第一章

狂傲不羁曲高和寡

苹果电脑公司是如何走向困境的

谁也没有想到，创业仅仅5年，苹果公司就跃居全美500家最大公司之列。到1983年，年销售额竟高达10亿美元，成全了信息时代的第一个神话。不仅如此，苹果公司凭借其独特的高技术优势，频频地影响着整个电脑业界。就连里根总统也不得不激动地呼吁——“这是全美创业者的典范和楷模，他们在废弃的修车库里引发了电脑行业的巨大革命。我们希望，他们的精神、意志与毅力能在美国大地上弘扬。”

为什么昔日如此辉煌的一个企业典范，会在市场大潮中被击得东倒西歪？

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一　狂傲不羁的创造者

大红大紫的苹果公司受够了市场的宠爱和舆论的吹捧，他们陶醉在成功的喜悦之中。这喜悦是如此过分，以致于他们开始骄傲起来了。也许确实有骄傲的资本，苹果公司后来愈发变成市场上的专利者，忽略顾客，只顾自己的技术水平，苹果成了狂傲的“典范”。乔布斯和他的创业伙伴，共同播下的这个狂妄的火种，为苹果公司的继续发展设置了重重的阻碍。1985 年以后，苹果公司逐年放慢了前进的步伐，乔布斯也因为自己的专横经营作风被逐出了苹果公司，苹果自此频频易主。公司内外都开始纷传苹果正在寻找收养者，期望在他人卵翼下渡过以后的奋战岁月。直到 1995 年 12 月，舆论还在宣传苹果是否过继给蓝色巨人 IBM 或者被太阳公司收养。

在竞争激烈的商品市场里博斗，就象在汹涌澎湃的大海里逆风航行一样，不进则退。今天的繁荣保不住明天的成功。谁不居安思危，不断推出新产品，谁就会被对手赶上、超过，甚至被商品市场的大海所吞噬、埋葬。但是乔布斯没有注意到这一真理，他忽略了“任何一个电脑企业每年都从零起步”这一道理。

乔布斯沉醉在七十年代末期苹果公司的辉煌之中。他深信自己找到了成功的法宝，那就是结合革命性的科技和销售技巧，来实现个人电脑走进千家万户的理想。这本身就是叛逆性和革命性的想法，因为在七十年代中后期，没有几个人能拥有一台电脑，就算想也办不到。他却用他的大胆和睿智，彻底地改变了电脑两个字的含义。这是他自豪的资本。

二十多年来，电脑都是为大机构而制造，一般大众沾不上边。因此，苹果电脑成了革命性的产品。这种个人化的作法使

苹果独一无二。而且苹果电脑推出的时间恰到好处，七十年代末期美国生产力成长减缓和八十年代早期的经济衰退，都使全美的注意力转向富有创造力的白领阶层，期望能用他们的效率击退滞胀的现实，毫无疑问，个人电脑将有助于白领阶层工作效率的提高。

苹果电脑公司迅速成功，吸引了众多的投资者赶到其所在地——加州——这块只有 388 平方公里的硅谷。100 多家电脑等高科技公司象雨后新笋在这里建立起来了，它们一家家都想效法苹果电脑公司，力图一夜之间完成他们成功致富的美梦，从这传说中的黄金城中挖到黄金。

乔布斯开始着实为这一现象担心了很长一段时间，他怕竞争过于激烈，苹果完全可能在这股市场拼杀大潮中枯萎。他把这一担心告诉了总经理麦克尔·斯科特。斯科特不以为然地对乔布斯说：“市场是竞争的舞台，又是竞争的裁判。我相信，不出两年，这批小企业都会在痛苦中倒下，因为他们除了拥有想致富的妄想，其它什么也没有。而苹果呢？具有保持胜利所需的一切资本。真正的威胁者来自 IBM 和 DEC，而他们二者还全然不觉个人电脑市场的庞大潜力。所以，我们永远是胜利者，至少在十年之内。”

乔布斯被斯科特说服了，他的内心又涌起了不可一世的自豪，他又开始自信自己是个人电脑业界的无可比拟的霸主。市场也着实在迎合他的自信与狂妄，从 1977 年苹果二型面向市场以来，苹果电脑从未出现过供过于求的状况，在很多地区，苹果电脑是不销自售，有时甚至是抢购。

乔布斯躺在帝王的殿堂里睡觉，不时的报捷声让他在虚幻的王国里舒舒服服地享受独霸个人电脑业界的轻闲与惬意。

这一觉一睡就是五年。1981 年，享誉全球的电脑业界真正霸主宣布进军个人电脑市场。IBM，这只猛虎终于嗅到了个

人电脑市场的特殊香味，也要分割这个直被苹果公司垄断的市场。

实在地讲，对微电脑工业来说，五年简直等于两代之久。虽然苹果二型长胜不衰，但它的很多用户已开始对它的功能说三道四，苹果二型也该变革变革了。

IBM和众多中小型电脑公司的四面出击，令乔布斯着急了。1981年5月，亦即IBM宣布进入个人电脑市场之后的第二月，乔布斯召开了苹果公司高层管理人员会议。他说："自1977年我们推出苹果二型电脑算起，至今整整五年过去了五年来，我们陶醉在鲜花和掌声中，我们在顾客善良的表扬和首肯中忘记了一切我们甚至忘记了作为一个科研群体应有的上进的使命。我们什么也没作如今困境已经横在我们的面前。今年4月，IBM宣布进入个人电脑市场 这对我们的前景业已构成灾难性的冲击，而众多的中小企业也在对苹果的市场虎视眈眈。虽然苹果二型电脑仍然在市场上颇受欢迎，但我们不时也能听到顾客的抱怨声。我们不希望我们的产品在市场上被认为是垃圾，我们永远要居于竞争前列。IBM这个巨大的竞争对手来了，在很短时间内它将会推出我们不敢轻视甚至难于匹敌的精华。苹果已走到了一个十字路口：一条是宽敞的却通向没落的魔鬼大道，一条布满荆棘却通向更加辉煌的领域。苹果的精神是永作开路的先锋。苹果行动的时间到了！"

1981年6月，苹果公司对外宣布它将开发全新的苹果三型电脑。在《商业周刊》和《时代周刊》等国际知名杂志上，苹果公司用巨幅广告告知公众，个人电脑领域的霸主苹果公司将在年底推出比苹果二型卓越百倍的苹果三型电脑。自信之极的口吻，煽动性的广告词，一时令舆论哗然，苹果三型在未出世之前就受到了公众热切的瞩目。

苹果三型电脑由总经理斯科特全面负责。他曾是一家半导

需要全本请访问 www.ertongbook.com

体公司的制造部主任，对集成电路生产技术十分熟悉。但是工程师出身的背景又使他缺乏必要的商业营销知识。他固执地认为，电脑是高科技产品，市场是围绕着科技的领先性展开竞争的，谁能推出更高级的电脑，谁就能抢占市场。

董事长麦克库拉出面了，他对斯科特说：“麦克尔，我相信你的技术才能与天赋，但我必须提醒你，一定要注意市场动向，并非越高级的电脑越抢手，越先进的产品越吃香。你一定要倾听消费者的意见，作为总经理，你会考虑周全的，我甚为相信。”

斯科特对麦克库拉的建议没有任何反应，他反而觉得麦克库拉不信任他的才能，他自恃 1977 年以来他主持经营的苹果公司一直开着顺风船，将麦克库拉的忠告放到了一边。他命令科技攻关小组一定要如期拿出具有时代领先性的苹果三型。

苹果三型电脑目标定位于办公室市场，对它的运转效率预期值是如此之高，以致于科研人员叫苦不迭。他们纷纷向斯科特反映，在如此短的时间内拿出苹果三型，一定是开玩笑，他，们需要时间。苹果三型设计的一系列指标是如此高、精、尖，然而到 1981 年 11 月，整个电脑的五分之三的技术问题还是一片空白。

斯科特也开始着急了。公司不时接到一些电话，打听催问苹果三型的进展，因为 6 月份他们将对外宣布在年底推出苹果三型。年底显然无法完成。如今只有两条路，一条是继续坚定地走下去，推迟上市时间；一条是放宽对苹果三型过高的技术要求，尽快结束研制，投放市场，以表明公司对时间承诺的重视。

斯科特选择了后者，他不停地催促科研人员，有时甚至大发脾气。但是科技不是随心所欲的奴隶，直到 1981 年 12 月 31 日，苹果三型仍然未能面市。公众对苹果的信誉第一次开

始了怀疑。一些轻信苹果三型广告的电脑购买者，愤怒地质问苹果公司为什么会如此轻视自己的时间承诺，作为顾客，他们因为苹果三型而遭到了不应有的时间损失和精神伤害。

斯科特歉意万分地对新闻界发表了公司声明，指出：“正是由于考虑到顾客的需要，我们才推迟了苹果三型的上市时间，因为一件伟大的高、精、尖的杰作，不能够草率地粗制滥造，苹果出产的是精品。”在与外界周旋的同时，他与科研人员再次商定苹果三型最早能够推出的时间。

1982 年 1 月，苹果公司对外宣布，由于苹果三型电脑复杂的技术要求，迫使公司推迟其上市时间，由原先的 1981 年年底推迟到 1982 年 3 月。

科研人员毕竟只是科研人员，他们可不管市场的反应。他们对苹果三型是如此精心的制作和呵护，以致于 1982 年 3 月他们仍然舍不得将乱成一团的苹果三型交给市场！

直到 1982 年 5 月，在斯科特的咆哮声中，他们才最终意犹未尽的把尚未修理得十分成熟的苹果三型交给市场。这时离原先预定的上市时间已推迟五个月；这时上市的苹果三型与原先设计的苹果三型已然是两个不同的概念。

受够了欺骗和等待的顾客拿到手的不是广告上的苹果三型，与他们的期望值相去甚远。粗制滥造的苹果三型电脑引起了用户的普遍不满，公司不断接到指责甚至是谩骂的电话，甚至有人到法庭起诉苹果公司对公众的欺骗行为，要求苹果赔偿他们的损失。舆论也抓紧时机凑热闹，一时竟把红极一时的苹果贬得一踏糊涂，苹果声誉急剧下降。股市也不甘寂寞，紧急反应，连连下跌。苹果遭遇了历史上最悲惨的经营季度。

“这真是一个地狱般的季度！”乔布斯和麦克库拉凝视着厚厚一叠有关苹果事件的种种报道不安地说。

1982 年 6 月 20 日，苹果公司召开会议，宣布解除麦克尔

斯科特的总经理职务，原公司董事长、精于管理业务的麦克库拉出任公司经理。公司同时解雇 40 名不懂营销策略的职员，斯蒂文等一大批有能力的管理人员被吸引入苹果苹果基层结构也进行了全面改组　6 月 25 日，乔布斯代表公司对外发表声明：

“苹果三型事件给苹果公司的声誉带来了巨大影响。新闻舆论的燥炒加速推动了苹果三型事件的程度。苹果公司已从这次事件中汲取教训。我们期望，改组后的苹果公司将以全新形象立于公众面前。苹果永远是第一。”

麦克库拉重新安排调整了苹果三型攻关小组人员，彻底修改和优化了苹果三型的设计。经过这一系列动作，苹果在市场的处境略有改观他们目前面临的问题便是和 IBM 的竞争。

IBM 公司是世界电子工业中名列榜首的产业巨子，早在苹果公司还未出世之前，它就以其为世界最大、最先进的电子计算机及其外围设备制造厂商而闻名天下。IBM 公司历史悠久、资金雄厚、技术先进、业务范围广阔，在世界各地都设有销售网点。该公司的英文缩写——三个醒目的蓝色字母 IBM，在世界各大城市随处可见。由于 IBM 公司崇尚蓝色，其公司标记、广告标记、产品标记和工作服标记也都一律使用蓝色，因此获得了“蓝巨人”的别称。IBM 公司进入微型计算机市场，预示着“红苹果”与“蓝巨人”之争在所难免。

面对强大的“蓝色巨人”的挑战，苹果公司冷静地分析了市场需求和自身的优势，他们认识到，只要抓住操作简易、价格低廉这两个特色，不断优化和更新自己的产品，苹果公司是有把握稳住自己的产品市场的。经过一系列周密的计划和组织，“红苹果”决定向“蓝巨人”公开应战。他们登出了一幅题为“诚心诚意欢迎 IBM”的大幅广告，以示苹果公司的信心和实力。

竞争的结果不出所料，自 IBM 公司进入微型计算机市场后，苹果公司的销售额并没有减少，它在微电脑市场中的份额始终保持在 26％左右，倒是其它一些微型计算机公司被迫退出了市场。

苹果公司又重重地出了一口气，乔布斯甚至对下属说：“如此凶猛的 IBM 在个人电脑市场上不过如此。看来，我们苹果公司在个人电脑市场上的地位是稳不可攀了。”

苹果三型推出后，公司又投入巨大的人力、财力和物力开发一种崭新的个人计算机。三百名工程师和程序设计人员组成的联合攻关小组秘密地在一栋楼里苦干，他们要尽快拿出“丽萨电脑”——这种以乔布斯女儿的名字命名的微电脑属于换代产品，它使用极其方便，确实用不了多长时间就能掌握。这种电脑还配有一个手掌大小的控制设备——“老鼠”,只要移动鼠标，电脑屏幕上的光标就会随之移动，它为操作人员随意地使用电脑提供了极大方便。

在研制丽萨电脑的同时，另一个攻关小组也在全力战斗，麦金托什电脑已被他们描绘出了淡淡的草图。苹果似乎从上次睡觉中吸取了教训，这次居安思危，双管齐下，期望能以快速和技术领先霸占市场。

苹果公司如此大规模地展开科研项目，必定需要大量的资金支持。他们寄希望于苹果三型电脑和丽萨电脑能够给他们带来希望。

苹果三型电脑在市场逐渐遭到冷落，这是苹果公司始料未及的。他们转而将目光投向丽萨电脑，期望它的出现能给苹果公司制造一个新的增长突破点。

1983 年 4 月，全新的丽萨电脑上市了。苹果公司展开了凌厉的广告攻势，一时丽萨电脑的名字家喻户晓。但是很多顾客仍持观望态度，害怕上次苹果三型事件再度重演。

丽萨电脑确实是一部优秀的电脑，它对资料的处理速度是“苹果二型”或“苹果三型”的四倍，而且记忆力极为庞大，是美国电脑业最为先进的产品。但是，由于丽萨电脑缺乏必要的配套软件，而且每部售价为 1 万美元，超过大多数消费者的购买能力，结果是可想而知的，丽萨电脑没有给苹果公司带来奇迹。尽管公司营销人员绞尽脑汁地想尽各种办法，但情形并未有十足的转变。

决策上的失误，使苹果公司又一次丧失了它领导微型电脑市场的时机，而陷入了更严重的危机。到 1983 年终结算时，在一千美元至一万美元的个人电脑市场里， IBM 由 1982 年的 30％升到 35％，苹果公司由 26％跌到 19％。

面对苹果公司的危机，乔布斯开始认识到要挽回苹果公司的颓势，当务之急是找到一个懂得经营管理的高手。他看中了百事可乐公司国内饮料部的总经理斯卡利，决定以每年 220万美元的薪金和红利，把他挖到苹果公司任总经理。

斯卡利早年在布朗大学攻读建筑，晚间进修艺术，毕业后加入一家广告公司。其后娶了百事可乐总裁坚达尔的女儿露丝。在岳父的建议下，斯卡利报考研学了商科学位，毕业后获百事可乐雇用。进入百事可乐后，他曾在多个部门工作。 1977 年，由于其突出表现，他被擢升为汽水部总裁。1982 年成为有机会在坚达尔退休后出任董事长之位的热门人选之一。

此时，乔布斯力邀他过档苹果，令人深感意外，乔布斯甚至拒绝了麦克库拉的忠告——从以上简历可看出，斯卡利对电脑一窍不通。乔布斯不是不知道斯卡利的阅历。他其实是欣赏斯卡利的管理才能，认为斯卡利的加盟可弥补他在这方面的不足。当时，他以下面两句话打动了斯卡利的心：“难道你想下半生都卖汽水？你不想有机会改变世界吗？”结果斯卡利毅然离开工作条件优越得多的百事可乐，跳槽到当时尚处于艰苦经

营的苹果公司。

作为企业经营奇才的斯卡利很快发现，乔布斯的个人经营作风与他本人的专业训练有不少是格格不入的。乔布斯可以说只是个出色的技术领导人，但不是一名称职的经营管理人员。他过早地从大学退学，仅凭着一时的眼光和对电脑的了解，开创出一个大公司，但他在专业管理方面的知识是很不足的。在美国这个高度竞争的经济社会里，单凭对技术的精通是难以长期战胜同行的竞争的。此外，乔布斯虽然精力过人，对新事物感觉敏锐，但他年轻，没有失败过，对自己过分自信，在公司中他总要想超越其他人，不容忍自己居于第二的地位。这一弱点，使他常常作出违背“常识性”的商业决策。这使周围的同事同他隔得远远的。斯卡利认为，只有先向自以为只有自己才懂得技术的乔布斯施加压力，帮助他成长为名符其实的经理人员，苹果公司才有希望。

斯卡利针对苹果公司经营管理上存在的混乱，大胆地进行改革。首先，他把公司几个结构松散、各自为政的部门，调整为三个部门，产品销售部门，苹果二型部门和麦金托什部门。他要加工制造、财务、销售等部门的经理，统统直接向他汇报。斯卡利想通过这一机构改革，使苹果公司不再过度依赖乔布斯个人的眼光和判断去争取市场。接着，他一方面抓紧新产品的研制和开发，解决公司各种产品互不相容的致命问题；一方面又抓紧产品的推销和广告。过去，苹果公司的广告预算只有 200 万美元，斯卡利把它增加到 800 万美元。具体的做法是：在重大球赛或其他重大事件（如总统大选）发生时，购买电视广告时间和国际性刊物（如《新闻周刊》和《时代周刊》）的广告版面，宣传苹果牌电脑的功能，使其获得与群众接触的最佳机会。

斯卡利上台伊始就推行这一系列改革，遭到乔布斯极力反

需要全本请访问 www.ertongbook.com

对和执意对抗。乔布斯对斯卡利说：“我因为信任你，才聘请你来主持苹果公司。但是 你千万不要因此以为你是一个无比高明的领袖，高明得连苹果公司的创始人乔布斯也要听从你的吩咐。乔布斯能创建苹果公司，而且把它带到今天这样一个规模，肯定也有这样的绝招。其它的事我不管，但我必须声明，我负责的麦金托什小组你不能插手”

斯卡利遭到重重的一击。由于他刚到苹果，出于种种考虑，他对此没有任何争辩从此后，乔布斯和他的麦金托什小组成了公司里最自由的一族。

乔布斯几乎对所有事情都有兴趣。他自命不凡，暴躁易怒，态度激烈，而且要求严格，是一个绝对的完美主义者。他不太成熟，而且很脆弱、敏感，同时极容易受伤害。但是他又精力充沛，富于幻想，具有领袖气质；另一方面他又相当圆滑，不肯妥协，而且完全不通情理。他和他的麦金托什小组之所以能如此祥和地共处，主要缘于他们都梦想分享苹果，以及那股能改变人们生活和工作方式的能力。真正使乔布斯感到乐此不彼的是那一群年轻而有狂热奉献精神的人，在麦金托什大厦里拉起海盗旗帜，每天不分黑白的埋头苦干。这个由乔布斯亲自挑选的“海盗军团”，成员无论来自公司内外都属优秀而独行之辈。他们所负责的任务，就如同他们自己所描述的一样，是要给人们的心灵造成震撼，从而推翻电脑业原有的标准。这些“海盗们”打出口号，标榜“过程本身就是一种报酬”，为了寻找各种构想、零件及设计而不惜把公司洗劫一空。

乔布斯沉浸在小组的气氛中。在这个小组里，公司的总经理就跟一般职工一样，没有什么值得他们注意。真正能使人兴奋，而被视为英雄的，是产品开发人员，他们才是真正的艺术家。即使在午夜，那里也洋溢着充沛的活力，这些小伙子在豪华大厅里随意而安，自由地发挥着自己的设想。乔布斯在他们

中间就象海盗 船的船 长一 样 有时你会看到两个小伙子在桌子旁玩电动玩具，而另一边的桌子上又有两个人在玩乒乓球。房间里还设有昂贵而精密的音响系统，喇叭中不断传出优美的歌曲,如 "我是如此的兴奋 "。乔布斯早早就为小组订购了种种新上市的唱盘，歌声就如冷气一样时时刻刻地传送出来。当大家在玩各自的游戏时， 还有些人会跑到钢琴旁演奏几曲。这种景象，简直就象大学的游戏室，而不象公司的产品开发中心斯卡利不止一次地来到这里，面对这里的混乱不堪一片怅然，他不理解乔布斯为什么会让一个严肃的研究中心变成这个模样，但每次乔布斯都会给他一个自信之极的微笑，然后又一言不发地离开，转身和他的小组成员胡侃神聊。

麦金托什小组成员大都出生较晚，没有经过反越战的群众集会，但他们吸收了那个年代的观念。他们信奉的观念是，将工具所产生的力量提供给每个人，只要有一个人，一台电脑，就可以由此而改变全世界。对这个小组而言，工作就是他们最大的意义和诱惑。他们之中有些人看起来实在太小，甚至到酒吧去老板都不准他们喝酒。

麦金托什小组这种不拘一格的怪异，却出人意料地推出了全新的电脑。当麦金托什第一台原型完成时，乔布斯用香槟来祝贺大家，而等到麦金托什正式上市时，第一批 100 台麦金托什上刻着小组每个成员的名字。另外为了长久纪念麦金托什小组的贡献，他下令在电脑后壳的内部加上 47 名开发人员亲笔签名的浮雕。

乔布斯对他的麦金托什是如此偏爱，把它完全当成了自己的宝贝，坚持认为麦金托什电脑无论在性能上还是技术上都远远超过苹果公司已推出的所有电脑，应是一种完整的独立的机种，不需跟其它机器联线使用。在生产时，他对麦金托什员工格外宠爱，他们可以享受免费按摩，免费累计等其他部门员工

所没有的特权，没有准时交出产品也无所谓，而“苹果二型”等部门一些应有的改进，却因为乔布斯的推托和压制，迟迟不能实现。为了推出麦金托什，乔布斯设计了隆重的典礼。光是一部新奇有余的广告片，制作费即耗资 100 万美元。前前后后，麦金托什的研制与开发生产，给苹果公司的资金运转带来了巨大压力。

斯卡利一直容忍着，他寄希望乔布斯和他的麦金托什能够真正地制造轰动，给苹果公司带来光明。

1984 年 1 月 24 日，苹果公司以空前的规模推出了麦金托什。麦金托什的功能是如此强大，技术水平是如此领先，确实在市场上和用户中激起了层层波澜， 74 天内，他们就卖出了 5 万台麦金托什。

同年 4 月 3 日举行了一次私人聚会。在公司的许多头面人物面前，乔布斯代表大家向斯卡利在公司近一年来的成就表示祝贺。他把麦金托什的成功和与斯卡利的合作视为自己一生中最珍贵的两件事，并献给斯卡利一幅画卷，它描述了斯卡利在苹果一年来的工作成就。这样慷慨的行为令斯卡利大为感动。他们回顾了他俩是如何成为伙伴、好朋友的始末。最后，斯卡利说道：“苹果的领导人就是乔布斯和我。”这使在场的董事们大都十分震惊，因为他仍然还被当作一个外来人，但他与他的计划正在为苹果所重视。

斯卡利此时还不大明白，这事成了转折点。斯卡利与乔布斯渐渐分享了公司的经营权。虽然乔布斯创办了苹果，但经营公司运行的权利总避免由他掌握。一开始是由麦克库拉掌握，乔布斯只对实验室产品有影响力；以后是斯科特，再后来就转到了斯卡利。由于缺乏电脑业经验，一开始斯卡利回避乔布斯问的许多技术问题。的确许多问题是由他俩商讨决定对策。他们经营的是家至上而下的公司，同事们对此渐感厌恶。大家想

多参与决策过程，但所有重要的事都由他俩决定，而不授权给公司的同事。

这样一来，乔布斯掌握了前所未有的权力。随着麦金托什集团规模逐渐扩大，由一产品开发小组成了羽翼丰满的部门，其权力随之增加。麦金托什创办不久，丽萨部门合并到麦金托什，斯卡利即将乔布斯职位由副总裁升为执行副总裁。直到1985年 2月，他才想到可能这么做错了。成功不仅给他们极大信心，更使乔布斯有资格担任经理。由此，乔布斯开始对苹果任何事极力发言，不只是麦金托什部门，新科技亦然，并主导决策人员内部的沟通。此时他已不再是负责产品计划的乔布斯了。

然而，随着苹果公司的巨幅增长，问题丛生。麦金托什虽有相当强的功能，但因其不能和其它电脑相容，短短的一阵火爆后，它成了市场的流浪汉。麦金托什的销售收入远不能弥补对其的投入费用。1985 年第二季度，苹果首次出现赤字，高达 1700 万美元。

面对董事会的一片责难声音，斯卡利和乔布斯产生了严重分歧。乔布斯急于夺权，把所有的罪责都归咎于斯卡利的管理无方，指责斯卡利没有真正的战略布署，从而贻误了苹果的发展时机，反而把苹果推向更严重的困境。斯卡利则把苹果的困境归咎于乔布斯对他的经营决策的干涉，并指出这是有目共睹的事实。

最后摊牌的这一天终于来到了。 1985 年 8 月的一次董事会上，斯卡利突然公开宣称：苹果公司有乔布斯在，他就无法执行职务。他这一举动被乔布斯称为“残酷的突袭”，似乎事先已取得董事们的理解。董事会上很快作出决议，解除乔布斯的行政职责，包括解除他在麦金托什部门的职务，今后只专任董事长一职。8 月 20 日，斯卡利公开宣布了公司的改组计划，

名单中再也没有乔布斯的名字。

乔布斯一下子从苹果公司的权力中心跌到权力圈外，心里当然很不甘心，但想挽回已经太迟了。他终于作出了痛苦的选择：离开自己一手创建的苹果公司，另起炉灶，筹建新的公司，给苹果公司的新主管一点颜色看看。

乔布斯开始有计划地出售他所拥有的苹果公司的股票，以换得足够的资金去做他想做的事情。同时，他又在原来苹果公司的心腹当中物色人才，为将组建的新公司挑选骨干。这些秘密进行的事终于被苹果公司发现，苹果公司的主管们和董事们认为不能再沉默了，该是对乔布斯下手的时候了。乔布斯不待董事会逼他辞职，就先发制人，于 1985 年 9 月 17 日向公司董事们提出辞呈——“公司最近的改组使我无所事事，甚至接触不到管理部门的普通报告。我只有 30 岁，还可以做些事。董事们这样对待我是不公平的，我坚决要求立即辞职。”

无比自信甚至到达骄傲程度的乔布斯带着痛苦和遗憾离开了苹果公司。虽然如此，乔布斯留给苹果公司的遗产——“叛逆精神”，却是苹果公司永远难以消除的核心文化，这种核心文化影响是如此巨大，以致于为苹果公司撒下了困境频频的种子。从公司成立伊始，技术上的创造者们就全然藐视那些有经验管理人员和营销人员，后者成了公司的随从人员，与史蒂夫、乔布斯周围那帮穿牛仔服的人格格不入，水火难容。这个内向的、封闭的文化妨碍苹果公司扩展到更大的市场。有独创性的麦金托什缺少后继支持力量，实际上不能接受非苹果公司的技术。在乔布斯被斯卡利撤换之后，麦金托什才得以开放。但是斯卡利和继他之后的迈克尔·斯平德勒一样，都无法说服那些搞技术的人再进一步，准许别人使用麦金托什操作系统的专利，从而白白地葬送了眼前主宰市场的机会。

不难看出，自恃高科技优势而忽略顾客需要，自恃开创苹

果的宏伟业绩，拒绝经营管理人员的建议，使苹果的产品脱离了市场。“水能载舟，亦能覆舟”，从另一角度讲，苹果电脑的创造者——乔布斯和他的工程师伙伴，在创造“苹果”的同时，亦在亲手砍伐自己种植的苹果。

二　曲高和寡的孤独英雄

在上节中我们曾经指出苹果的创造者是骄傲的典型，他们自恃科技实力的领先地位，忽略与顾客的沟通，拒绝与同行的合作。正因为其领先太多，造成后继乏人；正因为其产品是如此超前，以致于顾客都难以接受。苹果成了电脑行业的孤家寡人。但是，直到 1994 年，苹果都未能找出自己困境的根源：为什么技术如此领先的苹果公司也会陷入困境？在本节我们将详细介绍超前的技术是如何把苹果带入困境的。

1980 年，名牌个人电脑连同配套的软件和其他附件每台售价约 5000 美元。虽然把相隔几十年的两种产品的价格作比较是不谨慎的，但是我们姑且认为个人电脑的这一价格同 1914 年汽车的价格大致相等（当时福特还未使价格大幅度降低）。如果我们进一步假设，光是由于个人电脑的价格将比现在便宜得多，并且每辆汽车都将装上一台某种形式的计算机，因而个人电脑终将拥有比私人汽车更大的市场。

计算机市场刚刚开始形成，加入这一市场的有 1600 万家美国小企业和其它国家为数更多的企业，个人电脑正成为新的大众化的生活用品。然而在七十年代末、八十年代初却未被任何一家大计算机公司所重视。早期的汽车工业生产商都认为，对于象汽车这样一种复杂、娇贵的商品来说，并不存在一个巨大的、未经开发的私人市场；大中型和微型计算机制造商同他们如出一辙，也认为对于家庭和小公司来说，个人电脑复杂得

需要全本请访问 www.ertongbook.com