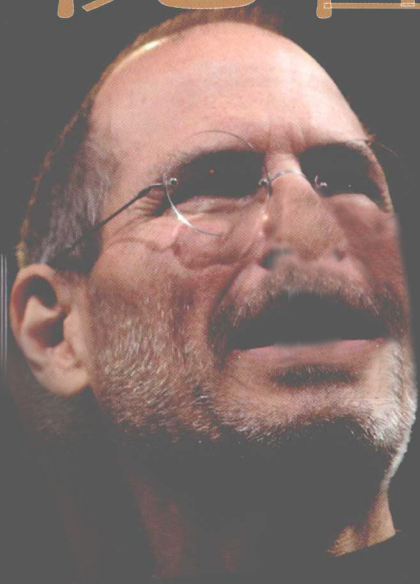


活着就为了改变世界

乔布斯 Steve Paul Jobs

改变世界的 秘密 9 大法则

李梦淙 编著



Look!

“乔布斯时代”来临了

创造顾客才能创造时代

如今的时代，可以说是“乔布斯时代”，而乔布斯这一生的起落所造就的这种“乔布斯精神”，着实给了我们许许多多的启发，他的创业故事以及他“改变世界”的九大成功法则，值得每个创业者去思考和学习。

Steve Paul Jobs



化学工业出版社

活着就为了改变世界

乔布斯 Steve
Paul Jobs

改变世界的

秘密 创造奇迹的
9大法则

李梦淙 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

史蒂夫·乔布斯(Steve Paul Jobs)是苹果计算机公司的现任首席执行官(首席执行官)兼创办人之一,同时也是 Pixar 动画公司的董事长及首席执行官。

2006 年媒体大亨 100 强(Media Guardian 100)排行榜中乔布斯名列第二。其评判标准基于候选者在文化、经济和政治上的影响,偏重其在英国的影响。其对苹果 CEO 乔布斯的评价是这样的:他改变了我们欣赏音乐的方式。乔布斯正在计划推出像电视机一样的视频 iPad,可以在 iPad 上观看从网上下载的电影及 TV。

其中一位评审总结如下:世界上几乎没有一个媒体交换行业是乔布斯无法进入的。任何人都在猜测他接下来会做些什么。他影响了每个人的想法。乔布斯在 2007 年 Mac World 展会的主题演讲中说:“今天,苹果将彻底改造手机。”这款集手机、音乐播放器和便携网络设备于一身的产品真正的上市日期比发布日晚了 6 个月,但是仍然激起了人们的极大热情,以至于上市首日全美各地的苹果商店均出现排队抢购的状况。

第一版 iPhone 也存在一些问题,最主要的就是电池续航时间过短和 AT&T 糟糕的网络,但它与乔布斯的预言并没有太大出入。两款 iPhone 的销量很快便突破了 2100 万台, iPhone 的触摸屏已经成为其他厂商竞相模仿的行业标准。

比 iPhone 本身更令人印象深刻的是该平台中应用软件生态系统的蓬勃发展。如今, iPhone 应用商店的应用总量高达 5 万个,下载总量也已经突破 10 亿次。

当苹果公司 CEO 史蒂夫·乔布斯参加 2008 年的 Mac World 时,我们看到他的商业演讲水平更上了一层楼。所有人都希望能够在演讲中更加简明扼要,乔布斯



做到了，并且他做得很好。就好像之前听过他演讲的听众说的那样，他不是要简单地卖一份牛排，而是要让牛排上那滋滋的热气充分的“勾引”你，激起你的购买欲望。

乔布斯一直以其门下产品的工业设计为傲，并表现出相当的激情，他经常喜欢用一些“extraordinary”（非同寻常的），“amazing”（精湛的），还有“cool”（酷），这样的词汇来形容他的产品。当大多数人只是在展示产品功能的时候，乔布斯却在展示这些新功能是怎样给人们的生活带来好处的了。

身为苹果公司的创始人——乔布斯告诫年轻学子说：我可以非常肯定，如果我不被 Apple 开除的话，这其中一件事情也不会发生。这个良药的味道实在是太苦了，但是我想病人需要这个药。有些时候，生活会拿起一块砖头向你的脑袋上猛拍一下。不要失去信心。我很清楚唯一使我一直走下去的，就是我做的事情令我无比钟爱。你需要去找到你所爱的东西。对于工作是如此，对于你的爱人也是如此。你的工作将会占据生活中很大的一部分。你只有相信自己所做的是伟大的工作，你才能怡然自得。如果你现在还没有找到喜欢什么，那么就继续找、不要停下来、全心全意地去找，当你找到的时候你就会知道的。就像任何真诚的关系，历久弥新。所以继续找，直到你找到它，不要停止！

就在苹果公司前景一片大好的时候，乔布斯被诊断患了癌症。一次扫描检查，结果清楚地表明乔布斯的胰腺上长了一个瘤子，并确诊这是一种无法治愈的恶性肿瘤，最多还能活 3~6 个月。但是做了手术的乔布斯，奇迹般地痊愈了。这是他和死神离得最近的一次。这次经历之后，他说：“不要让别人观点的聒噪声淹没自己的心声。最主要的是，要有跟着自己感觉和直觉走的勇气。”

乔布斯这一生的起落所造就的这种乔布斯精神，着实给了我们许许多多的启发，他的创业故事以及他“改变世界”的九大成功法则，也值得每个创业者去思考和学习。



法则一：网罗一流的人才 \ 1

- 让最优秀的人才能为我所用 \ 2
- 要设法招募更强更优秀的人 \ 4
- 人才须配在最佳工作机会上 \ 6
- 不要计较优秀人才的小缺陷 \ 8
- 不犯错必然不会是优秀的人 \ 10
- 优秀是完成更有难度的任务 \ 13
- 建立严格的标准为企业护航 \ 15



法则二：一切要尽在掌控 \ 18

- 唯有创新才能全盘掌控公司 \ 19
- 创新思想其实就是销售梦想 \ 21
- 海盗式创新比加入海军更好 \ 24
- 坚持自己理念进行全盘掌控 \ 26
- 不满的需求在变化中成赢家 \ 28
- 创新是有胆识地去超越自我 \ 30
- 产品创新是差异性上的竞争 \ 32
- 不放下昨天就不会拥有明天 \ 34



法则三：永远没有 B 计划 \ 37

- 没有 B 计划不给自己留退路 \ 38
- 只要愿意相信自己就一定行 \ 39
- 迫使结果能达到最好的水平 \ 42
- 不浪费在重复别人的生活上 \ 44
- 超凡毅力是打拼的首要资本 \ 46
- 利用洞察力看到潜在的商机 \ 49

CONTENTS 目录

决策力助你跨过一道道难关 \ 55

自驱力能推动你不断向前进 \ 60

法则四：追求残忍的完美 \ 63

成为卓越不需要杰出的环境 \ 64

对客户的心思要细心的观察 \ 66

加强自我管理切勿故步自封 \ 68

计划与时机成熟要全力出击 \ 70

危险关头的沉着是必备要素 \ 73

没人才再有能力也不能成功 \ 75

高瞻远瞩能创造及改变世界 \ 77

法则五：永远的核心技术 \ 79

了解企业的核心技术是什么 \ 80

优势是特别能力与顾客结合 \ 81

改变世界的关键是把握先机 \ 84

企业发展要把握住时代趋势 \ 85

拥有远见者最善于研究顾客 \ 87

冒险是捕捉未来的必然选择 \ 88

用知识整合来判断未来发展 \ 92

每种知识都会变成错误知识 \ 93

必须求知若饥并且虚心若愚 \ 96

跟上潮流积极拥抱信息革命 \ 98

法则六：谨慎与第三方合作 \ 100

完全依赖别人你将身临险境 \ 101

CONTENTS 目录

独立自主才能开发潜在能力	\ 104
保持清醒的心切忌慌张失措	\ 108
保持理性尊重自己内心声音	\ 110
正确认识自己保持精神宁静	\ 112
即使再困惑也不能放弃自己	\ 115
自我的提升才是动力的来源	\ 117

法则七：秘而不宣保持沉默 \ 119

沉默才能更冷静地处理事情	\ 120
用沉默可以赢得思考的时间	\ 122
遇事深思熟虑急事果断处理	\ 124
时机未到要适时地保持沉默	\ 127
头脑要随时保持清醒的沉默	\ 129

法则八：产品必须带来可观利润 \ 132

只有创造顾客才能成就企业	\ 133
用户要的是满足而不是忠诚	\ 135
用户只会为自己的需求买单	\ 136
适应用户要求才能赢得需求	\ 138
站在用户的角度来思考经营	\ 140
这个产品对用户有什么好处	\ 141
学会适应用户需求的多样化	\ 143
用户的需求信息孕育着机会	\ 145
只有用户才真正了解市场	\ 146
管理者应时常接近了解用户	\ 148
设法要让用户感到物超所值	\ 150
了解新一代消费开拓新市场	\ 151

CONTENTS 目录

法则九：产品须令人惊叹且引导消费 \ 153

引领消费的企业将没有对手 \ 154

别费精力在无惊叹的创意上 \ 156

引领消费需要有超前的思维 \ 157

创新焦点必须符合用户需求 \ 158

意外成功蕴涵巨大创新机会 \ 160

在意外失败中寻找创新机会 \ 161

用户挑剔就是创造领导机会 \ 164

观念超前也未必能避免失败 \ 165

有突破传统的观点绝不妥协 \ 166

法则一：



网罗一流的人才

乔布斯说，他花了半辈子时间才充分意识到人才的价值。他在最近一次讲话中说：“我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶 50 名。”由于苹果公司需要有创意的人才，所以乔布斯说他大约把 1/4 的时间用于招募人才。高级管理人员往往能更有效地向人才介绍本公司的远景目标。而对于新成立且富有活力的公司来说，其创建者通常在挑选职员时十分仔细，老板亲临招聘现场，则可使求职者以最快速度了解与适应公司的文化氛围和环境。

让最优秀的人才能为我所用

1983 年，乔布斯从百事公司挖来了斯库利 (John Sculley)。他当时对斯库利说的话今天已经广为流传：“你是希望一辈子卖糖水，还是希望抓住一个能够改变世界的机会？”

1985 年，乔布斯离开苹果公司后不久，做了他一生中最赚钱的一笔投资。他花了 500 万美元从乔治·鲁卡斯 (George Lucas) 手中挖来了大批计算机动画专家，并最终成立了皮克斯 (Pixar)。

乔布斯从 3D 计算机特效中看到了机遇，他要求手下放弃股权，作为交换，他交出了自己的任免权。之后，随着《玩具总动员》的成功，乔布斯成功带领皮克斯上市，身价也第一次突破 10 亿美元。2006 年 1 月 24 日，乔布斯将皮克斯作价 74 亿美元出售给迪斯尼。与此同时，他还获得了迪斯尼的董事会席位并成为迪斯尼最大的个人股东。乔布斯持有迪斯尼 7% 的股份，市值约为 30 亿美元。

乔布斯一直认为网罗人才，才是企业成功最重要的关键。在企业内部较为重要的职位和业务领域，只有任用最为出色的人，才能确保企业各项事业顺利进行。如果内部有足以胜任的人才最好，如果没有，则应该从外部进行聘用。哪怕要承担高昂的薪酬，企业也绝不能因为补缺或应付而在关键职位上放置平庸的人才。

在美国纽约的华尔街，有一个华人金融家蔡先生。蔡先生于 20 世纪 60 年代初期投身于美国金融界，几十年来任凭华尔街潮涨潮落、狂澜迭起，他都能以自己神奇的智慧和力量化险为夷，绝处逢生。特别是在一波三折、危机四伏的股票市场上，蔡先生总是能够步步为营、稳扎稳打，从而取得了辉煌的业绩，被美国金融界誉为“点石成金的魔术师”、“华尔街金融大王”。

1987 年 2 月 1 日，蔡先生荣任全美 500 家大型企业之一的美国容

器公司董事会首席执行官和董事长。说到这里，不能不说说威廉·伍德希德这个洋“伯乐”是怎样慧眼识蔡先生这匹“千里马”的。

威廉·伍德希德原是美国容器公司董事会首席执行官和董事长，是一个“唯才是举”的开明人士。他所领导的容器公司是一家实业公司，下属多家制罐厂，多年来一直想在金融界求得发展，因此，一直想聘请一位金融奇才来策划经营，但苦于找不到合适的人选。蔡先生在金融界超凡的才能引起了威廉·伍德希德的注意。他慧眼识俊杰，立即与蔡先生接洽商谈。

由于威廉·伍德希德求贤若渴，爱才如命，又不愧是网罗人才的高手，最后竟不惜以 1.4 亿美元的现金和股权高价收购了由蔡先生为董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司，并邀蔡先生出任容器公司董事。1.4 亿美元这个惊人的“收买”价，明眼人一看就知，威廉·伍德希德收购“联合麦迪逊”是假，“收买”蔡先生是真。

蔡先生赴任后没有辜负威廉·伍德希德的厚望与重托，凭借着该公司的雄厚实力，在金融界大展其能，没多久就使得容器公司有了突破性的进展。他先是运用 1.52 亿美元收购了美国运输人寿保险公司的股票，又以 8.9 亿美元的巨资收购了若干家保险公司、一家经营互惠金的公司、一家兼营抵押及银行业务的公司……并投资 2 亿美元，进一步发展这些公司的业务。蔡先生连续 4 年将超过 10 亿美元的资金用于容器公司的多种金融服务事业。

如今的容器公司已今非昔比，它已成为拥有 33 个容器厂的大型企业，在全美 500 家大型企业中排在第 130 位。该公司的金融服务业已形成完整的体系和不断发展的金融网络。蔡先生仅上任 4 年，就为公司增加了 10 亿美元的资产。威廉·伍德希德更加器重蔡先生，1982 年 2 月任他为执行副总裁，1983 年 8 月又将他升任为副董事长。

威廉·伍德希德坦言蔡先生是容器公司金融服务业的“顶梁柱”。

之所以收购蔡先生的公司，主要是为了把蔡先生吸收到他的公司里来。

1986年，威廉·伍德希德退休，按惯例，作为董事长，他在退休之前要向董事会推荐他的接班人。作为候选人，当时有两名，一名是现任总经理，57岁的蔡先生；另一名是现任副总裁，55岁的康诺。最终，他选择了蔡先生。因为他清醒地认识到，蔡先生在事实上已成为美国容器公司“伟大的战略执行者”，也更具有“发展事业的信念和能力，更有进取心”。

威廉·伍德希德以1.4亿美元的天价来收购“联合麦迪逊”财务控股公司，根本目的是为了得到这位不可多得的帅才，事实证明威廉由此获得的收益要远大于此。人才作为企业的一种最重要的资源，决定着企业的核心竞争力。能否招募到优秀的合适的高级人才往往决定着企业在市场上具有多大的竞争力。所以要不惜一切代价来网罗人才，让最优秀的人才为我所用。

要设法招募更强更优秀的人

1977年的夏天，当时的美国总统还是吉米·卡特（Jimmy Carter），乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）开始出售苹果Ⅱ型计算机，这也是第一部实现商业化且成功量产的微型计算机。

这部计算机的电路和大多数软件都是由沃兹尼亚克完成的，但关键的营销决策却由乔布斯制定：创建一块完全组装的PC主板，以苹果为其命名，将产品封装到塑料外壳中并将其外形设计成类似于厨房电器的模样，邀请风险投资基金资助，聘请高水平的公关公司加强广告宣传，并将其定位为“个人计算机”。

一位成功的企业家就要善于寻找比自己更强的人才来为自己服务。管理者最重要的责任是善于用人，而不是和属下比能耐。招募到比自己强的人，实际上已经显示了管理者的高超本领。

到 1993 年最后一台苹果 II 型计算机停产时，该产品总销量约为 600 万台，而苹果也成功上市，使得这两位史蒂夫同时成为百万富翁，当然，他们的财富远非一般的“百万”富翁可比。这就是乔布斯第一次结合优秀人才的成功。

美国钢铁大王卡耐基的墓志铭是：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。”他曾说：“即使将我所有工厂、设备、市场和资金全部夺去，但只要保留我的技术干将和组织人员，四年之后，我将仍然是钢铁大王。”

卡耐基之所以如此自信，就是因为他能够聘用那些比自己强的人做自己的助手，善于有效地发挥人才的价值。卡耐基虽然被称为“钢铁大王”，但他却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，他的成功完全是因为他卓越的识人和用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。

任用齐瓦勃就是一个典型事件。齐瓦勃是一名很优秀的人才，他本来只是卡耐基钢铁公司下属的布拉德钢铁厂的一名工程师。后来，当卡耐基知道齐瓦勃有超人的工作热情和杰出的管理才能后，很快就提拔他当上了布拉德钢铁厂的厂长。在厂长的位置上，齐瓦勃充分发挥出了自己的学识和才干，带领布拉德钢铁厂走向了辉煌，以至于卡耐基因为布拉德钢铁厂而放言：“什么时候我想占领市场，什么时候市场就是我的。因为我能造出又便宜又好的钢材。”

几年后，表现出众的齐瓦勃又被任命为卡耐基钢铁公司的董事长，成了卡耐基钢铁公司的灵魂人物。就在齐瓦勃担任董事长的第七年，当时控制着美国铁路命脉的大财阀摩根提出要与卡耐基联合经营钢铁，并放出风声说，如果卡耐基拒绝与他合作，他就找当时位居美国钢铁业第二位的贝斯列赫姆钢铁公司合作。

面对这样的压力，卡耐基要求齐瓦勃按一份清单上的条件去与摩根谈联合的事宜。齐瓦勃看过清单后，果断地对卡耐基说：“按这些条件

去谈，摩根肯定乐于接受，但你将损失一大笔钱，看来你对这件事没我调查得详细。”经过齐瓦勃的分析，卡耐基承认自己过高估计了摩根，于是全权委托齐瓦勃与摩根谈判，事实证明，这次谈判取得了对卡耐基有绝对优势的联合条件。

到 20 世纪初，卡耐基钢铁公司已经成为当时世界上最大的钢铁企业。卡耐基是公司最大的股东，但他并不担任董事长、总经理之类的职务。他要做的就是发现并任用一批懂技术、懂管理的杰出人才为他工作。

海纳百川，有容乃大。嫉才是管理者的一个大忌。管理者的职责是招募到比自己更强的人，并鼓励他们发挥出最大的能量来为自己服务。这本身就已经证明了管理者的本事。那些时常害怕下属超越自己、抢自己风头而对功高盖主者施行严厉打击的领导者是很难变得更强大的，因为他身边总是缺少比他有谋略的人协助他，而仅靠一个人的能力和智慧是不可能将整个企业做大做强的。

人才须配在最佳工作机会上

离开苹果公司的乔布斯消沉了一段时间，他的朋友甚至一度怀疑他会自杀。不过，当他在和一位诺贝尔奖得主漫谈的时候突然有了创办下一家公司的冲动：为研究机构和学院提供专业配置的计算机，以加速研发的进程，这就是后来的 Next 公司。“让创新的轮子再转起来，和一帮天才制造出酷毙了的玩意儿”，这是当时乔布斯的全部念头。于是他开始广招苹果旧部，这让苹果公司的斯卡利着实恐慌了一阵，担心第二天早上到公司时人已经走了一半。为此苹果公司以“挖墙脚”为名将乔布斯诉上了法庭，这个官司彻底离间了苹果公司与其创始人的关系，但也从另外一个方面促进了乔布斯的成熟，从而推动了其新事业的发展。

经过这件事，乔布斯更是清楚地告诉世人：在最有能力的人才手上，机会才能发挥最大效用。通用集团前首席执行官韦尔奇将自己的工作实质定义为：“向最优秀的人才提供最合适的机遇、最有效的资源配置。”

比尔·盖茨始终认为，微软的命运是由创新性产品决定的，而能否开发出高技术产品，关键在于有没有非凡创造力的人才，同时能不能为他们创造一个好的工作环境。微软公司负责招聘人才的凯瑞·泰比特说：“招揽具有非凡创造力的人才是我们的最高原则。”因此，微软更加注重招聘顶尖人才。

微软不仅需要计算机领域内的顶尖人才，他们把选聘顶尖人才的范围扩展得更大，雇用了不少远远超出PC机领域的各类专家，其中包括哲学家、语言学家、民族音乐学家、电影特技专家等。盖茨说：“如果要在软件开发上继续取得成功，我们还必须更多地理解外部世界，并从中汲取营养，使微软公司继续发展。”言外之意，他们要在创新机会上搭配最顶尖的人力资源。

将最好的机会、最关键的职位、最重要的职责留给最有能力的人，这是优秀企业的一贯表现。

1978年7月13日，李·艾柯卡被亨利·福特二世赶走。克莱斯勒公司董事长约翰·里卡多力邀艾柯卡加盟克莱斯勒公司，但李·艾柯卡却是有条件的。李·艾柯卡现在要的是当自己的主人。他当第二把手的时间已经太长了。假如他接受克莱斯勒公司的工作，不出一两年一定要当第一把手，否则就不干！

这就是李·艾柯卡进克莱斯勒公司谈判的要价。这不仅是由于他与亨利相处的失败经验而要求这样做的。而且也是因为他需要有完全自由的行动才能使公司现有的状况转变过来。李·艾柯卡说：“除非我在管理方式上拥有完全的权力，我的政策才能付诸实施，否则，我去该公司之举就将成为一种人们受到挫折时所常采取的传统做法。”在这一点

上，李·艾柯卡有自己的办事原则。

在他的印象里，里卡多要他当总裁，自己当董事长。但当他告诉里卡多他的要求时，他发现自己想错了。“听着，”里卡多说，“我不打算干下去了。这里只能有一个领导的位置。如果你到我们这里来，那领导就是你。否则，我们就不会找这么多的麻烦来举行这些会见了。”里卡多知道自己的使命：那就是将拯救克莱斯勒的机会给予最有能力的人。艾柯卡是他眼中最好的人选。

在亨利解雇李·艾柯卡时，包括解雇费在内，福特汽车公司要给他 150 万美元。但是有一条很重要，福特汽车公司约束性很强的合同包括一项竞争性的条款，它规定如果他到另一家汽车公司工作就将丧失拥有这笔钱的权利。“不要为此担心，”里卡多决心已定，他说，“我们会全部给你的。”

李·艾柯卡终于没有辜负里卡多的期望，使克莱斯勒起死回生，重振昔日雄风。作为企业领导者，为了企业的长远发展和远大前程考虑，应该有里卡多这种主动让贤的胸襟与气魄，甘愿退居幕后的牺牲精神，在最好的职位上搭配最有能力及绩效最好的人才，让更有活力、更有才华的人引领企业跟上时代发展的新潮流。



不要计较优秀人才的小缺陷

1985 年，乔布斯从苹果公司辞职时带走了 6 名重要员工，并梦想着能够开发一款物美价廉的计算机。在得克萨斯州亿万富豪罗斯·佩罗 (Ross Perot) 的资助下，乔布斯的团队推出了一款镁金属外壳的产品“NeXT”，其外表富有光泽，而且得到了高端用户的青睐，其中还包括“Linux 之父”蒂姆·伯纳斯·李 (Tim Berners·Lee)，他的第一个网络服务器软件就是在 NeXT 上完成的。但是由于售价高达 9999 美元，该产品从未真正腾飞，总销量仅为 5 万台。

乔布斯说：“我是我所知唯一的一个在一年中失去 2.5 亿美元的人……这对我的成长很有帮助。”犯错误不等于错误。从来没有哪个人没有失败过或者没犯过错误，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，他们把错误当成一个警告而不是万劫不复的失败。从不犯错意味着从来没有真正活过。

管理者要将注意力集中到人的长处上，而一些小缺陷则可以忽略不计，除非这些缺陷会影响他现有长处的充分发挥。如果上级对下属的不足之处很当一回事，就像评估工作那样认真，只知道抓住下属的缺点和短处，不仅做不成任何事情，也将会毁掉上下级关系中较为真诚的那部分感觉。

美国柯达公司在生产照相感光材料时，工人需要在没有光线的暗室里操作，为此培训一个熟练的工人需要相当长的时间，并且没有几个工人愿意从事这一工作。但柯达公司很快就发现盲人在暗室里能够行动自如，只要稍加培训和引导就可以上岗，而且他们通常要比常人熟练得多。

于是，柯达公司大量招聘盲人来从事感光材料的制作工作，把原来的那一部分工人调到其他部门。这样，柯达公司充分利用了盲人的特点，既为他们提供了就业机会，也大大提高了工作效率。这不能不归功于其“掌门人”高明的用人策略。

由此可见，管理者只要用人得当，缺点也可以变成优点。事实上，那些真正能做事的鬼才通常不是那种循规蹈矩的人，而那些毫无特点、毫无个性的乖乖派虽然容易得到管理者的好感，但他们的唯命是从也往往说明了他们能力的欠缺。某个人在某方面是天才，就意味着他有可能在别的方面有缺陷。

李先生就是一个这样的人。李先生在美国化工公司担任技术员。他的专业能力很强，不仅对自己工作范围内的技术问题能够轻松解决，还时常跨部门研究，经常帮助别部门的同事搞定研究难题。他对研究