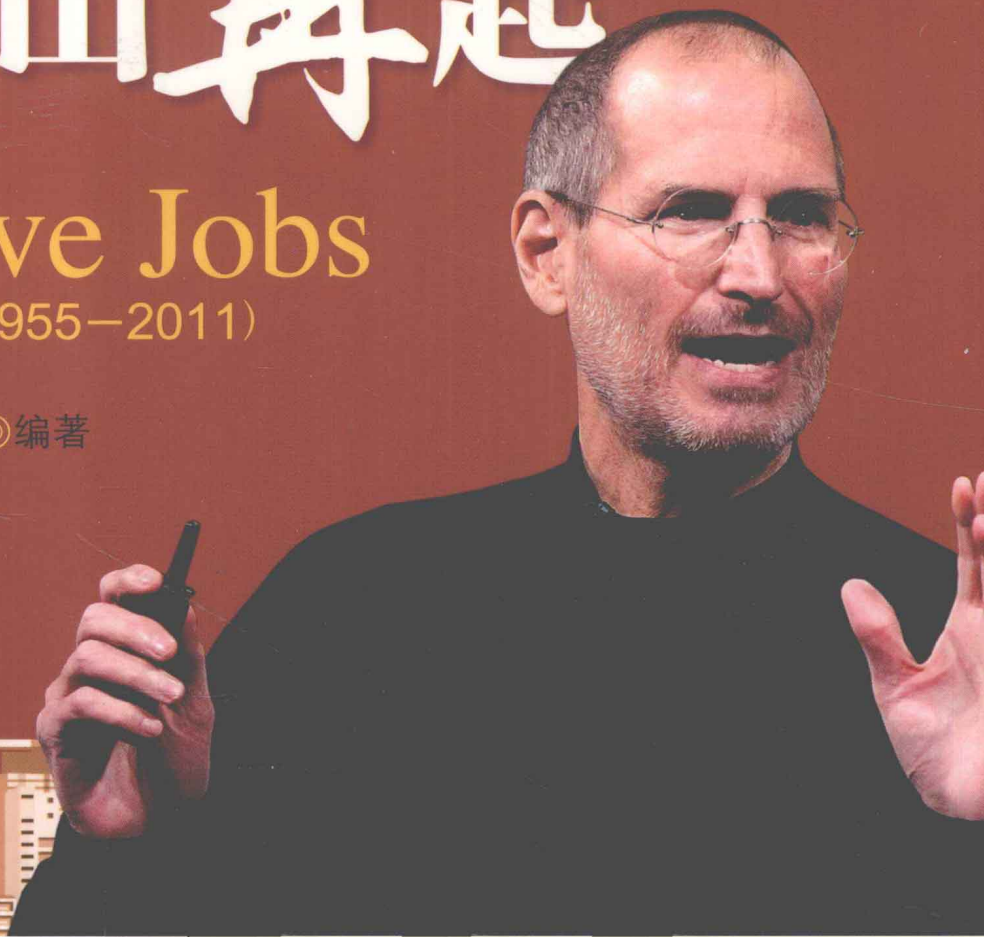


# 史蒂夫·乔布斯 东山再起

Steve Jobs

(1955—2011)

雪松◎编著



他不再是过去那个对未知和未来充满狂热，无视规则与秩序，

横冲直撞、赤膊上阵的海盗，

但他带领的却是一支集合了一群海盗的舰队。

从此，东山再起！

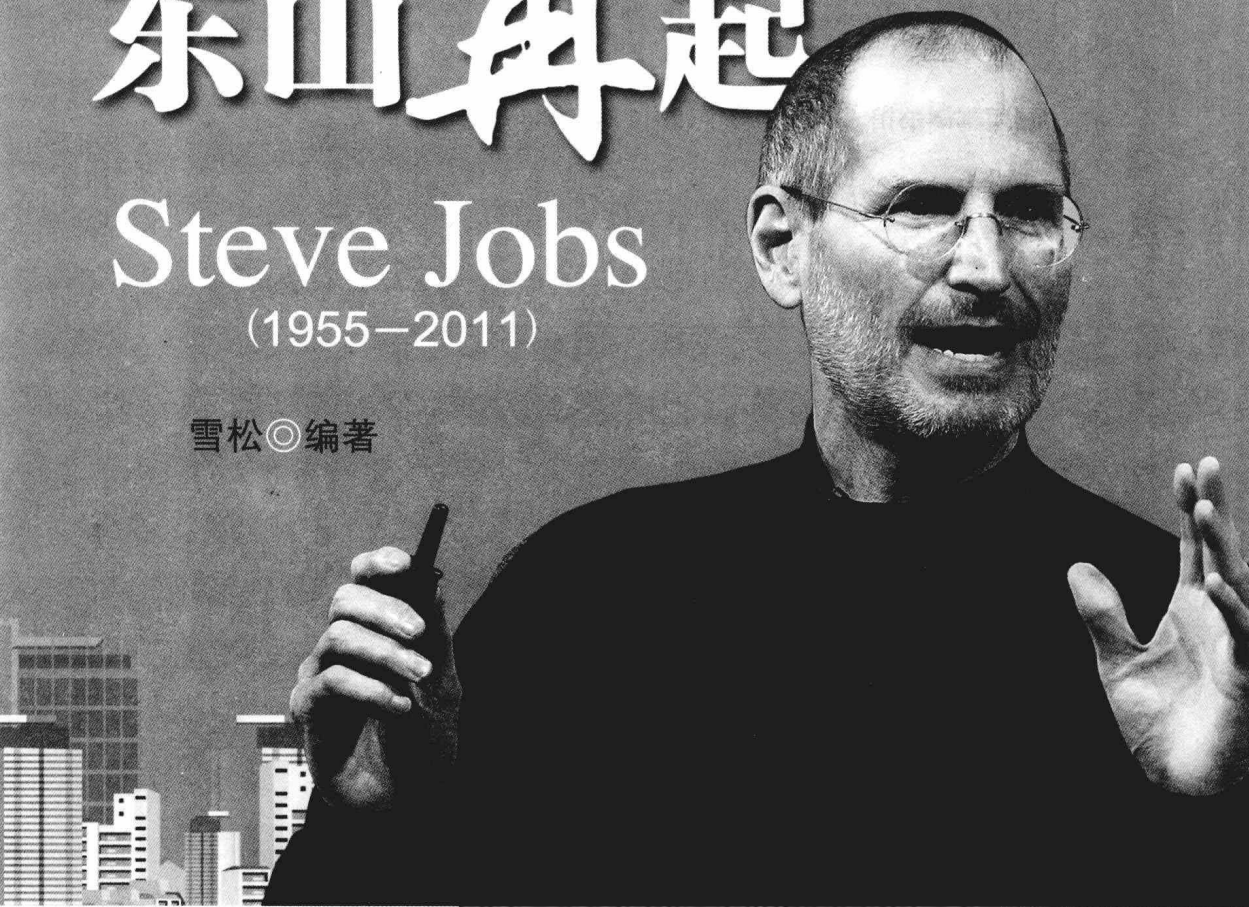


中国城市出版社  
CHINA CITY PRESS

# 史蒂夫·乔布斯 东山再起

Steve Jobs  
(1955—2011)

雪松◎编著



他不再是过去那个对未知和未来充满狂热，无视规则与秩序，  
横冲直撞、赤膊上阵的海盗，  
但他带领的却是一支集合了一群海盗的舰队。  
从此，东山再起！

中国城市出版社  
·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

史蒂夫·乔布斯：东山再起 / 雪松编著. —北京  
：中国城市出版社， 2012.1  
ISBN 978-7-5074-2543-7

I. ① 史… II. ① 雪… III. ① 乔布斯，  
S. (1955 ~ 2011) - 人物研究 IV. ① K837. 125. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 004861 号

---

责任编辑 张惠平  
封面设计 嘉惠士林  
责任技术编辑 张建军  
出版发行 中国城市出版社  
地 址 北京市西城区广安门南街甲 30 号 (邮编 100053)  
网 址 [www.citypress.cn](http://www.citypress.cn)  
发行部电话 (010) 63454857 63289949  
发行部传真 (010) 63421417 63400635  
总编室电话 (010) 68171928  
总编室信箱 [citypress@sina.com](mailto:citypress@sina.com)  
经 销 新华书店  
印 刷 北京金秋豪印刷有限责任公司  
字 数 119 千字 印张 13  
开 本 710 × 1000 (毫米) 1/16  
版 次 2012 年 2 月第 1 版  
印 次 2012 年 2 月第 1 次印刷  
定 价 22.80 元

---

## 导 读

史蒂夫·乔布斯无疑是成功的，更无需我们以换个标题就可以对应所有成功人士的方式去鼓吹他和神化他，正如史蒂夫·乔布斯的传记作家所言：他不是人类的楷模，他在他的世界里是个孤独的存在。

我们不否认他的成功，更不能忽略他的失败。在他成功—失败—成功过山车般的人生轨迹里，因失败而淡出人们视线的十一年里，他改变了什么，坚定了什么？又是什么让他能够东山再起重铸辉煌？

他的世界，我们也许永远无法进入，他的成功，我们也许永远无法仿效。但我们至少可以从他的轨迹中去认真感悟，从他的失败当中客观分析，在他的成功里冷静学习真正有益于我们的经验，挖掘出我们所缺乏和需要的东西，而绝非所谓成功学里口号式的、招牌式的条条杠杠和套路。因为史蒂夫·乔布斯的成败颠覆了太多学院派的经典和教条。

# 目 录

## 第一篇 于失败中学习改变

屡败屡战、绝不在同一个地方跌倒两次、善于从错误中学习的能力也是史蒂夫·乔布斯成功的重要原因。史蒂夫·乔布斯曾经这样说：“犯错误不等于错误。从来没有哪个成功的人没有失败过或者没有犯过错误，相反，成功的人都是犯了错误之后，做出改正，然后下次就不会再错了。”

从对抗到合作 .....	2
从压抑到刻意的改变 .....	4
从封闭到开放 .....	7
从一言堂到团队合作 .....	11
从随心所欲到运用规则的力量 .....	15
从技术封锁到建立开放标准 .....	21
从小农经济到要素整合 .....	36

## 第二篇 在挫折中秉持自信

史蒂夫·乔布斯重返苹果后，为了防止自己再度被赶出公司，他将控制权牢牢掌握在自己手上。之前，他将控制权交到了史考利手中，结果，

却被史考利逐出公司。从某种程度上而言，史蒂夫·乔布斯这种独断专行的统御能力取得了很好的效果。它保证了苹果公司能将领导者的想法贯彻始终，设计出富有创意的产品。史蒂夫·乔布斯对硬件和软件的严格控制，则确保了产品质量的无可挑剔。他说一不二的强硬作风，让人们心甘情愿地向他臣服，他的独裁成为理所当然。

自命不凡 激情依旧 .....	42
服从内心 百折不挠 做到极致 .....	52
完美主义 .....	59
艺术与科学的交叉口上 .....	63
苛责每一个细节 .....	65
超越自我 永不停歇 .....	69
核心优先 标准至上 .....	75
追求极致的简约 .....	82
用精英 出精品 .....	91
认准目标 孤注一掷 .....	96

### 第三篇 让一切尽在掌握中

史蒂夫·乔布斯重返苹果公司一段时间后，他的专制统治也达到了顶峰。史蒂夫·乔布斯的权威渗透到了公司的方方面面，从禁止吸烟到电视广告策划，几乎所有的事情都在史蒂夫·乔布斯的掌控之中。当时，苹果公司处于岌岌可危的境地，急需一个强有力的领导人来迅速扭转局面，

史蒂夫·乔布斯不喜欢解释，也没有时间解释自己做出的每一个决定。在这种情况下，粗暴的专制或许是最有效的领导方式。

小而精干的战斗队 .....	104
要求手下绝对忠诚 .....	108
控制产品的方方面面 .....	112
一切以设计为中心 .....	117
只有一种风格 .....	128
专注原则 .....	130
把别人的想法据为己有 .....	134
像海盗一样横行无忌 .....	137

## 第四篇 颠覆学院式教条与经典

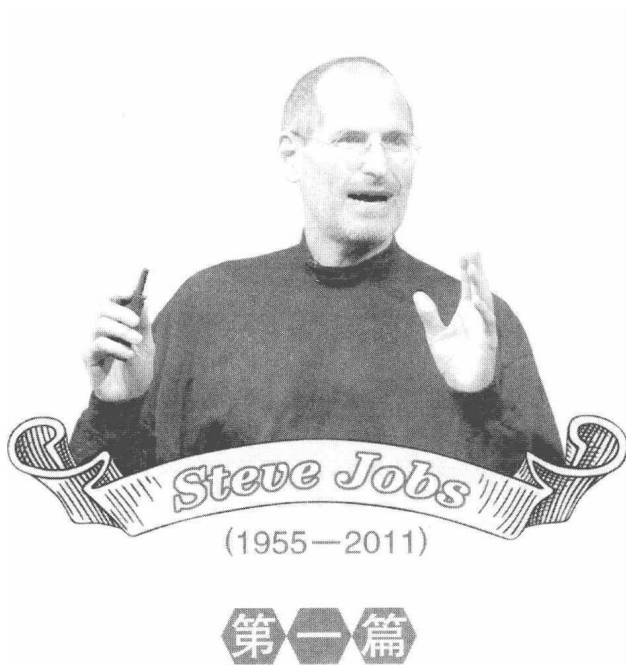
不要被教条所束缚，那就意味着被动地接受别人的思想成果。不要让他人的声音压过你自己内心的声音。最重要的是，必须有足够的勇气，按照自己的想法和直觉行事。

当基督教变成了教条，而忽略了以耶稣的方式生活或者从耶稣的角度去观察这个世界时，就已经失去它的精髓了。

最完美，还是最赚钱 .....	144
迎合需求，还是创造市场 .....	147
春风化雨，还是当头棒喝 .....	150
保密管理，还是营销噱头 .....	161

推销产品，还是推销生活方式 .....	164
用得好才是真的好 .....	169
零售店，还是体验馆 .....	173
创造发明，还是拿来主义 .....	179
术业专攻，还是跨界发展 .....	183
设计师、工程师谁说了算 .....	187
是创新还是时尚 .....	190
想象力远比知识重要 .....	194





## 于失败中学习改变

屡败屡战、绝不在同一个地方跌倒两次、善于从错误中学习的能力也是史蒂夫·乔布斯成功的重要原因。史蒂夫·乔布斯曾经这样说：“犯错误不等于错误。从来没有哪个成功的人没有失败过或者没有犯过错误，相反，成功的人都是犯了错误之后，做出改正，然后下次就不会再错了。”

## 从对抗到合作



Steve Jobs

1997年，当史蒂夫·乔布斯结束放逐生涯，回到苹果的时候，他的公司与微软之间长期的不和似乎已经烟消云散。甚至和盖茨站在一起，宣布苹果和微软结束两者之间的司法对立，不再指控这家软件巨头侵犯自己的专利，模仿苹果的桌面外观和功能，而达成战略同盟：苹果同意在自己的麦金塔产品当中安装微软的 Office 和 IE，而微软向苹果进行了 1.5 亿美元的投资，双方签订了为期 5 年的，广泛的专利授权协议，以确保他们各自版本的 Java 程序语言能够兼容。

这样的论调当时确实无法让开发员们感到信服。当时，人群中爆发出了强烈的嘘声。而史蒂夫·乔布斯接下来又宣布：微软同意，在他们旗舰产品的 Office 的更新中，做到苹果版产品与 Windows 版的同步，为期也是五年。而他则接受了微软强迫苹果做出的重大让步，即让 IE 成为麦金塔平台的默认浏览器。

这让台下爆发出更强烈的嘘声，几位听众索性大喊起来：

“不！不！不！”

“我们认为 IE 是一个不错的浏览器，作为一个默认浏览器，它会有不错的表现。”史蒂夫·乔布斯这样补充着，可台下还是一片死寂。而此时，史蒂夫·乔布斯发表了他传道士般的定调讲话：

“我们必须抛弃过去的成见，不能再认为苹果的成功必须以微软的失败为代价。”

这样做，不仅仅是微软的软件应用程序多了一个市场，同时也为 Mac 系统的支持者增加了一条坚持使用苹果平台的理由。

而当时的苹果的首席执行官也对听众进行了安抚，解释说用户完全有自由选择其他的浏览器。那时，史蒂夫·乔布斯已确定苹果必需要有一个自己的，有足够竞争力的浏览器，但前提是，苹果需要有足够的时间，存活到把它开发出来。

事实上，史蒂夫·乔布斯作出苹果与微软达成战略协议，并不是心甘情愿，而是一种理性的妥协，因为在回到公司的最初几年，史蒂夫·乔布斯确实是需要微软的。不仅仅是因为当时的苹果正面临着破产的威胁——当时的账目显示，用不了一个季度，苹果就将破产了。而且在过去的十多年里，客观现实让史蒂夫·乔布斯最终认识到，微软 Windows 操作系统加英特尔（INTC）处理器的所谓 Wintel 阵营是非常庞大的，苹果没有道理在自己的产品和 Wintel 之间挖下鸿沟。作为苹果的临时首席

执行官，史蒂夫·乔布斯需要时间重新梳理公司的策略，以确立优先发展的计划。

当然，在这场交易中，史蒂夫·乔布斯选择的时机也非常完美：他清楚地知道，盖茨和微软当时正因为涉嫌垄断而遭到美国司法部的起诉，而微软的最畅销软件 Windows 95 很可能被政府反垄断律师确认为剽窃了苹果的设计。所以，微软也需要一场公关上的胜利——与苹果和解，以达到釜底抽薪的目的。

事实证明，正是史蒂夫·乔布斯东山再起之时与微软达成的妥协，既为自己赢得了喘息的时间，使苹果有足够的时间取得巨大的成就，达成一个又一个奇迹，也为微软解决司法困扰提供了支援。这无疑是一次双赢的结果。

## 从压抑到刻意的改变



Steve Jobs

在完全自主的 NeXT，史蒂夫·乔布斯刻意尝试打造一种与苹果不同的企业文化。对苹果曾经出现过的部门倾轧、产品线混乱、资源分散、人浮于事等种种弊端，史蒂夫·乔布斯早就不耐烦了。现在，既然 NeXT 由他史蒂夫·乔布斯一人说了算，那

就来个彻底的制度重建，让那些弊端无从滋生。

自以为已经谙熟管理技巧，有足够资本进行管理创新的史蒂夫·乔布斯开始对环境、后勤、薪酬、福利等各个方面，做着理想国式的实验。NeXT 差不多成了他自己练习和证明管理能力的实验品。

例如，从根本制度上，史蒂夫·乔布斯就想彻底改变传统公司的模式，建立一种类似社团或协会的架构。员工的身份更像是社团会员，而不是企业雇员。为了实现社团式的管理，史蒂夫·乔布斯在薪酬体系上尝试着使用简单的二级工资制度。员工的起薪只有两档，凡是 1986 年前加入的元老，起薪就是 7.5 万美元一年，其他人的起薪则统一为 5 万美元一年。所有员工每 6 个月考评一次，根据个人业绩决定是否加薪。同时，为了保证最大限度的透明化，员工可以看到其他所有人的工资单。明眼人都知道，这种乌托邦式的薪酬制度并不靠谱，如果许多经理拿的薪水比自己的员工还低，那还怎么保证工作积极性呀？没几年，史蒂夫·乔布斯就自行放弃了这一套所谓的制度实验。

至于内部管理，史蒂夫·乔布斯还是延续了自己在苹果时苛求细节、完美，风格简单、粗暴的做法。他会像以前一样，突然出现在忙碌的员工面前，然后用刻薄的话挑出对方工作里的毛病，给人当头一棒。他也会像以前一样朝令夕改，让人无所适从。

在 NeXT，史蒂夫·乔布斯对细节和完美的追求近乎疯狂。

他在决定 NeXT 机箱外该使用何种黑色颜料时，不厌其烦地比对几十种不同的黑色颜料样本，又几乎对每一种都不满意。这把负责机箱制造的员工折腾得苦不堪言。

与其说史蒂夫·乔布斯是在精心打造与众不同的管理文化，还不如说，在管理上远未成熟的史蒂夫·乔布斯正在 NeXT 的平台上实验和摸索。对于史蒂夫·乔布斯这样心高气傲却又缺乏经验的管理者，也许，只有更多的失败才能让他更快地清醒和成熟起来。

然而，理想和现实总是有落差，越是急于证明自己，想在短时间内重回巅峰，就越容易跌得头破血流。

设计制造完整的电脑产品，尽量控制软件、硬件等全部环节，并尽量保持独立、封闭的产业链，这是史蒂夫·乔布斯从打造 AppleII 和麦金塔起就一直坚持的一个基本思路。在 IBMPC 用开放的思路打造 PC 兼容机的生态系统，并由此而垄断市场的年代，史蒂夫·乔布斯的思路与产业的流行风向格格不入。NeXT 这样的小角色，也的确没办法在这种事情上和 IBM 叫板。

尽管新一代 NeXT 电脑 NeXTcube 独特造型和电脑外观设计显露出了史蒂夫·乔布斯回归苹果后在工业设计上那种舍我其谁的霸气，但现实是，它如何也无法重现苹果当年的辉煌。束手无策的史蒂夫·乔布斯在屡屡撞墙后不得不接受他曾经拒绝相信的严酷现实：NeXT 的硬件产品根本没有竞争力，而以 NeXTSTEP 操作系统为代表的软件产品倒还有不少买主。如果

再坚持既做硬件又做软件的理想，不出几个月，有可能赢利的软件部门也会被活活拖死。

所以，史蒂夫·乔布斯决定，放弃硬件业务，专注于软件的研发和销售，NeXT 电脑公司也正式改名为 NeXT 软件公司。

关闭 NeXT 硬件部门时的那种痛苦，几乎不亚于史蒂夫·乔布斯被苹果抛弃时的感受。这个打击太大了，创业受到挫折还在其次，史蒂夫·乔布斯一直坚持的理想遭到当头一棒才是他最痛心的。史蒂夫·乔布斯希望打造面向未来的电脑，希望将最好的硬件、软件集成起来改变世界的想法一直都没有变过。

他可以跟自己较劲，却又不得不面对强敌环伺的现实，但是这个时候的他还不知道“把无法战胜的敌人变成朋友”的道理，他还没有真正成熟起来，至少，还没有经历足够的磨难。

## 从封闭到开放



iPad 的成功不仅来自其漂亮的硬件，也来自其应用程序，用户可以借此进行各种有趣的活动。最开始只有数百种应用程序可供免费或低价下载，但很快，应用程序的数量就已成千上

万。你可以玩“愤怒的小鸟”，也可以追踪股票信息、看电影、阅读电子书和杂志、获知新闻、玩游戏，消磨大把时光。硬件、软件 and 应用程序商店的整合让一切都变得很简单。但是，苹果公司也在对那些想要为 iPad 开发软件和内容的外部开发者有控制地开放应用程序商店；这个平台就像一个精心管理和控制的社区花园。

而应用程序热潮却是始于 iPhone，但在 2007 年初 iPhone 刚刚推出时，并没有外部开发人员开发的应用程序。而史蒂夫·乔布斯最初拒绝向外部开发人员开放，是因为他不想让外人为 iPhone 创建应用程序，以防把 iPhone 搞得乱七八糟，让 iPhone 感染病毒，或者破坏其完整性。

董事会成员亚瑟·莱文森和一些人主张开放 iPhone 应用程序，认为如果苹果不允许开发者制作应用程序，而其他智能手机制造商允许，那么这实际上就将竞争优势拱手相让。

苹果公司营销总监菲尔·席勒赞同莱文森的说法：“我无法想象，我们能创造出 iPhone 这样强大的产品，却不愿意授权开发者制作应用程序，我知道消费者会喜欢。”在苹果公司外部，风险投资家约翰·多尔认为，开放应用程序平台能够催生出新型创业者，他们会创造出新的服务。

史蒂夫·乔布斯一开始拒绝就此进行讨论，部分原因是，他认为其团队没有精力解决授权第三方应用程序开发者所涉及的复杂问题。他希望团队能专注，根本不愿意谈论这个问题。但



是 iPhone 推出后不久，他又愿意听取大家就这个问题的争论了。“每谈论一次这个话题，史蒂夫就好像更开放了一些。”莱文森表示，在四次董事会会议上，他们都就此问题进行了自由讨论。

史蒂夫·乔布斯很快就想到了一个两全其美的好办法。他将允许外部开发人员编写应用程序，但是他们必须遵循严格的标准，接受苹果公司的测试和批准，并且只能通过 iTunes 商店出售自己的应用。这种方法既能获得授权众多软件开发者所带来的优势，又能保持足够的控制，以保护 iPhone 的完整性和用户体验的简单性。

这样一来，大家都找到了一个好的平衡点，既能带给苹果开放的好处，同时又保留了端到端的绝对控制，的确是个最佳解决方案。

2008 年 7 月，iPhone 应用程序商店开放；9 个月后，下载量就达 10 亿次。

2010 年 4 月 iPad 开始销售时，应用程序商店已经拥有 18.5 万个 iPhone 应用程序。

大多数应用程序也能在 iPad 上使用，虽然它们并未利用更大的屏幕。但是，不到 5 个月的时间，就已经出现了 2.5 万个专门为 iPad 编写的新应用程序。至 2011 年 6 月，苹果应用程序商店中的 iPhone 和 iPad 应用程序已达 42.5 万个，并且下载量超过 140 亿次。