

成为乔布斯

【1】成为乔布斯 1: Vision Pro 能否成为又一个 iPhone 时刻?

等待多年以后，近日苹果头显 Vision Pro 正式发售，被认为是另一个 "iPhone 时刻"。

大家都知道 Vision Pro 历经多年研发，但很少有人知道，乔布斯在世时就对这样的设备有过构思。

19 年前的 2005 年，乔布斯曾设想一种新产品。乔布斯设想这种 " 视频耳机 "： " 我可以装在口袋里随身携带，戴上后可以给我让我看到家里 50 寸离子电视同样能看到的東西。 " 很多人认为这是乔布斯的神预言。因为 2 年后的 2007 年，第一代 iPhone 发布，苹果迎来 "iPhone 时刻"，奠定了此后的辉煌。而乔布斯眼中的 " 视频耳机 " 其实已经有了 Vision Pro 的雏形，他对产品的远见让人钦佩。当然受限于技术，在乔布斯生前 Vision Pro 并没有发布。

但是，乔布斯在世时 Vision Pro 的原始专利就已经存在，或许乔布斯对这种未来产品已经有了很多期许。随着 Vision Pro 从理念到正式发售，苹果有关 Vision Pro 的早期专利也

相继公布。据报道，Vision Pro 相关的原始专利最早追溯到 2007 年，即初代 iPhone 发布同年。

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，之前我们给大家讲过一本书，乔布斯传，还原了乔布斯的一生，今天再讲一本关于乔布斯的书，叫做成为乔布斯，这个主要是一个最了解乔布斯的记者写的，他抓住了乔布斯不服输的精神。还原了乔布斯成功的原因。很多名人都纷纷推荐，说这才是真实的乔布斯。他记录了乔布斯的传奇经历，更记录了乔布斯的成长历程。他的成功并非是什么天赋，而是因为他的性格。

乔布斯桀骜不驯，是一个非常不好沟通的人，所以作者在采访他之前，十分紧张。而乔布斯也一点都不客气，上来就问，你对电脑有一丁点了解吗，并吐槽那些主流刊物的记者没有一个懂电脑的，屁都不懂，还说上一个华尔街日报的记者，既然连内存和软盘都分不出来。

作者马上辩解，说自己学过编程，买过 IBM 的电脑。使用过 dos 系统。这让乔布斯提起了兴趣，开始反问作者，为什么不买苹果 2 呢？作者回答，现在我有，为了报道苹果公司，他要求华尔街日报专门给他配了台苹果电脑，现在他更喜欢

苹果了。乔布斯也终于来了兴致，他说你看到我现在的产品，就不会再想要苹果了。老齐说明下，这时候的乔布斯，已经被苹果扫地出门。他再度创业，做自己的 NeXT 电脑。企图打败老东家苹果。不过这个生意并不成功，整个总部空荡荡的。这应该也是乔布斯的人生低谷。但他还是充满希望，再给作者描绘，NeXT 电脑的美好蓝图。

这次采访后，作者没写任何文章，他觉得这样一家刚起步的公司，没有任何新闻价值。但他却跟乔布斯保持了相当不错的关系。当然作者也明白，乔布斯愿意和他维持关系，也是想借媒体之力，寻找他的潜在客户。NeXT 电脑做的并不顺利，用了 5 年时间才推出了第一代工作站电脑。作为营销天才的乔布斯，不可能不知道媒体的重要性。

此外，乔布斯还经常给作者爆一些苹果的料，都是他从其他的前同事那里听来的。90 年代初，苹果已经变得一团糟。到了 2000 年之后，他们两反而接触不太多了，因为各自都生了重病，乔布斯 2003 年被确诊胰腺癌，而作者 2005 年，感染了心内膜炎和脑膜炎。曾经昏迷 14 天。后来几乎失去了听觉。后来乔布斯去世了，对于他的报道铺天盖地，很多报道，都认为乔布斯是个天才，天赋过人，超凡脱俗。拥有魔力，也有媒体说，他就是个混蛋，一味追求完美，不顾他人感受。

觉得比任何人都聪明，所以最后乔布斯被描述成天才+混蛋的结合体。

而作者跟乔布斯交往这么多年，他认为这些报道全都不正确。他有着更复杂的性格。而公众对于乔布斯感兴趣，其实就是想知道，他是如何成长的，如何创立苹果，又被扫地出门，最后挽狂澜于既倒，打造出划时代的产品。把苹果带向巅峰。作者说，其实最重要的就是乔布斯离开苹果的 12 年，也就是 85 年到 97 年，乔布斯发生了重大的转变。这才让他回到苹果之后，展现出了卓越的远见。且头脑清晰，脾气温和，不断反思。跟 85 年之前的乔布斯，已经大不一样。

乔布斯在这些年，做了 NeXT 电脑和皮克斯动画，他也再全身心的投入学习。所以作者的意思就是说，乔布斯也跟曾国藩一样，他并不是一开始就是这么天赋异禀，而是在遭遇了极大的挫折之后，才有了这些改变的。最终变成了爱迪生，福特，迪士尼和猫王的结合体，打造了苹果帝国。

1976 年，乔布斯 21 岁的时候，创办了苹果公司，但到了 1979 年，其实苹果内部的矛盾已经很严重了，乔布斯和苹果董事长罗克矛盾重重，这个罗克号称风险投资之父，他投出过一大堆伟大的企业比如苹果，也比如英特尔，甚至英特尔 CEO

格鲁夫认为，英特尔的成功多亏了罗克的支持。他几乎一手打造了硅谷的传奇。罗克有个风险投资思想，投资就是投人，人对了一切就都对了。但他最开始并不想投资苹果，因为他并不喜欢乔布斯和沃兹尼亚克，乔布斯总觉得苹果电脑能改变世界，而罗克则只把他认为是一家投资过的企业，仅此而已。对乔布斯那些奇思妙想，罗克也不怎么感兴趣。他坚信IT公司，也能按部就班的成功，因为他投资的其他企业，都是这样的。这让乔布斯很不爽。

此时的乔布斯是一个矛盾综合体，他创建了一个史上最成功的公司，但是又不想别人把他看成商人，他渴望导师的指导，又讨厌有权有势的家伙，他经常服用迷药，赤脚走路，穿着邋遢的牛仔裤，喜欢公社一样的生活。但又疯狂迷恋，制造精良的德国跑车。热爱在高速公路上飙车的感觉。希望投身慈善，但是又讨厌慈善机构低效无能，此时的乔布斯，也极度缺乏耐心。他还信奉佛教，但是却并不佛系，甚至是一个顽固不化的资本家。甚至傲慢的认为自己无所不知，随意的斥责别人，以及各种专家。他总是表现的粗俗无礼，但在事后又幡然悔悟。他固执己见，却又渴望学习。

作者说，主要是因为他当时太年轻，成功来的太突然，所以他的优点和缺点，不可避免的冲突在了一起。他通过自己的

优点，创造了苹果的拳头产品，麦金塔电脑，但是他的弱点，却又让苹果公司陷入混乱。仅仅一年之后，就被逐出了公司。

离开苹果，不甘心的乔布斯极力想证明自己，所以创造了 NeXT 电脑，但是最终还是以失败告终。甚至被很多人批评，说乔布斯已经过气了，跟不上时代了。以至于 97 年他回归苹果的时候，很多人都在惊呼，苹果疯了。但其实此时的乔布斯已经完成了蜕变。如果还是以前那个乔布斯，是不可能带领苹果翻盘的。事实上，乔布斯在离开的这 12 年里，学会了如何利用自己的优势，去控制那些自己的弱点。乔布斯的弱点并未消失，只不过他学会了管理自我。

乔布斯是一个弃儿，被一对工薪阶层的夫妻领养，很多人认为，他易怒的脾气跟这个有关，但其实乔布斯说，他小时候过的很好，很幸运能遇到这样的养父母。几乎对乔布斯有求必应。而乔布斯也很聪明，经常跳级，还请求父母给他转学到更好的学校，尽管这是一大笔支出，但是父母还是同意了。

父母还培养了乔布斯追求完美的性格，他的父亲保罗乔布斯做过机械工，汽车修理师，所以手艺不错，经常带着乔布斯鼓捣各种器械。这个对于乔布斯影响巨大，他后来做产品的时候，就谨记父亲的告诫，看的见的地方，和看不见的地方，

都要同样重要的去对待。

后来硅谷这个地方开始聚集各种各样的人才，不少程序员工程师慕名而来，乔布斯所在的小区里，就都是这样的人，他们供职于各大科技公司。这让这个小区的孩子，对于科技有着莫名的兴趣。这些孩子，也经常自己动手去只做晶体管收音机，立体声音响，发报机等电子产品。在硅谷，这些东西，既是产业，也是大家的爱好。比如乔布斯就跟作者讲，他看到一台电视机，想到的不是电视节目，而是，我能不能自己把他做出来。

后来乔布斯还加入了探险家俱乐部，这里面 15 个孩子，每周都会约在惠普公司园区见面，然后探讨电子项目，向惠普的工程师学习。惠普也是一家从车库发展起来的公司，所以后来乔布斯其实也模仿了惠普的这个举动。用现在流行的话说，乔布斯就是一个很典型的少年极客。他对这些科技产品，从小就充满了热情。但是乔布斯的技术，却算不上过硬。

真正的技术明星，是他未来的创业合伙人，沃兹尼亚克，他也叫史蒂夫，住在附近的森尼维尔市，父亲是洛克希德的工程师。沃兹尼亚克是个天才，比乔布斯大 5 岁。人也内敛害羞，类似于一个书呆子。10 岁的时候，他就能自己做出计算

器。后来还设计了布满芯片的电路板。它软硬兼修，才华横溢。天赋远比乔布斯要高得多。

但乔布斯的天赋在于商业，他知道该如何把这些神奇的技术转化为产品。于是两个史蒂夫合作了，在乔布斯的帮助下，沃兹做出了一个蓝盒子，他能模拟电话公司的转接设备信号，连接到任何一部电话。用这个东西，能轻松骗过贝尔电话公司的转接系统，免费拨打国际长途。当然这么做肯定是非法的。

更多课程 完整更新+微信 fougoushus 谨防2手

沃兹的想法很天真，他愿意免费让大家用，而乔布斯不这么想，他又有怎样的打算呢？二人又是如何成立的苹果公司，咱们明天接着讲。

【2】成为乔布斯 2：苹果成立

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯。昨天我们说到了，技术大神沃兹尼亚克跟乔布斯合作，但两人的想法不同，沃兹就想显摆自己的技术，免费给其他人用，而乔布斯却想把组装好的机器卖掉，然后赚点钱。最后他给这个蓝盒子定价在 150 美元，

大部分都卖给了大学生，他两总共非法获利 6000 美元。总体来说销售状况不太乐观，甚至还被客户拿着枪抢走了一台，后来他俩金盆洗手，不干了。

乔布斯是属于后婴儿潮这一代，磕过药，沉迷于摇滚。也质疑一切。那会的大学生都这样，大家有兴趣可以读读老齐之前讲过的光荣与梦想，美国在那段时间，经常出现大学骚乱。当时美国人都认为这是垮掉的一代，叛逆的一代。乔布斯在里德学院上学，但很快就开始翘课，后来干脆退学，然后去旁听一些乱七八糟的课程，比如书法课。后来麦金塔电脑的字体，就是来源于这门课程的灵感。在此期间，他一直在嗑药，企图感受宗教的神秘力量。

后来混不下去只能回家，去一家游戏机厂商打工，他不仅很擅长修理游戏机。还成功忽悠了老板，支付了他去印度旅游的费用。条件就是去德国修理几台投币游戏机。他之所以想去印度，还是跟宗教有关。他也学着人家去当苦行僧，但是他却并没有看破红尘，回到美国，又对佛教产生兴趣。佛教跟他的某些方面有契合，也为他的审美期待打下基础。也就是说，让乔布斯认为，追求完美是合乎情理的事。无论是对别人的要求，还是对自己的产品要求。这才有了后面顽固的乔布斯。

1974 年乔布斯继续在雅达利公司工作，主要是修理硬件，但这家公司管理十分松散，有时候乔布斯销售好几周都没人过问。而沃兹尼亚克则进入了大厂惠普，成为一个高薪的工程师。

那个时候电脑还是个新鲜事物，都是大型机，有房间那么大，而且能干的事情非常少，至少跟个人完全不沾边。IBM 一家独大，没有对手。甚至市场嘲笑，有 7 家同行为 7 个小矮人。这里面其实包括了后来大名鼎鼎的通用电气，霍尼韦尔还有 DEC，DEC 当时做了小型机市场，但是功能很少。也几乎没什么人用。70 年代早期，有家王安电脑迅速崛起，专门生产文字处理机。主要就是写文稿用的，这是当时最接近的个人电脑产品。

在加州有一大堆人组成了一个微型计算机兴趣小组，并且做出了一台牛郎星 8800 的机器。相当笨重，却没什么功能。但是还是被媒体报道，比尔盖茨也看到了这篇文章，之后他从哈佛退学，创办了一家专门为牛郎星设计软件的公司，取名叫做微软。

沃兹尼亚克也关注着牛郎星，发现并没有比自己攒出来的机

器高级多少。所以燃起了斗志，他决定再做一个比牛郎星更好的机器。重新设计了微机电路板。还装了一个打字机的键盘。这就比牛郎星高级太多了。还想了想，又接了个显示器出去，让那些指令和运算结果可以直接显示出来。最后装上了一个磁带记录器，把程序和数据都记录了下来。这些都是牛郎星所不具备的功能。沃兹尼亚克做这个机器的时候，真心希望引起自己的公司，也就是惠普的注意，并把这个产品推向市场。但是真正注意他的就是乔布斯，他鼓动沃兹尼亚克成立一家自己的公司。而不再给惠普打工。

他两分头行动，沃兹尼亚克继续完善他的电脑，而乔布斯则开始筹集资金。去买各种零部件，他想造一台原型机出来让大家好好看看。每隔一段时间，他们就会把更新的产品带到那个俱乐部上，展示给其他人。他们不光是为了显摆，而是做生意，兜售原理图和电路板，甚至乔布斯卖掉了他的面包车，而沃兹尼亚克卖掉了编程计算器，筹集资金做了几十块电路板，不过很快他们就收回了成本。每块电路板售价 50 美元，净赚 30 美元。

后来他们决定成立公司，而公司名字就叫苹果，苹果能让人产生很多联想，比如伊甸园，也比如牛顿的万有引力，还有披头士的唱片公司也叫苹果。不过他们第一个商标设计的不

成功，他们画了一个坐在苹果树下的牛顿，这个商标晦涩难懂。这是一个叫韦恩的人设计的，也是乔布斯以前的在雅达利公司的同事，后来跟他们一起创办了苹果，这个韦恩就是一个和事佬，每当乔布斯和沃兹尼亚克发生争执的时候，他就从中调停。当时的股权划分是乔布斯和沃兹各占 45%，而韦恩是 10%。但很快韦恩就后悔了，1976 年 6 月，他以 800 美元的价格，将 10% 的股权，卖回给了乔布斯和沃兹尼亚克。而这个股权现在值 2400 亿美元。所以这就是命，有些人一个草率的决定，就错过了一生的辉煌。

1976 年愚人节，苹果公司在加州成立，他们的组装电脑也首次完成。有键盘有显示器的微机电脑，完全是颠覆式的设计。搭载了摩托罗拉 6800 处理器，编写了 basic 语言。作为苹果一代的大脑。从此有了个人电脑的概念。

但在俱乐部里却反响平平。因为这里的人都是组装达人，他们喜欢 DIY 的感觉，而乔布斯把东西配齐了之后，反而没有了组装的乐趣。甚至有的成员表示不满，认为乔布斯违反了俱乐部精神，竟然要向他们兜售组装完毕的产品。

这就爆发了冲突，乔布斯也意识到跟这些人，不是一路。有的时候你没办法控制运气的好坏，唯一能做的就是做好准备，

很多事情都跟你想的不一样，但是无心栽柳，往往却有大的收获。一个电脑商铺的老板找到了乔布斯他们，表示对苹果电脑很感兴趣。当即跟他们订购了 50 块电路板。500 美元一块。这可是个高出了 10 倍的价格，乔布斯对这笔订单当然也很惊讶。

但是如期交货是个难题，他们当时完全不具备生产能力。但乔布斯并没有打退堂鼓，而是征用了父母的卧室，把他变成了临时车间，拉来了妹妹当小工，后来这个老板又下了一次单，再买 50 块电路板，这时候乔布斯干脆把生产线搬到了自家的车库。还找来了街坊邻居帮忙。不惜一切代价，全力生产。沃兹尼亚克作为最后的质检员。测试电路板的稳定性。而乔布斯则做起了统筹，负责监督每个人的工作。这样一支临时的雇佣军，完成了所有电路板的生产。

此时沃兹尼亚克告诉乔布斯，自己可以做出更好的机器，按照沃兹的设想，可以有彩色字体来显示运算结果，主板面积不变的情况下，也能拥有更高的性能和更多地插槽。扩展机器的功能。当然这也意味着需要更多地资金。

乔布斯现在还不知道从哪搞钱，但显然身边的钱，肯定不够用，所以他准备去硅谷转一圈。碰碰运气。也是经人介绍，

他们找到了营销专家麦肯纳，麦肯纳又把这两个邋遢的小孩，推给了瓦伦丁，这是红杉资本的创始人之一。但是这些人都对乔布斯不感冒，甚至觉得这是两个不像人的家伙。把他们草率的推给了天使投资人马库拉。这是前英特尔的销售主管，短期内赚了很多钱，然后就退休了。自己也是个电脑极客，会编程，所以对乔布斯和沃兹尼亚克的想法，比较认同。开了几次会之后，马库拉决定投资 9.2 万美元。同时和美国银行达成协议，让美银再提供 25 万美元的信用额度，换回苹果三分之一的股权。这是一笔最伟大的天使投资。

另外，马库拉还有一个条件，就是沃兹必须从惠普辞职，全职为苹果工作，沃兹多少还有些恋恋不舍，拿着苹果 2 的设计，找到了惠普，但惠普依旧对此不感兴趣，这才让他最后决定，加入苹果。马库拉其实一开始也没想怎么着，他并不愿意辛苦的工作，处于完全退休状态，甚至向妻子承诺，跟苹果合作不会超过 4 年。他还找来了 32 岁迈克尔斯科特，成为苹果公司的总裁和 CEO，34 岁的马库拉只做董事长。而乔布斯当时只有 21 岁。这个小的不能再小的公司，就这么开干了。苹果也搬出了车库，进入了一个办公楼。乔布斯的角色是经理人，而沃兹尼亚克来做工程师。乔布斯不断地激发沃兹的想法。打造苹果 2 代电脑。

苹果 2 的处理器要快的多，而且内存更大，性能更优，还配备了音频放大器，机身上还能插入游戏操控杆，还配备了盒式的磁盘驱动器，可以作为数据存储。为了能让业余编程爱好者一开机就能编程，沃兹甚至把 basic 语言直接焊接进了主板的芯片里。而且整个电脑还为升级预留了空间。那么这台电脑，最后的市场反响如何？

【3】成为乔布斯 3：第一次改变世界

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯。昨天我们说到了苹果 2 电脑，沃兹尼亚克把他们做了全面升级，无论是性能还是扩展性，都得到了大幅的提升。这样就能实现更多地功能。

而乔布斯也和沃兹尼亚克发生了一定的矛盾，乔布斯反对做太多扩展槽，他认为个人电脑就要操作简便，没有人会去打开电脑，自己改装硬件。他的理念就是简单，他随后的产品价值观也都是这么做的，这也让乔布斯在最后封神，但是在 1977 年那个时代背景下，并不合时宜，那时候电脑还没走入家庭，需要电脑的人，还都是发烧友。他们确实有各种扩展功能的需求。沃兹尼亚克也是看到了这一点。所以最后他也让乔布斯妥协。而这次的妥协，显然是正确的。这也成为苹

果 2 的一大卖点。

乔布斯还让人专门给电脑外壳做了设计，他认为个人电脑不应该像工业用的机器那样笨拙，为此他还去了百货商店找灵感。最后他要求，外观必须像一个家用电器，而不能像一个实验室的仪器。这也和当时市场上普遍的产品大不一样。

总之苹果 2 电脑大获成功，原来的苹果 1 几周才卖十几台，而苹果 2 的月销量达到了 500 台，每台售价高达 1295 美元。乔布斯再次展现了自己的领导才能，带领团队取得了极好的业绩，做出了伟大的产品。但是他的这种离经叛道的性格，也跟公司的领导很难相处，公司总裁斯科特，一直致力于把苹果变成一个成熟的公司。想让乔布斯接受成熟的领导。他很难容忍乔布斯的火爆脾气和特立独行。

斯科特制定了很多的管理制度，负责公司的日常运营。他也是半导体公司的工程师出身，曾经在美国国家半导体公司，管理了几百号人。到苹果后，也是从零干起，给苹果建立办公室，厂房，设备，生产流程，甚至销售团队，财务团队。所以斯科特对于公司的贡献也是十分巨大。

苹果无疑是新兴行业的领头羊，这个行业，与其他行业最大

的不同点在于变化多端，日新月异。既包括半导体，芯片，也包括软件，存储。别的行业，推出一款机器能卖好几年，比如施乐和宝丽来，但是苹果却不行。他刚推出一款产品，就要马上准备更新换代。甚至要推倒重来，自我革新。否则用不了几年，自身就落伍了。所以科技公司最难得地方就在于此，你确实具有爆发力，但是持续性却存在巨大的疑问。

作者评价，斯科特其实更像是一个 COO，也就是首席运营官，稳健是他的个性。他总是希望公司四平八稳，但是这在科技公司来说，可能是一个重大的致命伤。而因为乔布斯的存在，也不可能让他实现稳定。乔布斯追求的就是不稳定状态，在他看来，稳定是 IBM，苹果就是要跟 IBM 完全不同。

乔布斯没少在公司发生争执，不是跟董事长马库拉打架，就是跟斯科特干仗，跟沃兹尼亚克也有产品上的矛盾。其他媒体认为，乔布斯总是喜欢极端自我，喜欢把功劳揽到自己身上。也不喜欢学习，还充满了主观主义色彩，但作者说，乔布斯不是这样的。

乔布斯经常向前辈讨教经验，还会到处寻求帮助，他在私底下很钦佩那些企业家。总是在竭尽全力的跟他们会面，向他们学习。他发现成功的企业家，都不是为了钱而工作，比如

惠普的创始人，把钱都捐给了基金会，还调侃道，说他死后，会是墓地里最有钱的人。21 岁的乔布斯还结识了安迪格鲁夫，英特尔的 CEO，乔布斯也是主动示好，表达了仰慕之情。这些企业家对于乔布斯的印象，也是伶牙俐齿，充满智慧且渴望学习。那些前辈也都会不吝赐教几句。当然最后他们之间，也没什么太多合作。只有格鲁夫一直充当了幕后顾问的角色。但是乔布斯却从来不用英特尔的芯片。也是比较有意思。

哪个年代，除了乔布斯和盖茨之外，格鲁夫应该就是个人电脑时代的第三人，促成了个人电脑的普及。他成功的将摩尔定律转化为商业模式，让电脑产业，勾勒出了未来的发展预期。不断地给那些大厂提供半导体元件。

英特尔另一个创始人，诺伊斯，是集成电路的先驱，他对苹果电脑比较感兴趣，但是却不喜欢乔布斯和沃兹尼亚克两个邋里邋遢且长发飘飘的年轻人。不过乔布斯没放弃，最终还和诺伊斯成了朋友。诺伊斯的妻子，后来还成为苹果的投资人，以及人力资源副总裁。

当年拒绝给他们投资的市场营销专家麦肯纳，也成为乔布斯的重要导师，他当时被马库拉请来当顾问，展现了极强的讲故事的能力。他也很快发现，乔布斯口才出众，干劲十足。

所以二人经常促膝长谈。让乔布斯受益良多。包括怎么创造市场，这都是乔布斯跟麦肯纳学来的。但麦肯纳也还会吐槽乔布斯的坏脾气，有一次乔布斯对他的助理大喊大叫，骂了很多脏话，而麦肯纳则要求乔布斯道歉，结果他真的这么干了。所以他总结，乔布斯是一个虚张声势，且欺软怕硬的人，你比他还强，他就不会跟你硬碰硬。不过碰到那些卑躬屈膝的，他就表现得非常强势。

苹果 2 就是一场营销战，由麦肯纳和乔布斯共同操刀，他们把这款电脑定位为大众消费品，而非是专为那些极客设计的产品。宣传手册标题是至繁归于至简，这个概念，与当时的行业趋势背道而驰。麦肯纳此时也要求苹果更换商标，把早年间韦恩的钢笔画商标，换成了现在的被咬掉一口的苹果商标，乔布斯坚持用一个五颜六色的彩虹条，他说这样比较醒目。预示着苹果电脑比 IBM 更为有趣。乔布斯的理念就是要让电脑用户无师自通。而他的表达能力完全被麦肯纳调动了出来，不断的给媒体灌输这个理念。他善于使用比喻，说使用电脑就跟拍照一样简单，苹果 2 就是被驯服的机器，甚至把这台机器比做劳斯莱斯，这其实就是把苹果描绘成了世界第一。

当然，也有两个偶然的因素，1 是在机器里面装了软驱，方

便用户安装软件, 2 是 79 年的时候, 出现了一款大卖的软件, 这是一个建模表格。能帮人做账, 管理存货, 节省了业务时间。这个软件, 一下让个人电脑成了刚需。苹果 2 的销量也直线上升, 78 年销售额 780 万美元, 79 年是 4700 万美元, 80 年苹果公司已经上市了, 他的销售额已经是 1.179 亿美元。历史上还从没有任何一家公司, 有这样的增长速度。主流媒体甚至也开始纷纷关注苹果, 乔布斯也成为封面人物。

但他们内部的问题却依旧混乱, 斯科特和马库拉根本就掌控不了乔布斯。而他的私生活更乱, 甚至拒绝承认自己的女儿丽萨, 也拒绝支付抚养费, 后来还做了亲子鉴定, 结果显示父女关系可能性高达 94.4%, 但乔布斯依旧不承认。后来只是迫于法院的压力, 支付每月 385 美元的抚养费。他的女朋友克里斯安布伦南只能独抚养女儿长大。直到很多年之后, 乔布斯才悔不当初。

80 年苹果上市轰动一时, 这是福特之后, 最大的上市公司。也让 300 位员工变成了百万富翁, 但是乔布斯也把一些元老排除在了期权之外。比如 2 个工程师, 都是在车库的时候, 就加入了团队, 但是却没能获得财富, 乔布斯的解释是, 他们只是小时工, 不是全职员工, 所以拿不到创始人股票。这也让他背上了吝啬的骂名, 刻薄寡恩, 也让他也开始在公司

被大家孤立。

苹果上市后，乔布斯的身价已经达到了 2.56 亿美元，这也成为媒体报道的焦点。乔布斯一下买了很多的奢华跑车，到了 81 年，苹果已经是 2900 人的大公司了，但此时公司内部却离心离德，矛盾重重。甚至一些老员工说，公司在愚蠢的扩张。乔布斯的做法加剧了公司的分裂，他让公司分成两拨人，一拨人继续打磨苹果 2 产品，另一拨人负责新项目开发。苹果 2 也确实强大，一款电脑风靡十几年，1993 年才退出市场，卖了 600 万台。公司靠着这台机器持续高增长。后来也只有麦金塔电脑，超过了苹果 2。

乔布斯的重点是研发新产品。而沃兹尼亚克继续留在苹果 2 团队。所以乔布斯开始有意打压苹果 2 的工程师们，所以有的时候，成功来的太快，太早，你是很难守得住的。乔布斯和苹果也不例外。那么后面的故事怎么样了，乔布斯打造出好的产品了吗？

【4】成为乔布斯 4：遭遇重大挫折！被赶出苹果

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，我们继续来讲这本书，成为乔布斯。昨天说了，苹果上市后，乔布斯一

夜暴富，极度膨胀。把苹果公司一分为二，他负责创新，沃兹尼亚克继续负责苹果 2 的开发。

很快乔布斯就拿出了苹果 3 的方案，他要支持彩色屏幕，每行显示 80 个字符，达到王安电脑文字处理机的标准。当时王安电脑打入了办公市场，并且持续热销，甚至比苹果 2 销量更好。所以苹果抄袭王安电脑的长处，这也是可以理解的。

另外，乔布斯还比较偏执的认为，办公电脑不应该太大，不能占用办公桌太大的空间，也不能有噪声，所以他要把机箱做的尽可能的小，还不能安装电脑风扇。这个让工程师举步维艰。即便放在现在的技术，没风扇，也会比较难受。更何况当年这种情况，往往会把电脑内部烤的非常烫手。工程师没办法，把外壳变成了铝制品，增加了他的导热性，但这大大增加了工艺难度。

更多课程 完整更新+微信 fougoushus 谨防2手

乔布斯还有个小心思，要从苹果 2 上拉用户，所以他要求苹果 3 必须兼容所有软件。这种兼容在那个年代很困难，视为变态需求。所以延缓了开发进程。另外最关键的一点，之前乔布斯旁边是沃兹尼亚克这个天才，而现在的工程师，确实比不上沃兹。甚至他跟沃兹不断升级的苹果 2 产品，还要打擂台，所以乔布斯的想法，总是很难实现。

那一年，苹果由于快速扩张，吸引了很多的投资，施乐和几家风投参与了苹果的第二轮融资，总投资额达到 700 万美元，乔布斯出让了自己 100 万美元的股票。同时，施乐也开放了自己的技术。这让乔布斯可谓是大开眼界。比如施乐的屏幕像一张白纸一样，这种字符位图显示非常清晰。而过去他们只能在黑色的屏幕上打出白字。另外，施乐有图形图像系统，大家可以通过图像，来操纵设备，而且还有一个特殊的東西，操控着这些图标，研究中心的人，管他叫做鼠标。

施乐其实对生产电脑并不感兴趣，他们更愿意生产复印机和文字处理机，即便是后来做了电脑，他们也更愿意卖给企业而不是个人，所以才把这些核心技术，开放给乔布斯来看。

而乔布斯看到这些之后，如获至宝，用鼠标轻点图标，就能获得电脑的功能，就如同从书架上取下一本书一样简单。这才是他需要的个人电脑。

拜访完施乐公司之后，乔布斯彻底放弃苹果 3 的开发。他认为这台机器已经毫无价值，随后他开始酝酿一台新的机器，要把施乐的技术，运用其中，起名就叫做丽萨，他带着团队无比兴奋，认为这必将再次创造历史。

但是他想简单了，或者被忽悠了，丽萨项目的架构师，告诉他半年就能把施乐的技术转化过来用在丽萨电脑上。但其实他们用了将近 3 年的时间。所以，一个伟大的主意，并不一定都是伟大的生意，乔布斯和苹果也一样。先驱和先烈也只是一字之差。乔布斯看到项目进展缓慢之后，不断地大发雷霆，当时公司也很看重这个划时代的产品，所以给了他巨大的支持，但依旧没什么效果，后来斯科特干脆把乔布斯给换掉了。

这对于乔布斯来说是接二连三的打击。他之前负责的苹果 3 上市之后，果然口碑不佳，发热严重。售价却高达 4340 美元，比预想的贵了一倍，在商业上来说极其失败，一共就买了 12 万台，也就是苹果 2 的 5%。再加上被踢出了丽萨团队，所以此时他相当不满。跟总裁斯科特的矛盾已经白热化。后来斯科特也感到力不从心，身体欠佳，竟然主动离职。

除了苹果之外，另一个人也没闲着，这就是绝代双骄的另一位比尔盖茨，跟乔布斯创立苹果不同，盖茨利用私人关系，紧紧抱住了 IBM 的大腿，帮助 IBM 提供操作系统 MS-DOS。但 IBM 并没有买下这个软件，而是按照安装量来付费。这个事让 IBM 是后悔不已。盖茨和 IBM 联手，在几年之后，也给

了苹果重重一击。

斯科特走后，一直退休的马库拉被迫成为总裁，而乔布斯则当起了董事长。但是马库拉根本就无心工作，所以赶紧找人，这时候百事公司总裁斯卡利进入了视野，乔布斯也亲自出马，去请这位营销大神。但他不知道，正是斯卡利，几年后把自己赶出了公司。

第一次苹果的出价，30 万美元，外加 50 万期权，这里 50 万期权的价值，在当时大约是 1800 万美元。但是斯卡利直接拒绝了。斯卡利开口是 100 万美元年薪，还得加上 100 万美元奖金，以及 100 万美元离职费，否则不考虑。这对于当时的苹果来说，是高的相当离谱。但是乔布斯求贤若渴，说如果有必要的话，自己可以掏这笔钱。可见当时乔布斯是诚意满满。当然乔布斯也说出了那句著名的话，你是愿意卖一辈子糖水，还是希望有机会改变世界。

就这样斯卡利加入了苹果公司，乔布斯和苹果，也都犯下了一个巨大的错误，未来十几年他们会为这个错误付出惨痛的代价。斯卡利是一个不懂装懂的人，甚至连电脑都不太懂，但是就急于表现自己的才华。而且斯卡利还是公司政治的老手，这点显然要比乔布斯高明的多。

当时乔布斯已经被赶出了丽萨团队，于是他就在公司学么着，看还有什么事情可做。他看上了一个小项目，就是要设计一台仅售 1000 美元的廉价电脑项目，叫做麦金塔。于是他就强硬的挤进了项目组，甚至乔布斯为了据为己有，把原来的项目组负责人拉斯金挤了出去。

乔布斯要把丽萨上没完成的事情，放到麦金塔上来做。从做人的角度来说，乔布斯的表现确实很 low，但是从产品角度来说，肯定是对的。他努力把麦金塔和苹果割裂开。甚至把团队搬到了另一个办公地点，就是防止别人再过来干涉他的想法。甚至为此还在办公楼上，升旗了海盗旗。以表明这个项目的独立性。

乔布斯给工程师提出的都是完不成的任务，比如在不提升成本的背景下，使用比丽萨都更强大的芯片。从而支持他的鼠标和图形系统。这就要求对整个芯片电路板做重构。为此他们一次又一次的实验，最后竟然还真让他们搞成了。

丽萨电脑在 1983 年 1 月问世，虽然具有划时代的意义，拥有图像系统和鼠标的配备，但是这个机器价格竟然要卖到 1 万美元。随机只有 7 款商用软件，缺少足够的应用支持，这

也预示着 he 必然失败。最后导致很多机器根本卖不掉，只能被当成垃圾填埋。

一年以后，也就是 1984 年 1 月，苹果举办发布会，麦金塔电脑亮相，这就是苹果 mac 的前身。乔布斯在发布会上做足了文章。他拍的广告甚至引起了公司内部巨大争议。但是电脑亮相后，还是让人眼前一亮。他拥有丽萨的功能，但售价只有不到 2000 美元。

不过作者说，其实麦金塔有很多问题，比如存储性能不足，只是丽萨的 10 分之一，另外配套功能软件业很少，乔布斯本应该带领团队补强这些问题，但是他却懒得打磨产品，更愿意一鸣惊人。甚至乔布斯还把所有的软件开发商都得罪了。比尔盖茨回忆，微软也跟苹果接触过，但是乔布斯的态度就是说，我的产品太酷了。你们这群人都是白痴，我也不知道你们能帮忙干什么。盖茨也向乔布斯展示过办公软件，但是乔布斯完全没兴趣。这个问题其实在未来十几年一直困扰着苹果，不够开放的情况下，苹果的使用价值其实并不高。

1984 年，麦金塔电脑高调亮相，但是随后销量越来越差。而 IBM 因为其兼容更多的软件是，所以销量越来越好。这让苹果董事会大失所望。他们一直认为麦金塔能成为苹果 2 的替

代品。由于公司业绩压力巨大，乔布斯也跟斯卡利翻脸。85年3月，乔布斯再次被剥夺了产品负责人的职务。

到了4月，斯卡利甚至要解雇乔布斯，此时董事会成员，全都站在了斯卡利这一边。乔布斯肯定是不甘心的，他甚至反过来想解雇斯卡利，趁着斯卡利到中国出差，他要搞秘密政变。但是他的人缘实在是太差了，以至于最后有人告密。斯卡利取消了来北京的行程。第二天就当面对峙。董事们也直接表示出了对乔布斯的不满，很快，乔布斯在苹果的职业生涯就结束了。5月31日，乔布斯就被架空了，他只有一个董事长的虚衔，没有任何权利，也没人向他汇报。甚至他的办公室，都被侮辱性的搬出了苹果办公大楼。那么被逐出苹果的乔布斯，又会怎么样呢？

【5】成为乔布斯 5：NeXT 电脑的惨败

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯。昨天我们说到了，由于苹果3，丽萨，麦金塔接二连三的失利，乔布斯也不被信任，跟斯卡利闹翻之后，被赶出了管理层。只保留了一个董事长的头衔。以后乔布斯所有的建议，董事会均不采纳。

在斯卡利的带领下，苹果开始变得平庸，不再具有灵魂。不再是技术驱动，而变成了市场驱动。乔布斯则无比失落，也正是这段时间的挫折，让他重新找回了家庭，开始陪伴女儿。还去欧洲转了一圈，现在他有大把的时间可以想想，以后自己还能干点什么。多说一句，1981 年，沃兹尼亚克跟苹果的同事结婚，然后开飞机嘭瑟，结果遭遇意外，一度失忆了 5 周时间。随后大彻大悟，无欲无求，性情大变。开始不务正业，热衷于搞一些音乐节之类的东西。85 年 2 月，带着同事离开了苹果，去搞万能遥控器，最后也不是很成功。

而乔布斯在欧洲转悠的时候，一个诺贝尔奖获得者，给了他启发，说个人电脑现在对科研没有贡献，你们那些电脑，处理能力不行。大型机又太贵。所以乔布斯突然来了灵感，那么能不能有一种机器介乎于二者之间，满足这些科研需求呢？所以他要打造一个工作站。

他跟董事会说，带走一些低级别员工，成立一家新公司，不会跟苹果竞争，但是斯卡利对他完全不相信，也不同意。后来乔布斯只能离职，而苹果则要起诉他。但乔布斯想干的事，别人还真左右不了。

你说乔布斯人缘差吧，当他离开的时候，还真有一些骨干追

随他而去。他要做的公司就是 NeXT 公司，要做高等教育市场。这其实正好是苹果欠缺的，

80 年代工作站，逐渐出现，他其实就是个人电脑的加强版，拥有更强大的内存和处理器，也有更大的屏幕，但肯定价格昂贵，所以只能供企业和学校来用。我们熟悉的太阳微系统公司，其实就是干这个的。1982 年创立，4 年时间，就做到了销售额 10 亿美元。他们的产品货真价实，性能强大。后来竞争者就越来越多了，IBM 和康柏也进来抢生意。所以当时的竞争比较激烈。

而乔布斯则更难他还得面对苹果的起诉，所以举步维艰，无法正常开展业务，也无法签合同，甚至招聘都捉襟见肘。

到了 1986 年 1 月，苹果终于选择撤诉，这是因为斯卡利突然发现，跟伶牙俐齿的公众人物乔布斯对簿公堂，对苹果的公共关系大为不利，这才让乔布斯如释重负，开始仔细思考业务的问题。乔布斯走访市场发现，2 万美元的工作站，科研人员确实有需求，但问题是他们能承担的价格却只有 3000 美元，所以二者之间存在巨大的价格差。那么摆在乔布斯面前的唯一出路，就是把产品成本降下来。功能却一个都不能少。

乔布斯确实有比较强的鞭策能力，项目刚起步的时候，他也一直推着公司前进。经常能听到他对于 NeXT 电脑的高谈阔论。甚至会把苹果的几次失败当成反面教材，避免犯下同样的错误。他也总是表现的无所不知，好像一切尽在掌握。甚至插手很多小事。事无巨细的管理，让事情进展缓慢。那时候的乔布斯还没有全局观，他总是既要性能卓越，又要价格便宜，还得按时交付。

乔布斯自己在这个公司投入了 1200 万美元，然后又吸引了一些投资，87 年的时候，他们还没有做出任何产品，但是估值已经达到 1.26 亿美元。2 年以后，日本佳能又投资 1 亿美元，公司估值飙升到 6 亿美元。很多大学也都给了钱，希望他把机器做出来。但乔布斯之前花钱大手大脚惯了，所以铺张浪费已经成为习惯。就一个商标，就花了 10 万美元找人设计。甚至公司产品宣传册，都要对标索尼公司的用纸。所以很快，整个公司都开始铺张浪费。花费越来越多，公司的装修都要找专门的设计师贝聿铭来做。

他对工厂生产线也是投入极大，要求每天能生产 600 台机器，一年产值达到 10 亿美元。本身对生产制造精益求精没问题，但问题是当时的公司，几乎没有订单。那么上来就投入

如此巨大，这才是问题。

1989NeXT 电脑问世，配置了一个光驱存储信息，这是他的一个亮点。但按照乔布斯的要求，其实 3000 美元成本根本控制不住。比如原来整个机箱的成本是 50 美元，而乔布斯要求油漆的品质，所以导致光上漆就花了 50 美元。

乔布斯对于 NeXT 电脑信心满满，他甚至认为各行各业都需要，这将彻底改变办公环境。不光适用于大学和各科研机构，他也把目光投向了华尔街和各类商业机构。而且还开发了联网的功能，但唯一的问题就是，交付日期一再拖延。但好像越是这样，大家的期待越强。这次乔布斯也十分注重软件，他甚至说，我们跟其他工作站最大的区别就在于软件。

在 NeXT 电脑期间，乔布斯依旧求贤若渴，他甚至说普通行业的人才，可以顶 2 个普通人，但是在软件行业，一个杰出的程序员，可以顶 25 个普通程序员。所以他认为，优秀的人才，多贵都是值得的。而乔布斯还倡导工资公开，但又招聘了很多高薪岗位，和给了特殊的签字费，这就让员工们开始变得混乱。他总是把公平挂在口头，但是却对员工经常恶语相向。态度十分恶劣。

在 NeXT 电脑的发布会上，乔布斯拿出了一个黑盒子，这就是他的作品，NeXT 电脑，他努力的吹嘘，这是一个绝妙的个人工作站，他甚至比几万美元的工作站都要好，一些明显的问题，比如黑白显示器，其实是为了节约成本，但乔布斯狡辩，说这个显示器可以显示不同的灰色，有了他你根本不需要彩色显示器。最终这台机器定价在 6500 美元，当然如果要配个打印机，再加 2000 美元，加一个传统的硬驱，扩展机器存储容量，还要加 2000 美元。他努力把这些配件，跟机器本身分开。从而掩盖，一台 NeXT 电脑价格超过 1 万美元的事实。

当时主流的媒体，也都表现的极为吹捧，甚至有人预计 NeXT 电脑的年收入达到 2-3 亿美金，作者也在华尔街日报上，把 NeXT 电脑吹捧一通，甚至还写到相对来说，不是很贵。这都是乔布斯背后指使的，让作者去跟那些主流的工作站比价格，从而让公众忘记，当时他承诺的 3000 美元。

但其实，大家都忽略了一点，这台机器并没有太多的竞争力，他的价格只是稍微便宜一点，而功能稍有改进，当时低配的太阳工作站，其实也才 5000 美元，所以这台电脑，并没什么市场。大学也根本不可能采购这样的机器。

甚至竞争对手太阳公司的 CEO 对此嗤之以鼻，他认为乔布斯都是在浪费钱，工作站的客户，根本不在乎字体和机箱材料。一开始他们还挺紧张的，但是看到成品之后，也就如释重负，不认为 NeXT 电脑会对自己造成威胁。

确实有不少人认为 NeXT 电脑会失败，但是没想到如此失败，发布会结束后一年，NeXT 电脑才卖出第一台机器。而距离公司创立已经过去了 4 年时间。

另外，比尔盖茨也在乔布斯背后捅了一刀，他明确拒绝为乔布斯的电脑开发软件。甚至在记者采访的时候，盖茨说，我恨不得在他的机器上尿尿。而微软此时已经迅速占领了整个软件产业，成为行业标准，微软不跟乔布斯合作，也就意味着他一定会被边缘化。

当时乔布斯也做出了反击，他也准备去拆微软的后台，找 IBM 合作，IBM 准备拿出 6000 万美元，获得 NeXTstep 图形界面操作系统的使用许可。很多人猜测，这是 IBM 不想让微软一家独大。甚至也对此寄予厚望，如果真的成形，那么乔布斯甚至能反败为胜。

但乔布斯的个性，关键时候还是成为了合作的最大障碍，面

对 IBM 的谈判人员，乔布斯不但迟到，还非常粗鲁无礼，说你们的用户界面烂得不行，而这也反映出，他的内心非常纠结，跟比尔盖茨完全不同，乔布斯还是希望自己成为独立的那个英雄，他从来不想抱谁的大腿，他认为软件系统即便获得了成功，大家记住的也是 IBM，而不是他的 NeXT。所以最后跟 IBM 的合作也不了了之，乔布斯失去了翻盘的唯一机会。IBM 方面认为，乔布斯毫无诚意。最后干脆不接他的电话了。转而又去找比尔盖茨，这才有了微软的图形操作系统。换句话说，如果当时乔布斯能稍微态度好点，可能就没有 Windows 什么事了。

跟 IBM 破裂后，公司就失去了所有希望，他的团队开始纷纷离职。那么接下来乔布斯该如何收拾残局呢？

【6】成为乔布斯 6：无心插柳柳成荫

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯，昨天我们说到了，离开苹果之后，乔布斯寄予厚望的 NeXT 电脑公司出现了重大失败。但这些年，乔布斯还干了一个事，85 年的时候，也是他离开苹果的时候，发现一个卢卡斯影业制图小组很出色，他曾经劝苹果买下这个工程团队，但那时候苹果对乔布斯的态度是，

你提出的全部否定。所以这个事自然也就没干成。后来乔布斯依旧对其念念不忘，在乔布斯看来，随着电脑处理能力越来越强大，成本越来越低，普通人用不了多久也能用上 3D 图像。

当时的卢卡斯也正急需资金，甚至想卖掉这个制图小组。于是就跟乔布斯讨价还价。他开价 1000 万美元，乔布斯只愿意出 500 万。那么这种事就是，谁着急谁就输了，卢卡斯是急需用钱的一方，而乔布斯当时的经历还在 NeXT 电脑上，所以这个事对他可有可无。最后卢卡斯没办法，只能 500 万美元，卖给了乔布斯。而乔布斯也承诺愿意再投入 500 万美元，维持团队的运作。后来他把这个小组改名叫做皮克斯公司。属于是一种无心插柳的生意。

86 年乔布斯还想把皮克斯的技术应用于 NeXT 电脑，那时候在乔布斯心中，最主要的肯定还是电脑的生意，皮克斯只是辅助。这就真成了有心栽花花不开，无心插柳却柳成荫。皮克斯当年聚集了大量的技术骨干，各个才华横溢，卡特穆尔是曾经那个制图小组的负责人，后来也顺理成章的成为皮克斯的总裁。他从小就有绘画梦想，但由于天赋平庸只能转行，所以后来他通过皮克斯来完成自己儿时的梦想。卡特穆尔还是以为出色的管理者，甚至可以排到全球最成功的 CEO 之

列，其实对乔布斯也有借鉴意义。有些大神级的员工，比如迪士尼出来的拉塞特，迪士尼后来想高薪再给挖回去，但是拉塞特因为喜欢卡特穆尔营造的公司文化，而选择留下。

作者说，跟苹果和 NeXT 完全不同，那两个公司，乔布斯都是创始人，所以他是绝对核心，他的文化就是公司文化，而在皮克斯他只是新的老板，公司的领袖依旧是卡特穆尔，无法反映出乔布斯的意志。虽然他是老板，但却被更为聪明的卡特穆尔支配了。甚至卡特穆尔成为了对乔布斯帮助最大的导师之一。

卡特穆尔则认为，乔布斯还根本不了解皮克斯是干什么的，也不知道他的价值，他认为乔布斯给出的建议很多都是馊主意。比如让皮克斯进军医疗市场，一台图像电脑售价 13.5 万，还得另外配一台 3.5 万美元的太阳工作站，所以这个根本就没啥市场。但乔布斯还要招一堆销售推进这个项目。

而皮克斯真正的生意，其实是软件，连迪士尼都会过来采购。还有渲染的软件，这些都是顶级产品，都是像斯皮尔伯格这种大导演才会用的东西。不过软件的生意，却始终无法让皮克斯自给自足。乔布斯作为大老板，也一直在赔钱。一开始钱多还好，但是到了 1990 年，乔布斯在 NeXT 电脑上惨败，

他的财富也大幅缩水。不过此时乔布斯依旧在咬牙坚持，因为他不想在皮克斯上也认输。所以就不断地往这个无底洞里投钱。皮克斯虽然不赚钱，但拉塞特的团队，不断地获得各种奖项。比如 1 分半长度的锡铁小兵，获得了最佳动画短片奖，还是能给乔布斯带来成就感的。

随着乔布斯的入不敷出，皮克斯的员工也在减少，1991 年员工数量从 120 人下降到了 42 人。裁撤的基本都是销售人员。裁员之后，皮克斯基本回到了 86 年的老样子。几年时间，乔布斯已经向皮克斯投资了 5000 万美元。此时的皮克斯除了卖软件和部分广告之外，几乎没有其他的收入。依旧不能自给自足。

1991 年，作者策划了一场联合访谈，把乔布斯和比尔盖茨放到了一起，纪念 IBM 推出个人电脑 10 周年，此时的盖茨，已经是 10 亿美元身价，绝对是个人电脑产业的霸主，而乔布斯则是一个明显的失败者，经历诸事不顺，人生低点，戏剧性的是 16 年后，二人第二次同台，也是最后一次同台，那时候情况完全相反，微软陷入低谷，而苹果却蓄势待发。所以应了那句话，是非成败转头空。比赛没有结束，大家就都还有机会。

当时两个人可以说是互相瞧不上，乔布斯说比尔盖茨除了砸钱，砸人力什么也不会，所以微软才会如此混乱。如此平庸。他批评盖茨让电脑标准化的做法，说大家本可以用到品质更高的电脑，而盖茨则骂乔布斯根本就是自取灭亡，他的 NeXT 电脑毫无价值。

另外盖茨提出，未来就是软件通用的时代，软件必须要做到兼容，电脑也必须做到兼容，才有生存空间，企业买电脑，买的也是功能，而功能必须要通过软件来实现。否则花里胡哨的功能在强大也是白搭。从当时的情况来看，盖茨确实要比乔布斯的格局更大一些。

90 年代，微软已经一统天下，主导了整个产业的发展方向，甚至英特尔和 IBM 都得为其让位。1991 年企业在信息技术上的花费是 1240 亿美元，仅占美国 GDP 的 2%，到了 2000 年，上升到了 4.6%，而最大受益者就是微软，他的利润从不到 5 亿美元，上升到近百亿。涨了 30 倍。而乔布斯在这段时间，完全缺席了电脑市场的发展，眼睁睁的看着自己的老对手，走向巅峰。

随着微软主导整个市场，康柏，惠普等企业入局，启动了兼容机，克隆机市场，让电脑已经完全变得没有个性，而苹果

也同样在走这条路，所以可谓是每况愈下。甚至开始销声匿迹，那段时间，电脑基本就是完全标准化的产品。各个公司的产品也都一样。盖茨未来要做的，就是要把个人电脑中的个人抹掉，但也恰恰是这个认知，给了乔布斯未来东山再起的机会。

94 年，比尔盖茨财富超过了 100 亿美元，超过巴菲特成为世界首富，而苹果公司，则解雇了斯卡利，与此同时互联网开始兴起，乔布斯给作者打来电话，调侃财富杂志刚把斯卡利作为封面人物，说他是苹果的拯救者，但是就在那一周，他就被苹果解雇了，是不是很好笑。随后约作者见面，目的就是要展示他的一个作品，就叫做玩具总动员。

这部片子大家相信都看过，这是皮克斯的第一部神作，之前都是短片，而这次他们决定要登上大银幕。这还是拉塞特的功劳，迪士尼对这位离职员工念念不忘，多次邀请他回归，而拉塞特开出的条件就是，迪士尼要和皮克斯合作一部电影。否则不予考虑。也就是说，要让皮克斯成为迪士尼的外包商，于是这才促成了两家公司的合作。当时卡特穆尔也知道，这是皮克斯生存下去的唯一机会。所以必须放手一搏。而乔布斯成为那个谈判代表。最后商定，迪士尼给玩具总动员提供制作资金，皮克斯分到 12.5% 的票房收入。其实那些年，乔布

斯也已经撑不动皮克斯了，他后来承认，要知道亏这么多钱，当年说什么也不会买皮克斯的。甚至他一直在寻找潜在买家，但是无奈出不了手。他已经亏了这么多，所以价格很难谈拢。

但玩具总动员也不是一帆风顺，1993 年，有一次测试放映，效果不理想，甚至有人提议停掉电影的制作，但是拉塞特他们强烈要求坚持。而乔布斯也咬牙挺着，他重新去找迪士尼谈判，拿到了更多的钱。可以说这是乔布斯第一次感受到团结的力量。当时其实团队成员都很艰难，才华横溢的拉塞特甚至开着一辆 84 年产的本田思域，行驶了 21 万公里，座位上都破了大洞，他告诉乔布斯自己买不起新车。超出了他的承受能力。乔布斯知道后当即给他多打了一笔奖金，让他赶紧去买辆新车。

玩具总动员上映前，乔布斯甚至就一直想着让公司上市。但当时亏了 5000 万美元，没有收入来源，玩具总动员上映后，能有什么表现，也依旧是个未知数。于是才有了上面那一幕，乔布斯拉着各个行业的大佬，过来看片。其实也是在做市场调研。甚至有的人呢，还被逼着看了好几个版本。

其实这更像是一场赌博，如果电影反应好，那么上市就大卖，如果反应不好，乔布斯让皮克斯的上市计划基本就泡汤。皮

克斯的融资计划也就此失败，未来就更难了。那么玩具总动员，后来一炮而红，乔布斯又是怎么进行的资本运作呢？

【7】成为乔布斯 7：唯一能拯救苹果的人

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯。昨天我们说到了 1995 年 11 月底，玩具总动员上映，轰动一时，这部电影既有趣，又感人。甚至美国电影学会，把这部电影列为了百部佳片名单，皮克斯的上市自然也一鸣惊人，瞬间筹集到了 1.32 亿美元的资金，让公司市值瞬间拉高到了 14 亿美元，而乔布斯拥有皮克斯的 80%的股权，可以是一把逆袭，成功翻盘。当然，乔布斯最享受的还是这种成就感，上一次他有这种感觉，还是在 11 年前，麦金塔电脑问世的时候。

皮克斯的成功，跟乔布斯关系很大，他总是希望能做出自己喜欢的产品，而不想被市场左右，比尔盖茨则完全相反，他更多会考虑市场的需求。甚至完全会投入一件自己完全不喜欢的东西，乔布斯的玩具总动员，其实就是他送给家人和孩子最好的礼物。他感到最高兴的是，他的孩子非常喜欢这个片子。

玩具总动员的成功，是乔布斯的事业的复苏起点，而且故事情节跟乔布斯的经历也十分相似，胡迪警长也是被抛弃，然后成为了一个被放逐的英雄。乔布斯对于卡特穆尔和拉赛特十分大方，给了他们很多股票，但他并不能让所有员工都满意。还是有员工抱怨，自己拿到的股票不够多。这种事情永远无法避免。总之，乔布斯促成了皮克斯的成功，这个已经成为共识。没有乔布斯，皮克斯公司早就穷途末路了。

随着玩具总动员走红，乔布斯再次回到了聚光等下，可谓是名利双收，他们要趁热打铁，拍下一部电影虫虫危机，乔布斯此时意识到，自己之前的事业都是高开低走，总是能在短期创造辉煌，但很快就又无声无息，特别是苹果 3 和 NeXT，都是虎头蛇尾，他也有很多的营销策略和计划，但无奈最后都是产品不行。那么这次会不会重蹈覆辙呢？

此时的苹果公司也发生了巨变斯卡利业绩糟糕，93 年就被赶出了公司，斯宾得勒接任，之后炒掉了首席财务官，美国自动数据处理公司的安德森，进入了他们的视野，安德森和妻子都是果粉，对于苹果有着深厚的感情。还没等安德森答应，斯宾得勒就被解雇了，新任 CEO 阿梅里奥继续跟他谈。从安德森的角度来说，他其实十分愿意接受苹果的任命，理由跟当年斯卡利一样，他也想改变世界，而苹果是一家难得的公

司。他我也想凭借自己的能力去解救苹果。

此时的苹果，其实已经病入膏肓，斯卡利的策略，让苹果在市场销量上节节败退。斯宾得勒上来，模仿微软，把麦金塔操作系统的使用许可卖给了其他电脑生产商，以此来防范 windows 的侵袭。这个战略依旧失败。苹果电脑的价格要贵的多，既然跟克隆机兼容机能干的事一样，系统也一样，谁还买苹果呢？而且斯宾得勒依旧保持了苹果的产品线无序扩张，为了迎合市场需求，搞了很多乱七八糟的产品。工程师们，也是各自为战。

当然最大的威胁还是微软，随着 win95 的退出，微软正式从苹果手里抢走了创新的主动权，而苹果这边陈旧的麦金塔操作系统，根本无法和 win95 相匹敌。多任务系统，自动保存，包括界面的美化也都是微软更胜一筹。在 win95 之后，苹果的销量就开始急速下滑。96 年阿梅里奥上任，苹果更是一团糟，大量卖不掉的存货和人员开支，造成了公司巨大的开支。甚至他们觉得都已经无力支撑，马库拉和阿梅里奥已经在给苹果找下家了，例如太阳公司和 IBM，AT&T，1996 年 1 季度苹果开始巨亏，达到 7.5 亿美元。公司已经面临巨大的债务违约窘境，已经无力偿还几亿美元的银行贷款。安德森上任之后，公司盛传，苹果已经请来了一位破产顾问。这让安

德森一脸懵逼。

乔布斯也在默默地关注着苹果的变化。就像一个恨铁不成钢的父亲，他也担心这家自己创立的公司因为经营不善而倒闭，尽管此时他已经被放逐了 10 年，但依然对苹果有着不可割舍的感情。而且乔布斯比较逗，他当年套现了所有的苹果股票，只保留了 1 股，只要还有这 1 股，他就能收到公司资料，也能参加股东会。1995 年，他的朋友拉里埃里森建议他展开恶意收购，直接买下苹果，让苹果退市。由乔布斯来管理，埃里森甚至自告奋勇可以去帮助乔布斯筹集资金。这样乔布斯就不用拿自己的钱冒险了。当时皮克斯还没上市，乔布斯其实也没多少钱了。埃里森相信，乔布斯是唯一能拯救苹果的人。但此时乔布斯已经够忙了，玩具总动员要上映和上市，他还在试图挽救 NeXT 电脑，而他的媳妇，正怀着他们的第二个孩子，他现在根本没工夫去给苹果收拾烂摊子。后来，作者回忆，拒绝埃里森的提议，其实正式乔布斯做的周全考虑。说明他正在产生耐心，也在多次挫折之后，开始变得成熟。

当时的银行，正在逼着苹果还钱，而苹果也已经开始赖账，因为如果立即还钱，他就已经陷入了流动性危机，甚至说的更直白一些，苹果已经没有足够的现金了。因此安德森成为

CFO 之后，就马上开启了救火模式。他要立刻说服全球各地的银行，别来催债，给他们时间。甚至他还要想办法借到更多的钱，还要尽量大幅压低公司的运营支出。那么办法就只有一个，就是裁员。而最悲剧的事，完成裁员，也需要不小的支出。

安德森算了笔帐，苹果有 1.1 万名员工，一年销售收入 55 亿美元，要裁员一半才能完成收支平衡。资本充足和裁员，为苹果赢得了时间，来解决另一个难题技术停滞。CEO 阿梅里奥要马上解决一个问题，如何对抗 windows95 操作系统。这个问题如果，解决不好，那么苹果就只能选择破产了。当时市场上，确实有几套操作系统，其中就包括乔布斯的 NeXT 系统。但苹果的管理层，当时仍然不喜欢乔布斯，还有就是 BE 公司的产品，他的创始人卡西以前也是苹果的员工。后来与斯卡利意见不合而离职。更巧合的是，这个人还是那个告密人，1985 年，就是他把乔布斯即将政变的消息，告诉给了斯卡利。所以，乔布斯对卡西恨之入骨。

卡西做的系统叫做 beos，与 unix 系统，有很多类似，他可以用在麦金塔电脑上。而此时 BE 公司，也在犯难，没什么市场，他生产的电脑，一共只卖出 2000 台，96 年卡西甚至关停了硬件部门，专门负责销售软件系统，当时有 7 家公司也

正在跟他谈收购。包括摩托罗拉这样的大公司。

当卡西得知苹果想购买操作系统的时候，他非常震惊，他也迫切的想把公司卖掉，阿梅里奥开价 1 亿美元，这其实是个不错的价格，但是卡西非要还价到 1.2 亿美元。而他们谈判的过程，恰巧让作者在一家牛排店给碰到了，于是他转手就告诉了乔布斯。乔布斯评价卡西，是一个邪恶的家伙，这是比较恶毒的说法，说明他的怨恨依旧没有消散，他说无论苹果有什么打算，都不该跟卡西这种公司发生任何关系。Beos 在他眼里，也就是一坨屎而已。

其实当时乔布斯，也没闲着，他知道苹果在购买系统，他也在接触苹果。论证 NeXT 卖给苹果的可行性，NeXTstep os 系统与英特尔处理器也是兼容的。他的兼容性，要比 be 公司的产品更好。乔布斯也让他的团队重新开工，调整系统，就为了把 OS 系统，更完美的呈现给苹果。

乔布斯有三点考虑，第一直接目的就是打败卡西，他看卡西不顺眼。第二是要保护投资者利益，太多人在 NeXT 电脑里投了钱，现在要给他们回报。第三他要给骨干员工，找一条出路。乔布斯对付阿梅里奥还是有一套的，他说这就是个自命不凡的家伙，根本不知道该如何卖电脑。

乔布斯给他们做了一场眼花缭乱的演讲，让苹果管理层应接不暇，最后直接把阿梅里奥说晕了，给乔布斯开出了 4.29 亿美元的现金和股票。而他还要解决一个重大问题，要不要让乔布斯回来。就这样，乔布斯同意成为阿梅里奥的特别顾问，乔布斯本可以拿钱走人，但他还是无法割舍苹果，割舍那些优秀的同事，而且此时他也有相当大的信心。坚信自己可以实现王者归来。当时也有很多人认为，乔布斯就是一心在为他重掌苹果大权而铺路，比如比尔盖茨就是这么想的。但其实事实更为微妙，那么真实情况如何，作者又是如何分析？以及乔布斯重回苹果之后，又有哪些举动？如何带领苹果你是翻盘呢？

【8】成为乔布斯 8：忘恩负义+趁火打劫

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书成为乔布斯，昨天我们说到了，乔布斯 4.29 亿美元把 NeXT 电脑卖给了苹果。自己也成为了公司的特别顾问。作者说，过去的 10 年，乔布斯逐渐学会了抑制自己的冲动，以前他常常过于急躁，用力过猛，卖掉 NeXT 之后的几个月，他一直在观察着阿梅里奥，对苹果的现状也有了更加深刻的了解。他现在每一步都已经深思熟虑。这就是连续挫

折之后，学到的东西。后来根据他的朋友说，这时候的乔布斯还并没有当 CEO 的野心。

1996 年第四季度，苹果依旧在巨亏。被乔布斯带到苹果的人，甚至惊呼，看起来要破产的好像是苹果，而并非是 NeXT，他们开始怀疑乔布斯，把他们带入了一个更大的坑里。随着乔布斯了解苹果的动态，他也表现出极其失望。他无法相信，苹果董事会怎么会任用斯宾得勒这样的人，也无法理解他们后面为什么会让阿梅里奥接班。有一次晚宴，阿梅里奥形容苹果，说他就像一条船，现在破了个洞，水正在往里灌，但是船上仍然有珍宝，现在的问题是，船上所有的人都在往不同的方向使劲划，而我的工作，就是要让大家劲往一块使。这个演讲听得大家一脸懵逼，那个洞怎么办呢？不管了吗？后来乔布斯知道后，他把这个笑话到处说。

作者说，乔布斯对阿梅里奥有的理解有些偏颇，阿梅里奥有些地方其实还行，比如用了安德森，也促成了公司贷款，还买下了 NeXT 电脑。客观上促成了乔布斯的回归。至于乔布斯倡导的苹果精神，这个本身就跟阿梅里奥没什么关系。但他也承认，苹果需要一位新的领袖，在阿梅里奥手里，显然苹果已经失控了。

在 1997 年初的苹果发布会上，阿梅里奥蹩脚的念着他的稿子，絮絮叨叨，没完没了，对于大家关心的问题比如收购 NeXT 和乔布斯回归却只字不提。甚至他会在有提词器的情况下还忘词。可想而知有多么尴尬。等他讲完，就轮到乔布斯出场了，他的演讲风格跟阿梅里奥完全不同，简短有力，不看提词器，且会在舞台上来回走动。非常鼓舞人心。他承诺要帮助阿梅里奥帮助苹果重新变得有意思。

乔布斯随后会随机参加一些苹果的会议，有时候会议中间，他站起来就走了。随后跟作者吐槽，阿梅里奥就是一个彻头彻尾的蠢货。绝对不能再让他来领导苹果。

乔布斯当时多线作战，他还在想着皮克斯，在玩具总动员上，一共创造了 3.61 亿美元票房，皮克斯分到了 4500 万美元，所以乔布斯心里不爽了，他要找迪士尼重新谈一下分润的问题。当时他也有这个底气，随着皮克斯成功上市，他融资了 1.3 亿美元，这笔钱应该够他继续开发电影了，所以他也不太需要迪士尼的资金。所以他准备撕毁和迪士尼的合约，尽管这个合约 5 年前救了皮克斯的命。

表面上看，乔布斯忘恩负义，但其实乔布斯也有趁火打劫的意思，当年卡森博格掌管的迪士尼动画部门，如日中天，乔

布斯当然没什么话语权，但如今卡森博格带着团队出走，成立梦工厂，希望打败迪士尼，所以动画市场已经出现了较大的变化，迪士尼，皮克斯，梦工厂开始了三国演义。乔布斯对迪士尼主动出击，就是要在这场博弈当中赢得主动。甚至不排除转而拉梦工厂合作。那样迪士尼可能会一败涂地。

对于这种赤裸裸的威胁，迪士尼的 CEO 艾斯纳自然十分不爽，但也无可奈何，最后只能签下城下之盟，利润对半分。双方要合作开发 5 部影片。乔布斯正在双线，取得大捷。

苹果那边，CFO 安德森也开始公开发难了，公司战略不明，士气低落，自己已经无法完成工作，如果阿梅里奥继续担任 CEO，他就不干了。而乔布斯也干了一件事，在禁售期之后，他再次卖光了苹果收购 NeXT 的时候，给他的股票。当然在这 6 个月，乔布斯也损失惨重，股价下跌，让他损失了 1300 万美元。但阿梅里奥觉得这是对他投了不信任票。背后捅了自己一刀，很快，董事会宣布解雇阿梅里奥，并打电话给乔布斯，问他是否愿意回来当 CEO。

但此时乔布斯似乎还并没有想好，他现在有了皮克斯，有了家庭，有了子女。而苹果也不再是当年他一手建立的苹果，他还能那么拼命吗？还有把握力挽狂澜吗？当时他自己并

不确认。这种犹豫，本身就是成长，说明乔布斯已经不再是那个做事不计后果的毛头小子了。

他回复董事会，自己还不想当 CEO，至少现在还不想。但是晚上他又拉着英特尔的传奇 CEO 安迪格鲁夫，彻夜长谈，最后把格鲁夫聊的发怒，直接说我对苹果毫无兴趣，你自己看着办吧。

乔布斯没接手，公司任命 CFO 安德森暂时代理 CEO 职务，而安德森知道自己不是干 CEO 的料。他对产品知之甚少。但他真心实意想拯救苹果。而且他知道，唯一能让苹果东山再起的，有且只有乔布斯。只有乔布斯能重新带给苹果灵魂。即便乔布斯不当 CEO，也被安德森拉进了核心团队。

他们先做了一个事，下调了苹果的期权价格，由于之前股价跌的太厉害，所以期权早就变成了废纸，他们把期权行权价调到了当日收盘价，这就是告诉大家，从现在开始努力，依旧能有利益。员工的希望再次被点燃。接着乔布斯要求更换董事会成员，他觉得苹果走到今天，董事会也难辞其咎。他需要一个能够支持他的董事会。把自己的一堆好朋友，送进了董事会，这就包括了之前准备帮他收购苹果的甲骨文创始人，拉里埃里森。

安德森给了乔布斯一个任务，去说服比尔盖茨，让他为麦金塔开发办公软件，也就是 Excel 和 Word，但其实比尔盖茨不感兴趣，毕竟麦金塔的销量很惨淡，他对苹果也没啥兴趣。但这事对于苹果来说，生死攸关。如果依旧被微软孤立，苹果可能会走上 NeXT 电脑的老路。

乔布斯直接打电话给盖茨，告诉他苹果愿意放弃诉讼，不再起诉微软抄袭苹果的图形系统，交换条件是，微软向公众宣布与苹果达成 5 年合作，为麦金塔开发 office 软件。他还要求盖茨买 1.5 亿美元的苹果股票。作为对苹果的支持。这就是乔布斯的办事方法，简单直接。但却有效。所谓谈判其实无非就是利益交换。

这个协议在发布会的前一天晚上 11 点才达成。这就让乔布斯有了充足的底气。他在发布会上，只讲了简短的 30 分钟，没有展示产品，只传递一个信号，苹果将变得更好。他澄清了很多公众的质疑，比如苹果的技术过时了等等。他也承认，公司确实看上去混乱，但这主要因为这么多年，没有一位真正的领袖。他还介绍了新的董事会，而且告诉大家新任 CEO 空缺，董事长也空缺。这其实就已经隐喻，自己将要回归。

之后话锋一转，说到了跟微软的合作，这一度让场面引发嘘声。在观众看来，就是苹果向微软低头了。而乔布斯早有准备，他为比尔盖茨录制的视频出现在了身后的大屏幕上，用比尔盖茨的嘴，发布了一个简短声明，这才让台下响起了掌声。

不过作者说，这应该是乔布斯舞台管理最失败的一次，盖茨的脸出现在大屏幕上，显得无比高大，俯视着乔布斯。也给这场发布会制造了一种蓬荜生辉的感觉，乔布斯肯定觉得毫无面子。

几个月后，苹果推出了非同凡响的新口号。1997 年的 9 月份，乔布斯接受了临时 CEO，重新掌握了苹果的帅印。

除了苹果内部的几个人，其他舆论对于乔布斯其实也没那么看好，比如戴尔电脑创始人，迈克戴尔就说，我要是乔布斯就把公司关了，把钱还给股东。其实戴尔也非傲慢，这几年乔布斯在电脑行业确实没啥建树，之前也是一个情绪暴躁，挥霍无度的形象。NeXT 电脑更是失败的典型案例，那么凭什么一个做动画片成功的人，能够带领苹果东山再起呢？而且苹果当时已经几乎是一艘沉船，股价比 95 年下降了 3 分之 2，市值才不到 40 亿美元，而他一年亏掉 8.16 亿美元，这是

一个非常恐怖的数字。要知道那可是互联网泡沫的高潮期，其他公司市值都在大幅增长，个人电脑销量持续上升，而苹果的麦金塔则销量严重下滑，只有 3.6% 的市场份额，当时的个人电脑市场，已经被兼容机，也叫克隆机所笼罩，那么乔布斯如何实现逆风翻盘呢？

【9】成为乔布斯 9：力挽狂澜拯救苹果

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯，昨天说到了 97 年乔布斯重掌苹果帅印，但是却内忧外患。旗舰机型麦金塔下滑严重，老齐解释下，这个电脑当年乔布斯做出来之后，其实高开低走，并不是很叫好。乔布斯离开后，斯卡利对他进行了改良。然后销量就起来了，不过到 90 年代他又不行了。但即便如此，这么多年也依旧是苹果的主打产品。其他的东西就更惨了，比如当时苹果开发的掌上电脑，93 年上市，就卖了 20 万台。斯卡利还在不断地给他加其他的配件。97 年的冬天，成千上万台机器，堆在苹果的仓库里卖不掉。

乔布斯认为，苹果需要用一次大规模的广告宣传，来重塑核心价值，这次宣传必须矫枉过正，也就是说要让外界明白，跟前几年的宣传策略划清界限。这在当时看来，其实也是个

冒险的举动，因为本身公司就亏损严重，还要大搞广告营销宣传，这无疑又被外界理解成为铺张浪费。

乔布斯对于广告非常看重，必须得纠正每个细节，这也是他跟其他的 CEO 完全不同的地方，他管的真的很细，甚至广告脚本的朗诵人选，他都要亲自来定。非同凡响的广告，出来之后，获得了一致的好评，文字煽情感人，描绘的是苹果产品的购买者，而并非宣传机器本身。也就是说，乔布斯其实是在营造一种，苹果电脑的使用感觉，而并非是对机器进行宣传。这种感觉，让苹果员工也是重拾信心，让他们觉得自己做的东西，跟那些所谓的兼容机克隆机完全不一样。用户也会有高人一等的体验。接下来的事情就变得简单了，就是产品说话。如果能有一款大家都满意的产品出来，苹果就能翻盘。

乔布斯趁热打铁，把乱七八糟的产品线全都给关了。也撤销了这些产品线的营销团队。有意思的是，阿梅里奥来找乔布斯，说要买下 newton 产品，也就是掌上电脑的资产和知识产权，乔布斯说我虽然很卑鄙，但也不至于这么卑鄙，也就是说，阿梅里奥还觉得这是个好东西。但在乔布斯眼里，这就是一坨屎。阿梅里奥要个人买走，其实也是在侮辱他自己，侮辱苹果。所以他宁愿把这个垃圾毁掉。也不愿意让他再跟

苹果有任何纠缠。

接下来，乔布斯收回了 mac os 的使用权，他十分痛恨自己的操作系统给别人用。当时重新当回 CEO 的条件之一，就是必须赋予它撕毁合同的权利。否则他就不干。当然这也意味着苹果必须赔偿人家一大笔钱，否则必然会引发诉讼。一家叫做 Power 的电脑公司，在可兼容的 mac os 操作系统的电脑市场当中，份额占比达到了 10%，为此苹果支付了 1.1 亿美元和股权，收购了这家公司，也接受了不少工程师。

此时，苹果挖来了一个非常重要的人才，这就是蒂姆库克，也即是乔布斯去世后，苹果的继任者，98 年 3 月，库克从康柏公司，被挖到了苹果，担任首席运营官，库克号称存货界的匈奴王阿拉提，通俗点就是去库存小能手。他接手运营后，仅用九个月时间，苹果的麦金塔库存价值就从 4 亿美元，降到了 7800 万美元。甚至他采取了非常极端的手段，成千上万台积压的机器，直接扔进了垃圾场。

安德森那边，也在配合乔布斯继续裁掉了 1900 人。让苹果的员工数量，从近 11000 人，下降到了 6600 人。乔布斯说他不愿意裁员，也非常同情这些被裁的员工，甚至推己及人，会想到自己被裁撤的样子，但是他作为一个 CEO，却不得不

这么做。多愁善感，其实也是乔布斯这些年来来的一个重大进步。

另一个改变就是专注，在乔布斯治下，要求员工必须是那种非常出色的人才，乔布斯十分明白，现在的苹果扭转败局的关键，就是一款伟大的产品，不一定非得是什么新技术，但是这款产品必须伟大，必须被更多的用户所喜欢。但做到这一点谈何容易。

当年的个人电脑，已经进入了兼容机时代，也就是说随着软件的增多，电脑几乎什么都能干了，文字处理机，电子画架，图书馆，存货管理系统，超级计算机等等，所以乔布斯认为应该整合产品线，只留下 4 种基本产品，专业的台式机和普通的台式机，专业的笔记本和普通的笔记本。也即是现在的 pro 版本和 air 版本两大产品体系。明确了这个架构之后，苹果就不再需要多余的设计，生产，和销售团队，被砍掉的员工可想而知有多么的愤怒，不仅意味着自己失去工作，也意味着之前自己所做的事情，简直毫无价值。

但乔布斯心意已决，他只做这四个象限的产品。也叫作四象限战略，当年其他的厂商，一年要打造无数款产品，去覆盖消费者的不同需求，但苹果反其道而行之。苹果走上了和

Windows 电脑生产商截然相反的路。很多人也都在等着看苹果的笑话。但乔布斯用心良苦，他要把苹果聚焦于高端的个人市场和专业市场，从而跟兼容机形成明显的差异。

此时乔布斯的核心团队也非常强大，有安德森辅助财务和人力，还有库克负责落地运营和库存供应链管理，还有鲁宾斯坦和特凡尼安这都是乔布斯从 next 团队带出来的技术骨干，重要的是这个团队异常的团结。对乔布斯也是非常的信任。甚至乔布斯是他们的偶像，能跟他一起散步都成为无限荣光。

乔布斯也十分理解，对于这些顶级人才来说，最好的激励方式并非是金钱，而是要让他们获得巨大的成就感，如果做不出好产品的话，这些人才其实也都留不下来。对于他们的工作，乔布斯有时候也经常爆脏话，比如狗屁，就是他经常挂在嘴边的东西，但是也许几天后，他会主动找到你，说你的方案我思考了很久还不错，我们再讨论一下吧。这就是乔布斯，他并没设什么偶像包袱，表达很直接不喜欢拐弯抹角，他不怕错，错了就主动承认错误。

比尔盖茨也偷偷去了解苹果，他得知道自己投下 1.5 亿美元这个公司，到底怎么样，令他惊讶的是，现在的苹果协同效应完全不同于以往，大家相互争执，也相互妥协。乔布斯也

一样，当他骂一个员工的时候，高管们会评估，如果觉得真是这个人的问题，他们商量要不要解雇这个人，但是如果高管一致认同这个人还不错，那么反过来会要求乔布斯道歉，而乔布斯也真的会去道歉。

跟 next 电脑不同，乔布斯知道自己必须在 98 年推出一个让市场震撼的新产品，所以留给他的时间其实并不多，但此时他手里并没有什么拿的出手的软件。硬件似乎也没啥能够令市场尖叫的。创新和激情，其实已经在电脑领域消失很久了。所以唯一似乎能有突破的方向，就是设计。

公司的设计艾维团队，给乔布斯印象深刻，他甚至认为，之前都是阿梅里奥埋没了这些人的才华。乔布斯看了艾维手上的东西，发现了一种塑料外壳的半透明材质，对此非常感兴趣，这也被他后来用在了 iMac 电脑上。半透明的好处就是，能让用户一眼看到电脑的内部构造，布满芯片和电路板的内部，就像一个三维地图。背面装了圆形凹陷设计，可以当做把手，轻松打开电脑主机箱。用来维修和改装。这种设计感，能让大家一眼就把苹果电脑和戴尔，康柏那些组装机区分开。其他的电脑，当时基本就都是一个铁盒子。

乔布斯下一步，要为 iMac 配置光驱，当时主流机型都配置的

是软驱，光盘还并不普遍。但乔布斯认为，软驱已经没有前途了，未来必然是光驱的天下。这次他显然赌对了。另外，他还把电话线接口，以及网口集成在了机箱上，也就是说你可以直接插网线，也可以差电话线，通过调制解调器上网，98 年基本上大家还都是处在一个小猫时代。调制解调器是一个过度的产物。但这个过渡期其实也不短，老齐记得上大学甚至还在用小猫。乔布斯把 iMac 集成了互联网功能，也是紧跟时代。满足了高端需求。

很多电脑产业的评论员，其实都对 iMac 不屑一顾，他们的逻辑还在于硬件比拼，而 iMac 的硬件没有优势，至于造型这玩意，大家也认为是离经叛道的东西。谁会为了这么一个机箱外壳而多花那么多钱呢？那么到底 iMac 上市之后反响如何呢？算不算的上成功？咱们明天接着讲。

【10】成为乔布斯 10：苹果的设计理念

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯，昨天我们说到了，iMac 电脑推出，但是产业评论员们并不看好，认为没人会为设计买单，结果让这些人大失所望，确实有很多人愿意为设计花钱，来彰显自己的个性，在 iMac 推出之后的 12 个月，卖掉了 200

万台。老齐猜测主要也是因为当时是互联网泡沫的高潮期，一轮产业周期的顶点，大家都在股市里赚了很多钱，IT 行业也都欣欣向荣，所以大家都有钱。促成了这种奢侈消费。

之前大家一直认为，性能才是最重要的，设计没那么重要。甚至苹果内部，当时也有不少这样的争论，但是 iMac 的成功，让反对派彻底闭嘴，也彻底改变了市场的看法，五彩缤纷的颜色，契合了苹果的一贯营销策略。在用户心中，苹果的创意又回来了。

乔布斯趁热打铁多头并进，下一个就是专业的台式机，他拥有更大的存储空间，图形显卡。也有更多的插槽和硬盘驱动器，名称叫做 power mac，苹果给他的定位就是个人超级计算机，体积较大，基本款比 iMac 贵了 1000 美元，但是他的利润也更高。目标客户群锁定在了互联网时代兴起的那些什么工程，建筑，出版，广告，网页设计等小公司。

同样乔布斯也把这种设计，用于笔记本上，叫做 iBook，橙色的贝壳造型，酷似之前的那个 emate，也就是不成功的那个掌上电脑。专业笔记本就叫做 power book，号称世界上运行最快的笔记本。这几款电脑，带来了简单且深远的影响，苹果从死亡线上被拉了回来，仅用了 3 年时间，就又变成行业

中，最富有创意的公司。其实当时的电脑产业就好比 70 年代的汽车行业，基本就是发动机装 4 个轮子，毫无创意而言。所以稍微做点不一样的东西，就会被市场感知。

不过苹果，也出了一点问题，他为了上网方便，捆绑了一个在线服务软件，这个并不受用户欢迎。看起来花里胡哨，但其实就是邮件服务和软件下载服务。并不好用。另外，乔布斯搞了一个 G4cube 的立方体主机，但由于太注重设计，结果忽略了工程和生产细节，造成了外壳开裂的现象。而且他还留下了比较大的缝隙，蚂蚁和昆虫容易钻进去。还弄不出来。乔布斯后来也意识到问题的严重性，所以他最后叫停了 cube 的生产。销量也远低于他的预期。

苹果的硬件很出彩，为硬件开发软件同样很重要，乔布斯经常说，苹果的核心就是推出整机，硬件和软件的整合才能让客户拥有无与伦比的体验。在当时那个年代，兼容机很多，但确实不同厂商开发了很多不同的东西，有时候确实很难做到完全兼容，早年间用过电脑的人，肯定都有过类似的经历，要装个游戏怎么也装不上。后来 Windows 才解决了这个问题。而苹果，也同样如此，他要解决软件的体验问题，就必须做出一个比较好的系统。他们全力去开发一个叫做 OS X 的新系统。程序员必须确保新的系统，能够兼容原有系统上

的软件。这个其实就给新系统的开发带来了巨大的难题。因为逻辑方向不对，原来人家都是基于系统写软件，他就会比较顺，现在要结合软件写系统，就会处处碰壁。

2000 年 9 月，苹果才把这个 OS X 开发出来，但他们也没好说是上线，而只是讲公测，定价也只有 29.95 美元，这比当时其他的操作系统都要便宜的多。主要目的就是要让用户放低心里预期。遇到故障不要骂街。所以可见，当时苹果也不是信心很足。那段时间里，他们不断地根据用户的反馈更新系统。后来这也成了软件行业的通行标准，也就是先开枪，在瞄准，先上线，再修正。最先这么玩的就是苹果。

iMac 成功，给苹果赢得了时间，而 OS X 的不断完善，也让用户越来越兴奋，他还带有 3D 效果，甚至对话窗口还有投影，这都要显得比 Windows 高级很多。而且另一个巨大的优点就是，在那个病毒泛滥的年代，苹果电脑由于系统完全不同，所以对于病毒完全具有免疫力。

到此为止，乔布斯好像已经完成了拯救苹果的任务，不仅对组织架构做出了变更，还推出了伟大的产品，以及匹配了足以匹敌 Windows 的操作系统，员工士气高涨。更重要的是，乔布斯已经得到了所有人的信任。

不过其实隐患还是不少的，比如业绩依旧惨淡，股价也依旧下滑。因为那时候已经是互联网泡沫的破灭期。下一步乔布斯还要做的一件事，就是要帮苹果扭亏为盈。

在 2000 年，微软几乎就等于电脑产业，90%的电脑上都在使用 Windows 系统，就连服务器上也在使用，而盖茨也已经把 CEO 传给了鲍尔默，自己只做董事长，成为了公司的精神领袖。这一年，盖茨也发表了重要演讲，他认为未来是一个互联网的时代，任何人可以用电脑连接各种各样的消费电子设备，实现互联互通，而微软就是掌控这个互联网大门的关键企业。

2001 年，全球个人电脑销售 3.55 亿，而手机卖出了 18 亿部，还包括其他的电子游戏机，音乐播放器，汽车导航等等。微软期待能够像霸占电脑行业一样，扼住这些消费电子行业的咽喉。他想创造一种系统，然后把这个系统装到这些消费电子当中去。但是，讽刺的是，盖茨提出的这个宏伟蓝图，微软却没能实现，反而让苹果实现了。现在苹果，把自己建成了一个生态，所有的苹果消费电子设备，都装上了苹果的系统。所以说他们俩是绝代双骄，真的一点都不过分。

乔布斯，其实也已经注意到了消费电子市场，他很早就推出了一个剪辑软件，imovie，但是反响平平，因为那时候数码摄影还没有兴起，他做的太早了点。他还让高管们，自己拍短片然后剪片子，从而测试体验效果。但大家的反馈是太麻烦了，你得先把片子拍好，然后导出来，加上片头字幕，然后还得再倒回摄像机，才能播放出来，那时候甚至都没有DVD刻录机。所以在家庭几乎没有任何应用场景。

乔布斯之前也是一时兴起，刚有了孩子，想给孩子和家庭拍点影像资料，这个人之情，但当他了解之后，也觉得确实有问题，所以也就没再坚持推广这个软件。转而去研究数码音乐。乔布斯本身就十分热爱音乐，他的播放列表是固定的，也经常跟作者谈起披头士，90年代数字化音乐产业其实已经兴起，大家可以在电脑上的播放器，存储和播放音乐了。而且MP3也已经诞生，逐渐替代了索尼的随身听，和体积庞大的CD机。

当时也有人在这个生意，通过一台联网的电脑，全世界的人都能上传和下载MP3，那会国内也有很多这种网站，MP3基本都是随便下载。当然这肯定是盗版的。但当时国内几乎没有正版的概念。但在美国不行，2001年，美国法院取消了这个生意。乔布斯则看到了背后的巨大需求，所以决定自己

买个点唱机软件，然后改良。

他还收购了一家叫做 soundjam 的公司，改造成为 iTunes，当时一直处于保密状态。他一直没想好，这东西该怎么呈现出来。当时的做法是把 CD 导入 iTunes，然后形成 MP3 歌曲，在制作用户自己的播放列表。iTunes 推出后迅速就有了几十万下载量，但另一个问题，乔布斯也注意到了，就是无论上传还是下载，这些消费电子，都跟苹果没什么关系。

所以他自然而然的想到，应该有个属于苹果的数码播放器，类似于一个索尼随身听或者 MP3 一样的东西。但当时很多人无法转变思路，他们用做外设的思路，在考虑这个东西。鲁宾斯坦是苹果硬件的负责人，他也总是关注这些电子元器件，后来在日本出差的时候，无意间发现东芝的工程师展示了一个迷你硬盘，可以放在烟盒里，但却有 5G 的存储空间。这就让鲁宾斯坦眼前一亮。当时的索尼随身听和 MP3 基本都只能存储几十首歌，但这个东西可以放大概 1000 首歌。体积却并不增加。于是他马上展开了研究。当时他们也不知道该怎么做，但却知道几个关键词，迷你硬盘，耳机音频放大器，显示存储歌曲的小屏幕，微处理器和控制器，还得能让他跟 iTunes 相连形成交互。这看起来是个无法完成的任务，但是却至关重要，这个项目被命名为 iPod 项目，法德尔成为

项目负责人。

iPod 的最大亮点在于软硬件的交互，而外观设计上，采用了一个屏幕拇指滚轮的设计，这在当时也是绝无仅有的。那么 iPod 上市之后，会给苹果带来哪些改变呢？

【11】成为乔布斯 11：iPod 打通了苹果转型的任督二脉

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书成为乔布斯。昨天我们说到了，2001 年 10 月 23 日，iPod 发布会，在苹果总部的礼堂举行，当时其实他们的团队，并没有寄予厚望，就当成一般的产品在发售。所以礼堂很小，但是记者们却出乎意料，这点让乔布斯也感到惊喜。然后他也很大方，每个记者都发了一台 iPod，没想到收到了狠狠地表扬，苹果也是借势宣传。收到赞誉最多的就是他的随机播放功能。而这个功能其实乔布斯本人对此并不感冒，但由于 iPod 里装的歌曲很多，所以随机播放，反而给用户带来了一定的惊喜。

iPod 的推出，让苹果的品牌形象变得更加炫酷，也进一步扩大了年轻用户群体，但他并非是一蹴而就的，因为本身，399 美元的 iPod 就不便宜，当时的索尼随身听才不到 100 美元，

更何况，要想使用 iPod，你可能还得去买一台数千美元的苹果电脑。所以价格成了他的阻碍，以至于第一个季度叫好不叫座，只卖了 15 万台，一年后，乔布斯把价格降到了 100 美元，同时推出第二代产品，采取了虚拟滚轮，也就是现在这种圆环触摸的形势。他更不容易坏。这一下又引爆了市场。消费电子的更新速度要比电脑快得多，基本一年就可以出一代新产品。这时候就更考验苹果的生产能力，和供应链能力，而这块，正是蒂姆库克的强项，他与亚洲建立联系，不但降低了成本，还提高了产品质量，缩短了供货周期。

iPod 成功的打开了消费电子的大门，苹果进入了崭新的世界。但是乔布斯却认为，他的产品很好，销售渠道却很不给力，这才导致了苹果销量问题。很多年前，乔布斯其实就很不喜欢，把自己的麦金塔电脑摆在经销商的店里销售。他觉得售货员相当业余，并不能给顾客讲解清楚自己产品的与众不同。当时戴尔电脑的直销模式，乔布斯也了解过，但是底下人拿出的方案，让乔布斯非常不满意。网店比较适合销售标准化产品，不适合销售个性化配置。而且最要命的是，一旦开网店，就意味着跟现有的渠道完全决裂。但最后他们还是尝试了一下，其实乔布斯心心念念的还是实体店。特别是那种奢侈品店，他希望把苹果放到爱马仕，普拉达那种店面里面去销售。为此他还自己去考察。随后把盖普公司的 CEO 挖到了

苹果董事会，还聘请了塔吉特公司的营销副总约翰逊，加入高管团队，目的就是创造一个理想的实体店。

约翰逊说自己接受这份工作，也是想有机会，与历史上最伟大的创造者共事，可见，当你的企业文化强大之后，其实是会吸引越来越多的优秀的人才。初级的公司才靠薪水招人，招来的人，其实也都是想赚快钱的，只有企业文化强大了，靠文化招人，才能招到志同道合的人才，这才是企业的终极目标。更多课程 完整更新+微信 fougoushus 谨防 2 手

约翰逊提出的很多建议都违反常理，比如美国开店，更多都开在郊区，比如那些大型商超基本都在郊区，但约翰逊则要求要选址在市中心，苹果实体店的目的，其实就是借店铺提升品牌认知度，跟客户面对面的交流，所以不要因为郊区租金便宜，而舍本逐末。而在打造苹果店的设计的时候，约翰逊和乔布斯也发生过争论。甚至一次一次的要修改，但他们觉得，就像在皮克斯做电影一样，总会出现问题，甚至推倒重来，直到满意为止，不要接受时间的束缚，关键不是你做的有多快，而是做的最好。这个话特别有意义。大家都应该好好地体会一下。你这辈子的成就不是因为你做了多少件事，而是你能把你哪些事情真正做好。

2001 年 5 月，他们才开出第一批零售店，但是当时的市场反应并不好，大家都觉得乔布斯在做一个铺张浪费的蠢事。人家都在拼命关店走线上直销，而苹果却在反其道而行之。乔布斯却不以为然，他说并不是实体店不行，而是因为他们没有跟客户好好地交流。而且之前的店面总在销售同样的产品，所以才业绩不佳。

苹果的零售店完全不同，他变成了果粉的聚集地。年轻人尤为喜欢，店员们也在不断的输出苹果产品的使用方法，以及设计理念。成为了苹果公司的固定宣传中心。苹果也把自己的所有产品线，都放到了零售店里。这个全玻璃结构的房子，甚至成为了苹果的重要标志。

音乐让苹果彻底重生，当时年轻人不断地在通过 iTunes 烧制自己的音乐歌单，但这也引发了同行的不满，迪士尼的艾斯纳率先开炮，说苹果就是在鼓励盗版。把这些歌曲通过数字文件，送给朋友。乔布斯此时本可以反击的，但是他仔细想想，好像苹果之前也在起诉微软盗版，所以知识产权这个事，还确实应该保护一下的。所以他就又产生了一个想法，既然 iTunes 成为了歌曲中转站，那么何不干脆让唱片公司来做歌曲录入，通过 iTunes 直接下载就好，这样他就变成了一个音乐商店。从此客户都在网上来购买音乐，唱片公司也能够获

得收入。

有人说音乐商店这个事，算是乔布斯职业生涯的转折点，之前他所有的工作，都只想到内部获益，而这次，他终于把利益分享了出去。但是构想很简单，操作起来却不容易，他得对现有体系进行改造，比如增加支付系统，还得说服 5 大唱片公司跟他合作。但其实有些相当麻烦的东西，其实却会带来长远的利益，就拿支付系统来说，这已经成为当下苹果的主要收入来源。所以很多的大生意，其实都是从一些不起眼的小决定开始的。

跟唱片公司谈判也同样不容易，因为这会彻底改变整个音乐产业的盈利逻辑，原来大家是卖唱片赚钱，现在相当于要走电子渠道分销的逻辑。大家也害怕动了自己的奶酪。所以他们则争取，让乔布斯把 iTunes 对外开放，让 Windows 用户也能使用。一开始乔布斯是拒绝的，但后来也妥协了，因为他想了想，这样会扩大 iTunes 影响力，也将成为音乐行业的入口。苹果未必吃亏。甚至还能带动 iPod 销量。

随后果然出现了大爆发，3 天时间就又 100 万用户下载了 iTunes 软件，苹果的体验，席卷了 Windows 世界。这也相当于扩大了苹果的宣传，是苹果产品，对 Windows 世界的一次

全面入侵。很多人开始爱上苹果。

在 iTunes 问世 3 年后，iTunes 和 iPod 的收入，已经站到公司总销售额的 19%，2004 年苹果卖掉了 440 万台 iPod，麦金塔销量却下滑了 28%。所以多亏了 iPod 的消费电子转型，让苹果的净利润，并没有受到影响，反而从 2003 年的 6900 万美元，大增到了 2.76 亿美元。

而且苹果的供应链管理十分出色，蒂姆库克带领的团队，一个月就能产出几千万台 iPod 所以只要市场有需求，根本就没有利润的天花板。而这样一个靠产品驱动的苹果公司，竟然没有研发部门，乔布斯不喜欢把研究独立，他认为研究必须跟产品在一起。他也从来不会为了研究而研究。但其实在苹果内部，各个产品小组，都在不断地研发，很多研发乔布斯也压根不知道。

当时苹果其实已经开始在研究手机了，他们当时想的是，怎么样让大家通过手机直接访问 iTunes，2004 年他们最初的想法是跟摩托罗拉合作，因为摩托罗拉的刀锋系列当时非常火爆，之前摩托罗拉也一直是苹果的供应商。摩托罗拉也愿意配合苹果打造一款，内置 iTunes 功能的音乐手机。

但当时苹果内部却有争议，不想把音乐手机的开发权让给摩托罗拉，他们也觉得摩托罗拉做的东西，配不上 iPod。

还有一个项目当时也在秘密研究，乔布斯根本不知道，这就是触摸屏。让用户可以不用鼠标，直接在屏幕上完成操控，当时的技术还不是很完美，所以他们怕挨骂，也不敢拿出来。所以创新跟大家其实想象的不太一样，不是乔布斯一声令下造个 iPad，第二天方案就都拿出来的，他往往是得去公司的边边角角，看到底有什么好东西，然后把现有的东西进行一定的改造。从而产生出全新的产品。所以重大的产品创新之前，其实技术已经存在很长时间了。

这段时期，还有一件事困扰着乔布斯，就是胰腺癌的确诊，而且他非常抗拒手术，告诉医生，他想食疗。但可想而知，这根本不会有作用，于是 2004 年夏天，乔布斯终于接受了手术方案，取出了肿瘤。所以这段时间，他其实也耽误了不少工作。不过手术之后的乔布斯，大概知道，自己有 55% 的概率，活到 5 年以上，也就是说他此时已经开始了生命的倒计时。而最后他确实也就活了 7 年，这却是他改变世界的 7 年。明天我们来看看 iPhone 的问世。

【12】成为乔布斯 12：iPhone 时刻都是逼出来的

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书。成为乔布斯。昨天我们说到了乔布斯胰腺癌手术，他也知道自己的生命开始了倒计时。但他并没有停下来，手里同时跑了 5 个项目，与手机和平板相关。其中就包括那个跟摩托罗拉一起合作造手机的事，但是到了 2004 年，失败了，他们觉得摩托罗拉的设计太过于土气，矮矮胖胖像一颗糖果，远比不上刀锋系列那么炫酷。更加配不上 iPod，当时他们就是觉得，用户必须得通过电脑上网再下载歌曲，然后导入 iPod 这个路径太麻烦。希望能再手机里直接操作连接 iTunes，完成下载。但摩托罗拉团队理解不了苹果的理念，花了 18 个月，做出了一个成品，ROKR，当乔布斯把他公布出来之后，完全没人关心。那场发布会上，大家更关注的事 iPod nano'

而在苹果内部，法德尔团队，其实也一直在自己搞手机，甚至他们取得的进步要比摩托罗拉好的多。第一款音乐手机，用到了 iPod 上面的虚拟滚轮技术。用滚轮作为拨号键盘。但是可以想象的是，这种滚轮只方便选择，而不能打字。要用滚轮一个字母一个字母选择，然后添加一个电话号码，那简直是灾难。另外法德尔还研究了视频播放，但当时那种蜂窝网络，根本无法支持视频播放的流量。所以他的视频手机也

不太实用。

于此同时，平板电脑团队也在加班加点，但是遇到的问题也很大，特别是耗电量的问题。如果加大电池那就会让整个电脑变得又大又重。而他们当时的成本，竟然跟 MacBook 差不多。乔布斯当然知道，这种东西肯定是卖不出去的。但他并没有放弃，而是让他们继续研发。

此时他们的另一个团队在搞多点触控技术，已经获得了一定技术突破，可以在屏幕上实现拖动，放大缩小，点击等等操作。乔布斯对于这个技术，也是有过转变的过程的，一开始他觉得这个技术很傻。后来才突然想通了，并认为这可能就是下一代的技术革新，而且开始想办法把这种技术，用到平板电脑上。乔布斯觉得，平板电脑，将是个人电脑的下一代产品。但他也不确定，能否说服消费者。不过他想先拿手机试试，在乔布斯看来，说服大家买一台手机，要更加容易一点。

乔布斯给法德尔一个任务，让他研究研究触控屏幕，想想能不能跟他的音乐手机整合一下，当时最大的问题，就是触控屏幕太大。他得想办法把触控屏缩小到手机大小，方便放进口袋才行。所以产品这边的需求比较明确了，打造手机，触

触屏，可以下载和播放音乐，在无线网络下还得能播放视频。此外，还要跟其他手机一样，能够打电话发短信。苹果要打造一台，消费者喜欢的手机。

当时这个项目还是秘密中进行，苹果对外的产品还是以 iPod 为主，2005 年，他们又推出了 mac mini 和 ipod shuffle。以及 iwork 软件，这就是要跟微软的 office 展开竞争。但乔布斯的主要精力放在了手机上，包括主要的设计师艾维，手机团队产品经理法德尔，他们的交流越来越紧密。乔布斯心目中的手机，不仅能拨打电话，听音乐，甚至他希望是一台功能强大的电脑，还能上网。而这台手机的名字，被定下来就是 iPhone。

这一年还发生了一个著名的事，就是乔布斯在斯坦福大学毕业，在毕业典礼上，发表了 15 分钟演讲，这也是全世界被引用最多的演讲之一。他在这个演讲里，回顾了自己的之前的生涯，如何在里德学院退学，创办苹果，被扫地出门，又在 next 公司遭遇挫折，但在皮克斯重拾信心，重回苹果，力挽狂澜。他非常肯定，如果没有被苹果开除，今天这一切都不会发生。良药苦口利于病，那意思就是说，人总要在痛苦中才能学会成长，乔布斯也不例外。年轻的时候一路太顺并非是什么好事，反而是一些挫折，让他顿悟。

乔布斯也在这次演讲中，亲口对外承认了自己患有胰腺癌。但他当时也认为自己接受了成功的手术，获得了痊愈。他说这是他最接近死亡的一次。从而让他更加珍惜时间，不要把你有限的时间，浪费在重复其他人的生活上，不要被教条所束缚。要有勇气听从内心的指引，你其实早就知道，你想成为一个什么样的人，其他一切都不重要。这其实就是跟我们讲的王阳明知行合一，非常统一。

当年的社交软件还没那么发达，但是乔布斯这段演讲，传播范围却相当的广，甚至乔布斯和苹果都干到惊讶，他没想到，自己会那么受欢迎。其实最重要的原因还是因为当时苹果的复苏，已经声名鹊起，收入利润持续上升，股价也开始飙升。整个公司都在欣欣向荣当中。乔布斯的故事，跌宕起伏极具传播性，年少成名，迅速没落，公司内斗，扫地出门，受尽挫折，王者归来，改变世界。这种故事本身就比较精彩的多。

当然，不得不承认一个现实，乔布斯能回归苹果，有很多运气成分，不是所有人都能有这样的机会，但是关键的问题是，当幸运来敲门的时候，你必须在家。乔布斯后面所表现出的格局，眼光，这个就不是运气能解释的。是他蛰伏这么多年，

所积累的能力。如果他要在 next 失败后，就自暴自弃，也就没有后面的乔布斯，更没有改变世界的苹果了。

而且更有意思的是 iMac 的设计灵感，来自于乔布斯亲手扼杀的 emate 产品，ipod 和 iTunes 产品的灵感，来自于他早起失败的剪辑软件。苹果手机的灵感，来自于 5 个毫不相干的团队探索。乔布斯这时候的心态非常佛系，一切顺其自然，等待水到渠成。注意这里的顺其自然，并非是他不在努力，而是比任何时候都珍惜时间，他更在意过程。我们管这个叫做，尽人事知天命。把自己能做的做到最好，把结果交给时间。乔布斯完成了这种成长和蜕变之后，他的事业和家庭，全都在变得越来越好，他跟妻子劳伦，以及跟女儿丽萨，还有跟苹果的高管团队之间的关系，都变得越来越和谐。

乔布斯此时也依旧是皮克斯的董事长，他把皮克斯放到了迪士尼里，乔布斯在皮克斯工作，要比在苹果放松的多，他从未试图让皮克斯变成像苹果一样的公司。但是乔布斯对迪士尼其实并不满意，特别是对迪士尼 CEO 艾斯纳不满。他们当时在 97 年签下协议，55 分账，然而之后的合作不是很顺利，关系每况愈下，乔布斯认为迪士尼不怎么出力宣传皮克斯的作品。但从结果来看，其实并不差，虫虫危机，玩具总动员 2，怪兽公司，都广受好评。票房也都是当时的冠军。两家公

司也在博弈，艾斯纳想等海底总动员之后再去谈判，他认为海底总动员不如前几部片子，所以想等皮克斯遭遇挫折后，再去压价，但是他大错特错，海底总动员，让皮克斯狂澜 8.68 亿美元票房，成为皮克斯最受欢迎的影片。那么乔布斯肯定坐地起价。当时开除的条件是迪士尼只能分到 7.5%，其他什么都没有。补充一下，之所以乔布斯还要跟迪士尼谈，主要是前面几部影片的卡通人物授权，在迪士尼那里。离开迪士尼，意味着这些卡通人物的 IP 全部放弃，这是他们所舍不得的，因为当时这些卡通人物已经拥有了很强大的市场号召力。否则他完全可以抛开迪士尼单干。

当时迪士尼业绩表现不佳，也没有好的作品，所以艾斯纳渐渐失去了支持。这时候乔布斯落井下石，威胁不再跟迪士尼合作。最后成功把艾斯纳赶下了台。继任者伊戈尔则第一个重要任务，就是跟乔布斯修复关系。本来乔布斯是没什么兴趣的，但是伊戈尔后来提出，可以把迪士尼的内容，授权给苹果，让他在 iTunes 商店里进行分发。这样用户就可以在 iPod 中观看了。这对乔布斯有巨大的吸引力。双方达成协议，开始正式修复关系。紧接着伊戈尔趁热打铁，提出一个更加疯狂的想法，全面收购皮克斯。听到这个消息，乔布斯竟然动摇了。

他回去找卡特穆尔和拉赛特商量，并告诉卡特穆尔，他会努力争取，收购后，会让卡特穆尔成为整个迪士尼动画部门的负责人。这就意味着 2 人将有一个更大的舞台。这样，这两个人自然也就不排斥收购了。那么最终合作是否谈成，又以什么价格成交呢？咱们明天接着讲。

【13】成为乔布斯 13：终成传奇

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，成为乔布斯，昨天说到了，乔布斯同意让迪士尼收购皮克斯，最终确定在 74 亿美元。这算是一个天价了，而且保证收购皮克斯后，让他相对独立。乔布斯则加入迪士尼的董事会。甚至成为了第一大股东。当时迪士尼内部的人，都觉得他疯了，认为伊戈尔是在作茧自缚，他根本没能力跟乔布斯斗。其实乔布斯这么做的原因还有一个，就是 he 知道自己有 50% 的几率活不过 5 年，而且当时情况不太好，癌症在转移，所以他必须给这些跟着他打天下的兄弟，找个好的归宿，就在收购之前 30 分钟，他跟伊戈尔吐露了这个心声，并且明确表示，给他一个反悔的机会。如果伊戈尔是个小人的话，完全可以反悔，然后决裂，等乔布斯去世后再做打算。但他没有这么做，而是如期宣布了收购的消息。在随后的三年里伊戈尔也帮乔布斯保守了这个秘密。从这个

事情也能看出，乔布斯的光明磊落。多说一句，这个伊戈尔也叫作艾格，我们讲过他的故事，那本书叫做一生的旅程，百年老店迪士尼在他的手上，实现了复兴。

苹果公司的人也不知道乔布斯癌症转移的消息，只是感觉到他越来越疲惫，也没太当回事。从 2008 年之后，有人才觉得不对劲，因为乔布斯开始变得极度消瘦。

乔布斯在最后这几年，并没有停止工作，他要让 iPhone 手机与众不同，支持多点触控屏幕，就必须配个大的屏幕，足以覆盖整个手机屏幕。但当时的手机，要想上网，还需要接受运营商的指导，这样才能介入蜂窝网络。乔布斯决不能让运营商干扰自己的手机设计。坚持大尺寸屏幕。并给运营商画饼，说这将极大地提升无线网络的使用率。将来还能拨打视频电话，观看视频。这正式这些运营商非常想看到的。甚至乔布斯还提出，如果通过 iTunes 下载任何商品的话，那么苹果还应该拿走 30% 的分润，这就是苹果税的雏形。令人没想到的是，AT&T 竟然全都答应了。这属于是破天荒的一次。乔布斯其实就吃准了这些运营商，也在等待技术突破。

在打造 iPhone 的这几年，乔布斯跟苹果的总设计师艾维走的很近，以至于他去世之后，大家都认为，艾维可能会掌握

苹果的实权。但其实他都在以打造艺术品的心态，去做这个足以改变世界的产品。

2007 年 1 月 9 日，在旧金山莫斯康展览中心，举办的麦金塔展会上，iPhone 手机首次亮相。当时其实比较冒险，因为软件和硬件其实都还有缺陷。整机也没有测试过。但是他还是迫不及待的想把这个产品，介绍给全世界。演示过程一气呵成，非常顺利。当然这也再次震惊了世界，但有人提出了一个问题，如果 iPhone 手机也是一台电脑，那么他的软件从哪来？而乔布斯解释，他不想开放软件开发，主要是怕把病毒带进手机。而且也怕失控。甚至有投资人也跟他反应，如果他要授权第三方开发软件，可以成立个基金。鼓励大家开发各种软件。

2007 年 6 月 29 日，iPhone 上市后的两个反馈，一个就是刚才说的软件太少，二是信号太差。有人在家里，甚至根本没信号。这点制约了 iPhone 的销量，一个季度卖了 150 万台。面对市场的反馈，乔布斯虽然不情愿，但还是很快做出改变，他同意开放系统，也同意设立基金鼓励大家开发软件。2007 年 11 月，苹果推出了一个软件开发工具包。然后发布应用商店 APP store，2008 年 7 月，推出了第二代 iPhone，叫做 iPhone3G，随后苹果开启了大卖之路，销量，利润直线拉升。

单价几百美元的手机，卖掉几十亿部，这是美国历史上，从来没有过的。

iPhone 的横空出世，彻底改变了手机行业的游戏规则。第一个行动的就是谷歌，花了 18 个月，做出了苹果的翻板系统，安卓。三星，LG，HTC，很快学习苹果搭载安卓系统。手机进入智能时代。

硅谷的投资人认为，iPhone 反转了硅谷的两极，以前技术的发展由大企业推动，只有资金雄厚，才能玩得起创新，但是 iPhone 之后，创新更多的有普通人甚至是普通消费者来推动。而且智能手机也拉动了一个非常长的消费电子产业链。几百个元器件企业都获得了增长。苹果链也成为了一个最为重要的产业集群。当然最为受益的其实是我们中国。

2011 年，乔布斯在去世前的几个月，还带领苹果发动了一场世纪诉讼，对象是安卓市场领袖三星，他要阻止这家韩国厂商进入美国。随后还起诉了 HTC 和摩托罗拉，相当于像整个安卓世界发难，他起诉这些公司抄袭了 iOS 系统的界面。但乔布斯恨之入骨的谷歌，他却没法起诉谷歌，因为谷歌只提供系统，不收钱。这场诉讼一直持续到了 2014 年，苹果赢得大胜，但是他也已经无力阻挡安卓机的发展。

当然那几年苹果也是官司不断，司法部一口气起诉了苹果，adobe，皮克斯，等等公司，控告他们私底下签署了不互相挖人协议，扰乱了市场。这也是乔布斯的意思，他不希望在跟别人的合作当中，造成自己骨干团队员工的流失。后来，美国政府还控告苹果，说他与出版商勾结，抬高了电子书的价格。其实主要就是因为苹果要抽走 30%，所以才逼着出版商提价。乔布斯甚至不认为这有什么不对，还说当年 5 大唱片公司，也是这么搞的。

2009 年，乔布斯病情恶化，需要进行肝移植手术，这段时间，他身体状况已经很差了，几乎不来办公室了。库克每天都要去他家里汇报工作。库克后来回忆，说他那时候极度虚弱，疲惫，憔悴，烦躁。

蒂姆库克曾经一度要把自己肝，移植给乔布斯，但是乔布斯坚决不同意，还冲着库克大吼了一通。这其实也从一个侧面反映出，乔布斯绝对不是传说中的那样，贪婪自私的利己主义。其实乔布斯很多的好友，都跟库克的想法一样。从底层的逻辑来说，乔布斯并非是自私自利，而是一心一意要把苹果做好。所以让外界误认为他很自私。

乔布斯在孟菲斯做了两次肝移植手术，第一次不是很成功，第二次总算暂时保住了他的生命，此时他还不能退休，他还差最后一座丰碑，也就是他的 iPad 产品。

从技术角度来说，iPad 并不难，很多人说他就是一个大号的 iPhone，所有技术准备也都在 iPhone 当中尝试过。但关键的问题是，平板电脑之前并未有过相似的需求。消费者是否愿意接受，其实乔布斯和苹果并没有底。

2010 年 1 月 27 日，乔布斯在旧金山芳草地中心，发布 iPad，他带着憔悴走上舞台。大屏幕展示了他和沃兹尼亚克早年间的合影，然后出现了一串数字，iPod 销量 2.5 亿台，苹果商店下载 30 亿次，公司年收入 500 亿美元，他自豪的告诉大家，苹果已经成为了一家移动设备公司。而且是世界上最大的移动设备公司。接下来他坐在沙发上，向大家介绍 iPad 的使用方法。不过发布会之后批评的声音不断，很多评论人也说乔布斯割韭菜，把 iPhone 做大了一点，就又卖一次，但很快他们就意识到自己错了，半年时间，iPad 销量超过了 1500 万台。

至此乔布斯完成了他的所有梦想，接下来就是为自己准备后事了。生命的最后一段，乔布斯跟迪士尼的 CEO 伊戈尔交往

密切，甚至还邀请伊戈尔加入苹果董事会，但因为有委托关系没能成行，伊戈尔也为了对得起乔布斯，同样拒绝了谷歌的邀请。这就让乔布斯对他更加信任。

后来乔布斯还给了迪士尼很多建议，比如自己建造游轮，收回零售店的经营权等等，乔布斯的建议，迪士尼董事会通常都会支持。伊戈尔也格外感谢。

2011 年之后，乔布斯的身体每况愈下，以至于已经不能出门工作了，其他人都要登门汇报工作。但是他仍然要继续登台，为 iPad 2 做推广。2 代有了很大的改进，加装了摄像头，然而在发布会当天，其实大家最关心的并非是产品，而是乔布斯的身体，当他艰难地走上舞台后，甚至引起了苹果股价的暴跌。随后乔布斯病危，成了美国的头版头条。一系列政商名流都去探望，包括奥巴马和比尔盖茨，盖茨甚至在他家待了 4 个小时。

到了 8 月 11 日，乔布斯点名见库克。要把 CEO 的职位传给他，在乔布斯眼里，库克管理着公司的整个供应链，让苹果井井有条，是 CEO 的最佳人选，而在乔布斯重病这段时间，库克其实已经是事实上的 CEO 了。而库克显然也没有让乔布斯失望，在乔布斯不在的十几年里，把苹果打造成了世界第

一。

2011 年 10 月 5 日，乔布斯去世，他个人的传奇就此结束。但苹果的传奇还在继续。乔布斯去世的时候苹果的总市值，3300 亿美元，到 2023 年 3 月，苹果已经是一家 2.45 万亿美元的公司了。这就是本书的全部内容了，跟乔布斯传比起来，这本书更多的讲了他的挫折以及成长，明显可以感觉到，乔布斯在早期和后期的差异，所以还是那句话，逆境使人成长，困难才会成就伟大。真正的英雄，不会被眼前的不如意所打倒，每一次逆境都会是他蜕变的机会。

明天我们开始新的学习。