... **附录一** .....

乔布斯大事年表

1955年，乔布斯出生在加利福尼亚州的旧金山市。

1968年，乔布斯入读沃兹就读的霍姆斯特德高中。

1972年，高中毕业后，就读于俄勒冈州波特兰市的里德学院。

1973年，乔布斯从里德学院辍学。

1974年，乔布斯进入Atari公司工作，同年去印度朝圣。

1975年，乔布斯对于个人计算机的热情和无限憧憬再次被点燃。

1976年，乔布斯带头创办了苹果计算机公司。

1977年，乔布斯设计的Apple Ⅱ以1298美元的价格高调登场。

1980年，乔布斯的苹果计算机公司的员工数量超过了1000人，Apple Ⅱ占领了个人计算机市场的半壁江山。同年12月，苹果计算机公司顺利上市。

1981年，乔布斯决定创造新的奇迹，于是新项目Apple Ⅲ诞生了。

1983年，乔布斯设计的Lisa计算机隆重推向市场。

1984年，在苹果计算机公司的股东大会上，乔布斯亲自主持了Macintosh的发布会。同年，在乔布斯的坚持下，苹果公司采用了著名的“1984”广告。

1985年，乔布斯被迫离开亲手创建的苹果公司，同年创办NeXT计算机公司。

1986年，乔布斯以原价的1/3将皮克斯动画制作工作室收购，包括所有的人员、计算机和软件。

1988年，资金越来越紧张的乔布斯被迫开始削减开支，他甚至决定对

皮克斯公司进行大幅裁员。

1989年，乔布斯决定裁掉皮克斯公司的硬件工程师，关闭区域销售部门，同时任命卡特穆尔为皮克斯公司的首席技术官兼董事会主席，自己则不再担任这一职务。

1990年，在RenderMan动画渲染软件的良好销售形势下，乔布斯决定放弃硬件开发，毅然辞掉了所有的硬件工程师，彻底调整了公司的发展方向。

1992年，在乔布斯带领下的皮克斯公司的一个动画制作系统软件获得了奥斯卡金像奖中的技术奖。

1993年，乔布斯对NeXT公司进行了大刀阔斧的改革。同年，在乔布斯的领导下，皮克斯公司的一款名为RenderMan的动画渲染软件获得了奥斯卡的另一个奖项。

1994年，乔布斯的NeXT公司的利润高达105万美元。

1995年，乔布斯为皮克斯公司创造的新品牌《玩具总动员》横空出世。同年，皮克斯公司在乔布斯的运作下成功上市，股票上市价格为22美元。

1996年，乔布斯重返苹果公司。

1997年，乔布斯发布新一代操作系统Rhapsody。

1998年，乔布斯推出新颖别致的iMac。

1999年，乔布斯发布了新笔记本计算机iBook。

2000年，苹果计算机公司在旧金山举办的Macworld Expo大会上，乔布斯展示了公司新研发出来的全新一代操作系统Mac OS X。

2001年，苹果公司在乔布斯的带领下扭亏为盈后再次出现净亏损。同年11月，乔布斯带领制作的《怪物公司》上映。

2003年，在乔布斯的带领下，苹果公司新一代iTunes发布了。

2004年，乔布斯患癌症的消息暴露，同年7月，乔布斯在位于他家附近的斯坦福大学医学中心接受了手术治疗。

2005年，乔布斯应邀在斯坦福大学的毕业典礼上演讲。

2006年，迪斯尼宣布以74亿美元的价格收购皮克斯公司，并且采用换股的形式进行收购，而乔布斯拥有迪斯尼7%的股份，成为迪斯尼最大的个人股东。

2007年，在一年一度的苹果Macworld大会上，乔布斯向人们推出了一款革命性的产品——iPhone。

2008年，在Macworld大会上，乔布斯又向人们高调推出了Macbook Air，并将它称为“世界上最薄的笔记本计算机”。

2009年，乔布斯向苹果计算机公司董事会和内部员工发了一封信件，表示自己身体出现了一点小麻烦，但是问题不大。但在9天后，在其给苹果公司的第二封信件中，他道明自己的病情加重，需要离开苹果进行治疗。同年4月乔布斯在位于田纳西州孟菲斯市的卫理公会大学医院接受了肝脏移植手术。

2011年，在全世界人民的一片惊讶和愕然中，苹果公司首席执行官乔布斯正式向苹果董事会宣布辞职。同年10月5日（美国当地时间），乔布斯辞世，享年56岁。

..... 附录二 .....

乔布斯经典语录

一　领袖和跟风者的区别就在于创新。

二　成为卓越的代名词，很多人并不能适应需要杰出素质的环境。

三　成就一番伟业的唯一途径就是热爱自己的事业。如果你还没有找到让自己热爱的事业，那么请继续寻找，不要放弃，并跟随自己的内心，相信总有一天你会找到的。

四　并不是每个人都需要给自己种粮食，也不是每个人都需要给自己做衣服，我们说着别人发明的语言，使用着别人发明的数学……可见，我们一直在使用别人的成果。根据人类的经验和知识来进行发明创造是一件很了不起的事情。

五　拥有初学者的心态是一件了不起的事情。

六　我认为看电视的时候，人的大脑基本停止工作，而打开计算机的时候，大脑才开始运转。

七　我是我所知的唯一一个在一年中失去2.5亿美元的人——这在很大程度上塑造了我的性格。

八　我愿意用我所拥有的科技去换取和苏格拉底相处的一个下午。

九　活着就是为了改变世界，难道还有其他原因吗？

十　不要被教条所限，不要活在别人的观念里，更不要让别人的意见左右自己的内心。最重要的是，勇敢地去追随自己的内心和直觉，唯有这二者才知道你自己的真实想法，其他一切都是次要的。

十一　求知若渴，虚心若愚。

十二　追随我的内心与直觉，大部分我所投入过的事务，在之后看来都成了无比珍贵的经历。

十三　我确信我爱我所做的事情，这就是这些年来支持我继续走下去的唯一理由。

十四　把每一天都当成是生命中的最后一天，这样你就会轻松自在。

十五　提醒自己快死了，是我在人生中面临重大决定时所用过的最有效的方法。因为几乎每件事——所有外界的期望、所有的名声、所有对困窘或失败的恐惧——在面对死亡时，都消失了，只有最真实重要的东西才会留下。

十六　没有人想死。即使那些想上天堂的人，也想活着上天堂。

十七　你们的时间有限，所以不要浪费时间活在别人的生活里。

十八　要拥有追随自己内心与直觉的勇气，因为你的内心与直觉多少已经知道你真正想要成为什么样的人。

十九　我决定要退学，因为我觉得这是个正确的决定。但不能否认，我当时确实非常害怕。

二十　你必须相信一些东西——勇气、命运、生命、缘分等，随便什么。这种相信从不会使我倒下，反而使我的生命变得与众不同。

二十一　每天早晨，我都会在镜子中看自己，并且问自己："如果今天是我生命的最后一天，我会不会完成今天想要做的事情呢？"当答案连续很多次是"No"的时候，我知道我需要改变某些事情了。

二十二　成为墓地里最有钱的人这件事对我没什么吸引力。

二十三　人生苦短，人这一辈子没法做太多的事情，所以每一件事情都要做得精彩绝伦。因为，这是我们的宿命。

二十四　做事情要全力以赴，这样才算对得起自己。

二十五　你的生存或死亡都掌握在消费者的手中，他们才是我们应该关注的对象。

二十六　我们的工作只有一个：对用户负责。

二十七　夜半上床时，我总是对自己说："你做了些了不起的事情。"这对我很重要。

二十八　表现不及格，那就是错。而错只有一个字。

二十九　我的工作不是对人表现得和蔼可亲，而是把能够召集的"牛人"们召集起来，然后让他们变得更"牛"。而对付"牛人"的招数只有一个，那就是采取比他们更"牛"的思维和手段。

三十　人们以为"专注"的意思就是对你所关注的事情点头称是。错！"专注"的全部内涵在于你要敢于说"不"；"专注"就是拒绝自己的欲望，必须对另外100个好主意说"不"！

三十一　很多公司选择缩减，那对于他们来说可能是对的，而我们选择的是另一条正确的道路。

三十二　我们的信仰是：如果我们继续把伟大的产品推广到人们眼前，人们会继续打开他们的钱包。

三十三　设计不仅仅是视觉和感观上如何，还在于运作。

三十四　在多数人的词汇中，设计意味着表面装饰，其实它是内在装饰。

三十五　设计是自我表达的使用产品。

三十六　对于我而言，没有什么比设计的含义更深刻的了。

三十七　当你创新时，很有可能犯错误，及时承认它们，并在其他创新中改进。

三十八　把真正有趣的想法和雏鸟技术变成能继续创新几年的东西。

三十九　你不应该为了当老板而开公司，而是要真心喜欢某些东西。

四十　我相信最终是工作在激发人们的能力，有时候我希望是我来推

动他们，但其实不是，而是工作本身。我的工作是使工作尽可能地显现美好，并激发出人们的最大潜能。

四十一　我不知道也不需要最好，我只知道什么是更好。

四十二　有时我分不清“将要怎样”和“可能怎样”的区别，也不清楚应该“一步到位”还是“循序渐进”，我只知道，平衡“理想”和“实际”是我需要注意的地方。

四十三　如果你想自己创业而又担心太年轻，最好的方法就是找有经验并想要投资的人，关键不在于他是否是风险资本家，而在于他是不是有经验。

四十四　我跟着自己的内心与直觉行走，一路上遇到很多东西，它们在后来被证明是无价之宝。

四十五　成为海盗总比加入海军来得好。

四十六　治愈苹果之本不在于降低成本，而在于利用创新摆脱困境。

四十七　对于苹果而言，没有比“给苹果带来更完美的产品”更好的办法了。

参考文献

[1]王咏刚，周虹．乔布斯传——神一样的传奇．上海：上海财经大学出版社，2011．

[2](美)卡迈恩·加洛著．陈毅骊译．非同凡"想"：乔布斯的创新启示．北京：中信出版社，2011．

[3](美)加洛著．徐臻真译．乔布斯的魔力演讲．北京：中信出版社，2010．

[4]李屹立．苹果的哲学(乔布斯给中国CEO的四堂必修课)．南京：江苏人民出版社，2011．

[5](美)杰伊·埃利奥特，威廉·L．西蒙著．刘世东等译．爱乔布斯——改变世界的方法．北京：中信出版社，2011．

[6](美)杰弗里·扬，威廉·西蒙著．蒋永军译．活着就为改变世界：史蒂夫·乔布斯传．北京：中信出版社，2010．

[7]金错刀．史蒂夫·乔布斯管理日志．北京：中信出版社，2010．

[8](美)西蒙·斯涅克．Simon Sinek著．苏西译．从"为什么"开始：乔布斯让Apple红遍世界的黄金圈法则．深圳：海天出版社，2011．

[9]张意源．乔布斯谈创新．深圳：海天出版社，2011．

[10]雅瑟，萌萌．乔布斯全传．武汉：华中科技大学出版社，2011．

[11]李梦淙．乔布斯改变世界的秘密．北京：化学工业出版社，2011．

[12](韩)金炅泰编著．季成译．他是如何说服听众的——乔布斯演讲会2．北京：国际文化出版公司，2011．

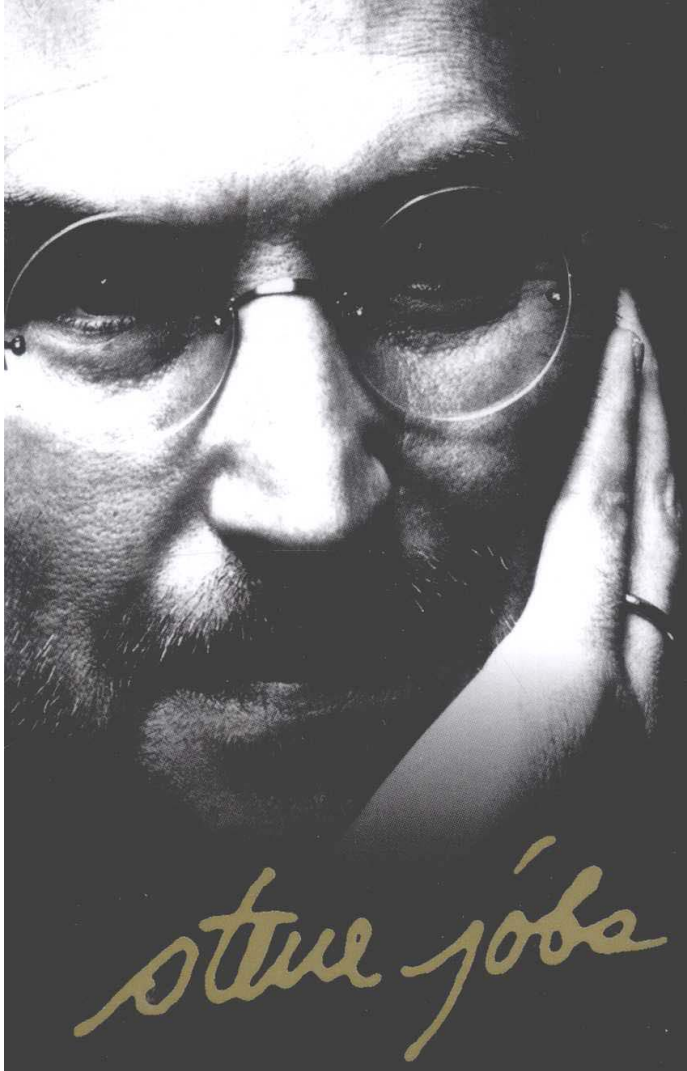
[13]王珺之．乔布斯给年轻人的忠告——"苹果教主"的成功心经．北京：化学工业出版社，2011．

[14](韩)李志勋著．千太阳译．魂创通：乔布斯、稻盛和夫、柳传志的能力系统——世界一流企业经营者们不谋而合的想法与做法．天津：天津社会科学院出版社，2011．
[15](韩)金荣汉，金钟沅著．申涛译．跳出思维的坑．西安：陕西师范大学出版社，2011．
[16](韩)金炅泰编著．金梅译．他是如何说服听众的——乔布斯演讲会1．北京：国际文化出版公司，2011．
[17]朱子熹．乔布斯成功的12个秘诀．青岛：青岛出版社，2009．
[18]王静．苹果之父：史蒂夫·乔布斯．青岛：青岛出版社，2009．
[19]李上卿．听从自己内心的声音：乔布斯的人生忠告．武汉：武汉出版社，2011．
[20](日)村山惠一著．陶旭瑾译．乔布斯革命．北京：东方出版社，2011．
[21]张振刚．巴菲特和盖茨怎么想？松下幸之助与乔布斯怎么做？．南昌：百花洲文艺出版社，2010．
[22]麦德赫．藏私的商战笔记．北京：中国法制出版社，2011．
[23]武文胜．苹果教父乔布斯．北京：金城出版社，2009．
[24]李菁．苹果CEO斯蒂芬·乔布斯的脑子在想什么．杨艾祥．北京：中国发展出版社，2009．
[25](美)莫里茨著．梁卿译．重返小王国：乔布斯如何改变世界．北京：中信出版社，2010．
[26]正子编绘．乔布斯：苹果的滋味．北京：中国人民大学出版社，2010．
[27]柳润墨．传记袖珍馆I之乔布斯传．哈尔滨：哈尔滨出版社，2011．

版权声明

本书在编写过程中引用了部分著作及相关网站上的图片，在此向图片原作者表示诚挚的谢意。由于网络图片多无法确认其版权方等种种客观原因，我们未能及时与全部作品的作者取得联系，为此我们深表歉意。请相关图片作者在见到本书后能及时与我们联系，以便按照国家相关规定支付稿酬。

电话：010－82000119　82000255　81570393



乔布斯传

乔布斯留下了只有他能够建立的公司和他的精神，这将永远是构成苹果的基石。

——苹果公司的继任者 蒂姆·库克

世界上极少有人能像乔布斯这样对世界产生如此深远的影响，其后许多代人都将感受到他所带来的变化。有幸和他共事，是我极大的荣幸。我会非常想念乔布斯。

—— 微软董事长 比尔·盖茨

乔布斯是过去25年来美国最成功的CEO，他独特地将艺术家的嗅觉和工程师的远见结合在一起，创造了一家非凡的企业。

——谷歌董事长 施密特

乔布斯让计算机个人化，并把互联网装到我们的口袋里。

——美国总统 奥巴马

上架建议：人物传记

ISBN 978-7-121-14853-8

9 787121 148538 >

定 价：35.00元

责任编辑：雷洪勤

封面设计：朝聖設計·阿 正 010-62915770

本书贴有防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书