

HOW STEVE JOBS DEFEATED HIS BUSINESS RIVALS

乔布斯 和他的对手们

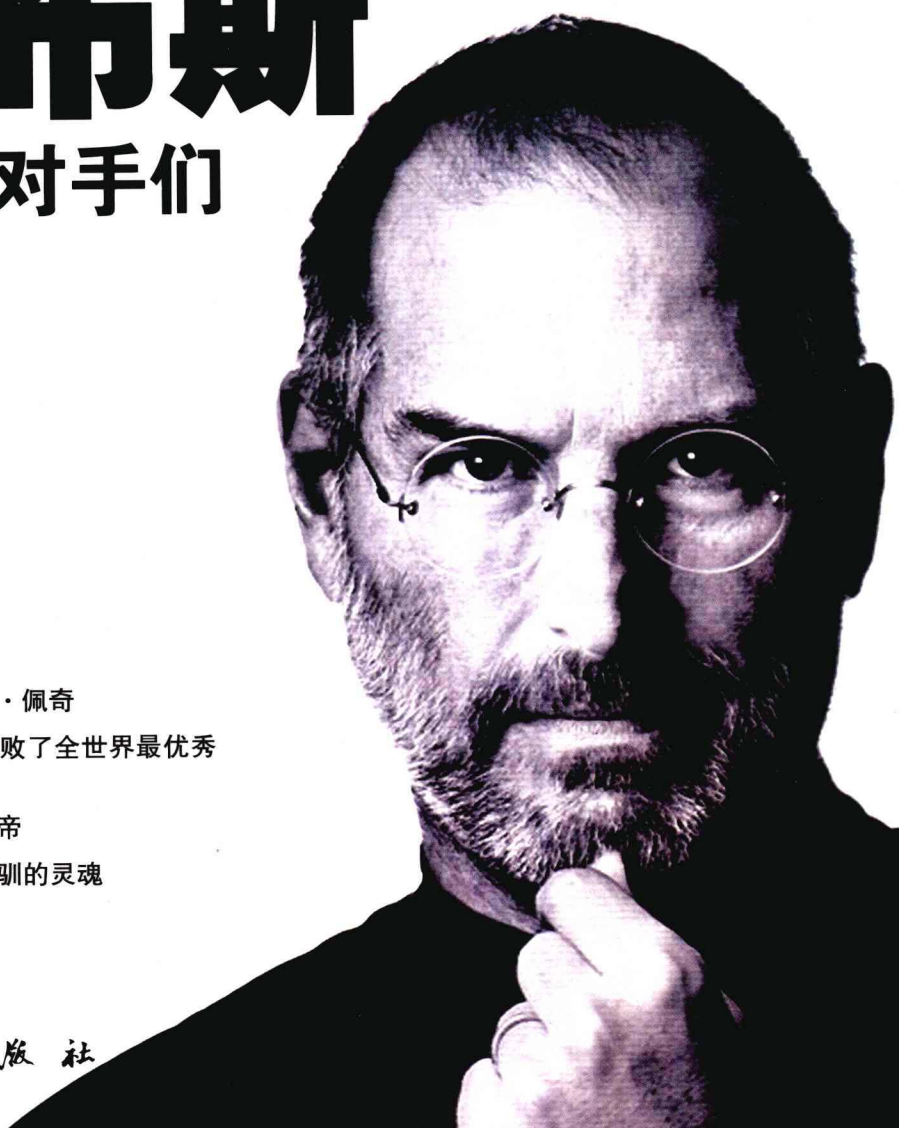
姜洪军◎著

从比尔·盖茨到拉里·佩奇

数十年来，他几乎击败了全世界最优秀的技术和商业奇才

也许，只有死亡和上帝

才能阻止这个桀骜不驯的灵魂



科学出版社

HOW STEVE JOBS

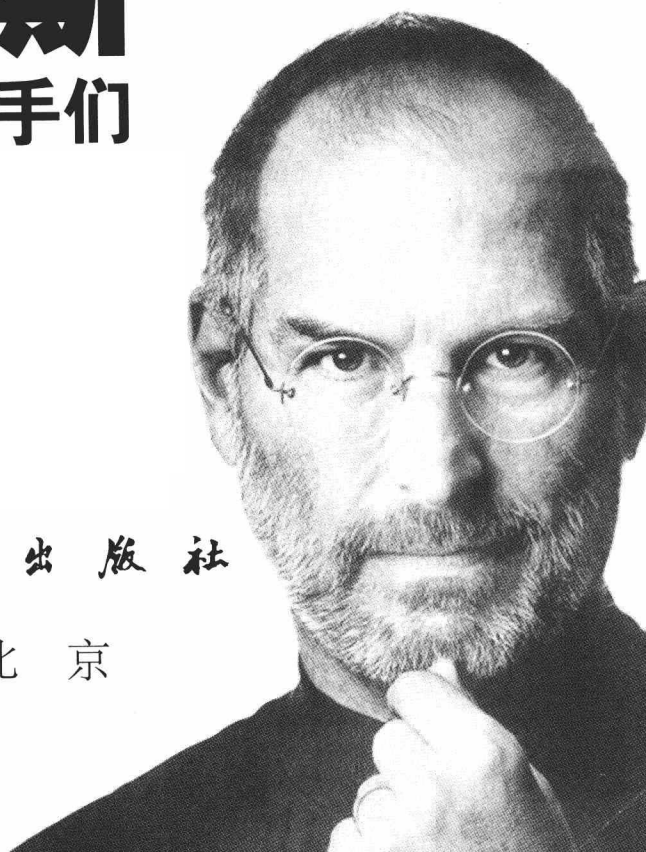
DEFEATED HIS BUSINESS RIVALS

乔布斯 和他的对手们

姜洪军◎著

科学出版社

北 京



内 容 简 介

本书通过揭秘史蒂夫·乔布斯与其对手们的博弈，完整展现了他精彩的商业生涯。

乔布斯被誉为计算机产业与娱乐业界的标志性人物，人们把他视为麦金塔电脑、iPod、iTunes、iPhone、iPad等里程碑式科技产品的缔造者。他将科技产品的创新、苹果公司的运营演绎成全球性的华丽演出，在这场长达30多年的完美大剧中，乔布斯不是孤独登场，一大批科技、商业天才与他的互动完成了让人叹为观止的演出，这其中包括史蒂夫·沃兹尼亚克、比尔·盖茨、约翰·斯库利、迈克·戴尔、安迪·格鲁夫、埃里克·施密特、拉里·佩奇、王雪红等。他们是乔布斯对手，更是这场精彩演出的伙伴。在此期间，苹果公司也得以在IBM、微软、英特尔、索尼、联想、惠普、摩托罗拉、谷歌、佳能、诺基亚、迪士尼等群星闪耀的天际中熠熠生辉。

本书既可视作乔布斯商业生涯版的传记，又是一部长达30年之久的商业博弈精编案例，更可看做20世纪70年代以来波澜壮阔的全球计算机产业发展简史。

图书在版编目(CIP)数据

乔布斯和他的对手们/姜洪军著. —北京: 科学出版社, 2011

ISBN 978-7-03-032514-3

I. ①乔… II. ①姜… III. ①乔布斯, S. —企业管理—经验

IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第204003号

责任编辑: 刘俊来 陈亮 徐蕊 / 责任校对: 陈玉凤
责任印制: 张克忠 / 封面设计: 王建敏

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年10月第 一 版 开本: 720×1000 1/16

2011年10月第二次印刷 印张: 19

字数: 210 000

定价: 36.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

HOW STEVE JOBS

Defeated His Business Rivals

乔布斯主要对手出场表

史蒂夫·沃兹尼亚克（苹果公司联合创始人）

出场时间：1976年 竞争指数：★★★

交锋领域：沃兹尼亚克（昵称沃兹）是乔布斯的创业伙伴，但也是乔布斯早年在PC领域急于赶超的对象，乔布斯开发丽萨及麦金塔电脑的内在动力之一就是想要超越奠定苹果公司基石的、沃兹研发的苹果II型电脑。在乔布斯回归苹果后，曾迫使沃兹离开。

杰克·特拉梅尔（科莫多公司创始人）

出场时间：1976年 竞争指数：★★★

交锋领域：特拉梅尔是早期电脑史上知名公司科莫多的创始人。1976年，科莫多公司曾欲收购苹果公司，乔布斯当时开价10万美元，结果未能成交。在1980年前后，自诩为“吃苹果的虫子”的科莫多一度对苹果公司形成威胁。

迈克·斯科特（苹果公司首任CEO）

出场时间：1977年 竞争指数：★★★

交锋领域：迈克·斯科特成为苹果公司首任CEO前，已是硅谷知名人士，在协助苹果公司上市方面立下了汗马功劳。但因其管理理念与乔布斯相异，后遭乔布斯与苹果公司董事长马库拉联手解聘。当时乔布斯有一种负罪感，曾害怕斯科特会自杀。

比尔·盖茨（微软公司联合创始人）

出场时间：1977年 竞争指数：★★★★★

交锋领域：乔布斯曾给了盖茨为苹果公司开发应用软件的合作，期间乔布斯认为微软视窗操作系统抄袭了其麦金塔操作系统创意，并对此耿耿于怀。在乔布斯回归苹果公司后，盖茨曾让微软公司投资苹果公司，使苹果脱离困境（这被外界认为是放虎归山）。苹果公司随后在数码音乐、智能手机、平板电脑等多个领域对微软公司形成冲击。

安迪·格鲁夫(英特尔原CEO)

出场时间：1977年 竞争指数：★★★

交锋领域：1977年，乔布斯准备采用英特尔芯片，但要求与英特尔最大客户享受同样价格，遭到时任英特尔首席运营官的安迪·格鲁夫的拒绝。格鲁夫说：“从那时候起，在乔布斯眼里，英特尔便一文不值，不管我们做了什么，都不能改变他的想法”。此后十几年里，苹果公司的产品一直未采用英特尔芯片。

唐·埃斯特利奇（IBM个人电脑首任主管）

出场时间：1981年 竞争指数：★★★★

交锋领域：1981年，乔布斯最担心的IBM个人电脑问世，IBM个人电脑的负责人就是埃斯特利奇。埃斯特利奇曾回绝乔布斯为他提供的苹果公司CEO职位的邀请（当时，这个职位能让他获得每年100万美元薪水加100万美元分红）。埃斯特利奇1985年因飞机失事遇难。

杰夫·拉斯金（苹果公司麦金塔电脑项目首任负责人）

出场时间：1981年 竞争指数：★★★

交锋领域：麦金塔项目组原来的负责人是杰夫·拉斯金。早先乔布斯曾极力反对麦金塔项目上马，拉斯金据理力争才使该项目被勉强保留。后来乔布斯看到拉斯金的初步蓝图后兴趣大增，抢走了项目的主导权，拉斯金被迫离开苹果公司。

约翰·斯库利（苹果公司原CEO）

出场时间：1983年 竞争指数：★★★★★

交锋领域：斯库利原是百事可乐的营销高管，曾导演了百事可乐与可口可乐的龙虎斗。乔布斯把他招进苹果公司担任公司CEO，准备应对与IBM的大战。乔布斯曾对他说：“你是想一生都卖甜汽水，还是要改变世界？”1985年，在公司内部斗争中，斯库利将乔布斯赶出苹果。

让·路易·嘉塞（Be公司CEO）

出场时间：1985年 竞争指数：★★★

交锋领域：法国人嘉塞曾是乔布斯的同事，因告发乔布斯图谋赶走斯库利而得罪乔布斯。他后来成立的Be公司一度与乔布斯的NeXT公司较量，并差点破坏了乔布斯回归苹果的计划。

吉尔·阿梅里奥（苹果公司原CEO）**出场时间：1996年 竞争指数：★★★**

交锋领域：1996年，时任苹果公司CEO的阿梅里奥并购了NeXT公司，让乔布斯以顾问的身份回归苹果。回归后的乔布斯演了一出苹果版的“陈桥兵变”，赶走了阿梅里奥，重新执掌苹果公司大权。

迈克·戴尔（戴尔公司创始人）**出场时间：1997年 竞争指数：★★★**

交锋领域：1997年，乔布斯回归苹果公司重执大权后不久，戴尔公司CEO迈克·戴尔建议处于困境的苹果公司关门了事。这让乔布斯非常愤怒。此后，他经常嘲讽戴尔公司及戴尔本人。在教育领域市场，乔布斯用苹果电脑对戴尔公司予以痛击，并用iPod击垮了戴尔的DJ MP3。

查尔斯·格什克（Adobe联合创始人）**出场时间：1998年 竞争指数：★★★**

交锋领域：20世纪80年代，乔布斯曾帮助Adobe联合创始人格什克起家。1998年，乔布斯回归苹果后一年，曾邀请Adobe为苹果研发视频处理软件，但遭到拒绝。此后两家公司交恶。

卡莉·菲奥莉娜（惠普原CEO）**出场时间：2004年 竞争指数：★★★**

交锋领域：2004年惠普准备全面进军苹果把持的消费电子领域，并计划推出在线音乐商店和音乐播放器，与苹果展开竞争。但苹果iPod当时正如日中天，市场上全无敌手。最后，惠普CEO卡莉不得已选择加盟苹果阵营，让惠普经销iPod。

霍华德·斯金格（索尼公司董事长兼CEO）**出场时间：2002年 竞争指数：★★★★**

交锋领域：乔布斯用切香肠战术从包括索尼在内的唱片公司手中获得了数字音乐经销的控制权，并用自己的iPod击败了索尼的同类产品，终结了索尼Walkman创造的随身听时代。

沈望傅（创新公司创始人）**出场时间：2004年 竞争指数：★★★**

交锋领域：沈望傅带领创新公司数度在MP3市场向乔布斯的iPod发起冲

击。“他富于激情而好斗，全世界也只有他一人敢信誓旦旦地声称要将苹果拉下马”，当时有分析人士如此点评沈望傅。

柳传志（联想集团董事局主席）

出场时间：2004年 竞争指数：★★★

交锋领域：2004年12月，柳传志主导下的联想收购了IBM个人电脑部门后，本来就在乔布斯准星中的ThinkPad继续成为苹果公司的目标。2008年，两家公司在笔记本电脑上的竞争一度白热化。此后苹果的iPhone、iPad也成为联想乐Phone、乐Pad极力追赶的对象。

爱德华·詹德（摩托罗拉原CEO）

出场时间：2004年 竞争指数：★★★

交锋领域：2004年摩托罗拉CEO詹德曾引导乔布斯进军手机市场，两家公司还联合开发了一款在市场上遭遇失败的手机。随后，苹果单干并推出iPhone，结果打得摩托罗拉手机节节败退。

埃里克·施密特（谷歌董事长）

出场时间：2007年 竞争指数：★★★★★

交锋领域：谷歌创业初期，曾试图让乔布斯担任谷歌CEO，乔布斯拒绝了邀请，但同意指导谷歌公司。施密特一度成为苹果公司董事。2007年年底，谷歌凭借Android进军手机市场的举动，让乔布斯与施密特彻底反目，双方展开了激烈的对峙。

乔纳森·鲁宾斯坦（Palm公司原CEO）

出场时间：2008年 竞争指数：★★★★★

交锋领域：鲁宾斯坦曾为乔布斯的左膀右臂，跟随乔布斯多年，主导过苹果iPod项目，后来应聘到苹果公司的竞争对手Palm公司担任CEO，一度与苹果公司展开针锋相对的竞争，但最终落败。

王雪红（HTC公司董事长）

出场时间：2010年 竞争指数：★★★★★

交锋领域：谷歌的Android手机阵营给苹果带来了巨大的压力，乔布斯决定反击。在乔布斯最后的岁月里，曾决心发动“热核大战”毁掉Android，其突破口定位于在采用了谷歌操作系统的急先锋HTC，苹果数度对HTC展开专利诉讼大战。这是一个乔布斯去世前念念不忘的对手。

HOW STEVE JOBS

Defeated His Business Rivals

目 录

1 第1章

0号与1号

“于是他们就有了争执：谁是1号？这显然是首要问题，两个史蒂夫都想当1号。我没让乔布斯当1号，因为我觉得这难以接受。”1977年的一天，苹果公司的首任CEO迈克·斯科特为苹果公司员工编号。史蒂夫·沃兹尼亚克研发出苹果电脑，苹果公司因此而起家，所以他是1号。最后史蒂夫·乔布斯接受了0号。

15 第2章

欲吃苹果的科莫多宠物

科莫多公司打算买下苹果公司，乔布斯开价是10万美元，外加公司每年给乔布斯和沃兹尼亚克3.6万美元。科莫多公司代表回去向特拉梅尔汇报，特拉梅尔觉得花这么大的代价买个车库和一堆零部件不值。事后沃兹尼亚克抱怨乔布斯狮子大开口，吓走了大主顾，他认为乔布斯要价比较狠。

25 第3章 被遗忘的首任CEO

一次开会时，乔布斯把穿着凉鞋的臭脚搁在了桌子上，另一头马库拉在抽烟。“一边是烟鬼，另一边则是一双臭脚……大家都很不爽。”别人都敢怒不敢言，公司CEO斯科特只好站起来制止乔布斯的举动，因此引发争执。

38 第4章 大象也跳踢踏舞

1981年8月12日，IBM品牌的个人电脑问世。乔布斯在《华尔街日报》上刊登了一整版的广告，内容是一行通栏大标题：“欢迎IBM，严肃点”（Welcome IBM, Seriously）。“那广告词就像是小红帽欢迎大灰狼，公鸡欢迎黄鼠狼一样愚蠢。”后来，苹果公司CEO约翰·斯库利沉痛地对这个广告作了这样的评论。

48 第5章 跟班盖茨

“你们偷我们的！”乔布斯对着比尔·盖茨狂吼，“我们相信你们，但如今你们却从我们这里偷东西”。1983年年末，乔布斯发现了微软Windows与苹果Macintosh操作系统的相似性，当时单刀赴会的盖茨身处苹果公司会议室，被十个苹果员工围着，乔布斯领头发难。

59 第6章 把乔布斯赶出苹果的人

谈话中乔布斯与斯库利心结渐起，乔布斯一度称“我们雇你来，只希望你管好自己分内的事情就行了”。斯库利的火也上来了，他表示作为公

司CEO，他知道什么是自己分内的事。而此时的乔布斯对斯库利由爱生恨，并开始积极串联，准备将斯库利赶下台。

76 第7章 佳能电脑梦碎

作为大股东以及信用贷款额度的提供方，佳能强迫乔布斯从外界引进更有经验的管理人员和他共同管理NeXT公司。乔布斯不得不雇用一位曾在德州仪器工作过6年的英国经理彼得·冯古蓝伯格，和他共用一个总裁办公室。

86 第8章 乔布斯回归的障碍

“他是我这辈子见过的最无敌的人。他有那种能扯开你的胸腔，把手指捅进你身体里的力量。”让·路易·嘉塞曾这样评价乔布斯。嘉塞曾是乔布斯的事业伙伴，也是乔布斯职业生涯中期一个有力的对手。

97 第9章 苹果版王子复仇记

“乔布斯认为阿梅里奥回天乏术，他会在合适的时间让后者下台。”在苹果CEO吉尔·阿梅里奥并购NeXT公司，让乔布斯回归苹果后不久，《红鲱鱼》杂志便传出这样的访谈内容。

112 第10章 与“帝王”盖茨先友后敌

当乔布斯成为苹果公司的临时CEO后，乔布斯对盖茨的观感发生了变

化。乔布斯约盖茨会晤，表达了合作的意愿。看着以前的老大屈尊求教，盖茨心情大好。此时的盖茨已日理万机，与苹果公司的合作对于苹果公司来说是件大事，但对于此时的微软来说，应该是件小案子。

123 第11章 建议苹果关门的戴尔

“要是让我来管理苹果公司的话，我会立刻将苹果公司关闭，将资金还给股东。”1997年10月6日，戴尔公司CEO迈克·戴尔被问及“如果由你掌管苹果公司，你会怎样做”时，作出这样的回答。当时，苹果公司正处于发展史上一个困难时期，乔布斯是苹果公司的临时CEO。

135 第12章 绘图高手的轻蔑

“我们请他们为Mac电脑提供程序，但遭到拒绝。”1998年，乔布斯兴致勃勃地找到图像图形和排版软件生产商Adobe，希望他们为苹果公司研发一套视频处理软件。Adobe认为给当时市场份额少得可怜的苹果Mac电脑开发软件，是对公司自身资源的严重浪费。这让乔布斯很没面子，也很伤心。

146 第13章 iPod的前世今生

“当时我正在梯子上刷油漆，接到了一位带美国口音的女士的电话，她自称是苹果的法律事务代表，他们希望承认我所做的那些工作。”15岁就辍学的英国人肯恩·克莱默这样回忆2007年的一天所发生的一幕。苹果似乎认为他是iPod之父。

158

第14章

索尼Walkman启示录

“那是白日做梦，他一定是在纽约和东京之间来回飞得太多了，有些神志不清。”2005年的一天，苹果公司CEO乔布斯恼怒地说。事情的起因是：当时索尼公司董事长兼CEO霍华德·斯金格认为苹果公司iPod销得好，是因为有索尼等唱片公司提供的音乐作品，苹果应该和唱片公司分享iPod的利润。

170

第15章

微软Zune阻击iPod

2008年年初，微软娱乐和设备事业部总裁罗比·巴赫表示，微软的新版Zune可以成为苹果iPod播放器的替代品，值得用户重新选择。乔布斯在接受采访时针锋相对：“巴赫喝醉了吗？在你认识的朋友中，有人使用Zune播放器吗？”

182

第16章

与英特尔的恩怨

1977年，乔布斯曾与英特尔首席运营官安迪·格鲁夫会面，乔布斯要求与英特尔的最大客户享受同样的价格，而当时，苹果仅与英特尔合作了一年，格鲁夫断然拒绝。格鲁夫说，“从那时候起，在乔布斯眼里，英特尔便一文不值，不管我们做了什么，都不能改变他的想法。”

194

第17章

与联想对刀

2008年1月15日，在苹果产品发布会上，乔布斯打开了一只淡黄褐色的标准办公信封，新款MacBook Air笔记本电脑从信封中滑出。乔布斯此举让联想公司美国总部的高管们几乎惊慌失措，因为他们计划于2月26日发布一款超薄笔记本电脑ThinkPad X300。结果乔布斯抢先一步。

206 第18章 摩托罗拉与苹果的手机情缘

“当你出门时，你会确定带齐了三样东西：你的钥匙、钱包与手机。你的iPod不在这张清单内。”2004年的一天，摩托罗拉CEO爱德华·詹德这样对乔布斯说。一向用子弹一般的言语击中他人的乔布斯，此次被詹德的这句话打中了。

219 第19章 Palm出局

有记者问鲁宾斯坦，身为苹果的前高管加盟竞争对手Palm，“乔布斯是不是会气疯？”鲁宾斯坦回答：“我肯定不在（乔布斯）寄圣诞节礼物的名单上。”但鲁宾斯坦坚持认为，他并不是有意要抢自己以前的老板的风头。他说：“我与乔布斯共事了16年，现在被人们看做一个叛徒。但是这一切都与苹果无关。”

229 第20章 与谷歌反目成仇

“我敢肯定，这场厮杀会变得越来越丑陋。为了击败苹果，谷歌必须变得非常具有侵略性。如果谷歌成功了，苹果和iPhone将承受沉重的价格压力。”哈佛商学院教授大卫·约菲这样评价苹果和谷歌的竞争。

241 第21章 iPad传奇

“苹果面前永远站着一个具有超人力量的恶巫。”《福布斯》杂志曾这样说。苹果面前的“恶巫”一开始是IBM，然后是微软，后来又变成英特尔，现在则又是微软。不过盖茨在发展平板电脑方面的努力，显然不是“恶巫”的角色，而是一个探路者，他为乔布斯的iPad平板电脑披荆斩棘。

255 第22章 零售王国与捷威

“我这十年中只请过一次咨询公司来帮我分析捷威的零售战略，避免我们重蹈覆辙。但从自身来讲，我们从来没花钱聘请过咨询师。我们想要的就是造出好的产品。”乔布斯曾这样说。Gateway公司的商标是彰显其牧场起家背景的奶牛花斑盒，在中国的昵称为花斑奶牛。这头花斑奶牛是怎样进入乔布斯视野的呢？

268 第23章 iPhone 4 “天线门”事件

在智能手机市场与苹果厮杀的诺基亚公司站出来，在其官方博客中发文讽刺苹果iPhone 4信号问题，并表示“诺基亚的手机绝不会有这样的问题”。摩托罗拉在《纽约时报》上刊登了巨幅广告，标题写着“无须再配保护套”，宣传自己的Droid X，捎带着嘲笑iPhone 4的信号问题。

278 第24章 女版乔布斯

2011年5月，HTC董事长王雪红被人发现和丈夫陈文琦逛加州苹果商店，并购买MacBook Air、Apple TV、iPad2等一大批苹果产品。休养中的乔布斯得知这一信息后，主动致电苹果公司营销部门询问真实性，在得到确认后，乔布斯很高兴，他表示非常乐意看到竞争对手光临和消费。

289 尾声

HOW STEVE JOBS

Defeated His Business Rivals

第1章

0号与1号

“于是他们就有了争执：谁是1号？这显然是首要问题，两个史蒂夫都想当1号。我没让乔布斯当1号，因为我觉得这难以接受。”1977年的一天，苹果公司的首任CEO迈克·斯科特为苹果公司员工编号。史蒂夫·沃兹尼亚克研发出苹果电脑，苹果公司因此而起家，所以他是1号。最后史蒂夫·乔布斯接受了0号。

“于是他们就有了争执：谁是1号？这显然是首要问题，两个史蒂夫都想当1号。我没让乔布斯当1号，因为我觉得这难以接受。”

1977年的一天，苹果公司的首任首席执行官（CEO）迈克·斯科特为苹果公司员工编号。史蒂夫·沃兹尼亚克（昵称为沃兹）研发出苹果电脑，苹果公司因此而起家，所以他是1号。但史蒂夫·乔布斯坚决不肯屈居2号，斯科特脑筋一转，电脑世界是由“0”和“1”组成的，“0”也很重要。他建议乔布斯为0号，乔布斯接受了。但在苹果公司的正式花名册上，乔布斯仍是2号，因为当时美国银行的存折处理软件不允许使用编号0。

在苹果公司发展初期，沃兹在公司里的作用很重要，罗伯特·克林利曾在他的著作《偶然帝国》中说：“沃兹称得上是苹果公司首席雇员，因为从技术的角度来看，沃兹就是苹果电脑。”

蓝盒子

“老实点！举起手来！”

一名警察冲进公用电话亭，正在用蓝盒子尝试打“免费”电话的乔布斯吓得浑身哆嗦起来。由于没穿外套，他把蓝盒子偷偷塞给了沃兹。

警察发现了这一举动，于是命令他们靠墙叉开腿站立，然后掏出了蓝盒子。“这是什么？”警察厉声问道，沃兹“狡猾”地说那

是一个电子音乐合成器。

看着他们留有长发的另类打扮，警察怀疑他们是在进行毒品交易，于是第二名警察也赶了过来，把周边的草丛搜了个遍，结果当然是一无所获。

不过，第二名警察对电子设备似乎有些了解，他问了几个让乔布斯胆战心惊的问题，他显然看出那绝不是一个电子音乐合成器，但他也不想深究了，于是说：“穆格要是看到这种玩意儿，他会海扁你们一通。”（穆格是电子音乐合成器的发明人）

这是1971年年底的一幕。当时，乔布斯和沃兹首次试验自制可“免费”打电话的蓝盒子。

制作这么一个并不复杂的小盒子就能把电话打到全球各地，这让乔布斯很兴奋。随后他们用蓝盒子给许多人打电话，沃兹还曾冒充尼克松总统的代表亨利·基辛格给教皇打电话。后来有人说，沃兹打给教皇是想忏悔。

也许乔布斯更需要忏悔，因为他不仅仅是想自己免费打电话，还想生产这种蓝盒子，并销售牟利。沃兹在回忆录*iWoz*中承认：“我其实在纵容和帮助犯罪。”

怎么销售这种非法的玩意儿呢？当然不能公开卖，那怎么找到顾客呢？

他们进入男生公寓逐一敲门，然后随便说个名字，问个问题，如“约翰在吗？”对方会问哪个约翰，乔布斯会说就是那个能免费打电话的人，然后扯几句。如果对方对此感兴趣，沃兹就会拿出一个蓝盒子来演示，记住，只是一个。等对方有购买意向时，他们就会另外约时间送货上门。

乔布斯在这件事上显露出独特的营销天赋。采用集成电路的蓝盒子每个成本约为40美元，售价为150美元，他们每卖出一个，就附上一张手写卡片“全世界掌握在你手中”，这个就算是产品的保修卡了。由于是非法买卖，乔布斯化名为奥夫·托巴克，沃兹化名为伯克利·布鲁。沃兹对此有些隐忧，怕被逮住而进监狱，而年