

Finding the Next **Steve Jobs**

谁是下一个 乔布斯

寻找、留住、培养创意天才的秘密



[美] 诺兰·布什内尔 (Nolan Bushnell) 著
[美] 吉恩·斯通 (Gene Stone)
任颂华 译

《史蒂夫·乔布斯传》作者	趋势专家、《全新思维》作者	营销专家、《创业者圣经》作者	鼎力推荐
沃尔特·艾萨克森	丹尼尔·平克	赛斯·高汀	

史蒂夫·乔布斯前老板的用人、留人之道——让下一个“乔布斯”主动找上门！

中信出版集团

English Edition Steve Jobs

谁是下一个 乔布斯

寻找、留住、培养创意天才的秘密

How to find, hire, and grow creative people

【美】史蒂夫·乔布斯
Steve Jobs

（美）蒂姆·库克
Tim Cook

陈冠中 译

图书在版编目 (CIP) 数据

谁是下一个乔布斯: 寻找、留住、培养创意天才的
秘密 / (美) 诺兰·布什内尔, (美) 吉恩·斯通著; 任
颂华译. -- 北京: 中信出版社, 2018.11

书名原文: Finding the Next Steve Jobs: How to
Find, Keep, and Nurture Talent
ISBN 978-7-5086-9454-2

I. ①谁… II. ①诺… ②吉… ③任… III. ①企业管
理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 206737 号

Finding the Next Steve Jobs: How to Find, Keep, and Nurture Talent by Nolan Bushnell and Gene Stone
Original English Language edition Copyright © 2013 by Nolan Bushnell and Gene Stone
Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.
Simplified Chinese Translation copyright © 2018 by CITIC PRESS CORPORATION
All RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

谁是下一个乔布斯——寻找、留住、培养创意天才的秘密

著 者: [美] 诺兰·布什内尔 [美] 吉恩·斯通

译 者: 任颂华

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)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2018年11月第1版

京权图字: 01-2018-7328

书 号: ISBN 978-7-5086-9454-2

定 价: 39.00 元

印 张: 6.5

印 次: 2018年11月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号



版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给史蒂夫·乔布斯以及我生命中遇见的所有其他创意人才

引言

1980年，我的公司查克芝士生意蒸蒸日上，我感到钱包鼓鼓。于是我在巴黎的战神广场买了一所很大的房子，它就坐落在埃菲尔铁塔和巴黎军校之间。房子真的很棒——6层，总面积约1500平方米，带有大理石楼梯和地下游泳池。当时，我太太和我还没有买任何家具，于是我们想：为什么不邀请一些人来“填满”房子呢？

我们真这么做了。我们召开了一个大型的派对，邀请查克芝士和我另外一家公司雅达利中我所认识的每一个人，再加上我所有的老朋友。奇怪的是，出席在巴黎举办的这次乔迁庆宴的人，比出席最近在我加州伍德赛德家里举办的派对的人还要多。庆宴从黄昏开始，直到次日黎明时才结束。

差不多晚上9点的时候，我往外望去，注意到雅达利原来的员工史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）就在门口。我笑了，

而史蒂夫翻了翻白眼——我想他有点被这地方的大小惊到了。当时我正春风得意，史蒂夫则一如往常——那时他还算不上是一个很了不起的人。

“嗨，”我和他打招呼，“你能来，我很高兴。”

“你在巴黎开派对，我可不想错过，”他回道，“再说了，我也要放个假。”

我问他准备在城里待多久，他说会待几天。

“那我们明天一起吃早餐吧。”我建议道，他同意了。

随着我们谈话的继续，我注意到史蒂夫的外表与他在雅达利为我工作时相比有了改变——实际上，自那之后我每次见到他，他的穿戴都会更讲究一些，也更像成年人。当晚他还是穿着他常穿的李维斯 501 系列牛仔裤，但值得注意的是裤子很干净。还有就是他的头发虽然还很长，但他在露脸之前应该是洗过头了。

最重要的是，史蒂夫的举止毫无瑕疵。看上去他终于把自己变成了一个文明人。虽然他在雅达利时一直是个不错的雇员，但是没有人会说 he 很好相处。

此时，他的新公司——苹果已经非常成功了，销售额可能只比 1 亿美元少一点，但是和雅达利或者查克芝士赚的钱相比还差得很远。在 1980 年，雅达利能带来差不多 20 亿美

元的销售额，查克芝士差不多有 5 亿美元。我那时还不认为自己拒绝拥有苹果 1/3 的所有权是件太糟糕的事情——虽然我现在开始认为那最终可能会是一个错误。

我很为史蒂夫感到骄傲，觉得我的帮助也是他成功的一部分原因。雅达利帮了他不少。比方说，我们向他提供计算机配件，允许他以成本价购买微处理器——事实上，早期苹果公司几乎所有的部件都来自雅达利，而且（雅达利）没有加价。再者，苹果公司调制器是一个很有趣的设备，能让第二代苹果电脑连接电视机，这一产品也是基于我们已有的设计。

史蒂夫和我一起度过了第二天。我充当向导，带他去我最喜欢的地方，其中就有双叟咖啡馆。我们在那里坐了好几个小时讨论创意。我对他说，巴黎给我带来了那些最好的想法：“这个地方有一些特质，在这儿进行伟大想法的思考最好不过。”他表示赞同。

我们又花了几个小时在市内走动。我不断指出自己喜欢访问的场所，但史蒂夫最感兴趣的两件事情就是他感觉到的各种创意以及各类建筑。

“看到这么多创意真是妙极了，”他说，“这么多人做着属于自己的事情，而且显然是以此为生。”他详细地谈到历史上巴

黎作家和艺术家的沙龙。然后他补充道：“计算机会让更多的人变得富有创意。”

在这段时间，史蒂夫开始将计算机看作我们“大脑的自行车”。“你看那些跑得最快的动物，人类并不在其中，”他说，“除非你给他们自行车，那人类就能赢得比赛。”

城市的建筑也让他着迷，他在这些建筑中看到的设计上的简单和统一：很多都是7层或者8层，用类似的黄石建造，散发出来的优雅和一致给人的脑海中注入一种和谐之感。

要我想象巴黎如此简单和统一有点难。但史蒂夫的观点是，你可以背着降落伞降落到这个城市的任何一个地方并认出你不在别处而是在巴黎。“能让你做到这点的城市不多，”他指出，“这里的建筑为整座城市创造了一个独一无二的签名。”

巴黎的简单是他想让苹果公司模仿的某种东西。

边走边聊了一整天后，我们再次坐到咖啡店里。我点了一杯卡布奇诺而史蒂夫点了一杯茶——他是个老茶客。我问他：“你觉得苹果公司做得怎么样？”他坦承自己担心公司还不够有创意。他对现在的产品不满意，还想知道下一波计算机会“长”成什么样，新潮流又会带来怎样的新创意。

“你到底是如何想象出‘下一个大事件’是什么的？”他问道。

我回答道：“你必须清楚地知道发生的一切，开放心态去适应它。拿你的情况来说，你要做的是去发现人们喜欢的是主机最近更新的哪些方面——价格对主机来说不是问题，要想出一个方法让这些变得既便宜又容易被获得。”

“对，那正是我在做的。”他回应道。他告诉我这正是当时有着最顶尖水平的第二代苹果电脑所要做的，“让计算机的能力可以被理解”。我表示赞同。从很多方面来说，第二代苹果电脑系统比10年前的IBM（国际商用机器公司）主机系统要强劲得多。

史蒂夫和我讨论了很多其他与计算机相关的话题，从处理速度谈到16位架构。最重要的是，我们试图预测未来。史蒂夫完全沉浸在苹果产品的更新上。“我们如何能在这场游戏中保持领先呢？”他想要知道答案。

我说：“你要想出办法把自己置于未来，然后问自己‘我想让我的电脑做什么’，再问自己‘有哪些事情它现在做不了，但我真的想让它去做’。”

他点点头：“我们正尝试这么去做，但是不容易。要找到

能这么想的人太难。”

他也坚信他的竞争对手一直在模仿苹果公司，他愤怒地说：“整个计算机领域到处都是寄生虫，随时复制我们推出的任何东西。”

我告诉他，模仿是赞美的一种形式。他也表示理解。

然后他叹了口气：“所有人都指望我想出所有的想法。要建立一个强大的公司，这样可不行。”

他接着解释道，他需要公司产生更多的创意。我们都意识到创新是未来的关键，创意源自苹果公司所有人的才华，不仅仅只是来自那位最上层的人。

我当时就意识到，史蒂夫·乔布斯本人相信，他不得不找到替代自己的下一个史蒂夫·乔布斯。

这天的其他时间都被我们花在了讨论与创意相关的问题上。那时，我给史蒂夫提了很多建议，他记下了不少。我一直在想，我也应该将它们写下来，编成一本书出版。

现在已经是 30 年后了，我做到了。

史蒂夫和我讨论的想法之一是“规则”这个概念。我们都不认为创意能在有着严苛规则的情况下长存。因此，你要看到的这本书没有任何规则。相反，它包含了“点子”

(pong)。

所以我要用“点子”这个词，是因为这让我有机会重新向大家介绍源自我和我朋友——工程师艾尔·奥尔康（Al Alcorn）在1972年发明的电子游戏中的一个词。

“点子”是一个建议（就本书而言，是一个用来帮助提升创造力的建议），只适用于该建议有用或者有必要的情形。这点和规则不同，因为规则会认为它自己对任何情形都适用。

这大概就是大部分规则都派不上用场的原因。情况是不同的，灵活性总是有必要的。如果你试图对所有人和所有的情形都采用相同的规则，你会发现你是在一块贫瘠的土地上耕种。在那种环境下，创意会枯萎而死。一直应用僵硬的规则会扼杀想象力。

比方说，我还是雅达利CEO（首席执行官）的时候——那时我还年轻，也还能尝试制定规则——我们有一个规则是员工不可以将他们的宠物狗带入办公室。毕竟，即使没有将犬科动物带进来，工作场所也够乱了。但是，后来我们碰到一位才华出众的工程师，他太喜欢他的狗了，坚决要求能带它来上班，否则，他只能拒绝我们的聘用，另谋高就。如果我们没下决心取消那条不准带狗的规则，我们

就不能聘用这位员工并将他出类拔萃的创意才能带入我们的团体。

但是，建立一个例外并没有解决问题。其他人看到此人带狗上班后，他们也想带自己的狗进办公室。我们不得不找到一个有创意的方案，才能避免让工作场所变成狗舍，于是我们做出了一个睿智的决定：不允许其他人每天带狗来工作，但是他们可以在特殊的场合下带狗来工作。大家都同意这个做法。问题也就解决了。

（后来的故事是，我们都太喜欢那位工程师的狗了，决定“聘用”它，给了它一个胸牌和一个员工号。然后我们宣布，只要够格，其他特别的狗也可以申请并受聘做某个工作。又一个规则被破坏了。某天我会写一本书，讲讲如何聘用富有创意的狗。）

事实就是，没有什么规则可以不加分别地适用于所有人——这条规则是“没有规则”这条规则的一个例外。

那么，接下来会有 51 个点子帮你和公司建立一个创意繁盛的环境。

为什么需要创意？

因为正如史蒂夫和我那天在巴黎讨论的那样，没有创造力，你的公司就不会成功。这个概念也许听上去不那么令人

吃惊，但令人吃惊的是很少有公司意识到这一点，或者真正就此做了些事情。创意是每家公司的首要驱动力。创意是一切开始的地方，是能量启动和迈步行行的地方。如果缺失创意这个第一驱动力，其他一切都不会发生。

当然，有些行业比其他行业更知晓这个要求。好莱坞、游戏行业、出版行业的主体都必须在各自的市场中保持领先。*Pong*是个很棒的电子游戏，但要是玩了上万次后，你还会想试试别的游戏。《星球大战》是一部很不错的电影，但只要你看过的（也许上万次），你会做好准备去迎接全新的影院体验。在娱乐行业，创造力不仅仅是团队中的重要部分，而且是关键部分。

几乎所有其他类型的公司一样依赖创造力。它们只是不知道。

之所以要依赖创造力，是因为存在竞争。几乎所有公司都会面对某种形式的竞争。你所有的竞争对手都在尝试改进产品、改善服务、增加概念；它们在创建新的市场，改进流程、降低成本，让它们的业务更有效率。这是那些成功企业在做的。不这样做的那些企业某天醒来，不可避免地发现它们被压制、被战胜、丢了生意。正如管理学专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）所言：“可持续竞争优势的唯一来源是比

你的竞争对手学得更快的能力。”

成长速度很重要。公司慢慢演变、对其在业务领域中的定位进行若干年研究然后慢慢改变的时代一去不复返了。如今，公司必须每过几年就进行翻天覆地的自我革新，才能保持与时代同步。

这是因为技术和互联网已经永久性地转变了业务环境，每年的变化速度都在加快。回头想想过去几十年发生了什么：以往需要3天才能投递到信箱中的一封信件，如今只要3秒钟就能抵达收件箱；以往需要昂贵的电传机进行传递的跨洋订单，如今在智能手机上按一下就能完成；以往需要几周的筹备、经过长途旅行才能进行的面对面会议，如今通过Skype（一款即时通信软件）就可以马上召开；曾几何时，如果你想在市场上测试某个想法，需要花费3周甚至更长时间来搜集并分析数据，如今你能用一个下午的时间把想法编成代码并在互联网上进行测试。

想法的出现速度加快了，知识的流动速度加快了，竞争对手的反应加快了。所以你或者你的公司在做什么其实无所谓。你必须要做的是改变、改变、再改变。也许你卖肥皂卖得很开心，消费者永远需要肥皂，但是他们想要的肥皂类型会变化，肥皂的包装、香味和在他们生活中充当的角色也会

改变。

随着世界的改变，你需要确保整个公司在塑造产品时符合新的社会形态。不管你想不想要，新的社会形态正在来临。创意是公司在这个新世界中生存的关键。

因此，所有公司都有必要确保自己在不断提升，因为公司需要时间将新的流程或者项目有效地推送到市场。没有公司能在极小的空间里做出创新。公司必须具有快速反应能力，而该能力只有在创意繁盛时才可能存在。

另外，对创意的开放心态必须在公司各个层面都存在。创意不能只存在于某人身上，甚至也不能仅在几个人身上显现。它必须根植于整个公司中，否则就不能在任何地方开花结果。

找到问题的人是创意链中的一部分。想出解决方案的人、执行该方案的人与通过生产或营销将这个方案带入主流市场的人也是如此。

所有这些类似DNA（脱氧核糖核酸）的连接必须存在，创意之果才能繁盛。每个牵涉其中的人以自己的方式发挥创意。所有人必须能够完成自己的那部分工作，否则将一事无成，人们的想法只能胎死腹中。

举个例子，我记得5月某个美好的周日早晨，史蒂

夫·乔布斯来到我在伍德赛德的家。史蒂夫用他自己带来的古怪的印度茶包泡了一些茶，而我照常喝的是浓缩玛奇朵。之后，我们散步来到我屋子后面的红杉林，坐在我们最喜欢的石头上。他提到他因苹果的创意而获得了过多的赞誉。我告诉他说这种感觉很自然，而且自从我开始运营雅达利，这种感觉就一直在我身上出现。人们总是将发明 *Pong* 游戏的成就归结到我身上，但事实上，艾尔·奥尔康做了大量创新，才使得这个游戏如此伟大。

我真正做的，是看到这个游戏有巨大的市场，然后开始实施我创造出来的计划。类似地，我告诉史蒂夫，也许苹果联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）的计算机设计确实有开创性，但其实是史蒂夫·乔布斯本人看到了它具备的所有潜力。“你们二人都负责将产品推向市场，谁因这个创意而获得认可其实根本无所谓。”

创意必须在整个公司中自由地、不受限制地流动，而且要一直有人（从链条最顶端的史蒂夫·乔布斯一直到底层那些具有史蒂夫·乔布斯的潜质的人——这些人迟早会成为你未来的架构师）就位并一直主导创意的流动。如此创意才能成功。如果没有这些人来启发你的想象力和公司，公司就没有任何未来。

再次发明

很多成功的公司最终消失，是因为它们不能与时俱进。但如果别的公司能再次“发明自己”，就会持续繁盛。以珠宝公司蒂芙尼为例，它一开始是一家文具商店；手机厂商诺基亚曾经是一家造纸厂；控股集团公司伯克希尔·哈撒韦一开始是一家纺织品制造商；Kutol Products 曾经是一家位于辛辛那提的肥皂厂，也生产墙纸清洗剂，清洗剂的生意逐渐萧条，于是公司转而生产名为培乐多的可爱的小玩具，并销出 20 多亿罐；还有设计了超过 55 000 种不同的产品并推向市场的 3M 公司（最早叫作明尼苏达矿业与制造公司，销售碳化硅），这家公司基本上每过 10 年就会重新“发明自己”一次，差不多公司年收入的 1/3 来自上市不到 5 年的产品。