

Innovation

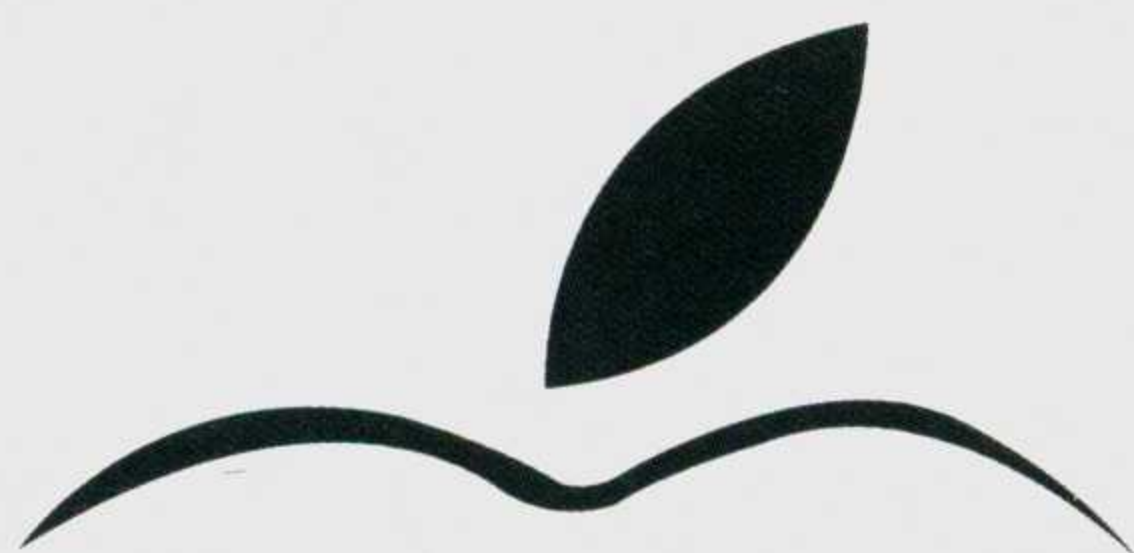
创新

Think Different

非同凡想

Pirate Mentality

海盗精神



LEADING APPLE WITH STEVE JOBS

与乔布斯一起领导苹果

遗落在世间的珍贵创业书

[美] 杰伊·艾略特◎著
Jay Elliot 米拉◎译

苹果奇迹背后，乔布斯最信任之人，前苹果副总裁，
带你一同重走乔帮主最真实的创业之路

Customer First

用户至上

Apple University

苹果大学

Minimalist Design

简洁设计



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

LEADING APPLE WITH STEVE JOBS

与乔布斯一起领导苹果

[美] 杰伊·艾略特◎著 米拉◎译
Jay Elliot

图书在版编目 (CIP) 数据

与乔布斯一起领导苹果 / (美) 艾略特著; 米拉译.

-- 北京: 中信出版社, 2016.9

书名原文: Leading Apple With Steve Jobs:

Management Lessons From a Controversial Genius

ISBN 978-7-5086-6542-9

I. ①与… II. ①艾… ②米… III. ①乔布斯, S. (1955-2011) - 人物研究 ②乔布斯, S. (1955-2011) - 企业管理 - 经验 IV. ① K837.125.38 ② F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 183517 号

Leading Apple with Steve Jobs by Jay Elliot

Original English language edition published by John Wiley&Sons

Copyright © 2012 by Jay Elliot

Simplified Chinese-Characters edition copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

Copyright licensed by Waterside Productions, Inc., arranged with Andrew Nurnberg Associated International Limited

All rights reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

与乔布斯一起领导苹果

著 者: [美] 杰伊·艾略特

译 者: 米 拉

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: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

京权图字: 01-2013-1171

书 号: ISBN 978-7-5086-6542-9

定 价: 42.00 元

印 张: 7.75

字 数: 80 千字

印 次: 2016 年 9 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

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

Leading Apple With
Steve Jobs

前言

我的兄弟史蒂夫·乔布斯

与很多人一样，史蒂夫·乔布斯辞世的消息完全出乎我的意料，当时的情景依然历历在目。那天，我到学校接了我那 15 岁的儿子，在开车回家的路上接到一个朋友打来的电话，他说：“你听到消息了吗？史蒂夫刚刚去世了。”

紧接着，我的手机又一次响起。这次是旧金山电台来电希望采访我。我接受了采访，但是其间几次哽咽，我整个人似乎都要失去控制了。放下电话，我泣不成声，只好把车子停到路边，由儿子替我开车。事实上，自从母亲过世以后，我就再没掉过眼泪。

我回想起自己和史蒂夫初次见面的场景，当时的他还是一副嬉皮士的模样，我们在一家餐厅攀谈起来，可是还没聊上几分钟，他就想让我做苹果公司的人力资源副总裁，与此同时，还要成为麦金塔电脑最初开发团队的成员。我还记得在帮助史蒂夫打理苹果公司时，为了能跟上他的节奏，自己那副疲于奔命的样子。通过近距离观察史蒂夫，我对商业运营和激发人们最大创造力等方面的观点得以彻底改变。

在我的上一本著作《史蒂夫·乔布斯之路》(*The Steve Jobs Way*)中，我介绍了史蒂夫经历了苹果、NeXT、皮克斯等公司后，最终又回到苹果。这一路走来，他本身与生俱来的强大领导力以及后天修成的领导技巧得到充分展现，更重要的是，在面对重大失败时，他出色的触底反弹能力。该书在美国面世，并在全球 27 个国家翻译出版，我收到来自世界各地成百上千的读者反馈，要求能了解更多详情。正是这些积极反馈促使我下定决心完成本书，书中将主要探讨我通过对史蒂夫日常领导工作的观察，从中汲取的管理经验。我希望通过自己的个人体验，将史蒂夫带领团队的基本策略，以及他把人们变得如此创新卓越的经验秘诀与读者进行分享。在我的首部作品问世不久，沃尔特·艾萨克森 (Walter Isaacson) 也出版了一部有关史蒂夫的传记，虽然该书广受好评，并得到史蒂夫本人的授权，但在我看来，书中对史蒂夫有着一些不公正的负面评价，对我个人目睹的很多事实做了有失偏颇的报道。并非只有我一人有此感受，苹果前副总裁比尔·坎贝尔也有同感，他长期以来都是董事会的成员，同时也是史蒂夫的亲密好友，他对

该书的评价更是措辞严厉，觉得它“根本不值一提”，他认为书中过分偏重于描述史蒂夫待人过程中的一些负面因素。史蒂夫的难以相处的确饱受诟病，但与此同时，他依旧是位英明睿智、善于鼓舞人心的领导者。尽管在他身上有着种种不足，但艾萨克森笔下的那个人绝非我所了解的史蒂夫。

的确，我在苹果的工作内容之一就是要当好“家长”，在史蒂夫偶尔把事情搞砸的时候，我要想办法维持局面。但整体而言，我认为包括自己在内，大多数曾为他效力的人都会认同，自己在与史蒂夫共事期间表现了自己生命中最出色的一面，觉得能有这种经历，职业生涯中不再有丝毫遗憾。非但如此，我从史蒂夫那里领悟的管理经验渗透至我的整个职业生涯。本书的目的也是希望能帮助大家实现这一点。

本书还有另外两方面的内容有别于所有其他的史蒂夫·乔布斯或苹果的相关著作：我所讲述的很多内容，是关于在我眼中，身处苹果公司的史蒂夫本人的真实故事，而不是记者依靠媒体报道或他人的评判所做的记录，我的角度是设身处地和亲历其境；本书所谈及的领导力、管理和创新方面的内容，是根据我个人作为苹果的人力资源副总裁，以及后来的高级副总裁的亲身经历有感而发。我所看到的其他有关史蒂夫和苹果的作品，无一不是出自身处其中的人之手，那些作者都未曾与他并肩工作，更未曾帮助他制订方略、组建团队、鼓舞众人，使其团队更具创意和创新精神。

当我就职苹果公司时，史蒂夫才 20 多岁，我能有机会加入苹果，部分是因为史蒂夫希望身边有个上年纪的老家伙。基

于我的年龄和阅历，以及我在 IBM 公司和英特尔多年的管理经验，我成了史蒂夫在日常工作中，在商业理念和建议方面唯一能真正信任的 40 岁以上的人士。他视我为导师，也如向导一般。即便我年长他许多，并在业务方面颇具经验，我还是发现与他共事极受启发。推动我们奋力向前的并非金钱，而是要改变世界的动力。

在本书中，大家会读到将史蒂夫的管理原则运用于日常商业、产品开发、员工招募和管理等方面的具体事例。有关他激励员工创新意识方面的内容，我也特别有所着重。

毋庸置疑，史蒂夫是位独树一帜、魅力非凡的管理者，但他也有着自身的不足，可这并不影响普通管理者或商业领袖可以从他的行事风格以及激励员工、力求卓越、组建并领导创新团队等方面的能力中颇有所得。我希望本书能帮助读者激励员工，使员工在工作中也能有上佳表现。

VII | 前言 我的兄弟史蒂夫·乔布斯

001 | 第 1 章 铸造海盗精神

“是海盗！不是海军。”

021 | 第 2 章 制订价值宣言与企业准则

打造世界范围内的企业文化

043 | 第 3 章 选择并领导你的团队

物色理想的团队负责人

061 | 第 4 章 招揽优秀人才的秘籍

决不墨守成规

077 | 第 5 章 非同寻常的面试技巧

合作沟通、询问探讨、鼓动宣传

089		第 6 章	保护创新精神，进行内部再创业 基于产品的创业型组织
107		第 7 章	拒绝垃圾产品 “立刻清除干净”
125		第 8 章	打造满足用户需求的产品 设计感、简洁效果、实用性
137		第 9 章	魅力十足的领导者 “领导力是一种精神动力”
147		第 10 章	特色奖励：员工持股 “我们不去探讨利润收益，我们关注的是情感体验”
159		第 11 章	打造超级工作场所 苹果大学与太空船舱
179		第 12 章	当销售比产品更重要 争论—离去—归来
203		第 13 章	用户至上，内容为王 变革游戏规则的重要力量
217		第 14 章	精神遗产永存 “这样做从来没有让我的希望落空，而且还让我的生活彻底改变”
233		尾声	
235		乔布斯大事记	
237		致谢	

Beach

第1章
铸造海盗精神

“是海盗！不是海军。”

Apple

Leading
Apple With
Steve Jobs

With

我每天都对着镜子扪心自问：“如果今天是我生命中的最后一天，我还会去做今天要做的事情吗？”一旦我以否定作答的时日已久，我就知道是该有所改变的时候了。

——史蒂夫·乔布斯

如果在首部苹果电脑问世之初，史蒂夫·乔布斯应邀为商学院学生讲课，并借此机会向学生们介绍他最终创建的苹果电脑公司将采取的管理之道，相信教授会揪着他的耳朵把他扫地出门，还会告诫学生们千万别信以为真，千万别把他的所言所语当回事儿。因为史蒂夫的管理风格离经叛道，将从工业革命以来，职场人士赖以生存的条条框框都尽数打破。

尽管如此，尽管史蒂夫有着种种不足，尽管他还力求完美、挑剔刻薄，但他的做法不仅切实可行，并且带来了一系列改变我们生活方式的创新产品。在这一过程中，史蒂夫的所作所为将苹果公司极富争议地推上了商业史上最成功企业的宝座。

能有如此领导能力，仅仅是史蒂夫个人极其特立独行的领袖风范使然？我写下本书是因为对此番言论观点我根本无法苟同。

一手打造出将社会改变的产品，这并非始于产品开发，而是源自远见卓识。史蒂夫常说，要注重将想法与众人沟通，这与创建新产品的重要性不相上下。在他看来，计算机就应与人进行互动，这也就是极具原创性的麦金塔电脑如此卓尔不群的原因，也是激励开发团队精益求精，塑造精品的根本。史蒂夫认为，总体而言，技术应该朝着更加友好、人性化的方向发展，而且还要令人怦然心动。就是在如此远见卓识的引导下，史蒂夫才最终造就了一系列的卓越产品，并最终成就了苹果，使之成为世界上最有价值的公司。

市面上有很多文章和书籍都着眼于史蒂夫作为管理者所用到的技术和策略，这么做自然无可厚非，但是真正重要的问题却鲜有人谈及：史蒂夫摒弃了教科书中的条条框框，他几乎是从一开始便真正理解何谓真正的领导力，并做到身体力行。

如何评价领导者史蒂夫

既然史蒂夫的管理风格饱受诟病，那么有必要提出这样的问题：作为苹果的员工，他们愿意为史蒂夫这位管理者兼老板打多少分呢？根据一家美国雇主评价网 Glassdoor 的内容，员工可以对所就职公司发表各自的评论，给出分值排名，我们可以得出部分答案，并可就不同的领导者进行比较。苹果公司的员工一致将该企业评为美国最佳的就业场所之一。在我出书之际，该网站所列的数千家企业中，苹果的排名是第十位。在 Glassdoor 网站中所见的负面评论并非来自位于旧金山湾区库比蒂诺城的苹果大本营，而是来自苹果零售店，这里的工作重

复性极高，而晋升机会却是寥寥。

有个值得注意的有趣现象，当史蒂夫·乔布斯所选定的CEO（首席执行官）继任者蒂姆·库克（Tim Cook）就任时，虽然他并不具备史蒂夫的神奇和个人魅力，但员工对他的评分也近乎完美地达到了96分，与史蒂夫的97分不相上下。相比之下，谷歌的CEO埃里克·施密特（Eric Schmidt）是92分，惠普的前任CEO梅格·惠特曼（Meg Whitman）则更加逊色，仅为76分。

所有这些并不意外，但在这些CEO的相关数据资料中，有一点特别令我惊奇：上榜的公司领袖人物中只有史蒂夫·乔布斯一人非科班出身，且没有相关学历。

这些数字告诉我们，史蒂夫的领导力现已成为苹果企业文化的组成部分。我会从此认定对他领导风格的诟病也许并非源自苹果的企业内部，而只不过是那些记者和媒体人士为给自己的报道增色添彩杜撰出来的。我最近去了一家苹果零售店，那里的工作人员认出我是《史蒂夫·乔布斯之路》一书的作者。有两名员工告诉我，在他们看来，艾萨克森那版授权的乔布斯传记更多强调了史蒂夫身上的负面因素，而我的版本则更为贴近于他们印象中的乔布斯。我不是因为得到夸赞而沾沾自喜，而是因为得到了苹果员工的确认，这令我备感欣慰，即便他们当时也曾感受到史蒂夫的愤怒，但还是禁不住对他产生温暖的感激之情。与史蒂夫共同创建苹果的史蒂夫·沃兹尼亚克则更是语出惊人，他认为“在未来的数百年内，当回顾我们这个时代的时候，恐怕只有他才堪称最为出色的商业领袖”。

在我就职苹果人力资源副总裁之后不久（同时还是最初的

麦金塔开发团队的成员)，史蒂夫和我开始探讨怎样才能让整个团队保持步调一致，于是他决定召开一次场外会议。我负责罗列出一系列建议，他来安排北卡罗来纳州的帕哈罗沙丘度假村的相关事宜，那里位于太平洋海岸，距离我长大的地方并不远。度假村就在海滩上，风景宜人，令人心旷神怡。

在两周后的一个周五，史蒂夫驾驶我的保时捷轿车（我自13岁起就心仪这款车的出色设计，直至今日从未改变）带我前往帕哈罗。在路上，他对我说：“整个团队为他们所做之事而感到情绪高涨，但仅有这些还不够。”他希望能为他们再添一把火，好让结果能超乎大家对团队能力的想象。

我提出几点想法，结果没有得到什么回应，接下来我说：“有一点你可能该好好想想：企业未来愿景可以起到极其鼓舞人心的作用。当你谈及将前往某地，你在找寻通往未来的路时，这就是让人们感到兴奋的话题。比如当约翰·肯尼迪总统说，我们将把人类送上月球时，那种效果就是极其震撼人心的。”我告诉他，若要让团队热血沸腾，需要放眼未来。

在那次场外会议上，他起身做开场白，我们那时见到的史蒂夫是大家之前谁都从未见过的状态。他是如此的鼓舞人心，令人动容。他讲道麦金塔将开启一次始料未及的旅程，团队所开发的技术会由此变为现实。大家不仅要打造一款开创性的电脑，而且还在为世界的明天奠定基础。有些人身处教堂之中会有仿佛与上帝在交谈的感受，在当时我就有着同样的感觉：史蒂夫好似上帝一般，站在高山之巅。我扫视了房间一周，结果发现在座的其他人在那一刻也有如我一般全然被吸引。

他采纳了我所建议的核心内容，并通过一种独特的、几乎是他自己独有的视角将其变为自己的语言。

这是我首次见到他将整个团队凝聚到一起，并充分调动大家的工作热情。他当时十分动情，甚至眼中似乎有泪光闪烁。我可以感受到屋里的众人顿时被一种情绪所浸染。我这一生中所见过的能有如此感染力的人，也不过一二。

在两天的场外会议中，团队成员就他们所做工作的细节、工作如何开展、将会遇到怎样的挑战等内容进行了探讨。但是史蒂夫的开场白奠定了大家情绪的基调，令所有人心潮澎湃，他没有触及短期目标，而是放眼未来。众人在离开之时，无不感到热血沸腾。

这就是如何让人们备感兴奋的做法：为大家提供长远的发展目标，但是要以真情感人方能奏效。虚情假意，只不过是单纯地堆砌文字，人们不会为之所动。要构建这样一种氛围，让人们觉得自己身边的各位都同样聪明能干，大家精诚合作会比单打独斗带来更大贡献。

远见卓识和澎湃激情胜过证书文凭

在加入苹果5个月之后，我请史蒂夫聊聊他对管理原则的观点。一天傍晚，他邀我去他家里坐坐。史蒂夫在年轻的时候住过的地方几乎都没有家具，在我看来，这是他在20岁出头远行印度接受佛教思想的结果。在他位于库比蒂诺附近洛斯加托斯的家中，在一个空荡荡的房间里，史蒂夫谈到业界需要认识到这一点，创新可以来自任何角落，经理人、管理者、企业

家必须对鼓励和践行创新的现行做法予以改变。他的这种认识现如今已被普遍接受（虽然在行动上尚未得到广泛落实），但在当时，这种说法相当前卫，令人兴奋不已。

史蒂夫还提出了一些与我所学到的当时流行的管理经验背道而驰的观点，他这样说道：“我的工作并非是把公司各部门的员工聚集到一起，帮助他们为重点项目获得资源扫清道路；我的工作推动整个团队，使其更优秀，对未来更加敢作敢为。”

我们还谈到了他让我负责的一部分工作内容：如何让麦金塔团队按照史蒂夫所希望践行的创新方式来沟通交流，我的建议是如果他能够通过形象的比喻和讲故事的方式与大家进行沟通，那么他的想法就会更好地被接受。

当晚我离开那里时脑海里萦绕着一个想法：我就是管理专业科班出身，又先后在 IBM 公司和英特尔供职十年有余，但是这一晚所听到的理念却是我之前闻所未闻的。这么一个 27 岁的年轻人怎么会有如此的真知灼见？不仅如此，我还想到这家伙还极富远见卓识，更重要的是，他所讲的故事全都引人入胜，如此看来，这还了得？！

之后我更为触动的是，这番谈话对我自己的管理能力所带来的改变。在我就职于 IBM 的时候，我已经身处快车道，被认定有可能会成为公司副总裁的不二人选，但我从不相信这一天终会到来。我是来自加州的一个农家子弟，身处快车道上的其他人物都是出生于美国东部，毕业于美国名校，诸如哈佛、耶鲁、康奈尔或是麻省理工。再回想那一晚和史蒂夫的交谈，我有生以来第一次意识到领导力与出身无关，而是与你本人这