



乔布斯 到底给苹果 留下了什么？

赵博思◎著

“我们一定会成功，让世界轰动”

乔布斯何以频繁颠覆式创新？
失去伟人的苹果公司为何仍能不断超越自我？



乔布斯 到底给苹果 留下了什么？

赵博思◎著



图书在版编目(CIP)数据

乔布斯到底给苹果留下了什么? / 赵博思著. —杭州: 浙江大学出版社, 2016. 1
ISBN 978-7-308-15203-7

I. ①乔… II. ①赵… III. ①乔布斯, S. (1955 ~ 2011)—企业管理—经验 IV. ①F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 235766 号

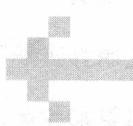
乔布斯到底给苹果留下了什么?

赵博思 著

策 划 者 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 黄兆宁
责任校对 於国娟
封面设计 卓义云天
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: [http:// www.zjupress.com](http://www.zjupress.com))
排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 19
字 数 245 千
版 印 次 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15203-7
定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话: (0571) 88925591; <http://zjdxcb.s.tmall.com>



序言 复盘苹果奇迹：创造力是一种做事方式

在真理成为常识之前，质疑总是难免，唯有思考和行动才能解救。

——指尖儿（zhijianer.me）创始人刘沫

一个懂财经懂科技的苹果粉丝，在创业的过程中，能从乔布斯那里学到什么呢？Anyway（无论如何），这就是赵博思的故事。

发现了这个可以利用的点，我就怂恿他把知道的都写下来。我们一起研讨每一个细节，这样，一方面可以帮助指尖儿建立企业文化；另一方面，把内容发到指尖儿和简书，增加人气暖场。当然，也有个“让大家评判一下，说得是否有理”的私心在里面。

和其他写乔布斯的内容不一样，赵博思的文字远离新闻和热点，把乔布斯还原成了一个普普通通的人。

赵博思的文章，给我启发最大的有三点：

乔布斯到底给苹果留下了什么？

1. 乔布斯曾经说过：按照我的方式去做，人人都能做到（乔布斯能做到的事）。

这会打开限定我们思维的闸门，告诉我们只要想得到，然后设计好向前的方向和策略，一切都是可以实现的。

赵博思的分析，证明乔布斯并不是“神逻辑”，只是思考更为严谨，深入更底层；团队更为紧密，内部逻辑更加完美；整个产品的结构层次清楚，解决问题清晰有序。他不是神童，而是最好的产品经理，这也是人人都能做到的事。

幸好不是神童。神童似乎不会愿意把这些琐碎的细节想清楚，去做一个产品经理吧。

2. 回到未来，去发明“现在”。

想得到就已经很难了，设计未来更不容易。赵博思告诉我的是，乔布斯一直活在未来，并且站在未来的高度回望现在。因此，苹果才能成为世界级的流行文化符号。这是苹果最成功的地方，其他团队已经很难做到了。

而苹果更为伟大的一点在于：它找到了批量复制这一符号的秘诀，可以将流行符号无限放大。而且即便每个人都已经有了 iPod，大家仍然会觉得这样很酷。而不是因为大家都有了，所以就逊毙了。因为，在现在拥有“未来”，是很酷的体验。

3. 双重逻辑校正下的思考架构。

我读书少，希望赵博思没有骗我。

按照赵博思的分析，乔布斯的思维和别人的思维模式有差异。

一般人的思考方式是找到问题，然后解决问题。在科学领域，这是对的。因为科学问题不会变。

但在社会学范畴里，这一点就不一样了。因为每时每刻，我们的问题都在变化，我们对未来的要求也各不相同。对此，乔布斯最核心的解决方案是，建立思考的双重逻辑：

第一步：找到初心。

第二步：完成愿景。

第三步：根据初心和愿景，建立核心逻辑。这一核心逻辑主要是把初心拆解到不可分的质子层面，然后再优化并建立实现愿景的最佳方式。

第四步：根据愿景的变化，建立持续的“校正逻辑”。

这就是我们提出的双重逻辑校正下的思考架构。愿景是动态的，初心是恒定的。世界每一刻的变化都会让愿景变化。但人们对美好的享受、对更优雅解决问题的初心仍在。

通过“持续的路线校正”，可以不断地修正未来要到达的目标。虽然需要不断修改过程中的决策，使决策者看上去像个暴君，但这样可以保证结果是最优的。

有趣的地方在于：如果你用创新把产品做得很成功，似乎大家更愿意怀疑你的成功是否可以持续；但如果你是第二名、第三名乃至第五名，大家却会认可管理层的成功而不会有任何担心，甚至还会觉得他们很了不起。这或许也是人们普遍思维上的“过犹不及”。

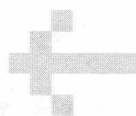
当然，回顾乔布斯的故事我们也会发现，苹果不是一日就走向成功的，实际上苹果有很多失败的案例，直到现在。

按照指尖儿内部“情景模式”下的研究框架，我在乔布斯的创新现场发现，他在创新中得到的教训是他留给苹果以及世界最重要的遗产。

创新就是要拥抱失败和错误，要勇敢地迎接各种非议。这些是走向成功的前提。指尖儿也非常希望能够从乔布斯和苹果的经验中吸收营养，做成一点点事。

最后我想说的是：从怀疑乔布斯不一定会失败，到怀疑乔布斯死后苹果一定会失败，到现在苹果还在领航移动互联网，这证明苹果的成功并非偶然，也证明苹果的创新实际上是方法论的成功。

这里的内容我很喜欢。特此推荐。



前言 乔布斯教会我的那些事

这不是一本乔布斯的传记。这是乔布斯粉丝在创业的过程中，通过追随乔布斯、学习乔布斯，记下来的课堂笔记。

像乔布斯那样，我和指尖儿创始人刘沫（么么哒）在创办指尖儿的过程中，一次次地归零，重新思考创业本质。而我也一次次地返回起点，重新思考乔布斯和他的创新故事。

作为乔布斯的资深粉丝，我从 1997 年就接受了苹果不妥协的理想主义熏陶，为乔布斯坚持创新、不害怕失败的“海盗精神”所打动。2004 年，我分期付款买了第一台苹果电脑。那时候苹果还是失败者的代名词，乔布斯还在被大家“伤仲永”，因此乔布斯或者狂妄或者极具远见的言论，还不受人待见。作为粉丝，受到的非议也相当多。

就是在那个时候，我开始深入了解苹果制造的内心世界。我反复探寻，问自己的内心，问使用体验，也问别人为何不选择苹果。我研究各个科技公司的特点，寻找它们各自的初心、原点以及愿景。

乔布斯到底给苹果留下了什么？

我也是 Google 的拥趸。因此在谷歌和苹果蜜月期时(当时谷歌和苹果市值加起来还不如微软,一度被视为联合挑战微软),我很高兴看到它们惺惺相惜。然后它们开始进入同一市场征战,而后分道扬镳,但其实是共同统治了移动互联网。我的思考进一步深入。

根据这些年的记录和思考,我认为,我是最了解苹果创新的人之一。和其他人能够列举各种时间点或者给各种苹果新闻撰写评论不同,我更注重研究苹果到底为什么要这么做,苹果的初心和愿景各是什么,它又怎么来制定恰当的策略。在这个过程中,我渐渐发现,愿景其实是一个移动靶,只有初心才是恒定的。因此,任何一种固定的、可僵化考核的公司制度,都会让企业发展陷入困境。只有建立正确的方法论和双重逻辑(书内会详述),才能在领导带领下,一次次地犯错误,最后一次次地到达终点。而那些“领导永远是对的”的公司,最终没有犯任何错误地滑向失败的边缘。比如柯达,他们的公司制度越来越完善,各项措施屡屡被人称赞,但最后忽然陨落。

在写作的过程中,我试图截取每一个产品的情境,并分析面对当时的情境,苹果团队如何做出决策,并且为什么要这样做,最终从成功和失败的案例中得到教训。当然,失败的案例对我们的启发更大。

关于情境模式,我们在指尖儿内部做了深入的讨论,大致定义如下:

脱离情境模式去做产品不会获得最后的成功,同样,脱离情境模式去思考别人为什么能成功,也不会有实质的收获。我们只能收获如何在不同情况下解决问题的方法论,其余的都不可能为我所用。因此,本文试图还原乔布斯和苹果创新产品时的情境模式,看看他们在创新时面临的问题和进行的思考。

我能有动力把自己的想法写出来,归功于指尖儿创始人刘沫的鼓励。许多内容最早是作为指尖儿企业文化的一部分,是指尖儿的内部读物。因为刘沫坚定地认为,指尖儿是下一个伟大变革的前奏,而这需要像苹果一样的创新系统去支撑。为此,我们

开始梳理和发现关于创新的故事和思考,并在内部分享。现在,我们将这些思考整理成册,希望能让自己的思考发挥更大的价值——只要激发思考,就是胜利。

本书没有完整的故事,而是选取了乔布斯创新产品的一个个横切面,结合情境模式,分析其创新的思维方式以及具体执行,看看从中我们能够学到什么东西。为了节约大家的时间,里面的每篇文章尽量保持“千字文”的规模,而且单独成篇。对于文内没有提供的更多细节,请自行搜索或者阅读乔布斯的相关传记文章(我认为乔布斯的书值得反复去读)。

在我的思考中,借鉴了来自各方面的知识和思考,所有事实 and 材料都来自于乔布斯已经出版的各种传记和材料,因为篇幅关系,没有一一注明,如果个别部分出现记忆误差或者由于材料不可考造成失误,欢迎大家提出修改意见。我会吸收接纳,逐一改正。

最后,再次向乔布斯致敬。



序 言 | 复盘苹果奇迹：创造力是一种做事方式

前 言 | 乔布斯教会我的那些事

第一章 | 乔布斯的直觉时代：从远见开始，从错误中领悟

Apple I，通用性的解决方案 · 4

Apple II 为何能脱颖而出？ · 7

乔布斯的三振出局①：Apple III 的教训 · 10

乔布斯的三振出局②：重复着同样的错误，被赶出 Lisa 项目 · 14

乔布斯的三振出局③：Mac 的失败与乔布斯被赶走 · 17

乔布斯怎样找人才？瓦伦丁、麦肯纳、斯卡利以及其他 · 25

乔布斯不出局会怎样？ · 28

NeXT 的教训和收获 · 30

收购皮克斯：远见是为了看清未来，而不是看清楚每一笔投资 · 36

玩具总动员：艺术团队的成功教会乔布斯的 8 件事 · 46

为何乔布斯回到苹果后，才能创造奇迹？ · 53

乔布斯到底给苹果留下了什么？

第二章 | 超越直觉：寻求事物最本质的内在力量

再度降临：苹果重新找回了初心 · 59

寻找失去的苹果精神 · 64

重新理解设计 · 71

人才管理：乔布斯亲手打造的乐队 · 74

发布会的本质是什么？——论乔布斯的演讲和发布会 · 77

iMac：苹果开始构建全新的管理范式 · 82

Apple Store：苹果的神来之笔 · 86

iTunes：执行，让科技和艺术走到一起 · 89

iPod：昂贵的玩具为什么能够取得成功？ · 93

MacBook Air：精彩的营销 · 96

iPhone 是怎样诞生的？开始的开始，来自于提出的一个问题 · 100

怎样让一个全新的操作模式“从 0 到 1”？ · 102

解决 iPhone 的生态问题：鸡和蛋的逆命题 · 104

App Store：最伟大的发明 · 107

从 iPhone 到 iPad：屏幕主导、多点触控以及切分需求 · 111

iOS，超越竞争对手的自我淘汰赛 · 115

在失败中超越自我 · 117

第三章 | 后乔布斯时代的苹果

没有乔布斯的苹果，还是苹果 · 125

乔布斯离开以后，再谈创新 · 129

iPhone 5C：苹果的一次快进键 · 133

“未来感”是设计的灵魂 · 135

此颠覆不是彼颠覆：iPhone 的进化方式 · 138

iPad 冲击生产力市场 · 141

人才、格局与驾驭能力 · 144

保密与泄密 · 146
iCloud 之后的中心是什么? · 148
Apple Pay: 苹果连接世界的关键一步 · 150
苹果手表: 必须从时尚切入, 然后再构建人的生理图谱 · 153
Apple Watch 的“中间层”——老板键 · 157
从“i”到“Apple+”: 苹果的视野在扩大 · 161
Apple TV: 持续发酵和等待时机 · 163
Apple Car: 首先是汽车, 然后是更好的驾驶体验, 最后是使命与你同在 · 168
Apple Everything: 无限可能 · 172
问个对的问题: 谁来取代苹果? · 176

第四章 | 乔布斯的创新遗产

“创新”的本质是什么? · 183
“以终为始”: 思考 10 年后的世界 · 185
“不同凡想”是创新的核心 · 187
不怕丢脸: 伟大的成功来自于不断尝试 · 189
移动靶时代: 战略思考与校正模式 · 190
学会拥抱和驾驭风险, 那是风险最小的事 · 195
提出对的问题 · 198
“夹逼定理”: 想出对的模式, 从错误中改正修订 · 200
创造力不是一种天分, 而是一种做事方式 · 202
整个生态系统的压迫式创新 · 206
苹果是一家软件公司 · 209
摩尔定律的逆使用, 破解“Mac 困境” · 211
“冰啤酒原理”: 把颠覆性产品变成现实 · 213
聚焦和简化: 最完美的东西不需要解释 · 216
欲望控制大师, 打造流行符号 · 218

乔布斯到底给苹果留下了什么？

全面拥抱好莱坞模式的精彩与风险 · 220

苹果模式本身是可以持续的 · 224

打造一个乐队级别的管理团队 · 227

顶级人才战略 · 231

伟大的广告和营销：向狂人们致敬 · 234

产品说了算：老板为产品打工 · 236

最伟大的颠覆：颠覆了管理时代 · 239

第五章 | 创新的未来

领先 20 年的苹果管理模式，如果库克再次成功，将会席卷世界 · 254

伟大的创新之大规模组织生产的首创者福特 · 256

致命的败局之微软最后的机会 · 259

致命的败局之英特尔的艰难复苏 · 263

中国创新力之京东的战略布局 · 266

中国创新力之小米的营销 · 269

中国创新力之马云的梦想和讲故事的能力 · 272

中国创新力之猎豹的升维思考与降维攻击 · 275

中国创新力之微信的后发制人 · 277

中国创新力之华为的创新驱动力 · 280

中国创新力之今日头条的突围方式 · 283

创新的未来：指尖儿以及同样 90 后的创业小伙伴 · 285

后 记 | 未来，就存在于现实之中 · 288



第一章

乔布斯的直觉时代： 从远见开始，从错误中领悟

(1976—1996年)

1943 年,美国 IBM 公司(国际商业机器公司)总裁托马斯·沃森预言说:“我认为也许 5 台电脑就能满足全世界的需要。”

1975 年,苹果联合创始人沃兹·尼亚克还在惠普工作。当时,惠普生产计算器(后来为了苹果创业,沃兹卖掉了自己的计算器,售价 500 美元),而个人电脑市场还没有形成。

当时,IBM 是大型电脑市场的王者,但由于 IBM 对中小市场的忽视,让 DEC(数据设备公司)获得了小型机市场,悲哀的是,DEC 当时也完全忽略了个人电脑市场。于是,这一市场就被 20 世纪 50 年代出生的一群小伙子所占据。IBM 尚且扳回一城,而 DEC 就完全不知所踪了。

为什么会这样?

在笔者看来,这完全是缺乏远见的结果。当我们站在今天,线性地去看事物的发展,我们更容易看到事物存在的问题,而非机会。因为问题和困难总是客观存在,而机会则需要经过团队和创新才能创造出来。简单地发现问题是发散的,不需要负责的;而创造机会则是收敛的,要发现一个不可能存在于现实的点,使之成

为现实。

20 世纪 70 年代，没有人知道个人电脑(PC)有什么用。苹果电脑首先做的是取代计算器(但实际上电脑操作比计算器更复杂)。在乔布斯的回忆中，苹果曾做过一个广告：一个主妇在厨房用苹果电脑输入菜谱。这就是乔布斯对个人电脑的设想。

这里最值得一提的是苹果的天使投资人(事实上也是联合创始人)马库拉。他通过两个毛头小伙子的眼睛，就发现这个行业将最终改变世界；甚至做出苹果会用两年时间进入世界 500 强(实际上用了 7 年)的判断。

实际上，是一群功成名就的人，被乔布斯用死缠烂打的方式，围绕在两个毛头小子的身边，帮助他们开辟了个人电脑时代。这里，抛开乔布斯的现实扭曲力场以及强大的个人意志不谈，我们就来看看当时苹果的产品有哪些特色，以及它为何能够幸存下来。

Apple I，通用性的解决方案

“电脑从被认为是官僚机构的统治工具而让人不屑一顾，变成了个人表达与自由解放的象征而被欣然接受。”约翰·马尔科夫说。

1975 年 1 月，第一台个人电脑 Altair(“牛郎星”)出现在《大众机械师》的封面上。实际上，这只是一堆价值 495 美元的零部件，需要焊接到电路板上才能使用。它没有键盘，取而代之的是 8 个开关；它没有显示器，取而代之的是面板上几个闪烁不停的灯泡；它的存储空间只有 256B，现在一条微博的体量都会比这个更大些。

1975 年 3 月 5 日，自制电脑俱乐部(The Homebrew Computer Club)成立，32 个年轻人率先响应了这次号召。最终，这个俱乐部催生出超过 200 种个人电脑，孕