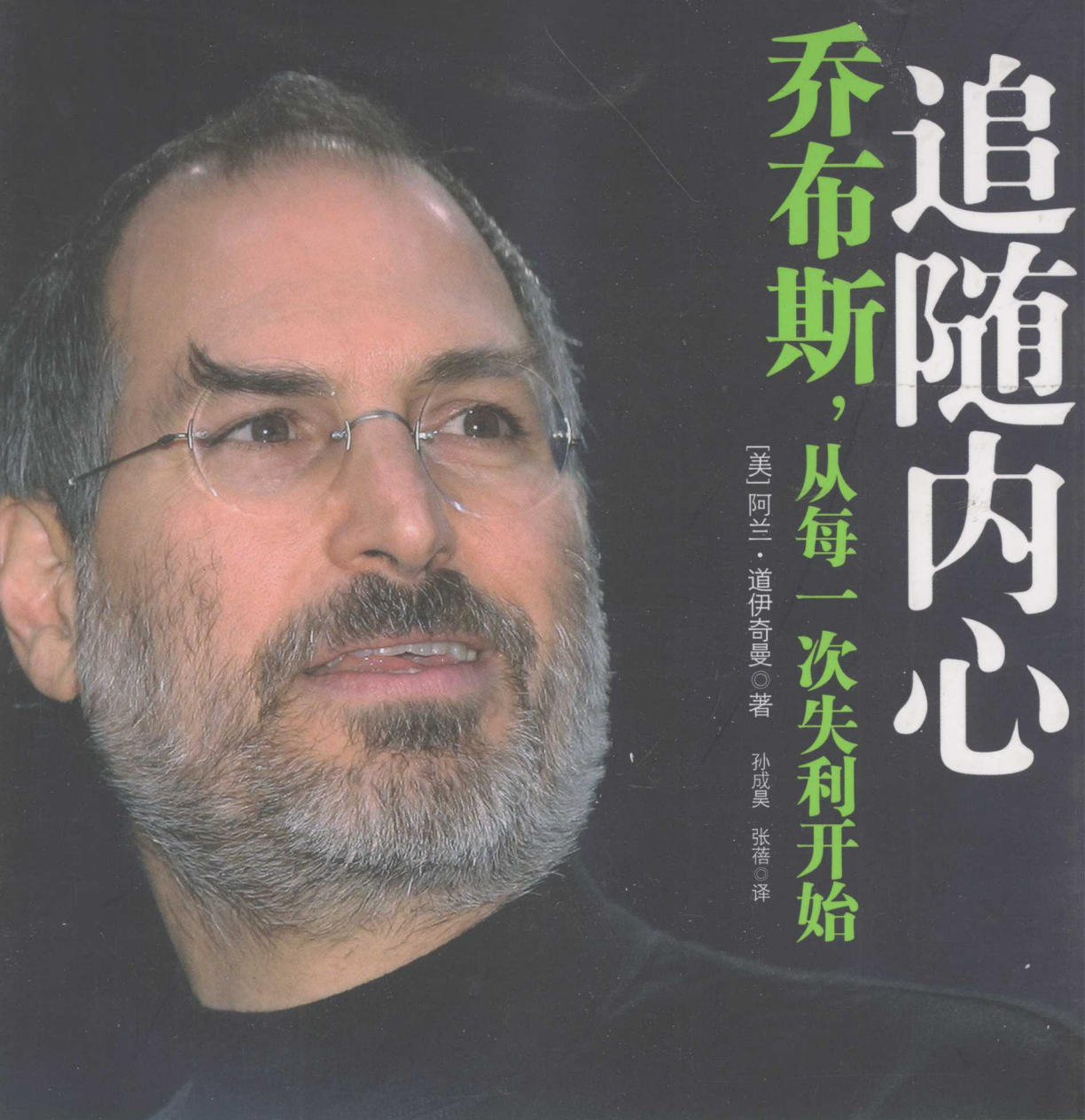




追随内心

乔布斯，从每一次失利开始

[美] 阿兰·道伊奇曼◎著 孙成昊 张蓓◎译

The Second Coming of STEVE JOBS

“不要被教条所限，不要活在别人的观念里。最重要的是，勇敢地去追随自己的心灵和直觉，只有心灵和直觉才知道你自己的真实想法。”

史蒂夫·乔布斯



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

The Second Coming of
STEVE JOBS

追随内心

乔布斯，从每一次失利开始

[美] 阿兰·道伊奇曼◎著
孙成昊 张蓓◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

追随内心/ (美) 道伊奇曼著; 孙成昊, 张蓓译. —北京: 中信出版社, 2011.10

书名原文: The Second Coming of Steve Jobs

ISBN 978-7-5086-3029-8

I. ①追… II. ①道… ②孙… ③张… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 ②乔布斯, S.—生平事迹 IV. ①F471.266 ②K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 183066 号

The Second Coming of Steve Jobs by Alan Deutschman.

Copyright © 2000 by Alan Deutschman.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2011 by China CITIC Press.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

追随内心

ZHUISUI NEIXIN

著 者: [美] 阿兰·道伊奇曼

译 者: 孙成昊 张 蓓

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18 字 数: 233 千字

版 次: 2011 年 10 月第 1 版 印 次: 2011 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-4125

书 号: ISBN 978-7-5086-3029-8/F · 2453

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000



The Second Coming of
STEVE JOBS

1992 年 12 月，一切都糟糕透了。

追随者弃他而去，朋友不再信任他。曾经对他宠爱有加的媒体也大肆批评。他的钱用光了，一大笔财富就这么挥霍殆尽。过去的几年，他赚了好几亿美元，而如今，一着不慎，满盘皆输。短短几个月内，什么都没有了。他 20 多岁时，腰缠万贯，享誉全球，如今他三十几岁了，却成了什么？过气人物？是个一时走运、没法从头再来的家伙？或者是由于傲慢自大而自毁前程的落难英雄？

他发誓要证明自己，年纪轻轻在苹果公司取得的成就绝非侥幸，董事会把他踢出公司是错误的决定。他完全可以再立门户，创建另一个大公司，再一次用革命性的产品改变世界。但是，经过 7 年的痛苦挣扎后，乔布斯新投资建立的 NeXT 公司迎来了在美国商界令人震惊的惨败。苹果公司 1 天卖出的电脑数量比 NeXT 公司全年卖出去的都要多。NeXT 公司挥霍资金，造成巨大亏空，似乎所有人都离开了这家公司：销售经理、他的



得力干将市场部负责人，甚至就连当年一起投资的5个创始人也走掉了4个。

乔布斯自己也差点放弃。他告诉朋友，自己考虑过彻底放弃，“金盆洗手”。无论从精神方面、心理方面，还是经济方面来看，史蒂夫都处于悬崖边缘，处境岌岌可危。他觉得自己进退两难，如果放弃了，就等于承认自己无法从头再来，无法独自干出一番事业，就等于承认之前的成功或许都是靠运气取得的，这么一来，史蒂夫又觉得颜面尽失。

在旧金山湾海滨NeXT公司总部的会议上，史蒂夫望着人越来越少的行政团队，那些留下的残兵败将，用痛苦而又欣羡的语气说道：“这里的每个人都可以离开公司，我自己除外。”

1993年2月10日，NeXT公司宣布关闭自己的工厂，停止计算机业务，还裁掉了大部分员工。第二天，一家报纸的记者来到NeXT公司总部采访史蒂夫。她开门见山地问道：“这一举动是否意味着NeXT公司彻底失败了？”

史蒂夫趴在桌上，把头深深地埋在双臂里。

然后，他用手指揉了揉太阳穴。

“我不想接受这次采访了，”史蒂夫淡淡地说道，“我不想接受这次采访了。”他看起来不堪一击，沮丧绝望，还有些孤僻冷漠。

他站了起来，走出房间。

那几个月，史蒂夫一直心烦意乱。他失败了，这对他来说是致命的打击，让他痛苦不堪，他觉得自己一无是处。

1993年5月25日，史蒂夫计划在旧金山莫斯康展览中心（Moscone Center）举办的NeXT公司年会上发表主题演讲，他想谈谈振兴这家公司的计划。那天早上，《华尔街日报》用头版报道了史蒂夫，报道的内容无疑给了他残酷的一击。报道是这么写的：史蒂夫“从巅峰跌落，一蹶不振”，他“奋力挣扎，想证明自己仍然在计算机业举足轻重”。

史蒂夫准备登台面对1000名观众之前，公关负责人和他碰了面。

史蒂夫已经读过那篇报道了。

“这还不算最糟糕的呢，”公关负责人说道，想尽力缓和一下气氛。

“是啊，”史蒂夫愁眉苦脸地说道，“你又不是我。”

NeXT公司的裁员过程十分艰难。300名员工离开了公司总部，空出来的地方看上去像一片荒原。许多回收商和二手家具交易商来到NeXT公司的工厂，竞价买走了剩下的东西。他们出价买下了上百样摊在水泥地上的拍卖品，还以极便宜的价格买下了椅子、垃圾桶、碎纸机和超大显示器。这不禁让人想起电影《公民凯恩》(Citizen Kane)中的镜头，显要人物垮台后，财产要么被搬上车运走，要么就被付之一炬。

史蒂夫的这一梦想宣告流产。此时，他陷入了人生的最低谷。

* * *

到1993年年底，史蒂夫已经彻底离开了公众的视线。然而，就在短短的两年后，令人匪夷所思的事情发生了：他以胜利者的姿态重新回到聚光灯下。他的钱又回来了，而且比以前还多。令人意想不到的是，帮助史蒂夫东山再起的竟然是他名下的另一家公司——皮克斯(Pixar)。这家之前名不见经传的公司已埋头苦干于10年，在1995年11月推出了首部由电脑制作的动画电影《玩具总动员》(Toy Story)。就在电影发行的第二周，皮克斯公司上市，投资商争先恐后地购买该公司的股票。持有公司70%股份的史蒂夫立刻身价飞涨，高达10亿美元。1年之后，他一个回马枪又杀回了旧战场——苹果公司。而此时的苹果公司，由于没有了史蒂夫这样的人物，早已一蹶不振，濒临倒闭。1997年夏天，史蒂夫接过了临时首席执行官的指挥棒，成了苹果公司意料之外的救星。随后，苹果公司的股价一路上扬，从每股13美元飙升至1999年年底的每股118美元，市值从不到20亿美元增长到近200亿美元。史蒂夫·乔布斯以炫目之势挽救并重塑了苹果公司，这让所有人目瞪口呆，啧啧称奇。

2000年1月5日，他重新来到了旧金山莫斯康展览中心。几年前，他就是在这里读到了《华尔街日报》的那篇评论，并且大为光火。事实证明，那



个记者的确是妄下断言。今天，史蒂夫又像凯旋的英雄般面对台下的观众。

台上的史蒂夫不紧不慢讲了足足 2 小时 13 分钟，但台下的听众一直兴致盎然，热情不减。这种可以与菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro）媲美的号召力，在美国商界，除了史蒂夫·乔布斯恐怕再无他人。没有人具备他那样的领导风范，浑身上下散发出令人难以抵挡的魅力。台下的 4 000 人都安静地坐着，等待着那则消息。他们早就对史蒂夫的演讲套路了然于胸，知道他总会把最劲爆的消息留在最后。而史蒂夫也了解听众们的期待，故意吊观众的胃口，直到最后。他抖出爆炸性内容的方式也很特别，总是一副漫不经心的样子，仿佛那只是事后的补充说明，仿佛对这一消息的轰动效应一无所知。

“最后说一件事，”他的声音平淡无奇，内容却出人意料。经过两年半的犹豫和迟疑，他终于决定接受苹果公司首席执行官的职务。

台下立刻骚动起来，观众欣喜万分，纷纷站起身来，鼓掌致意。掌声一浪接着一浪，响彻整个大厅。大家兴奋地高呼他的名字：“史蒂夫！史蒂夫！史蒂夫！”好像这是什么神圣的颂词一样。

面对这样的情形，史蒂夫再也不能故作镇定了。他脸上浮现出淡淡的笑意，流露出些许自得。看着台下观众因为自己而热情越来越高涨，他又显得有点羞涩。

“谢谢大家，谢谢大家。”史蒂夫说道。话音刚落，全场就神奇般地安静了下来，这群忠实的信众都在期待“乔帮主”金口再开。

“你们这帮人，让我都有点儿不自在了。”他略带几分羞涩，“因为我……”这会儿史蒂夫的情绪也激动起来，难以自持，他停顿了几秒才恢复镇定。

“因为我每天都在和世界上最聪明的人一起共事。这是世界上最棒的工作。”

* * *

2000 年伊始，各大媒体就开始对史蒂夫·乔布斯狂热追捧，而几年

前可不是这般光景。当时，这些媒体都曾不遗余力地打压他，把他描绘成神秘的空想家，说他是个人有眼光的人，但不是开公司的料，说他当不好“经理人”。而现在，他的照片登上了1月10号《商业周刊》(*Business Week*)的封面上，内附专题报道“年度25位最佳经理人”。接下来的一周，他的笑脸又登上了《财富》(*Fortune*)的封面，旁边的标题写着“神人史蒂夫”。要知道，几年前《财富》杂志还讽刺史蒂夫是专卖“狗皮膏药”的。

2000年2月，史蒂夫迎来了他45岁的生日。此时他风头正盛，苹果迷把他视作神一样的人物。虽然他20多岁就成了流行文化的符号，但那时候的出名和现在被“奉若神明”相比还是小巫见大巫。然而，媒体关于他的报道除了一片讴歌赞扬和陈词滥调外，实在找不到别的。史蒂夫的公众形象也没什么新意：老嬉皮士、素食主义者，标准穿戴就是黑色立领T恤、褪色蓝牛仔裤、赤脚，对高科技和时尚设计有无限热情。这样一个传奇形象深入人心，但仅仅只是一个粗略的表面。乔布斯本人仍然很神秘，而他自己也享受这种感觉。

20多年来，史蒂夫一直不肯向任何记者披露丝毫的生活细节。20世纪90年代末，他对自己的两家公司——苹果公司和皮克斯公司也实行了同样的媒体保护措施。如果媒体没有接受他的官方表述，史蒂夫就会以中途离场或拒绝合作等方式坚持自己的原则。史蒂夫只个别约见诸如《纽约时报》等只谈公事的媒体，而且还把采访时间限制在15分钟以内。他只用这么短的时间来推广新产品和新业务。史蒂夫还敢放《泰晤士报》的鸽子，这算什么，就算是美国公共电视网(PBS)的一个摄制组在等他，史蒂夫都可以不出现。有一次，当《华尔街日报》的一位记者多嘴问了个问题后，他直接拍屁股走人。史蒂夫想撤掉《连线》杂志写的关于他的封面故事，就一个电话打到《连线》的总公司——康得纳斯出版公司，以撤出苹果公司在其旗下杂志的全部广告相威胁，逼其就范。可即便是这样，媒



体还是对他趋之若鹜。

史蒂夫成为了商界和科技界的杰奎琳·肯尼迪·奥纳西斯（那个时代无处不在的标志性人物）。然而，大家都对史蒂夫本人一无所知。

我着手准备这本书的采访时，是想发掘史蒂夫·乔布斯作为普通人的真实一面，而不是乔布斯作为偶像头上笼罩的光环。他当然是个出类拔萃的人，但我既想知道是什么造就了他的杰出，也想知道什么是他最真实的一面。我想挖得更深，找到他性格形成的缘由和动力的源泉。我想竭力探索他如何萌发那些关于领导、管理和创新过程的奇思妙想。我想追本溯源，看看金钱与名望、争斗与失败是怎样改变了他。

从1999年2月到2000年2月，我与将近100个认识或者与史蒂夫·乔布斯共事的人聊过，其中还包括他各个年龄阶段的许多亲密同事和朋友。通过这些人的回忆，他们讲述的轶事和独到的见解，我才能讲述这个史蒂夫蛰伏许久且最终卷土重来的故事。故事开始于1985年夏天，当时史蒂夫被逐出苹果公司，然后一直到2000年年初结束，当时史蒂夫正式宣布成为苹果公司的首席执行官。

史蒂夫·乔布斯还是一家电影工作室的老板，诡异的是，他的真实生活竟然和好莱坞经典电影剧本的三幕剧如出一辙。第一幕中，主角踏上漫漫征途，在一次尴尬的失败后想要一雪前耻。第二幕中，形势愈加复杂。英雄身陷泥潭，他不仅失败了，而且还站在了悬崖边缘，岌岌可危。第三幕中，尽管走了自己也从没想过的道路，但是他终于击败了强大的敌人，实现了目标……

——阿兰·道伊奇曼

2000年2月，旧金山



The Second Coming of
STEVE JOBS

前 言 / V

第一章 NeXT 公司 / 1

- NeXT公司成立3年了。这3年，他们没有做出一件属于自己的产品，没有做出东西，却花钱如流水。公司里的人都这样打趣自嘲：“3年了，就卖出去了几件文化衫。”

第二章 皮克斯公司 / 69

- 皮克斯公司是一个组织严密的小集体，不到50人的规模，大部分都是放弃学术研究的高科技人才。他们中有些人自20世纪70年代就开始一起工作了。这个小集体就像吉卜赛游牧部落，带着自己的才能，辗转于亿万富翁的门下。



第三章 危机 / 103

- NeXT公司的高管开始记录自己最喜欢的史蒂夫损人语录，只要你没有不幸地被训斥，那么这些话听起来其实还挺诙谐幽默的。不过，有时他们也会震惊不已，比如史蒂夫检查员工的工作时会说：“你烤的这个面包真可爱，但是上面的糖霜就是狗屎。”

第四章 卷土重来 / 159

- “在人生的最低谷，史蒂夫受尽了讥笑和辱骂，”他的朋友托德·鲁伦·米勒回忆道，“大家把他狠狠地踩在脚下，把脏水全都泼向他。但他表现出了一种坚韧不拔的性格和意志，他靠着内心强大的勇气和决心撑了下去，我不知道他是怎样做到的。”

第五章 重返苹果公司 / 195

- 1999年9月，苹果公司的股价达到了历史的最高水平，即73美元一股，远远超过了1991年约翰·斯卡利当权时的最高纪录——68美元一股。

第六章 成为史蒂夫·乔布斯 / 241

- 观察和研究史蒂夫·乔布斯成了硅谷25年来最喜爱的消遣，究竟是什么造就了他让人生厌但又魅力无穷的个性？

后 记 / 261

致 谢 / 273

The Second Coming of
STEVE JOBS

第一章

NeXT 公司

安德里亚·安迪·坎宁安下班回家时已累得筋疲力尽，没有查看电话答录机就去睡觉了。第二天早上8点半左右，当她按下答录机的按钮，就听到了一条简洁而神秘的留言，通知她在上午10点前赶往史蒂夫家里，参加有关他新公司NeXT的新闻发布会。

这个留言让她焦虑不安。安迪是一名公关顾问，是科技界的精英之一，机智聪敏并富有洞察力。最后一刻才把她招来新闻发布会，这样的事情很少见。对于这种活动，她很有经验，通常都要仔细斟酌发布会需要传达的信息内容、传达方式，制定详细的战略，精心筹划，深思熟虑好几周，最后才能事无巨细地将一切安排妥当。

安迪甚至不知道史蒂夫住在哪里，况且史蒂夫也不是她的客户。

安迪四处打电话问到了地址，然后驾车5分钟，从帕洛阿尔托来到伍德赛德的乡村，这个乡村坐落在圣克鲁斯山的山麓小丘上，远处就是斯坦福大学的校园。硅谷是钢筋水泥的森林，虽然伍德赛德离硅谷不远，但还是给人一种世外桃源的感觉，有狭窄蜿蜒的乡村小径，还有数十条马道，既没有路灯，也没有人行道。乡下人和民谣歌手向来对这里情有独钟，但最近有些亿万富翁也在此安家落户。讽刺的是，这些富翁靠推动时代潮流挣得盆满钵满，自己却喜欢住在城乡结合部式的小乡村，这里能够唤起他们对逝去岁月的浪漫回忆。

离10点还有几分钟，安迪穿过锻铁大门，走进史蒂夫的房子。布满



沙砾的车道上停满了车。她望见一座西班牙布道院风格的宅邸，宅邸坐落在那里，好像一个人慵懒地摊开四肢。房子看起来年久失修，就像 19 世纪晚期美国强盗资本家的房子。这种风格的房子在加利福尼亚随处可见，毫不起眼：司空见惯的灰泥墙、倾斜的红色砖坯屋顶，仿佛拥挤的硅谷郊区里成千上万栋名不见经传的排屋。不同之处在于，这个摇摇欲坠的庞然大物真的很大，可以和 18 世纪的足够让所有的僧侣井然有序地处理日常事务的西班牙布道院相媲美。

安迪穿过巨大的拱形入口，来到宽敞阴暗的客厅。20 个记者正闲站在那里聊天，无所事事，又有些躁动不安。安迪对他们都很熟悉，其中有《商业周刊》的记者、《新闻周刊》的撰稿人和《今日美国》的记者。他们站着似乎很不舒服，不停地换着脚，因为除了冰冷的木地板，连坐的地方都没有。客厅里没有家具，空空荡荡，简单而朴素，似乎一点也不欢迎来访的客人，和这栋阴森可怖的空房子里的其他房间一样，这只是腐烂衰败的空壳。房子就像满是回音室的迷宫，在哪里说句话都能听到回声。单身汉史蒂夫就孤身一人住在这里。这里唯一算得上装饰品的就是那个透明的塑料盒，里面装着建筑师精雕细琢的地形模型，它是一片郁郁葱葱的山坡模型，并没有包括这个飞扬跋扈的强盗资本家才拥有的宅邸。不过，史蒂夫可不会劳神费心地去拆掉这座宅邸。

安迪走进厨房。那里同样也没什么摆设，餐桌、椅子之类的家具都没有，只有几台电脑散落在地板上。一群人凑在一起，窃窃私语。安迪一眼就认出来，这些人都是被苹果公司辞退的员工。去年，也就是 1984 年 1 月份，安迪参与了苹果公司新推出的个人电脑项目，曾与他们共事过。现在他们都被乔布斯招至麾下，一起组建新公司。可是谁知道这个神秘的新公司到底是干什么的呢？

史蒂夫·乔布斯站在那里，正谈论着要对记者发布怎样的重要宣言。

他张口就说道：“让约翰·斯卡利（John Sculley）见鬼去吧。”

“让苹果董事会见鬼去吧。”

“我们要改变世界。”

安迪震惊了。这场所谓的新闻发布会没有发布任何新闻，完全成了乔布斯发泄心中怒火的舞台。的确，在之前的权力斗争中，他受到了伤害，遭到了昔日伙伴无情的背叛。他需要为自己正名，需要抚平伤口，重拾荣耀。他想抨击他所受的不公待遇，想谩骂那些背弃他的人，这都是人之常情，都能理解。可这不是正确的方式，现在还不是口出狂言的时候，这里更不是合适的场合。乔布斯今天招来的都是西海岸新闻界精英，个个都是“毒舌”，此刻都急切地摊着笔记本，开着录音机。这阵势虽然酷似一场亲密的团体心理座谈会，可这只是假象。这不是病友谈心治疗小组，不是呐喊大叫治疗小组，不是格式塔疗法，也不是20世纪70年代加州流行的激发人类潜能的座谈会，在这里，放肆地宣泄情绪是不合适的。这里可是残酷的生意场。

起初，安迪并没认出乔布斯旁边的人是谁，但她很快就猜出应该是乔布斯聘请的新律师。律师显然是乔布斯的拥趸，一副目瞪口呆的神情，脸上还流露出敬仰之情，显得有几分滑稽。他显然已无力抵抗乔布斯的明星光环，不能给出必要的劝诫和忠告。乔布斯正在犯下一个错误，旁人一眼就看得出来。可没有人告诉他，没有人敢挑战这位传奇人物，站出来说逆耳诤言。

安迪心想，我怕什么，又没和他们签什么合同。

“恐怕，这不是一个好主意。”她直截了当地说出来。此时，苹果公司正准备起诉乔布斯和他的追随者们，指控他们窃取公司机密。他们非但没有拿出任何法律手段应对这场纠纷，反而做出这种极端行为，在一群记者面前发表讨伐苹果公司的檄文。这只能让形势更糟糕。

安迪望着史蒂夫，似乎不敢相信眼前这个人竟然如此轻率鲁莽，如此疏忽大意。



“为什么要让这些记者都知道你住在哪里呢？”她大声问道。

* * *

1985 年的夏天，尽管是公司创立者之一，史蒂夫·乔布斯在权力斗争中败下阵来，失去了对公司的控制权。他的办公室也搬到了一座空荡荡的大楼，他嘲讽那里就是西伯利亚。史蒂夫也不知道自己该做些什么，他刚步入而立之年，手中持有的苹果公司股份超过 1 亿美元。要是为钱，他根本不用工作，而名望也早已是他的囊中之物。史蒂夫上过《时代》周刊的封面，被白宫授予过国家科技奖。身为普及个人电脑的功臣，史蒂夫在经济史上已占据了自己的一席之地，当然，提起美国文化史的时候也不能忘了他。在那个时代，商业意味着墨守成规，科技产业更是一潭死水，是谢顶老头的江山，而史蒂夫的出现让人眼前一亮。他是一个理想主义革命者，力求推行社会变革。史蒂夫虽然是个资本家，但由于以前在嬉皮士社区待过，说话往往带点社区语言的色彩。他是个喜欢光脚的董事长，会带女朋友去听“感恩而死”乐队的演唱会，也会在股东大会上引用鲍勃·迪伦的整首歌词。史蒂夫是“年轻的实业家”，他也喜欢这么称呼自己，有点像开玩笑，又有点自嘲。史蒂夫是流行文化的风向标，是媒体的英雄，是模范榜样，是性感的男人，也是青少年眼中的万人迷。

史蒂夫·乔布斯出生在战后婴儿潮愈演愈烈之时。作为一代人的杰出代表之一，他身上有着时代烙印的美德和不足。他也与很多同代人一样，有过迷惘彷徨和自欺欺人的时光。他身体力行，证明商业领袖可以像摇滚歌星那样成为大众膜拜的偶像，也差点步了很多摇滚明星的后尘，在短暂的辉煌之后就迅速陨落。

史蒂夫向好友透露，计划打造自己的花园。他可不是引用伏尔泰那句名言，想建造什么精神花园，探索灵魂世界，而是想改变世界。毕竟早在他年少轻狂、20 岁出头的那几年，他就已经研究了东西方哲学，也探