

## （美）《活着就为改变世界: 史蒂夫·乔布斯传》

美国应该再多 1000 个他这样的人物。——《巴伦周刊》《活着就为改变世界: 史蒂夫·乔布斯传》他是 2010 年《巴伦周刊》全球年度“最受尊敬 CEO”；他是计算机界、数字音乐界以及动画电影制作领域的跨界奇才；他是信奉“做每一件事并不是为了赚钱, 而是为了要改变世界”的“佛教徒”。

[活着就为改变世界 / [美]杰弗里·扬 著 ]

书籍介绍:

《活着就为改变世界: 史蒂夫·乔布斯传》记录了在富有开创性的数字化商业时代, 一位令人羡慕的业界风云人物的经历和生活。乔布斯本人在生活和创业过程中经历的大起大落在本书中有详尽的讲述, 对于其工作和人生的诸多变化, 《活着就为改变世界: 史蒂夫·乔布斯传》作者杰弗里·扬也作了大量前所未有的报道。《活着就为改变世界: 史蒂夫·乔布斯传》试图向读者展示一个真实的乔布斯和他缔造苹果帝国的过程。

从小对电子产品的好奇心让乔布斯与他的儿时玩伴沃兹创建了苹果公司, 之后因其个性, 与身边的好友、女友分道扬镳, 最终离开苹

果公司。但他的商业生涯并没有结束，对科技的着迷和市场营销的冲动，让他与旧识建立 NeXT 公司、皮克斯公司，与迪士尼公司合作进军数字电影领域。历经各种挫折之后，他又回到苹果公司，像拯救“濒临灭绝的恐龙一样”把世界的电脑产业带出低谷，并创造出了一个个令人咋舌的革命性的“I”系列产品， imac, ibook, ipod, iphone, ipad.....

他似乎拥有无穷尽的意志力和行动力，创造出一个个商业神话和新奇产品，这不仅改变着他自己的现实世界和内心世界，也时刻改变和影响全球人们的生活方式和对未来科技的认识。

《活着就为改变世界: 史蒂夫·乔布斯传》作为乔布斯的个人传记，不仅定位于从事该行业的读者，更着重定位于年轻的公司白领和对创业有所想法的即将毕业的大学生、苹果产品的粉丝、IT 业从业者以及 IT 历史研究者。

-----章节内容开始-----

## 第 1 节:

### 序 改变世界的梦想者

超凡魅力，是一种上苍赋予极少数人的礼物，是由众多条丝线拧成的一根绳索。大自然把这份珍贵的礼物赠给了史蒂夫·乔布斯，还让他具备了吸引公众的“魔力”，而这样的特征只有福音传道者和具煽动性的政治家才拥有。目睹他长达数小时的演讲，就好像是在看一位善于展示的能手在没有讲稿的情况下尽情挥洒内心的独白。这是一种醉心于科学技术的独白，技术就是史蒂夫·乔布斯的整个世界。

在史蒂夫尚显年轻、羽翼未丰的时候，一些对他持怀疑态度的人认为，他只不过是一个行事大胆的鲁莽之辈。当这位年轻的电脑天才在苹果公司占有一席之地时，他就有些飘飘然了，也似乎开始变得冷酷无情了。虽然他参与设计了个人电脑的机箱，但他的内心还是感到很空虚，因为在高科技领域，他的贡献太小了。他吸引了众多人对他的崇拜，但那只是一种盲目的崇拜。

他在被自己开创的公司赶出去之后，在“荒野”之中整整待了 15 年，在他重新回来的时候，他的内心世界发生了很大的变化，那是一种更加人性化的转变。

2000 年 1 月，在旧金山莫斯克尼中心，苹果公司举办的苹果世界展示会就是对史蒂夫·乔布斯的一个最好诠释。在那个寒意逼人的早晨，史蒂夫的内心世界发生了巨大的变化，然而，当时很少有人意识到他会从此改变自己。面对众多的观众，这位极富传奇色彩的人物一如既往

地展示着已经改变了的自我。

那些听过他多次演讲的人可能会注意到,史蒂夫·乔布斯正在向世界表明,他已发生了很大的变化,但他的魅力没有减少,因为他的演讲还是时常会被此起彼伏的掌声和欢呼声淹没,他还是不用讲稿就能够自始至终激情四射地发表演说。

在一年一度的苹果产品展示会上作产品展示,已经成为苹果公司首席执行官的一项重要内容。史蒂夫在多年以前就开始这样做了,后来被赶出苹果公司后,他依然保持着这种传统。但没有人能做到这一点:史蒂夫在重返苹果公司后,已经慢慢地把这种产品展示变成一种精彩的“艺术表演”了。

现在,这位秃顶、鼻梁上架着眼镜的首席执行官正在表演这部音乐剧的最后一个乐章。他习惯穿着黑色的圆翻领T恤和一条已经穿得很旧的牛仔裤,这也显示了他依旧鄙弃公司那种传统的正式服装。带着一种缺乏自信,甚至有点自嘲的笑容,史蒂夫在身后的巨大展示屏幕上打开了最后一张幻灯片。幻灯片上他的头衔依然是临时首席执行官。

史蒂夫在台上来回走着,他一直是观众注目的焦点。他感谢在他重新回到苹果公司后,公司里的每一位员工都在兢兢业业地工作,他也谈到自己在苹果公司和皮克斯公司经营两种产业的辛苦。“在两年半之

后,”他说,“我希望我能向皮克斯公司的股民和苹果公司的股民证明,我这个有着双重身份的首席执行官能为他们做好每一件事。因此,我还会继续在皮克斯公司和苹果公司工作。”

“今天我很高兴地向你们宣布,我要放弃‘临时’首席执行官的头衔了。”

观众中顿时响起了欢呼声:“史蒂夫! 史蒂夫! 史蒂夫!”欢呼声是从一些对苹果电脑极为钟爱的观众中发出的,随后这种欢呼声迅速升高,继而整个会场都沸腾了,鼓掌的节奏也随之加快,然后兴奋的观众开始跺脚,到了最后,观众都站立起来齐声欢呼。

“史蒂夫! 史蒂夫! 史蒂夫!”的欢呼声越来越大,几乎把所有的一切都淹没了。身处现场的史蒂夫一开始并没有感受到这种狂热的气氛。在他想听得清楚一点,把手放在耳边时,他才突然意识到:几千名苹果电脑迷、苹果电脑的使用者、苹果电脑的研发者以及对苹果电脑充满信心的人想要呐喊的正是他想听到的。观众把所有的爱都“倾泻”在了他的身上。

在史蒂夫的职业生涯中,他是第一次经历这样的场景。在长达两个半小时和谐、连贯的展示结束时,史蒂夫真的被感动了。他脸上一直带着温和的笑容,他能感到自己正被一种温情与热爱紧紧地包围着。

可能他再也不会傲慢无礼、过于自信了。可能是他的 4 个孩子，也可能是他经营的一个完全失败的公司和几乎已经失败的另一家公司教育了他。这次在莫斯克尼中心，史蒂夫真的为之动容了。他的喉咙开始哽咽，但他忍住了泪水，喃喃自语道：“是的，我们都会改变的。”是的，史蒂夫·乔布斯已经彻底改变了，他的感觉和热情已经与商业和技术牢牢地结合在一起。

“现在，你们真的让我很激动，”他开始说话了，“我每天都要去皮克斯公司和苹果公司工作，与那些世界上最有天赋的人一起工作。我们所做的是世界上最出色的工作，但这些工作都属于团队工作。”

史蒂夫的眼睛湿润了。是啊，这些工作都属于团队工作。要是在 15 年前，史蒂夫肯定说不出这句话来，但现在一切都不同了。时间就是一座巨大的天平，它消除了史蒂夫内心深处的傲慢与高人一等的优越感，让他意识到自己是多么幸运，他现在要面对这几千名观众，诚心诚意地感谢这些人，是他们的辛勤工作才使得他成就了今天的辉煌。

他怀着极其激动的心情，向观众们说出了他在这次展示会上的最后一句话：“我代表苹果公司的全体员工接受你们的感激之情。”

他明白了一切。这就是新时代的史蒂夫·乔布斯。创业的失败使他变得



谦逊了，孩子们的出生使他变得温和了，而年龄的增长也使他变得更加成熟了。虽然他还可能刚愎自用，还可能像以前一样只相信自己的决断，但重要的是，他已经意识到工作是大部分人做的：“苹果公司就是一个团队。”

是史蒂夫的努力使科学技术在每个人面前都充满了希望，而其他人是做不到这一点的。科学技术的迅速发展使得很多事物看上去都是新颖的、超前的，都是光彩夺目的。而史蒂夫又对这种迅速发展的技术有着非同一般的感受，他内心充满激情，他对麦金托什机怀着一种狂热，他会因拯救濒临失败的东西激动不已——这不但是为了自己，也是为了苹果公司，甚至是为了全世界的个人电脑产业。他的“魔力”、他对胜利时刻的独特感受、他的从容都汇集在了他创造的口号里，“伟大的疯狂！”“在世界上留下足迹！”“成功之旅！”“让我们成为海盗吧！”后来又产生了新的口号：“这将是了不起的成就！”“超越盒子！”到了最后是：“重振苹果！”“新的思想！”这些口号就像是一支奇特的队伍经过时产生的嘈杂声，而这支队伍里肯定有巴斯光年、海底奇兵，还有超人特工队一家。

在这一天，史蒂夫不是唯一被感动的人。在会场的一边，还坐着一个人，人们几乎认不出他了，他就是另一个史蒂夫，史蒂夫·沃兹尼亚克，以前人们所熟知的沃兹。这位史蒂夫·乔布斯以前的合作伙伴，苹果 II 电脑幕后的天才人物，用他的激情和超凡的才能创造了苹果电脑的早

期版本。

当沃兹看到他以前的合作伙伴文雅地甚至是谦卑地接受观众们的掌声和赞美时，泪水禁不住顺着他的脸颊滑落了下来。在走出演讲大厅后，他告诉一位记者：“我感到这很像从前，同样都是史蒂夫的发言改变了我的整个世界。”所以，如果连沃兹都能够忘记史蒂夫的话，那么人人都会忘记史蒂夫。现在，离史蒂夫第一次让沃兹流泪已经过去很长时间了。

但从那时起一切已经发生了很大的变化。在音乐声响起的时候，史蒂夫?乔布斯还沉浸在幸福里。随后，他退出了舞台，麦金托什机的“忠实信徒”们也涌出展示大厅，加入到了史蒂夫的世界里，同时，他们的耳边响起了低沉的歌声，这首歌的名字叫《想象》，是由约翰?列侬演唱的，而他在1980年12月被暗杀了，这个时间和苹果公司股票公开上市的时间非常相近：

你说我是一个梦想者，

但我却不是唯一的一个。

然而，没有人能够想象出史蒂夫所经历的故事。



## 第 1 节:

可以确切地说, 史蒂夫心中总是装着他的苹果电脑。从更深层次上分析, 他的成功是由于其内心怀有一种深切的不安全感, 正是这种不安全感使他必须出去闯荡以证明自己存在的价值。另外, 由于他从小就是被收养的孩子, 他的行事方式并不被大多数人所理解。

### —史蒂夫?乔布斯的好友丹?科特克

一般人对周围的变化都不会怎么留意, 作为一个国家、一个社会和拥有一种文化的美国来说, 人们也是这样的。20 世纪的美国可以说是饱经风雨: 在经历了两次世界大战的冲击后, 跟着的就是 50 年代的惆怅、60 年代的震荡以及七八十年代社会结构的变化, 到了 90 年代, 科学技术的发展又导致了社会的混乱。就这样, 数十年的巨大社会变迁导致美国发生了深刻的变化, 这种变迁改变了人们的工作、思考以及娱乐方式, 甚至包括恋爱的方式。现在看来, 当时这种社会习俗的变革是不可避免的, 它对人们传统思维方式的冲击也是始料不及的。

但有一样东西即使在史蒂夫出生后也没有发生变化, 那就是收养小孩。在 20 世纪 50 年代中期, 在美国收养小孩是非常普遍的现象, 而且被收养的小孩的年龄比现在要小得多。这种差别可以简单地这样解释: 那个年代, 做单身女性是一件很丢脸的事情, 再加上堕胎也是违法的,

即使能这样做,也会危及大人的生命。因此,在 50 年代,对于已经怀孕的单身女性来说,有一种可行的解决办法,那就是把新出生的婴儿托付给别人收养。一些为无儿女父母服务的机构,同时也照顾怀孕的单身女性,这有点像村舍经营的产业。

史蒂夫·乔布斯就出生在那个年代,那是 1955 年 2 月 24 日,他在加利福尼亚的旧金山出生了。实际上,直到史蒂夫长大后,他才知道自己的身世。在他出生后不久,这个“无名婴儿”的母亲就把他托付给旧金山的一对夫妇收养,这对夫妇就是保罗·乔布斯和克拉拉·乔布斯。他们 10 多年来一直希望能够收养一个孩子,但一直未能实现这一愿望。

史蒂夫的养父保罗·乔布斯在定居西部之前就有过丰富多彩的人生经历。他虽然出生在农家,但气度不凡,深受中西部加尔文教义的熏陶。这种经历使他在美国长达 10 年的大萧条时期仍能坚强起来,同时对他成年时期的行为和人生选择也有较大的影响。他放弃了读中学的机会,就像一个流浪汉一样在美国中西部游荡了几年,而此时正值美国经济严重萧条时期,他一直在努力寻找一份工作。最终,保罗选择了一份相对稳定的职业——服兵役。他参加了美国海岸警卫队(一般人都叫它“无赖海军”,保罗也是这么叫的),并且掌握了管理轮机舱的技能。他在海岸警卫队的经历也在他身上烙下了深深的印记,这从他胳膊上的文身、整齐而利落的短发就可见一斑。虽然他缺乏正规的教育,但

他浑身上下透出的那种活力、那充沛的精力，显示出他已是地地道道的“美国蓝领”了。

当保罗·乔布斯服役的海岸警卫队船只在旧金山港口“退役”时，他也在这个地方定居了。那时正值世界大战和萧条时期，保罗和很多美国人一样都在寻找着新的开始。有一次，他与一位同船服役的队友打赌说，在金门大桥附近他会找到自己的新娘。巧合的是，很快他就与一位名叫克拉拉的姑娘约会了，他还要克拉拉立即嫁给他。于是，保罗和克拉拉在 1946 年结了婚，然后就回到了保罗的印第安那老家。在那里，他依靠自己服役时掌握的机械操作技术，在万国收割机公司谋得了一份职业。

然而，加利福尼亚对保罗和克拉拉的诱惑太大了，于是，他们在 1952 年卷起铺盖又回到了旧金山，住进了海边一套可以远眺太平洋的公寓。很快保罗就应聘到一家财务管理公司做强制执行工作，其主要任务就是向用户索要汽车贷款的欠款。由于他是个大块头以及拥有善于攻击的个性，他非常适合这份有点危险的工作。有时候，一些欠债车主总是不还贷，他没办法只得收回他们的汽车，这时他就用他学到的机械技术强行打开车锁，甚至在必要时他还可以用电启动汽车。

就这样过了 3 年，在收养了一个名叫史蒂夫·保罗·乔布斯的男婴后，他们举家迁往了南旧金山的一座工业城镇，这里有不少地方都住着退

伍回来的老兵。在这个城镇，史蒂夫长到 3 岁时，就形成了比较活泼的性格，用今天标准一点的话来说，那就是儿童多动症。他早晨往往很早就起来捣乱，就好像他属于那种天生爱搞恶作剧的孩子。有一次，他和小伙伴们跑到了医院，就是想尝尝杀虫剂究竟是什么味道。还有一次，史蒂夫把发夹塞到了电源插座内，让它发出难闻的气味以满足自己的好奇心。虽然有这么一个淘气的孩子已经很让父母操心，但他的养父母还是决定再收养一个女孩，她就是帕蒂，比史蒂夫小两岁。

虽然史蒂夫比大多数孩子更需要严加看管，但他显得比其他孩子更聪明。他在邻居家的摄像机前面做鬼脸，骑在三轮车上对街坊四邻大喊大叫，他还看了很多不健康的电视节目，而这可能是他成年后不轻易交朋友的一个原因。

在史蒂夫出生后不久，诺贝尔物理学奖就颁给了约翰·巴登 (John Barden)、沃尔特·布拉顿 (Walter Brattain) 和威廉·肖克利 (William Shockley)，以奖励他们发明了晶体管。保罗和克拉拉怎么也不会想到，这项发明不仅改变了他们儿子的生活，也让他们的儿子改变了众多人的生活。

等到史蒂夫 10 岁的时候，他对电子学方面的兴趣就明显地表现了出来。一些小型电子产品深深吸引着他，在他幼小的心灵中，他一直想弄明白这些小东西到底有多大的能耐。在那时，他们家已经搬到了加

利福尼亚州芒廷维尤的一个半岛上，保罗依然做着回收欠债的工作，而在邻近的帕洛阿尔托，电子公司如雨后春笋般在市郊发展起来。史蒂夫的家地理位置很好，因为惠普公司以及其他一些电子公司的工程师都在这里居住。每逢周末，一些工程师就会到自家车库做些维修工作，他们对史蒂夫这个孤单、好学而又勤劳的男孩非常欣赏。有一次，一位工程师从实验室带回来一个碳晶麦克风给他玩儿。史蒂夫对这个麦克风非常着迷，并问了很多细致的问题。以后，史蒂夫就经常到他家来玩儿，工程师对这个早熟的男孩印象颇好，于是就把麦克风送给了史蒂夫。

史蒂夫从他同龄伙伴那里并没有收获什么，得到的尽是麻烦，因为他已经与他们格格不入了。多年以后，一位同学这样描述他：他是一个孤单的、爱哭的男孩。史蒂夫与这位同学曾参加过同一支游泳队，这也是他参加的为数不多的体育运动队。“如果比赛失败了，他会自己跑到一边哭泣。他和别的同学也很难相处，他就是这样一个家伙。”这位同学说。

史蒂夫小时候形成的善搞恶作剧和任性的品性很快就表现了出来。由于他爱捣乱、不服从老师的管理、不完成老师布置的家庭作业和课外作业（他认为做这些作业纯属浪费时间），学校几次勒令他退学。

在史蒂夫上小学四年级的时候，他受到一位名叫伊莫金·特迪·希尔的

老师的深刻影响,这位老师也最终改变了他的人生。“她在我心目中是一位了不起的老师,”史蒂夫说,“她教四年级提高班的课程,花了1个月的时间就了解了我的情况。她极力敦促我学习,甚至会这样说:

‘我真希望你能完成这些作业,你要是能完成我就给你5美元。’就这样,希尔老师激起了我内心的学习热情。”

史蒂夫在那一年学的知识要比小学其他任何一年都多。他的老师想让他跳过五年级直接进入这个学校的初中学习,史蒂夫的父母没有同意这样做,而是提前让他进入克里滕登中学学习。但克里滕登中学并没有针对优等生作特别的安排,只是把他们和年龄大一点的学生放在一起。

与此同时,保罗·乔布斯回收欠债的工作也并不顺利。于是,他辞去了这份工作,在这个经济日益发达的半岛城市做起了房地产销售。但他那有点粗暴的个性使他不会成为成功的房地产经纪人,因为干这一行既需要有卑躬屈膝的媚态,又得富有冒险精神。就这样,史蒂夫一家的生活紧张了起来。

## 第2节:

很快,保罗·乔布斯在与他的老本行“阔别”15年后,又重新拾起了机械师的工作。虽然这需要从最底层一步一个脚印地做起,但他的事



业发展较好，很快他们家的日子就不那么紧巴巴的了。保罗在斯拜克特费兹克斯公司负责开发条形码扫描系统，这一系统用于读取产品上的条形码，在世界任何角落的超市里都能用得上。

然而，史蒂夫念的这所新学校真是不怎么样。因为克里滕登中学的条件比起史蒂夫上的小学来说差远了，甚至在培养学生的才能和特长方面还没走上正轨。当地的警察往往被请来制止学生斗殴，芒廷维尤的一些地痞流氓惹是生非的本领也让喜欢搞恶作剧的史蒂夫自叹不如。

史蒂夫心中的自由精神和超常的智力水平在学校这种混乱局面下，也毫无施展和提升的机会了。他渐渐变得郁郁寡欢，并感到深受挫折。这种情况也促使史蒂夫改变了他的想法，他决定下一年不去这所学校上学了。那年夏天，他把这件事告诉了他的爸爸。经过长时间商量，保罗和克拉拉接受了这一现实，因为他们知道，如果不采取一定的措施，史蒂夫就会变成不良少年。他们知道是该作出选择的时候了。

“他说他实在不想去了（回那所学校上学），” 保罗·乔布斯回忆道，“因此我们只好搬家。”

史蒂夫在 11 岁的时候，就能以足够的意志力说服他的父母搬家。他这种刚强的个性加上做事专心的品性，使他能够克服前进道路上的任何障碍，这一点在史蒂夫小时候就显现了出来。

1967 年, 乔布斯一家搬到加利福尼亚州的洛斯阿尔托斯, 在这个地方, 他们忽然发现在曼哈顿计划 (Manhattan Project) 实施以来, 这里竟然聚集着如此多的科技工作人员。不少电子工程师和他们的家人都住在洛斯阿尔托斯及其周围的库比提诺和桑尼维尔。在那时, 洛克希德作为美国国家航空航天局 (NASA) 一个主要的合作城市已经在崛起, 并且成立了大批的电子公司, 这主要是为了实现美国的宇宙飞船登月计划。电子公司需要生产、应用小型电子元器件, 然而在当时的美国, 对这类小型电子元器件的发明与生产完全是从零开始的。从发展历程上说, 电子元器件的小型化首先得益于晶体管的发明, 然后才是集成电路的发明。在这里, 史蒂夫随时都能向学识渊博的科技人员请教各种问题, 到处也都有一两只箱子里装着废弃不用的电子元器件, 史蒂夫在放学后就可以把这些元器件拆开来看个究竟。他认为, 这里和杂乱不堪的芒廷维尤相比简直就是天堂!

史蒂夫上了库比提诺中学, 在那里, 史蒂夫结识了比尔·费尔南德斯——一位律师的儿子。他们俩都不适合做运动员, 因为他们都身材矮小、体型瘦弱, 动作的协调能力也不好, 但他们个性强烈而鲜明, 都被同学视为不易接近之人。而对于他们两个“局外人”来说, 电子元器件是最好的玩伴。他们没有一般青少年可能碰到的难题, 比如同学的排斥、体育活动的剧烈、男女生之间的矛盾冲突等等, 因为他们可以在学校附近孤零零的生产车间里找寻到自己的快乐, 躲在里边一玩儿就

是好几个小时。他们可能已被同学们看做是“古怪”之人，但在那时，费尔南德斯和史蒂夫已在工程师和科学家的包围中感受到了浓浓的科学技术氛围。

“我对史蒂夫·乔布斯印象非常深刻。”布鲁斯·考特尔回忆道，他是史蒂夫在库比提诺初中和霍姆斯特德高中的同学，两人同窗 6 年。考特尔在高中时就被认为是“最有希望成功的学生”，而他现在也正实现着他的梦想——成为硅谷一家最成功的高级律师事务所的合伙人。“我们一般都习惯于稳稳当当地处理自己的事情，但史蒂夫不一样，他紧赶时间，往往用别人一半的工夫就能把整件事做得非常漂亮。”

住在费尔南德斯家街对面的是沃兹尼亚克一家。杰里·沃兹尼亚克是一家之主，他是洛克西德的一名工程师，由于费尔南德斯的父母对电子学一窍不通，杰里就成了费尔南德斯在这方面的指导专家。杰里的儿子史蒂夫·沃兹尼亚克也对电子学感兴趣，虽然他比费尔南德斯大 5 岁，但有时他也会参与到费尔南德斯的科学小游戏里来。

1968 年，史蒂夫·乔布斯进入霍姆斯特德高中学习，此时，史蒂夫·沃兹尼亚克正是科罗拉多州立大学的一年级新生，他也想着能在学校做出点惊人之举。经过反复尝试，这位大胆的计算机高手竟然对学校的管理部门搞起了恶作剧。在学校播出一段关于美国大选的怀旧音乐后，计算机里突然一遍又一遍地传出了相当不敬的声音。很显然这是沃兹

尼亚克使出的最让人吃惊的一着儿，如果让校方知道了是谁干的，这个人只能在学校里低调地再待上一年。没办法，沃兹尼亚克就这样离开了学校，他知道自己不会回来了。

虽然沃兹尼亚克在学校研究电脑或许能弄出点什么名堂，但他妈妈却认为他是块“呆木头”。因为他对女同学从来都不注意，只会挑战自己。

“沃兹”，他上小学时就有人这样叫他了，虽然在某些情况下会由着自己的性子来，但总的来说他还是一个很顺从的年轻人。对于他感兴趣的事情，他的注意力就会高度集中，有时会非常聚精会神，以至于他妈妈要想让他注意一下别的事情，就得用一支铅笔戳一下他的脑袋。除了电子学以及与电子学相关的基础科学和数学外，很少有东西能引起沃兹的兴趣。他可以夜以继日地为一些小电器设计电路板，但对于一些他不感兴趣的科目，比如文学和社会学，他连最简单的家庭作业都懒得做。自古以来，大凡天才人物都有这样的品性：在一个领域是如此辉煌，而对其他方面则不屑一顾。在他高中结束的时候，他的英语和历史基本都不及格了。

尽管沃兹学业不怎么样，也爱搞点恶作剧，但他很快成为库比提诺及其周边最优秀的技术员，也是比尔·费尔南德斯这些小伙伴们崇拜的偶像。

在 1969 年的夏天, 沃兹和好朋友艾伦·鲍姆用了一个月的时间为设计一台机械装置制作了各种图表和说明书, 装满了整个文件夹。后来, 鲍姆去了麻省理工学院, 沃兹决定自己完成这项任务, 他从废弃的储藏室里找寻所需要的配件, 也从支持他的一些电子公司索要了一些。他说服了比尔·费尔南德斯帮他, 这的确是一个好主意, 因为做事有条不紊的费尔南德斯在沃兹家对面的车间里有一个精心制作的、非常适合设计工作的操作平台。

“我想设计一种能实现某种特定目标的机械装置,” 沃兹后来说, “比方说打开电视, 你转一下旋钮, 就能对电视有调节功能。对于电脑, 你按一下按钮, 指示灯就会打开。”最后沃兹成功了, 他设计的机械装置果真具有这样的功能。在完成这项设计后, 沃兹和费尔南德斯还向《圣何塞信使报》(San Jose Mercury News) 的记者展示了他们的产品。这个装置虽然并不是多么复杂精妙, 但它比打入市场的第一台功能相同的计算机装置要早 5 年。

有一天, 费尔南德斯邀请史蒂夫·乔布斯去看他和沃兹设计的计算机。这是沃兹和史蒂夫的第一次见面, 但这次见面并没有多大的意义。因为当时沃兹 18 岁, 已经是一个名副其实的电子学小专家了, 而史蒂夫和费尔南德斯比他小 5 岁, 是在电子学实际操作方面一无所知的小孩儿。不错, 他们是喜欢摆弄各种电子元器件, 但他们只是喜欢用光电线路和反射镜搞些恶作剧, 而不会作出真正有价值的东西。而此时的



沃兹已经能在纸上为高级计算机设计电路板了，他还经常去斯坦福直线加速器中心的图书馆想方设法查阅最前沿的资料。

史蒂夫在看完这台计算机后，对沃兹的设计能力非常佩服。以前他觉得他在电子学方面的知识是无人可比的，可如今的现实让他清醒了——“在电子学方面，沃兹是我遇见的第一个技艺比我强的人”。

史蒂夫·乔布斯很早就从费尔南德斯那里听说过沃兹，他知道沃兹是一个调皮高手。在中学时，沃兹做出的最惊人之举是让霍姆斯特德中学的校长拎着一个笨重的大包在田径场上奔跑，这个包是校长从带锁的柜橱里搜出来的，里面有滴答作响的声音，校长怀疑是定时炸弹，其实里面装的只是一些砖块和一个闹钟。这件事使沃兹名声大振，同学们在少年礼堂里把这件事议论了一个晚上，当他第二天回校时，同学们都站起来大声为他欢呼。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克是两个非常相似的人。他们做事都很专心，也都很孤僻，甚至有点不合群，不爱开玩笑，也不是团队里的活跃分子。他们虽然年龄相差 5 岁，但对电子学同样的热爱弥补了这种差距。沃兹尼亚克对电子学有一种特别的爱好，当他想解释自己兴趣范围内的某一概念或者原理时，他的话就像奔腾的江水一样滔滔不绝。



史蒂夫·乔布斯也有这样的个性，对自己喜欢的事情抱有极大的热情。不论和什么人谈话，他都和谈话人靠得非常近，几乎贴近这个人，然后把他最新的发现接连不断地告诉这个人。他如果想同某个人谈话，你是怎么也挡不住他的。后来，他的一位熟人这样评论他：“和史蒂夫·乔布斯谈话就像是从灭火的水龙头那里接水一样。”史蒂夫才智超群，却不苟言笑，不论是在孩童时期，还是以后成了世界级名人，他都这样。有时人们能看见他笑，但那种真正的、毫无拘束的笑却是少之又少。

### 第 3 节：

可能这就是史蒂夫和沃兹之间的不同。沃兹才智敏捷，喜欢开玩笑，这也是他工作疲劳之后放松身心的方法之一。（几年之后，沃兹在圣何塞开办了一个免费的服务活动，叫做“笑一天”，甚至现在他还向一些好朋友发送小笑话和卡通图片。）沃兹沉浸在计算机和电子学的世界里，而史蒂夫则沉浸在自己的世界里。

那时史蒂夫就知道了自己是被收养的，知道了这一点更增强了他要有所作为的愿望。沃兹和费尔南德斯设计出的机械装置第一次在他内心激起了奋斗的决心。

沃兹可能具有实际的操作技术，但史蒂夫·乔布斯却有一往无前的勇

气。当他锁定目标时，任何事情都无法阻挡他。这么多年来，史蒂夫身上一直没有改变的就是他那狂放不羁的个性、富有进取心的精神和强烈的个人愿望，他希望通过自己的艰苦拼搏，能成为首屈一指的大人物和决策者。在他家搬到洛斯阿尔托斯后，史蒂夫开始了设计频率计数器的工作，这个装置用以跟踪电路中的固定电子频率。当他发现还需要其他元器件时，他就抓起电话，拨通了惠普公司的创办人兼总裁比尔·休利特（Bill Hewlett）的电话。“我只是在帕洛阿尔托的黄页上看到了他的名字。”史蒂夫解释道，“他接了电话——的确是个好人。他根本不认识我，但和我聊了差不多有 20 分钟，而且最后还答应给我一些元器件。另外，他还让我夏天去惠普工作，在装配线上装配频率计数器……哦，‘装配’这个词太大了，我只是负责拧个螺丝帽。这也无关紧要，能叫我去工作，我就高兴坏了。”

但随着史蒂夫的渐渐成熟，他开始意识到他的生活中除了电子学或许还应该有些其他的东西。“记得第一天在惠普公司装配线上工作回来，”他深情地回忆道，“我就眉飞色舞地把我在惠普公司的快乐和幸福告诉我的学校监管，一个叫克利斯的家伙，还告诉他在这个世界上我最喜欢的就是电子学。我还问他最喜欢的事情是什么，他看了我一眼，说道：‘性爱！’那一年夏天我了解到其他很多东西。”

在中学二三年级的时候，史蒂夫第一次接触到了大麻。同时，他也开始对一些文学作品产生浓厚的兴趣。“我第一次这么冷静，因为我认识

了莎士比亚、狄兰·托马斯等古典作家。我读了梅尔维尔的作品《白鲸》，三年级时，我还上了文学创作课。”他说。

史蒂夫就这样一如既往地追求着自己的理想。当时美国社会的思想观念，已从 20 世纪 60 年代的统一、顺从，转变成了 70 年代的个人主义思潮。史蒂夫很快地就吸收了这种反文化传统的价值观，他对个人主义非常向往，拒绝受各种规则的约束或胁迫，甚至沉迷于迷幻般的自由世界。史蒂夫努力地实现着自己的价值观，但他并没有那种玩世不恭的嬉皮士特征。

霍姆斯特德中学虽然是一所很不起眼的学校，但由于它在战后的迅速发展，它在这个地方也小有名气。这所学校的旁边有两条高速公路，学校很有校园气息，另外它还是加利福尼亚州的一所特色学校。在 1968 年 9 月，学校开学的时候，史蒂夫·乔布斯和比尔·费尔南德斯就成了这所学校的高中一年级新生。

这一对好朋友在库比提诺中学上学时就对电子技术有着共同的爱好，但他们都感到在霍姆斯特德中学上学有一个很大的缺憾，因为他们体验不到那种在家时的科学研究氛围了。学校安排了电子学方面的课程——约翰·麦科勒姆老师教的电子模拟线路，两人都决定学习这门课程。

就这样，他们俩成了学校的“电子迷”。这个名称是硅谷中学给他们的

电子兴趣小组成员起的绰号,这个名字是很有学问的。因为这个名字是和对电子学的痴迷联系在一起的,从而避免了其他同学把他们看做“书呆子”。要知道,在硅谷,热衷于电子学是很“酷”的。

早在他们进入霍姆斯特德中学前4年,沃兹就在这所学校科学系的严格管理和强化训练下取得了很大的成绩。他在电子学班里屡屡获奖,并成为了数学电子学兴趣小组的组长,在科学项目比赛中他也得了奖,另外,他还负责设计了难以计数的电子线路图。而对史蒂夫来说,这些东西激不起他的热情,在这所学校学习的几年时间里,他对科学兴趣不大,而对其他东西很感兴趣。

在高中二年级结束的时候,14岁的史蒂夫开始了新的努力方向。这时,他好像对电子学失去了兴趣,因为他在芒廷维尤海豚游泳俱乐部参加的游泳训练占去了他很多时间,他还参加了水球训练。但他在这方面的兴趣非常短暂。他发现自己并不适合在这方面发展,因为“我不是做运动员的料”。一直在寻找能使他感兴趣、能让他全身心投入的事情。

在芒廷维尤一个名叫海尔蒂克的商店里,堆放着很多废弃不用的电子元器件,乱七八糟,到处都是。因为在美国硅谷,可以以任何借口把电子元器件扔掉,比如,颜料涂得不好,出错率太高,设计出了新的元器件。这些被扔掉的元器件往往是非常好的电子元器件,而它们时常可以在海尔蒂克商店里找到,另外,在其他的设计室和学生作科学

实验的学校里也能找到一些元器件。史蒂夫在上中学时，在周末总是想办法到这些地方来做工。

当费尔南德斯给史蒂夫详细展示他和沃兹设计的计算机时，史蒂夫已在周末到海尔蒂克商店打工了，在那里，他对电子元器件产生了浓厚的兴趣，并且对于这些元器件的价格也非常熟悉，多年都不会忘怀。费尔南德斯和沃兹的设计使他非常感兴趣，他以后就经常待在费尔南德斯家的车库里，他和沃兹之间的友谊也就这样建立起来了。

他们之间的友谊形成的部分原因还是两人都喜欢搞恶作剧。史蒂夫对于成为一个叛逆者有着强烈的愿望，可他却不愿意付诸实际行动，沃兹则不同，他能够把想法付诸实践。史蒂夫和大名鼎鼎的恶作剧高手沃兹之间的这种友谊使他在同伴中赢得了威望。

到 16 岁时，史蒂夫的头发就和他的两肩齐平了，在学校里，他的外表也变得越来越与众不同。在行为上，他与那些机灵的嬉皮士们已相差无几了，这些嬉皮士甚至找到了如何破解电话电报公司长途电话系统的窍门，他们模拟盗用的电话线路，采用电话公司的信号拨打长途电话，就这样，他们掌握了“免费”打长途电话的技术。

这些嬉皮士中有一个声名远扬的高手，他就是约翰·德拉浦，是 IT 历史上的十大超级老牌黑客之一，绰号叫“嘎吱船长”。他发现“嘎吱嘎



吱船长”牌的麦片盒里作为奖品的哨子能够产生 2 600 赫兹的音调，可以用这个哨子对着电话话筒吹声，让电话系统开启一个电话呼出的“蓝匣子”，以此侵入电话线路系统，用户就可以免费打长途电话了。史蒂夫想和他见面，见识一下他的本领，于是就跟着他。最终“吱船长”答应了史蒂夫和沃兹的请求，他带着史蒂夫和沃兹这两个新手，成功地盗用了电话线路，那天晚上，他们向世界各地拨通了长途电话！史蒂夫和沃兹还决定自己设计盗打长途电话的电子装置来达到同样的效果。

盗打长途电话的方法就是运用一个称为“蓝匣子”的自制装置。沃兹在斯坦福直线加速器中心的图书馆里作了几次实验性研究，当然有几次也失败了。他提出了一个设计方案，根据这个方案设计的“蓝匣子”要比其他盗打电话高手所用的“蓝匣子”好得多。其中最大的优点就是，它不需要开关，只要是有人拨打长途电话时，这个装置就会被自动激活。这一技术上的革新让沃兹风光了好多年。

“我们简直入迷了，”史蒂夫说，“真是难以想象，仅仅是制作了这么简单的一个小匣子就能把电话打到世界各地。”当然，没有任何一个电话盗打者认为拨打这种免费电话是一种偷盗行为，实际上，唯一受损的是电话公司，而电话公司的损失在他们这些人看来是无所谓的。还有什么能比这样做更让人感觉荣耀呢？



在史蒂夫和沃兹把盗打电话的装置给他们的朋友看时，朋友们的兴趣也被激发起来。很多人都想要这么一只“蓝匣子”，他们成了地地道道的盗打电话者了。为此，他们受到了很多人的关注。

史蒂夫靠着从他父亲那里学到的说服人的本领说服了沃兹，要把他们的“蓝匣子”卖掉。史蒂夫凭借他购买电子元器件时讨价还价的本领，把第一批“蓝匣子”的现款价格提高到每只 40 美元。沃兹随后进入了加利福尼亚大学伯克利分校就读，他在自己的宿舍里装配“蓝匣子”，史蒂夫在自己学校里销售这些装置。在那时，每个“蓝匣子”他们收取 150 美元，但也允诺如果出了任何问题可以免费维修。后来由于这种装置非常走俏，他们就把价格提高到 300 美元，当然是卖给那些能负担得起的顾客，学生们还是按照原来的价格购买。

就这样他们挣到了不少钱，也因为这件事，史蒂夫对中学学业失去了兴趣。那时候，他认识了克里斯·安·布伦南。克里斯是史蒂夫的同学，她很喜欢电影艺术，但通常只在晚上从事一些和电影有关的活动，这样就避开了学校的检查。史蒂夫很欣赏她的这种叛逆性格，觉得很像他。很快，他们就恋爱了。下午放学后，他们通常在一起散步、喝酒、吸食大麻。“有一天，我们特意到了一块麦田，就是想吸一点迷幻药，”史蒂夫回忆道，“突然间，我感觉整个麦田在演奏巴赫的乐章，那一刻我非常兴奋，感觉自己就好像在指挥交响乐乐队演出一样。”

#### 第 4 节：

沃兹尼亚克却没有这样的感觉。他心中的美好时光是研究艰涩深奥的电子知识。

一开始史蒂夫和沃兹设计“蓝匣子”主要是觉得好玩，但事情很快就出现了变化。电话公司采取了非常措施处理盗打电话这件事，这对史蒂夫他们来说就很危险了。有一天晚上，当史蒂夫在一家比萨饼店旁边的一个停车场推销产品时，突然感到一支枪对准了他，就好像一个骗子在敲诈偷窃高手似的。“我当时可以想很多办法逃跑，但任何一种办法都可能导致他向我开枪，我只好把‘蓝匣子’交了出去。”

史蒂夫的热情很快熄灭了。他很想找到其他的生财之道，寻找不到时，苦闷往往郁积心中——一个“蓝匣子”是解除不掉他这种苦闷的。

史蒂夫每个星期总要从硅谷跑到伯克利两三次，因为伯克利是嬉皮士们的世界。他很喜欢这里的氛围，在这里，他常常在湾区漫步，思索各种想法和实践的可能性，而且在这里很少能碰到硅谷的熟人。史蒂夫在伯克利的所思所想，也深深影响了他要去何样的大学学习的决定。

史蒂夫决定要去就读的学校是位于太平洋沿岸俄勒冈州波特兰市的里

德学院 (Reed College), 这是美国西北部一所崇尚自由思想的学校。里德学院以善于培养出类拔萃的人才而著称, 同时它也是一所收费很高的私立学校。史蒂夫的父母知道这件事后非常吃惊, 不仅仅是因为收费很高, 还因为里德学院离他们家很远。“然而, 史蒂夫说里德学院是他想去的唯一一所大学, 假如他不能去那里, 其他任何学校他都不去了。”史蒂夫的妈妈回忆道。就这样, 倔犟的史蒂夫又一次说服了他的父母。他们穷其所有, 把史蒂夫送进了里德学院。

在里德学院, 史蒂夫很想取得好成绩, 但不是在学习方面, 而是在个人能力方面。因此, 他在学习上用的时间要远远少于他用在其他方面的时间。在 1972 年的秋天, 史蒂夫决定不再吸食迷幻药了, 而是把兴趣转到东方哲学上来, 就是想提高一下对一些东方神秘东西的认识。在那时, 来自东方的思想潮流冲击着里德学院。在里德学院, 从蒂莫西·利里 (Timothy Leary)、理查德·阿尔珀特 (Richard Alpert) 到加里·斯奈德 (Gary Snyder), 这些东方问题专家都受到了不少学生的推崇。

史蒂夫第一学期的成绩很糟糕, 加上他那干脆利索的性格, 他决定退学并要回所交的学费。然而这之后他还待在学校里, 住在别的同学腾出的宿舍里, 因为这些同学都去做自己喜欢的事了。里德学院确实是一所比较自由的学校, 他们对这种现象并不介意, 史蒂夫甚至还与校方的管理人员杰克·达德曼 (Jack Dudman) 成了好朋友。“史蒂夫有一

个非常善于探询问题的头脑，这一点很吸引人，”达德曼回忆说，“他不会巧言令色、投机取巧，他对一些事实也不会自然而然地接受，任何东西他都想亲自查看一下。”

史蒂夫退了学，但又能住在学校，没被学校赶出去，因为这个，他成了这所学校的“名人”。在第二学年开始的时候，他继续住在里德学院。

“他很精明地意识到，他能在这个学校得到很好的教育，而不用受学分的困扰，在这里谁还想要学分啊？”史蒂夫多年的好朋友丹·科特克如是说。（科特克是在里德学院求学时认识史蒂夫的。）那时的史蒂夫穷困潦倒，整日无所事事，即使是在他的朋友圈里，他也感觉自己像一个局外人。他在内心深处想着很多的事情。

“可以确切地说，史蒂夫心中总是装着他的苹果电脑。从更深层次上分析，他的成功是由于其内心怀有一种深切的不安全感，正是这种不安全感使他必须出去闯荡以证明自己存在的价值。另外，由于他从小就是被收养的孩子，他的行事方式并不被大多数人所理解。”科特克说。

1974 年春天，史蒂夫回到了他父母那里。有一次偶尔翻阅《圣何塞信使报》时，他看到了阿塔里（Atari）公司的招聘广告，这个公司是在富有朝气的硅谷地区成长起来的，发展的速度之快有点出人意料。阿塔里的崛起主要得益于开发了一种叫做“乒乓”的电子游戏装置，然后它以这种游戏迅速打开了市场。但该游戏被装置在桑尼维尔的一个

小地方时，由于玩者众多，游戏线路阻塞严重，因此阿塔里公司迫切需要一个电子机械师来解决这一问题。广告上的招聘条件是此人必须是世界知名的电子机械师，公司会为他提供良好的娱乐服务和较高的薪水。史蒂夫去应聘了，让他惊奇的是，他被雇用了。

在那时，阿塔里公司正处在飞速发展的时期。阿尔·奥尔康是该公司的首席工程师，他回忆道：“我们那时对阿塔里公司非常有信心，因为它发展得太快了，我们都希望能在这家公司工作。”

有一天，阿塔里公司的人事主管告诉奥尔康：“一个非常奇怪的家伙来到公司，他说他不会走，除非我们雇用他。我看，我们或者把他交给警察，或者只能雇用他了。”

奥尔康回答说：“把他带进来让我看看。”

史蒂夫被带了进来。“他穿着一身旧衣服，像一个嬉皮士，而且18岁就从里德学院辍学了。我真不知道为什么雇用他，他除了想做这份工作且有一点活力之外，其他什么都没有。但我正是看中了他内在的那种活力，具备这种活力就能把这份工作做好。而且他还有一种想象力，要知道，想象力的概念是‘一个人内在的想象能力，并不依靠外在的东西’。他的思想很单纯，没有任何的杂质。”



“我把史蒂夫介绍给唐?兰 (Don Lang), 他说: ‘哦, 不要, 你把这家伙交给我干什么? 他是个令人讨厌的嬉皮士。’后来我们和史蒂夫达成了协议, 让他晚上过来, 这样并不打扰任何人。”

史蒂夫只是在阿塔里公司做一些小事情。有一天, 他去找奥尔康, 提出辞职他想去印度见识一下印度的宗教圣人。在那时, 公司在德国的游戏市场出了点问题, 奥尔康决定让史蒂夫在去印度之前先到德国解决一下这个问题。于是, 奥尔康简单地给乔布斯介绍了一下德国那边的情况, 就打算让这个年轻的嬉皮士起程。奥尔康让史蒂夫在两个小时内解决问题, 结果他真的就在两个小时之内把问题给解决了。

在德国短暂停留后, 史蒂夫光着脚、穿着破烂的衣服就到了印度。这身打扮是他自己想要的, 他认为这代表着一种特别的追求和审美观。在印度, 他第一次遇见那么多的穷人, 他们和加利福尼亚穷困的嬉皮士不一样, 因为嬉皮士们的穷困是可以选择的, 而印度穷人的贫穷是命运使然, 是难以改变的。在印度, 史蒂夫接触到很多人和事, 让他增长了不少见识。美国和印度在物质生活的舒适度方面简直是天壤之别, 他以前的所思所想在当时受到了前所未有的挑战。

在印度的这次经历对史蒂夫来说真是既惊险又刺激, 它完全出乎史蒂夫的预料, 也是史蒂夫在繁华的硅谷中所体验不到的。但这一切并没有解开史蒂夫心中的疑问, 他内心的那种欲望仍旧没有得到满足。回



来后，史蒂夫决定以一种与以前不同的方式从头开始。

史蒂夫从印度回来后，几乎变了一个人，对人冷漠，沉默寡言，整天穿着橘黄色的外套，头发也剃光了。他又回到了阿塔里公司，想要做原来的工作。这个举止狂放、身着宽松外套的大男孩到大多数公司的门口一站，可能都会有人叫警察。但 20 世纪 70 年代加利福尼亚的阿塔里公司不是这样，他们只是说了句“好吧”，于是，史蒂夫又去工作了。

在史蒂夫再次回到阿塔里公司后，他感觉在东方寻求真谛的经历和充斥着电子游戏、机械制造的现实之间差距太大，让他备受折磨。他还是保留着嬉皮士风格的审美情趣，这种风格在硅谷很容易保留下来，因为这里距嬉皮士们的圣地旧金山和伯克利太近了。史蒂夫又重新和沃兹建立了联系，虽然在不知不觉中他对他们之间的关系有了新的看法，他吹嘘沃兹是技术方面的高手，而他则具有很强的经营能力。

沃兹那时已在惠普公司工作了，他充分利用了他的老朋友史蒂夫重新回到阿塔里公司工作的机会。阿塔里公司当时研发了一种叫“超级赛车”的电子游戏，“这是新一代的车轮驱动游戏，”史蒂夫解释说，“沃兹是超级赛车游戏迷，所以我就叫他晚上过来，进入产品车间，他就在那里玩儿一个晚上。后来，每当我在技术项目上遇到困难时，我就会打断他 10 分钟，让他过来帮我。他真是我免费请的最优秀的机械师

了!”

## 第 5 节:

沃兹在工作上非常卖力。他并不追求荣誉,就是想多做出点成绩,比如设计出一台计算机,开发出一套游戏软件等。而史蒂夫对所有的过程都有准确的把握,因为往往是他策划项目,他知道如何把产品转化成利润。

阿塔里公司的奠基人诺兰·布什内尔是这样评价乔布斯的,他说:“当他想做某件事时,他给我的计划表都是按天和星期计划的,而不是按月或年计划,我喜欢他的这种行事风格。”

据奥尔康回忆,有一天,布什内尔找到史蒂夫与他达成了一项开发游戏的协议。布什内尔把这个游戏叫做“突破”,他把这个游戏的制作情况告诉了史蒂夫,并希望尽量少用电脑芯片。首席工程师奥尔康负责后勤服务,因为史蒂夫只能在晚上没有其他工程师在场的时候才来工作。

在这个“突破”游戏中,玩家需要不断地向一堵“砖墙”开火,突破这堵墙就算赢得了胜利。要想玩好这个游戏需要有高度集中的注意力、坚决要成功的信念以及紧迫感——所有这些史蒂夫和沃兹都具有。

“突破”的整个设计过程花费了 48 个小时。公司认为是史蒂夫设计了这个游戏，实际上它全部是沃兹的功劳。“史蒂夫的作用只是在沃兹搞设计的时候买些糖果和可乐。”兰迪·威金顿如是说。他还说史蒂夫是一个很年轻的小伙子，是阿塔里公司临时雇用的，后来他到了苹果公司就职。

沃兹凭借以前的设计经验，准备用非常少的电脑芯片来完成“突破”的设计。史蒂夫把这件事告诉了奥尔康，奥尔康对这个想法大为赞赏，史蒂夫要求了 1 000 美元的设计奖金，奥尔康对史蒂夫说：“如果这个游戏你用少于 50 个芯片就能做好，我就给你 1 000 美元的奖金。”但史蒂夫回来对沃兹说，阿塔里公司只给了 600 美元，而这 600 美元他也只是给了沃兹一半。也就是说，沃兹作完“突破”的设计后只赚取了 300 美元，而史蒂夫却得到了 700 美元。

后来，奥尔康发现了“突破”设计中的一个问题。他说：“我们对这项设计一无所知，而且由于史蒂夫也不懂这项设计，他又不想让我们知道不是他设计的，因此，在‘突破’最终投放市场之前，我们不得不重新进行了设计。”

沃兹直到一年后才知知道这件事的来龙去脉，这件事也让他和史蒂夫之间产生了难以消除的阴影。那是在一次乘飞机旅行中，沃兹发现奥尔

康也在飞机上，就过去和他谈话。那时设计完“突破”已经很长时间了，沃兹当时认为，他可以承认“突破”游戏的电路是他用很少的芯片设计的了。在那次谈话中，奥尔康顺便提到他给了史蒂夫1 000美元作为完成这项设计的奖金。沃兹当时就感到他的朋友和伙伴史蒂夫欺骗了他。其中有一种说法是，沃兹得知这件事后，难过得哭了。

据史蒂夫和沃兹多年的好朋友亚历克斯·菲尔丁说，当史蒂夫读到威廉·西蒙（也是本书的合著者）创作的故事《甜苹果？酸苹果？》时，他非常气愤，就打电话向沃兹解释说：“我根本就记不清那件事了。”史蒂夫一直坚持说“记不清那件事了”或是“那件事没发生过”。

史蒂夫从阿塔里公司得到的这笔钱一先不论是多少，确实给他带来了好运，他用这笔钱买下了位于俄勒冈州的一个称为“All-One”的农场，这个农场也是他在里德学院的同学居住过的地方。史蒂夫对于向美国北部发展有着极大的热情。他一直投身于电子工业，追逐着自己的梦想。最终他实现了自己的理想，他付出了很多，也收获了很多。他凭着自己对电子元器件价格的敏感——这得益于他在海尔蒂克做过工，销售过“蓝匣子”，以及他父亲重新创业、从事汽车销售的经历，加上沃兹那种神奇般的天赋，他们获得了巨大的成功。他们之间的合作甚至在制作“蓝匣子”之前就已经开始了，他们好像还能设计出来别的东西，然后拿出来卖，但那又是什么呢？

在 1975 年 1 月, 有一篇名为《大众电子学》的文章发表了, 这篇文章介绍了一台阿尔泰 (Altair) 计算机的详细情况, 这标志着人们一直争论的“个人”计算机诞生了。计算机在使用二进制编码以前, 人们要采用费时的手工编码, 并且需要经过多道操作转换程序, 才能把信息输入计算机存储器, 而这台计算机的发明预示着二进制的编码方式已获得了很大的突破, 它为计算机的发展开辟了广阔的道路。当地一位富有远见的教师鲍伯·阿尔布瑞契特和他的搭档一致认为, 应该号召成立一个电子俱乐部。门洛帕克是阿尔布瑞契特领导的“自由大学”运动的活动中心, 该运动由《全球概览》(Whole Earth Catalogue) 杂志社主导发起。就这样在一群拥有共同目标的热心人的发动下, 一些计算机发烧友成立了家酿计算机俱乐部 (Homebrew Computer Club), 在俱乐部里他们可以一起分享研究成果、交流信息。俱乐部成立后, 成员从最初的 30 人迅速扩大到 100 多人。

在 1975 年年初, 由于诞生了很多个人计算机, 史蒂夫·乔布斯已经开始考虑他和沃兹如何在这个新的领域获得商业利润。他必须要找到一个突破口, 而他发现这个巨大的商业前景完全得益于一个偶然的机遇。

## 第 6 节:

那时我明白了电子商业经营的一个真谛: 你不能根据一个人的年龄和

外表评判他的商业能力，最优秀的工程师是不拘一格的。

—迪克·奥尔森，1976 年这样评价史蒂夫·乔布斯

史蒂夫·乔布斯内心的矛盾—既想做企业家，又想做一个虔诚的宗教信徒—在 1975 年表现得尤其强烈。他是一个喜欢吃素的人，有时也吃一些快餐，就像一个在佩花嬉皮士年代<sup>①</sup>里与世俗格格不入的叛逆分子。

史蒂夫还在阿塔里公司工作的时候就想着离开了。当时，离他很近的洛斯阿尔托斯的禅宗中心吸引了他的注意力，在那里他可以静坐冥想，领悟禅宗。在里德学院学习宗教神学的时候，史蒂夫就被它吸引住了，因为宗教神学强调经验、灵感、自我实现的内在意识，这些也是史蒂夫所认可的。对史蒂夫来说，禅宗不是一个宗教躯壳，而是能满足他内心需求的一种东西。关于他父母的很多问题也是他心中一直未能解开的疑团，因此他总是处于一种精神上很迷茫的状态，这驱使他去寻找精神的真谛。佛教讲究无欲无求，告诫人们要知足常乐。丹·科特克说：“在禅宗中心有一个研习禅宗的僧人，他叫千野。史蒂夫和我经常去拜访他，他一般都在参禅室旁边的屋子里会见我们。去了之后，我们就坐在一起喝茶、聊天。”

对于一个不愿受约束、很难接受监督审查的人，对于一个极力想搞清楚这个近似疯狂世界的本来面目，同时又想解决自己长期无法求解的



疑问的人，佛理有着巨大的吸引力。它能够指引人们自觉地信奉宗教思想，这对于一个总是盲目自大的年轻人来说是非常关键的。有了这种信仰，史蒂夫就不需要其他理念了，这对于这个基本上没有接受过正规大学教育的年轻人来说是很重要的。佛法还是神秘莫测的，而且往往对人生大事有启示和指引作用，禅宗公案，比如“经历就是财富”，也深刻地影响着史蒂夫对人生真谛的探索。自那以后，史蒂夫更加沉迷于佛理，而千野也成了他的“精神导师”。

然而在那时，史蒂夫还想成为一名企业家，一名拥有自己产业的企业家。

由于太年轻，经验又太少，史蒂夫不知道自己能做什么，不能做什么，他只是拥有满腔的热情，不明白为什么有些事情是不可行的。因此，他愿意尝试做那些精明人士认为不能成功的事情。他有着坚强的个性，因此很容易就能超过自己设定的目标，但由于缺乏社会经验，他有时对面前隐藏的危险浑然不觉。

史蒂夫和沃兹都愿意尝试不可能的或根本就无法实现的目标，这是他们的共同特征之一。沃兹喜欢把一件事情做得更好。很多人对他能用那么少的部件、那么高超的技术进行设计工作难以置信。沃兹通常会去参加家酿计算机俱乐部每两个星期举行一次的聚会，在聚会时他会提出自己的想法，或者受不同意见的启发而提出新的想法，然后他就

兴奋地勾画出新的示意图，这样在第二天的会议上他就能站起来发表自己的观点了。

在 1975 年的秋天，沃兹就自豪地展示了一种新电路板的几张设计图纸，而到了第二年年底，他就把第二个电路板设计出来了，这两个电路板都是用来驱动颜色显示的。史蒂夫知道后非常高兴。可能这是他一直想得到的，也可能他借助于这一产品就能在生意场上打下一片天地。当然，在家酿计算机俱乐部那种富于创新的氛围里，沃兹也是相当有精力的实干家。当别的俱乐部成员开始创建个人电脑产业的时候，沃兹那笨重的“面板”<sup>①</sup>却很少能引起别人的注意力。

史蒂夫对这方面的情况了如指掌，他相信他的朋友沃兹在电子学方面的真本领。他告诉沃兹，他要把这项技术变成电子企业。沃兹同意由他设计电路板图纸，而让电脑发烧友购买图纸，然后按照图纸说明，用各种电子元器件装配成计算机。同时，沃兹依旧在惠普公司工作，而史蒂夫也还是在阿塔里公司工作。

在史蒂夫和沃兹卖“蓝匣子”的时候，一些电脑发烧友们就已经领先他们一步，开始销售电路板了。史蒂夫和沃兹也想改变自己的形象，接受一种更刺激的挑战。沃兹的头脑里想的是电路设计，而史蒂夫，这位电子市场的弄潮儿，想的却是给自己的品牌计算机起一个他们两个人都喜欢的名字。由于史蒂夫非常喜欢流行歌曲，他也常与铁哥们

儿一起去俄勒冈州的苹果农场。史蒂夫还很喜欢吃苹果,另外,“苹果”在电话本的排列顺序中也位于“阿塔里”之前,于是他就打起了“苹果”的主意。最终,在向报社提交合作书并公布发行时,他们给自己的品牌起了个既文雅又不咄咄逼人,也不严肃呆板的名字—苹果计算机。(但是他们后来还是因为这个名字与甲壳虫乐队斗了很长时间,在苹果 iPod 这一品牌出现后,这一争斗更加激烈了,苹果音乐品牌也占去了音乐界的半壁江山。①)

沃兹很赞同“苹果”这一名称,但他仍对和史蒂夫的合作关系表示怀疑。史蒂夫·乔布斯则非常坚定,他不得不经常给他的伙伴打气、鼓劲。沃兹并不想放弃白天的工作,而他的父母也怀疑他们的儿子能否和史蒂夫搞好合作,更别说一起办公司了。沃兹的父亲杰里·沃兹尼亚克实在不能理解为什么他的儿子要与这个“没有做过任何事情”的家伙“五五分成”。沃兹的妻子艾利斯—她不到 25 岁就嫁给了沃兹—也厌烦了沃兹把他们的房间变成备用电子元器件仓库的做法。

在 1976 年 4 月 1 日愚人节这一天,沃兹终于答应合作了,他签了长达 10 页的合作书并把它交给了史蒂夫。合作书上写着,史蒂夫和沃兹占有相等的股份,还有 10%的股份属于罗恩·韦恩。韦恩是史蒂夫在阿塔里公司的好友,他答应帮助史蒂夫和沃兹。但是他们,甚至包括史蒂夫,都没有认识到这是个宏伟计划的开始。他们当时也没有世界性的发展眼光,只是希望能建造一个电路板生产线,每个电路板的生产成

本为 25 美元，然后将其以 50 美元卖出。他们的产业模式只是开发沃兹的电路设计模型，然后生产出电路板投放到市场，在这个产业运营链中，他们希望不要亏本。

然而，史蒂夫和沃兹并不是没有展望过他们的商业前景。他们把他们的第一批产品叫做“苹果 I”，很明显，史蒂夫和沃兹希望他们的“苹果”源源不断地“从树上掉下来”。

不论何时，对大多数开始创业的公司来说，最大的挑战都是在资金方面，史蒂夫和沃兹的公司也不例外。他们两个人筹集的资金加起来也就 1 000 美元。沃兹把他心爱的惠普 65 可编程计算器卖了，筹得 500 美元，史蒂夫把他的大众汽车卖了 500 美元，所以，两项资金加在一起也是少得可怜。在 4 月的一个星期四，当他们把电路设计图纸拿到家酿计算机俱乐部时，他们的暗淡前景没有任何改善的迹象。当时，沃兹站起来展示自己的电路板，解说它的特征，但并没有引起多少人的关注。

然而后来，情况突然发生了转机，这为以后的事业发展打下了坚实的基础。正如史蒂夫·乔布斯后来所说：“有一家最早经营计算机的店主告诉我们，只要我们能够生产出电路板来，给他送货，他就能销售我们的产品。听他这么一说我们才明白，顾客喜欢购买的都是装配好的电路板，这也说明这种电路板的市场前景将是十分巨大的。”随后，这

宗生意更是出人意料的好，因为同史蒂夫谈生意的竟然是保罗·特雷尔，他经营的店铺后来成为美国第一家计算机零售连锁店，也就是彼特商店（Byte Shops）。史蒂夫是在家酿计算机俱乐部认识他的，他总是避着史蒂夫，后来他说：“任何人都会说，史蒂夫是一个咄咄逼人的合作者。”

彼特商店需要电子产品。特雷尔在家酿计算机俱乐部会议上看到了史蒂夫公司的产品展示后，要与史蒂夫建立商业联系。第二天，史蒂夫就衣衫不整地来到了彼特商店，想看看这家商店对他们的产品有多大的兴趣。他们的反应让史蒂夫极其震惊，特雷尔竟然答应将以每台 500 美元的价格购买他们的 50 台计算机，总金额是 2.5 万美元！

“那是我们公司成长历史上最大的一次事件，”沃兹说，“在以后的发展中，公司再也没有出现过如此重大、如此出人意料的事件。”这就是生意！

在生产计算机之前，要购买元器件，而在购买元器件之前，必须要筹措到足够的资金或者至少是银行贷款。史蒂夫把产品订单揣在口袋里，不知疲倦地跑遍了整个硅谷，以寻求资金支持。在经历了多次拒绝后，史蒂夫来到一家比较大的产品公司——基鲁夫电子公司（Kierulff Electronics）。鲍伯·牛顿是基鲁夫公司的经理，他回忆说：“史蒂夫是一个富有冒险精神的小伙子，但仍显得羽翼未丰。”不过史蒂夫那种



积极进取的精神给他留下了深刻的印象，他说他会和特雷尔一起检查确认这份订单的真实性。

对于那些做事远没有史蒂夫有决心的人可能会说“好吧，我过几天再给你打电话”，然后就离开了，但史蒂夫没有这样做，他没有离开，而是一直等到牛顿给特雷尔打了电话。特雷尔当时正在参加电子行业的会议，但最后牛顿还是给他打通了，他得到的确认消息是，这个坐在他办公桌旁边的瘦小的年轻人确实有一份价值 2.5 万美元的订单。打完电话，牛顿就放心了，然后他就允许史蒂夫赊欠一大笔货款，购买了基鲁夫公司 2 万美元的电子产品，但还款期限只有 30 天。很显然，史蒂夫面临两种选择，一是向彼特商店交付计算机成品，然后用交易货款偿还在基鲁夫公司购买元器件的费用；二是在一个月内想出其他办法偿还货款。可能是因为史蒂夫当时太鲁莽而没有意识到风险，或者因为他对不能按时偿还货款毫不在意，总之，史蒂夫接受了条件。

## 第 7 节：

可能当时在计算机领域对高科技领悟最深的要数迪克·奥尔森，他的公司采用“填塞”的方法（指把电子元器件组合在一起）装配电路板。有一天，史蒂夫·乔布斯穿着他那破旧不堪的牛仔服来找奥尔森，提出要以赊账的方式要求奥尔森的公司为他装配电路板。奥尔森没有答应他的要求，后来奥尔森评论说：“那时我明白了电子商业经营的一个真



谛：你不能根据一个人的年龄和外表评判他的商业能力，最优秀的工程师是不拘一格的。”

在那之后不久，史蒂夫就拿着 12 块电路板——这占到特雷尔所订货物总量的 1/4——来到帕洛阿尔托的彼特商店。特雷尔看到这些电路板很不高兴，因为他认为他订的货物是计算机，而不仅仅是电路板。而史蒂夫交付的电路板只是纯粹的电路板，没有机箱、电源、键盘，也没有显示器。因为史蒂夫和沃兹认为，一个完全装配好的电路板就是一台“计算机”了。

尽管双方有误会发生，但这些电路板仍可以作为商品卖给客户。特雷尔接受了这些电路板，并开了一张 6 000 美元的支票。也就是说，这一次合作使史蒂夫他们赚了 3 000 美元。

到了年底，史蒂夫和沃兹的计算机公司生产了大约 150 台苹果 I，也就是说他们总共收入将近 10 万美元。这样，沃兹在苹果公司的收入和他白天在惠普公司上班所获得的收入就差不多了。然而，沃兹仍然没想离开惠普公司，因为在那里他可以获得比较稳定的工资收入。

在 1976 年秋季的时候，史蒂夫·乔布斯总是想尽一切办法做成计算机硬件生意，招徕零售买主。他也寻找投资者和可信任之人帮助他们扩大公司的规模。史蒂夫中学时的女朋友克里斯·安也来到了这里。她和

史蒂夫都笃信禅宗，他们在佛寺的参禅室里偶尔还能碰到加利福尼亚州的州长杰里·布朗（Jerry Brown），他也是信仰佛教的人。

在那时，苹果 I 在彼特商店已经不是很畅销了，保罗·特雷尔已经不想从史蒂夫那里进货了。但这也阻挡不住史蒂夫，因为计算机行业的其他竞争对手都在迅速发展，史蒂夫决定要赶超他们。沃兹的妻子虽然还是牢骚满腹，但沃兹想办法在自家厨房里找到了设计空间，并最终在厨房里设计出了苹果 II。在设计过程中，沃兹想到了一个好办法，就是把彩色信号传输到显示器里，这样就可以提供充分的扩展插槽空间。很显然，利用扩展插槽，用户可以通过插卡来增加机器的功能。这是一个极其精妙的创新，但在当时并不是一般人能想到的。把插卡应用于计算机可以增加计算机的实用价值，也可以为很多公司节约大量资金，因此，可以说，在继苹果 II 的成功研发后，扩展插槽和插卡在计算机中的应用，给计算机研发机构提供了开发新产品的重大机会。

沃兹和史蒂夫在计算机的操作系统上也作出了重大改进。他们的竞争对手阿塔里公司的计算机采用了 BASIC 编程语言，它是由哈佛大学的辍学学生比尔·盖茨和他的合作伙伴保罗·艾伦开发的。比尔·盖茨把装载 BASIC 编程语言的计算机以每台 500 美元的价格卖给计算机生产商，这一价格也是生产商们不得不接受的。史蒂夫和沃兹决定开发自己的编程语言系统，它可以免费提供给用户，并应用在电路板的芯片上。

他们的想法就是让用户不用在每次开机后首先加载操作系统，因为这

样会浪费时间, 苹果 II 可以在开机时自动加载操作系统, 这样对于水平不高的用户来说更容易操作, 这一设计更加人性化。这使得苹果计算机成为新一代电脑程序员的新宠, 因为只要打开计算机, 这些电脑程序员就能编写程序。后来微软公司也开发了自动加载的 BASIC 语言操作系统, 但在 IBM 公司的个人电脑出现以前, 苹果 II 一直是西雅图的计算机公司赢利最多的计算机操作平台。

史蒂夫在新一代计算机中决定要采纳的另一项重大创新就是, 在计算机中不安装风扇。但这一创新并没有造出多大的声势, 因为这种提法相当激进。别的人可能也认为这种想法实在是荒唐, 史蒂夫却不以为然。

由于史蒂夫整天研习禅宗, 而且还善于冥思苦想, 所以 he 对自己的想法很有信心。他发现计算机中的风扇往往会让人心神不宁, 于是他的直觉告诉他, 用户愿意购买的绝对不是那种放在桌子上发出烦人噪音的计算机。

计算机中的大部分热量是由电源产生的。这说明, 如果没有一种与众不同的电源, 不安装风扇是不可能的。但问题的症结恰恰是: 在任何地方也找不到这种替代电源。这并没有让史蒂夫退缩。他还是在寻找能够为他设计这种电源的人。

这个人终于让史蒂夫找到了, 他就是罗德·霍尔特——一个 40 岁左右、整天吸烟的人, 他从阿塔里公司辞职了。即使他们当时根本没什么钱, 但史蒂夫还是向他保证: “我们可以每天给你 200 美元, 绝对没问题。”就这样, 乔布斯没有被现实的失败所吓倒, 他凭着自己的勇气和干劲一直在努力把苹果 II 推向辉煌。

“他总是引导着我工作。”霍尔特说。不论白天、晚上, 还是周末, 霍尔特一直在努力工作。他还放弃了爱好的摩托车比赛, 现在他要做的就是一个星期接着一个星期地为史蒂夫·乔布斯设计新电源。霍尔特开创了一种新的电源设计方向, 改变了原先的线形设计, 因为原先设计出的电源既笨重又容易发热, 而且所用的技术也已经有 50 多年的历史了。最终霍尔特设计出了一种非常复杂的转换电源, 但它重量比较轻, 体积也不大, 而且容易冷却。这项设计大大缩小了电脑机箱的体积, 比较符合史蒂夫·乔布斯所要求的不安装风扇的目标, 也突破性地创新了计算机电源的输入方式。

10 月份, Commodore 公司的两个人来到史蒂夫的苹果电脑生产车库(在那时, 苹果电脑的生产车间已经搬到了这里), 想要购买他们的计算机公司。当时 Commodore 公司已经购买了一家计算机公司, 这家公司所用的芯片和苹果 II 的 MOS 6502 芯片相同, Commodore 公司还想继续扩大规模。史蒂夫认为这项交易值得考虑, 于是, 他开出了价码: 公司以 10 万美元出售; 拥有 Commodore 公司的一部分股份; 付给他和沃

兹年薪 3.6 万美元。这笔交易最后没有达成,但你们可能都会想,假如 Commodore 公司答应了史蒂夫的条件,让他和沃兹成为他们的职员,那么史蒂夫和沃兹在他们以后的日子里还会做些什么呢?

到 1976 年的夏天时,沃兹设计的苹果 II 已经取得了突破性进展。由于当时他们受到了苹果 I 的鼓舞,还因为他们这家刚刚成立的公司已经有了一部分资金,他们急切地想把自己的产品展示给全世界。那一天正好是美国劳动节,也是周末,史蒂夫和沃兹飞往亚特兰大参加在那里举行的首届个人电脑节。他们随身携带了苹果 II 的设计模型,还带了一个盒式接口卡(磁盘的原始形态)用以存储数据,但并没有取得很好的效果。对史蒂夫和沃兹来说,这次电脑节让他们丢了脸。

他们带着失落感又飞往了费城。在飞机上,除了史蒂夫和沃兹以外,还有一些来自于美国西海岸公司的计算机研发人员。这些人中最引人注目的是来自伯克利处理器技术中心的人员,他们都携带着“所罗门”电脑,这种电脑外面是光滑的金属机箱,键盘是内嵌式的。“所罗门”电脑是第一代个人新式电脑,它的各个部件完整齐全,装配完美,接通电源和显示器的操作也相当简单,并且由于它使用的是阿尔泰计算机的微处理器,因此它基本上与以前型号的计算机程序兼容。相比较而言,史蒂夫和沃兹从库比提诺带来的苹果 II 模型造型粗陋,有点像“烟盒”形状,显得有点不伦不类。



计算机展销会在费城这个大西洋沿岸城市召开了，那时大西洋沿岸还没有星罗棋布的别墅区。在展销会大厅里人们谈论的都是爱德华·罗伯茨<sup>①</sup>和他的公司 MITS。这位阿尔泰计算机的创始人当时正在到处寻找购买他企业的大公司，一时间关于这方面的传闻不断。罗伯茨由于担心计算机产业会出现激烈的竞争局面，所以想着退出这个行业，但他相当精明，他知道他打造的计算机产业可以卖很大一笔钱。当时几家比较出名的计算机零售业主都瞄准了个人计算机市场，比如像 Tandy 公司和它的连锁店无线电音响城 (Radio Shack)，还有 Commodore 公司，它在 20 世纪 70 年代初期就以利用价格低廉的德州仪器公司的芯片积极开拓计算器市场而出名。罗伯茨就想寻找这样的大买主。

罗伯茨想通过出售自己的计算机产业赚取一笔大钱，有不少计算机爱好者和工程师也想接收这份产业。当时阿尔泰个人电脑仍然是这一领域的佼佼者，但在 1976 年秋，计算机销售业的崛起预示着计算机市场将会是一个很大的市场，而竞争也会更加激烈。

## 第 8 节:

那次展销会展示了不少新型的计算机，所以也不知道到底谁会赢得“头彩”。但对于史蒂夫来说，当他身处展销会大厅里时，他也明白了一些东西。首先，新型的苹果电脑必须有齐备的、完美的部件，以满足越来越多的计算机用户的需求。这是彼特商店的老板特雷尔给史蒂夫的



忠告，但只有他亲自看到第二代计算机时，他才明白这些忠告的真正含义，他也不得不相信这些话。比方说，键盘对于计算机信息的输入和程序的设计来说是必不可少的，有几种新型计算机都有键盘，因此，史蒂夫意识到，要想使新型苹果机更富有竞争力，也得配备键盘。

在展销会上，对于史蒂夫他们来说，还有一个提升苹果电脑形象的问题。苹果电脑在展销会上只是设了一个简单的展示台，展示台最前面放着一张轻便的小桌子，上面铺着黄色的窗帘布，侧边还设了一张更小的桌子。在桌子上放着薄薄的宣传单，上面载有《电脑爱好者》杂志关于苹果电脑的介绍文章，另外还有简单印制的名片。这样的布局根本引不起参观者的兴趣。还有穿着敞领衬衫、头发蓬乱、满脸胡须、引人注目的史蒂夫，沃兹和科特克（他是专门过来帮忙的）。所有这些使得他们的展示台没有多少吸引力。再看一下其他公司，MITS 和刚刚成立的 IMSAI 公司（20 世纪 70 年代与阿泰尔公司齐名的计算机公司）以及处理器技术中心都设了规模很大的展示台。他们的这些展示台熠熠闪光，让人眼花缭乱，还有他们大张旗鼓的宣传——他们有穿着“迷你”超短裙不时登台展示的妙龄女郎，有 3 个专业的市场宣传员，还有衣着考究、温文尔雅的电子工程师。苹果电脑就这样被晾在了一边，仅有的几个对苹果电脑感兴趣的人也想离开，因为在另一边，这次展销会的大型电脑公司已成为展示大厅里的亮点。没有一个有经济实力的中间商光顾苹果电脑。这个最不同寻常的计算机公司，这个在硅谷“心脏”成长起来的公司，却在这次电子产品展销会上默默无闻，人

们对它视而不见。

史蒂夫和沃兹最初设计的电路板（他们称为“苹果 I 电脑”）甚至没有机箱、电源、显示器和键盘，装配好后每台价格是 250 美元左右。在这种情况下，乔布斯和沃兹这两个初出茅庐的新手要想有所成就，可谓是困难重重。不过，史蒂夫一直怀着雄心壮志在创造着利于他发展的各种条件，他知道还必须开拓另一条资金来源。他清楚地知道，要想为苹果 II 开拓广阔的市场，就必须要有雄厚的资金，而且，还需要有维护客户关系和进行广告宣传方面的专业人士，史蒂夫和沃兹在以前从来没有得到这样的专业人士的帮助。

当史蒂夫离开个人电脑展销会时，他明白了要想使沃兹设计的电脑获得成功，他必须开拓一条计算机商业经营的新通道。

史蒂夫·乔布斯后来在谈到他从展销会上回来并让沃兹设计苹果 II 电脑时说：“苹果 II 真正飞跃性的发展就是它变成了一台成品计算机，而不再是简单部件的组合了。苹果 II 是完整装配的，有自己的机箱、键盘，买回来后，你坐下来就能使用。这真是苹果 II 的一大突破，因为它看上去像一件产品了。你也没有必要收集苹果 II 的硬件，因为它已经是一件完美的产品了。”

1976 年年末，史蒂夫·乔布斯既要把苹果 II 推向市场，又得继续扩建

自己的公司，压力明显增大。他知道自己在一些方面的能力有限，所以必须到各地网罗精英人士加盟他的公司。史蒂夫有着商人对待自己商品那样的热情，有着福音传道者宣讲福音那样的激情，有着狂热分子为实现目标而一往无前的毅力，还有着一个穷困的孩子想要获得成功的决心与意志。正是由于史蒂夫这种混杂的个性特征，才一方面使苹果电脑获得了巨大的成功，另一方面让他树立了很多对手和敌人。

一个无法回答的问题是，人们的购买欲望来自哪里呢？这也是史蒂夫急切想寻找到的答案。1976 年秋，英特尔半导体公司采纳了一个引人注目的广告策略：在广告宣传上，英特尔放弃了以前对产品直接宣传的方式，而是依靠电脑的替代形象——比如用扑克牌、汉堡包、赛车来达到宣传效果。史蒂夫·乔布斯立即就被这种形象而简单的宣传方式吸引住了。这种广告宣传方式对以后史蒂夫的电脑广告宣传理念产生了很大的影响。史蒂夫打电话给英特尔公司的市场部，想要和创造这一广告理念的里吉斯·麦金纳公司取得联系。

史蒂夫打电话给麦金纳公司，要求和麦金纳通电话，但麦金纳没有接他的电话，而是让负责新客户业务的弗兰克·伯奇接了史蒂夫的电话。弗兰克很有礼貌地听了史蒂夫对他公司的描述，然后他就竭力解释为什么麦金纳公司不愿意为史蒂夫的公司代理广告业务。

虽然没有说服伯奇，但在以后的几个星期里，史蒂夫每天都要给他打

电话,并要求伯奇到他们的公司亲眼看看苹果产品。最后,史蒂夫采取了软磨硬泡的策略。伯奇当时是这样描述史蒂夫的:

“我开车去车库的路上一直在想:‘我的上帝啊,这个疯狂的家伙到底想怎么样啊?难道真像他说的,我与这个讨厌的家伙简单地见上一面,回来后我们的公司就会和他做生意并因此获得很大的利润吗?’

“在和他谈了两分钟的时候我想起身走人。大约在谈到第三分钟的时候,我突然意识到,这个家伙是一个非常精明的年轻人,他说话头头是道,说的大部分我都能理解。”

然而,麦金纳公司还是拒绝和史蒂夫合作,但他的决心却很大,他一天三四次地打电话给麦金纳的办公室。麦金纳的秘书可能是因为接史蒂夫的电话接得厌烦了,她实在不愿意再让这个“讨厌”的年轻人打扰自己,于是就迫使她的老板接了电话。而麦金纳接了史蒂夫的电话后,竟然被史蒂夫说服了,答应让史蒂夫来见他。

和沃兹两个人都来了。在谈话中,史蒂夫提到了沃兹在《电脑爱好者》杂志上撰写的一篇文章,于是,麦金纳提出要看一下这篇文章的草稿,而不看有关技术方面的材料。然而,沃兹却非常生气地脱口而出:“我不能让任何搞客户关系的人碰我的东西!”这让麦金纳大为不悦,他要把史蒂夫和沃兹赶出去。史蒂夫缓和了当时紧张的局面,他要麦金纳

相信，他们的公司确实是一家很有发展前途的公司，生产的电子产品也是一流的，希望麦金纳公司能跟他们合作。麦金纳还是不大同意，史蒂夫就使出他惯常使用的“死缠”战术，赖在麦金纳的办公室里不走，直到最后麦金纳答应和他们的公司合作。

史蒂夫竭力地说服里吉斯·麦金纳与他合作，实际上，麦金纳公司与史蒂夫的这项合作让双方都获益很多。

里吉斯·麦金纳从一开始就很明白，苹果公司要把它的产品全面推广出去，而不仅仅局限在电脑爱好者的市场。而要做到这一点，就需要在相当宽广的领域里作广告。麦金纳公司想要让全美国都注意这个设在车库里的计算机公司，就得在媒体上大作广告。那么在哪里作广告能达到这样的效果呢？里吉斯心中自有妙计。他发现购买电脑的顾客一般都是男性，所以登载广告应该选择以男性为读者对象的杂志，于是，他选中了《花花公子》杂志。

苹果电脑有了一个非常优秀的广告代理公司，还选择了一份相当恰当的杂志登载广告，现在就剩下一个问题了：公司并没有足够的钱在《花花公子》上登载广告。

钱对于要在硅谷发展的公司来说，意义非同寻常。可能在硅谷发展的“成功簿”上也有不少例子是因为选择的机遇合适、地点恰当而成功

了，但运营资本却是公司发展不可或缺的。在硅谷你可能会接触到一些白手起家的人，不过他们毕竟是与众不同的少数，他们所使用的是风险资金，在创业过程中，可能会遇到很大的困难。麦金纳建议史蒂夫同他们公司董事会的董事唐·瓦伦丁先生谈一谈，这个人也是阿塔里公司的董事。

于是，史蒂夫打电话给瓦伦丁，请他到苹果电脑公司实地考察一下。瓦伦丁是一位卡车司机的儿子，以前当过海军，是一位靠自我奋斗起家的人，他成功地领导了两家公司的市场部，一开始是美国快捷公司（Fairchild），后来是美国国家半导体公司（National Semiconductor）。在20世纪70年代初，他辞掉了工作，不再为别人打工，而是自己创办了一家投资公司。瓦伦丁在硅谷圈里名声显赫，他是一个做事非常实际的人，对电子业界的运营也非常了解，任何欺骗行为都瞒不了他。他也清楚地认识到了一些刚刚起步的电子公司正在改写电子世界的历史。

**（美）《活着就为改变世界：史蒂夫·乔布斯传》（点击可见实体书，刷新即可消除乱码）**



## 第 9 节：

瓦伦丁开着一辆奔驰车来到了苹果公司。他显得相当气派，穿着相当讲究。瓦伦丁来到史蒂夫家，看到史蒂夫和沃兹这两个“电脑专家”衣冠不整的样子，就觉得他们并不像商业精英。史蒂夫请他参观了他们设计的最新电脑产品，并与他谈了他们公司一年销售几千台计算机的计划，在这之后，瓦伦丁告诉他们：“你们两个人谁都不懂得市场营销，对未来的市场规模也没有一个明确的概念，这样就无法开拓更广阔的市场。”瓦伦丁答应和史蒂夫协商投资事宜，不过苹果公司必须得雇用一個开发市场方面的专家。由于史蒂夫性格直率，当时就让瓦伦丁推荐这方面的人才，然而，瓦伦丁没有说。在这之后，史蒂夫就坚持不懈地每天给瓦伦丁打三四遍电话，后来这个投资专家“啪”的一声打开了他的旋转式名片架。瓦伦丁给史蒂夫推荐了 3 个人：其中一个迈克·马库拉。（从史蒂夫那里，瓦伦丁吸取了不要轻易答应某个公司要求的教训，但后来他遇到同样奇怪的两个人时，也就是思科系统公司的创始人，他也答应了为他们筹集资金创办公司。）

史蒂夫马上打电话给马库拉，当时他正过着悠闲的生活。在 20 世纪 70 年代初期，当英特尔还是家小公司的时候，马库拉就从英特尔其他雇员那里获取了优先购股权，另外还有不少他自己赚得的股权。后来英特尔上市后，那些股票使马库拉“一夜暴富”。他现在正在寻找着这样的投机机会，但由于他已经有两个孩子了，家也安在了库比提诺和

塔霍湖附近，他的钱也够用了，所以生活过得优哉游哉。尽管如此，他还是答应了去史蒂夫位于库比提诺的车库。

当马库拉到来时，史蒂夫和沃兹发现他是一个身材矮小、非常瘦弱的人——他在中学时代是体操运动员。他性格静默，做事谨慎，喜欢弹吉他。他鼻梁上架着金丝眼镜，手上戴着一块价格昂贵的金表，从外表看，他很像一个缺乏自信心的人。像史蒂夫和沃兹一样，他也是个孤寂的人。

但马库拉和史蒂夫、沃兹有一个很大的不同：马库拉知道微型处理器可能会给全世界的计算机带来革命性的变化。马库拉知道，新一代的计算机使用的是微型处理器，它和那些只能够显示时间或者存储少量信息的老一代计算机相比更让人“激动不已”，他预计人们研发出这种新型计算机只不过是时间问题。另外，马库拉曾经在一家电子产品销往世界各地的公司工作过，因此，他知道一种新产品的出现会给世界带来什么样的轰动效应。当史蒂夫和沃兹向他展示他们新设计的电脑产品，并向他作演示时，马库拉忘记了史蒂夫是多么的不起眼，忘记了苹果公司的“总部”是多么的寒酸，也忘记了不想与他们合作的种种理由。马库拉决定留下来帮助他们，给他们起草商业发展规划，指导他们从一个新的起点开始创业。沃兹对雇用这么一个人来苹果公司颇为警惕，但史蒂夫则认为他需要这个人的帮助，马库拉能实现自己在个人电脑展销会上想要达成的目标。而马库拉认为，他能够和这个

静默、从容、不装腔作势的伙伴合作。

史蒂夫·乔布斯向马库拉描绘了他们公司的发展前景,使他相信他们公司通过出售计算机就能改变全世界的家庭和办公室。马库拉认为,他们的目标能够实现。在那以后,他经常到车库这边来。经过一段时间的培训,马库拉开始对开发软件感兴趣了,很快他就成了一个高水平的业余电脑程序迷。对于苹果公司的很多事情,马库拉都与史蒂夫、沃兹详尽地商议,另外还有罗德·霍尔特,他是电力工程师,他觉得苹果公司是个值得留下来发展的公司。(罗恩·韦恩是史蒂夫以前的合作伙伴,他离开已经很长时间了。“史蒂夫·乔布斯绝对是一个工作狂人,”他说,“我和他合作感觉筋疲力尽。”他从来没有后悔离开苹果公司。

“我根据当时的情况作出了最恰当的选择。”到1999年的时候,罗恩·韦恩还住在亚利桑那州的图森市,从事技术方面的工作。)很快,马库拉就请他们相信,苹果公司会在不到5年的时间内跻身《财富》500强,并说,时间将会证明他是正确的。

马库拉对苹果公司的发展非常自信。他开始给史蒂夫·乔布斯提供一些商业运营建议,自己起草大部分的项目经营规划,他成了苹果公司初期最主要的投资者。他一开始提供的赞助资金是9.1万美元的现金,然后又以自己的名义向银行贷了25万美元,这样马库拉、史蒂夫、沃兹三人拥有了对苹果公司相等的所有权,另外10%的公司所有权归霍尔特,因为他是苹果公司的工程师。

1977 年 1 月 3 日, 他们 3 个苹果公司的创始人聚集在马库拉家的游泳池旁边, 在那里马库拉和史蒂夫、沃兹一起讨论了公司发展的一些事情, 最后他们签署了一份文件, 这份文件规定要把苹果电脑公司转变成一家股份公司。马库拉还坚持在文件中写明要史蒂夫和沃兹成为苹果公司全职的雇员, 于是沃兹不得不忍痛离开惠普公司, 失去了稳定的工资保障。他们没有讨论更改他们公司的电脑名称, 因为“苹果”已经相当有名气了, 用不着改用其他的名字。

马库拉把苹果公司介绍给美国国家半导体公司的行政主管迈克·斯科特, 希望他能成为苹果公司的总裁。和给人以相当亲切感的马库拉不同, 斯科特性格刚硬, 是一个很精明的人, 他凭着自己的勇气和决心获得了事业上的成功, 他和史蒂夫是截然不同的两种人。史蒂夫并不喜欢斯科特, 他认为斯科特也就是有几年管理方面的经验而已。

虽然这样, 斯科特还是被苹果公司聘为总裁, 但因为公司已经有了一个“迈克”(迈克·马库拉), 所以他给自己起了一个昵称—斯科蒂, 他和比尔·费尔南德斯、兰迪·威金顿、克里斯·斯皮诺莎和罗德·霍尔特一起成为苹果公司“同一战壕里”的“战友”。总裁的薪水是每年 20 001 美元。这比其他 3 个合伙人的年薪要多 1 美元, 但公司的决策权还是归沃兹、史蒂夫和马库拉, 斯科蒂对此很明白。

在苹果公司里，史蒂夫和斯科蒂经常为一些事情争吵，有些是大事，有些则是鸡毛蒜皮的小事，比如进货合同应该由谁来签字，员工的办公室应该怎样安排，甚至工作台应该涂什么样的颜色等等。他们俩有时还为公司成员的排名顺序发生争执。史蒂夫害怕自己在公司中被排在沃兹之后，也就是说他不想让沃兹排在第一位，而他排在第二位。他非常希望坐公司的“第一把交椅”。（最终史蒂夫赢了，但那也是在他做了一笔大买卖，并且斯科蒂被解雇了以后。）

有一次，斯科蒂邀请史蒂夫到一个停车场散步，这里也是公司作出重大决定的地方。但这次谈话不是关于公司的重大决定，而是斯科蒂向史蒂夫提出了一个很敏感的问题，那就是关于史蒂夫的身体散发出的异味。因为史蒂夫比较喜欢吃水果，他认为自己常吃水果，所以用不着经常洗澡，这就导致了公司办公室的员工在工作时都不愿意和史蒂夫靠得很近。

当苹果公司作为一家股份公司开始呈现出勃勃生机的时候，史蒂夫和沃兹却在公司的发展问题上出现了意见分歧。沃兹希望他们的电脑应该设计得更加完美，而史蒂夫则显得有点不耐烦了。他不明白为什么他想要达成的目标总是要花费那么长的时间。尤其在开发软件上，史蒂夫更着急，他对软件开发了解得很少，甚至不知道如何搜索计算机程序中的代码或无法发现例行程序上的瑕疵。更糟糕的是，苹果公司全部的程序员是两个甚至比史蒂夫还年轻的小伙子。



兰迪·威金顿在上中学时就为苹果公司编写程序，他清楚地记得：“我只不过是史蒂夫公司里的小职员。我的报酬是每小时 2.5 美元。而我在早上 3 点半就得起床，一直工作到我去学校上学，从学校回来后，我就一直工作到晚上 7 点或 7 点半。”但兰迪对史蒂夫和沃兹的关系发展却看得非常仔细。“沃兹和史蒂夫两人之间的友谊出现了裂痕。在沃兹开发出苹果 II 后，他们两人不和谐的关系就表现了出来。史蒂夫·乔布斯的工作精力主要放在了计算机终端用户那里，比如，计算机显示器的屏幕如何设计，机箱如何设计等等。他对我们说话的时候总显得很盛气凌人，所以我们很不喜欢他。”

虽然他们在一些小事上意见不能达成一致，但至少史蒂夫、沃兹、马库拉和斯科蒂对于苹果公司应该参加西海岸计算机展销会还是一致同意的，这是第一次在美国西海岸举行如此大规模的计算机展销会，他们都希望苹果电脑能在展销会上一举成名。史蒂夫想很快就签署展销合同，因为这样就可以争取到靠近展销会门口的展位，人们进来时第一眼就会看见苹果电脑。

马库拉仅设计展位就花费了 5 000 美元，这在 1977 年对于一个小公司来说，数额是比较大的了。展位上安放了一块烟雾状的背光树脂玻璃板，上面印有公司的名称以及苹果电脑的商标。黑色天鹅绒的帷幕悬垂在展台四周，展台上摆放着 3 台新型的苹果 II 电脑（他们总共就有



3 台这样的电脑) 和 1 台宽屏幕的显示器, 显示器上展示的是滑稽的游戏和供演示的程序, 这些程序是由威金顿、沃兹和另一名程序员克里斯·斯皮诺莎共同编写的。而其他公司所用的展台是折叠式的, 上面是手写的各种标识语, 这和苹果公司布置的展台相比反差巨大。这次展示和半年前史蒂夫·沃兹带着苹果 I 第一次参加计算机展销会时的情况不可同日而语, 那次他们准备得很仓促, 安排草率, 根本没有什么效果。

## 第 10 节:

等到展销会快开幕的时候, 为苹果 II 设计的新机箱终于运到了。在史蒂夫看来, 苹果 II 的机箱应该看上去像 KLH 音响公司的立体声音箱——具有完整、一体化的造型, 样式流行, 外形设计也吸引人。而当他看见运来的机箱时大为恼火: 这些机箱非常难看。他马上命令苹果公司的几个忠实员工对机箱进行打磨、刮擦, 然后喷漆。

第二天上午 10 点, 展销会正式开幕了。展销会的门打开以后, 第一批参观者蜂拥而入, 首先映入他们眼帘的就是光彩夺目的苹果电脑, 这么漂亮、这么专业的个人电脑他们还是第一次看到。当苹果公司参展员工把机箱打开时, 展现在电脑爱好者、普通参观者和媒体人面前的是设计先进的计算机主板, 这种主板是他们以前从未见过的。沃兹使出浑身解数展示着他设计的产品——由 62 块芯片组成的电路板和集成

电路，这是人们以前闻所未闻的。史蒂夫极力要求计算机的每一个接口都必须做得巧妙，完全采用流线型设计，这样参观者就会感到赏心悦目。

参观者蜂拥到苹果公司的展台周围，他们真不敢相信这些盒子里的电子元器件能在如此大的屏幕上变幻出这么栩栩如生、丰富多彩的形象。史蒂夫·乔布斯也第一次穿得这么整齐，他不断地把帷幕扯到一边，想向参观者证实，后面没有藏着别的大型计算机。

“参加完展销会，我们对自己的表现非常满意，也非常兴奋，这不仅是为了苹果电脑，还为了整个计算机行业的发展前景。”苹果公司的程序员斯皮诺莎如是说，她当时还是一名高中三年级的学生。

在数月之间，苹果 II 电脑就收到了 300 份订单，这一数量是苹果 I 销售量的 3 倍。在苹果 II 电脑的销售过程中，史蒂夫注意到，公司可以给人们以前买的苹果电脑进行升级，对此史蒂夫比较赞成。在他的人生哲学中，他信奉“正义的东西”，即使有时可能会给公司带来很大的损失。这种给已售电脑升级的做法在史蒂夫离开苹果公司以前一直实行着。

那年夏天，史蒂夫·乔布斯和他的好朋友丹·科特克一直住在库比提诺。

与史蒂夫合合分分的女朋友克里斯·安在那时成了苹果电脑的装配工，

她和史蒂夫一起搬到了这里。但他们之间也摆脱不了一个“老问题”的困扰，这个“老问题”困扰着很多的企业界人士，并且还将困扰成千上万名从事高科技产业的人员，这个问题就是这些人的女朋友或者妻子要同这些高级人员的“情人”——工作展开竞争。同样，克里斯·安在史蒂夫的心目中也不占什么重要地位，因此，当那年夏末克里斯怀孕的时候，他们之间的麻烦就越来越大了。

也不知什么原因，多年以来，史蒂夫·乔布斯一直不想做一个父亲，等克里斯怀孕后，他也拒绝做这个孩子的父亲。一怒之下，克里斯·安打碎了家里的碗碟，在墙上乱涂一气，最后还打破了门和窗户。史蒂夫默默忍受着克里斯那虽然情有可原却相当歇斯底里的做法，直到最后，克里斯断然拒绝了史蒂夫的堕胎提议。在这种情况下，史蒂夫就终止了他和克里斯之间的关系，克里斯也从苹果公司辞了职，回到了俄勒冈州的苹果农场。

丹·科特克对眼前发生的这一切真是不敢相信。这么多年来，科特克一直听着史蒂夫诉说他被抛弃的不幸遭遇，也对史蒂夫的凄苦深有感触。然而现在，史蒂夫竟然不愿做他即将出生在这个世界上的孩子的父亲。科特克实在不理解史蒂夫是怎么想的，他们之间的友谊也因为这件事冷淡了不少。

史蒂夫与克里斯·安发生激烈矛盾期间，他在工作上也与斯科蒂发生了

争执。在那时，一般电子产品的保修期都是 90 天，但史蒂夫却坚持要把苹果 II 的保修期延长到 1 年，他的直觉认为，这样做可以赢得一批对苹果电脑忠实的顾客。斯科蒂则对史蒂夫的这种提议拒不接受，史蒂夫也发了脾气。斯科蒂又邀请史蒂夫到外面的停车场转了一圈，回来后，他们俩都冷静了下来。但最终还是史蒂夫赢了一苹果电脑的保修期延长到了 1 年。

史蒂夫有时会让他的员工恼怒不已，但同时他也是苹果公司未来梦想的开拓者和苹果公司企业文化的缔造者。在他的带领下，苹果公司的员工才能上下一心共同创造苹果电脑的辉煌。

他可能是一个小镇上坏女人的儿子，性格刚硬，他甚至能玩转比他年龄大 1 倍、精明而富有经验的人。有一天，程序员威金顿正在使用的 BASIC 语言系统突然出了问题，他 6 个星期的工作成果转眼之间就从呼叫计算机公司（Call Computer）的分时电脑系统（一种使许多使用者通过遥远的终端同时享用同一台计算机资源的技术服务）上消失了。由于苹果公司自己不能承担大型计算机内部存储器的费用，因此，史蒂夫就在呼叫计算机公司开了个账户，共同使用这一服务。威金顿想尽一切办法恢复他的系统数据，但还是徒劳。他知道呼叫计算机公司的分时系统中心会随时备份相关的数据，但却不知为什么，他这么多的编码数据突然就消失了。威金顿马上打电话给呼叫计算机公司，要他们提供一下备份的数据，虽然他们提供的数据不一定是最新的，但

最起码威金顿不用再从零开始做起。但该公司的负责人亚历克斯·凯姆拉蒂却拒绝了,因为他对史蒂夫和沃兹以前对他的行事方式大为不满。更糟糕的是,苹果公司当时正处于资金周转不灵的时候,它已经好几个月没向呼叫计算机公司交纳服务费了。

史蒂夫·乔布斯不得不亲自处理这件事,他打电话给凯姆拉蒂,先想办法让他平静下来,并提出假如他能拿着账单过来,苹果公司马上付给他服务费。凯姆拉蒂答应了。就在凯姆拉蒂想要挂断电话打算出门的时候,史蒂夫却说,希望他把他们公司备份的数据恢复一遍,这样威金顿就能继续工作了。

当凯姆拉蒂开车赶过来的时候,威金顿马上下载了分时系统中心备份的数据,并关闭了分时系统,然后就离开了,而其他人都不知道究竟发生了什么事。当凯姆拉蒂来到后,史蒂夫告诉他,苹果公司没有什么账单,他也不打算付费,因为他的电脑已经好几个月没开机了,他正愁得要命。

对史蒂夫来说,同像凯姆拉蒂这样的人如此说话,需要很大的勇气。凯姆拉蒂以前是拳击运动员,有着花菜般大的耳朵、硕大的鼻子,身材短小精悍。而乔布斯由于整天食素,所以身材瘦弱,显得弱不禁风,他平时练习的是参禅,而不是体育运动项目。要是他以前有过这种害怕的体验,那天他断然不会那样做了。凯姆拉蒂也没有办法,只好气



冲冲地走了，虽然怒不可遏，两手空空。

在决定苹果 II 的机箱生产规模时，史蒂夫预计苹果 II 的销售数量应和苹果 I 不相上下，因此他作出了一个大胆的决定，即按照苹果 I 的机箱生产规模来确定苹果 II 的机箱生产量，这样可以节省大量资金。但现在这一决定却困住了他：由于苹果 II 的销售规模超出苹果 I 很多，导致苹果 II 的机箱生产线严重不足，而这时订购苹果 II 的用户又在催货，机箱供应商也在索要货款，苹果公司的资金周转几乎失灵。斯科蒂尽最大努力应对这种紧张局面，他采用赊账的办法购买机箱，要求机箱供应商给苹果公司 45 天或 60 天的赊欠期，这样可以延缓资金流出；而销售给订购用户的计算机则拖延 30 天发货。但有一点很明确，没有机箱就不能生产出计算机，那也就意味着没有钱可赚。

这时史蒂夫发挥了他以前那种精明的商业才能，提出了解决这一危机的方案。他提供给机箱生产商一定的奖励，也就是说如若机箱生产商能提前交货，那么每提前一个星期，会从苹果公司那里得到 1 000 美元的奖励。果然，这一招起到了作用。新的机箱生产线很快组建完成，苹果公司又有机箱了，并能重新发货了，濒临绝境的资金问题很快得以解决。苹果公司当时真是濒临破产，差几天他们就得“关门大吉”了。

困境化解后，马库拉意识到苹果公司要想规避资金风险，就应该在产



品生产计划实施之前融入风险资金。马库拉和斯科蒂已经为公司贷款 20 万美元作为临时资金，而他也想尽其他办法筹集风险资金。

在那时，史蒂夫·乔布斯已经发生了不小的变化——至少在外表上。虽然当时他只有 23 岁，但从他拥有的有价证券来说，他也算是有钱人了。他的头发还是那么长，不过已经梳理得很时髦。史蒂夫当时已被媒体称为“神奇小子”，再加上里吉斯·麦金纳对他的“包装”，使他更显成熟了。

早期的计算机电路板——也就是沃兹和史蒂夫在家酿计算机俱乐部上展示的那种，除了计算机爱好者喜欢外，并不吸引其他人。而到了 1977 年，虽然苹果电脑的销量猛增，但苹果公司还是面临着一个很大的挑战：计算机到底能用来做什么？这个挑战从他们一开始创业就困扰着苹果公司和其他一些计算机公司。一些个人和组织一直在努力开发计算机软件程序以解决这个问题，但直到那些有实用价值的软件程序问世之前，消费者仍然只把计算机看做是一种玩具。

另一个问题的解决更具有根本性的意义。在计算机操作过程中，计算机必须顺次执行一系列的操作指令，然后对输入的繁杂数据加以处理，这样才能最终完成一项指令任务。而在计算机时代刚开始的时候，指令和数据是通过转换器或者插入接插线来输入的。随着技术的进步出现了穿孔卡（一种用于将数据输入计算机的媒介，主要是一张上面穿

有代表字母或数字或表示相关信息的小孔组成的卡片),然后又出现了磁盘。沃兹最早的设计方案是把指令和数据输进电脑,然后用磁盘存储数据。对个人电脑来说,磁盘驱动器正逐渐被看做是解决数据存储的一个不错选择,它使用的是一张用磁性材料制作的软盘,用这张软盘来存储数据。

1977年12月,在一次具有划时代意义的苹果公司员工会议上,迈克·马库拉告诉沃兹,苹果公司必须马上开发出自己的磁盘驱动器,去参加在拉斯韦加斯召开的消费类电子产品展览会。而当时离展览会开幕只有一个月的时间。

## 第 11 节:

除了沃兹之外,没有任何人敢于接受这一挑战。如果按照时间表的话,那肯定不可能完成任务,但在沃兹的字典里还没有“不可能”这个词。他让兰迪·威金顿做他的助手,然后他凭着自己对电子学的兴趣和强烈的开发激情,全身心地扑在了磁盘驱动器的开发上。

“1977年的圣诞节前夕,”兰迪说,“沃兹和我最终能让磁盘驱动器读写指令和数据了。为了庆贺成功,我们还出去买了一杯奶昔。”

“在消费类电子产品展览会开幕的前一个晚上,我们到了拉斯韦加斯,

但我们的任务还是没有完成。硬件工作正常，软件却不行。沃兹和我只得又摆弄了一个小时，然后我们就出去赌了一场。我当时只有 17 岁，就和沃兹一起去掷色子，一直掷了一个晚上，我也没睡觉。第二天早上大约 7 点，我竟然发现磁盘驱动器又工作了，沃兹让我把相关文件备份一下，但我备份时操作失误，把我们最后一个小时的劳动成果全给毁了，沃兹和我只好重做。”

我们最终让磁盘驱动器正常工作了，在展览会上它引起了巨大的轰动。和沃兹以前设计的电子产品一样，磁盘驱动器用的元器件比市场上其他驱动器用的元器件少得多。家酿计算机俱乐部会议的主持人李·费尔森斯坦回忆了看到这个磁盘驱动器的那一刻。“我吃惊得差点掉了裤子，”他说，“这样的设计真是太精妙了，我们实在想不到这些家伙能设计出这样完美的产品。”

1978 年 5 月 17 日，在俄勒冈州的苹果农场，这个史蒂夫·乔布斯非常喜欢和他的佛教伙伴待在一起的地方，这个长满苹果树的地方，克里斯·安生下了一个孩子，可史蒂夫竭力不认这个孩子。孩子出生后没几天，史蒂夫来到了农场，他在那里待了很长时间，想给这个小女孩起个名字（他们决定管她叫丽莎·尼科尔），名字起完后史蒂夫就离开了。在随后的几个月里，乔布斯自愿地承担了这个女孩的抚养费，但后来却停止了。克里斯·安要求如果给她两万美元，这件事就算解决了。马库拉知道这件事后，就让史蒂夫给她 8 万美元。史蒂夫却又坚持说他

不是这个孩子的父亲，拒绝给克里斯·安任何钱。

史蒂夫·乔布斯在年龄很小的时候就已经形成了自己的处事原则。他拒绝去读高中，并强迫他父母搬了家。他说服父母让他去一个收费高得让家里无法承担的大学读书，然后却辍学了。在生意场上，他迫使一个又一个的商业精英为他工作，然而他又我行我素，目中无人，有时还要求别人完全听从他的指挥。而现在，他却必须面对别人指挥他的现实。克里斯·安拒绝打掉孩子，拒绝承认别人是这个孩子的父亲，拒绝从史蒂夫的眼前消失。这真是让史蒂夫难以适应。在这个孩子出生后，克里斯·安一直紧跟着史蒂夫，让他承担对孩子的抚养责任。无论史蒂夫“跑”得有多远，“爬”得有多高，这个孩子总能提醒他与克里斯度过的那段时光。史蒂夫第一次无计可施了。

为了让克里斯·安相信他们的关系已经彻底破裂了，史蒂夫必须找到另一个女人来代替她，这件事成了史蒂夫的当务之急。不过，史蒂夫从来就不是一个喜欢玩弄女性的人。他发现约会让他不舒服，闲聊对他来说也很困难，总之约会很不吸引他。因此，他没有约会，而是简单地选择了一个在他麻烦不断时能够联系得上的女人。

对史蒂夫来说，他的客户关系顾问里吉斯·麦金纳的办公室是他比较乐意去的地方，因为任何优秀的客服人员都知道要使他们顾客高兴的道理。但里吉斯却不是这样的人，他是那种很了不起的、不断给客户提

出发展策略、善于开拓创新的人。

里吉斯经营公司的理念是让客户从心底里满意，这从他的用人选择上就可以看出来。里吉斯属于那种个性张扬的人，从不隐瞒什么，如果是雅致端庄并且能让客户感觉满意的年轻女性来他公司应聘，他肯定会雇用这样的女性，因此，麦金纳公司员工的个人素质都是非常高的。里吉斯?麦金纳要求他公司员工穿的工作服有一种是开司米织物的运动夹克，别人一进公司就能感觉到公司的豪华、气派、与众不同。

有一天史蒂夫?乔布斯就碰到一位麦金纳公司的魅力女性，她叫巴巴拉?亚辛斯基，她有着波利尼西亚人和东欧人的血统，长得非常漂亮。史蒂夫对她非常满意，于是，很快就和巴巴拉建立了关系，之后大多数晚上他就去巴巴拉位于山上的小平房里过夜。

在那时，虽然史蒂夫还是认为毒品是人获得灵感的一种好方法，但他差不多已经戒掉了。虽然史蒂夫对毒品的态度发生了根本性的变化，但他与苹果公司总裁斯科蒂之间的关系仍然很僵。有时，事情会变得非常糟糕，致使苹果公司上上下下都把他们两人这种激烈而无情的冲突叫做“斯科蒂战争”。其中有一个典型的例子：1977年，苹果公司第一次举办圣诞节聚会，由于斯科蒂拒绝告诉筹办宴会方要准备一份素食菜谱，史蒂夫气得简直发疯了，当时就大发雷霆。



斯科蒂也想着报复一下史蒂夫。当他知道史蒂夫为了放松一下一天的紧张心情,而喜欢把他的脚放在厕所的抽水马桶里冲洗的时候,他就把这件事偷偷地透露了出去。马上史蒂夫的这一隐私就在苹果公司传开了,成为了很多人的笑柄。

到 1978 年的时候,苹果公司已经成长作为一家拥有 60 名员工的计算机公司,购货订单纷纷而来,资金周转问题也成为了历史。史蒂夫·乔布斯和迈克·马库拉对前景充满了期望。他们认为,苹果 II 的市场已经基本饱和,现在是开发新一代计算机的时候了。

根据苹果用户的反馈信息,苹果电脑也需要作一些改进,当然要想马上有一个清晰的改进方案还是有一点困难的。苹果 II 的主要缺点是只能显示大写字母,而且每一行也只能显示 40 个字符。很显然,如果想让苹果电脑转变成正式的商用电脑,就应该纠正这两个缺点。他们计划开发一种临时替代型的电脑,称为苹果 II 加强型电脑,然后,经过一系列技术改进后,他们再推出苹果 III。

史蒂夫对经营公司颇有一套理论,他后来说,在开始的时候,你的公司可能只有一批员工,但这一批员工会雇用另一批员工。当你的公司雇用了第二批员工时,这些员工还会雇用其他人,过不了多久,你的公司就会有大量的第二批、第三批员工了。负责苹果公司市场部的特里普·霍金斯认为,在苹果公司这种情况已经在发生了。特里普相信,



苹果公司现在已经成为一家不可能破产的公司了。“苹果公司已经是生意场上的‘卡默洛特’<sup>①</sup>了。基本上，市场需求能够推动公司的成长，虽然有时可能会出现一些问题。公司可能有一些不称职的员工，他们会给公司带来很大的损失，但这都是一些小问题，因为市场对苹果 II 的需求量非常巨大。”一些公司元老把这种不称职员工过多的情况叫做“笨蛋充斥”<sup>②</sup>。

在苹果公司，一些不称职的员工已经影响了苹果 III 的开发，但这还不是问题的关键所在。“史蒂夫·乔布斯在负责苹果 III 的开发时，事情处理得相当混乱。”特里普解释道。史蒂夫亲自抓计算机的外形设计，但由于他要求的机箱尺寸太小，致使工程师设计的各类部件很难安装在机箱内，而史蒂夫拒绝考虑改进机箱的外形。等到苹果 III 发货后，这些机器总是出现问题。对此史蒂夫至少应该承担部分责任，但那时他已经忙其他事情去了，在这种新机器的开发上，他把责任推得一干二净。人们的责备声全部落在了研发工程师的头上。

1979 年夏末，苹果公司出售了 727.380 1 万美元的私人股份，有 16 人购买了苹果公司出售的股份，而且购买量都相当大，其中有一些购买者来自全球最大的风险资金投资公司和商业银行。

其中有一家投资公司是施乐发展公司，它是施乐公司在战略规划、材料购进、风险投资方面的管理部门，该公司的两名员工一直在寻找投

资机会。其中有一位名叫史蒂文·伯恩鲍姆，他回忆说：“史蒂夫给人的感觉就是不论有我们还是没有我们，他的公司都能获得成功，所以我们对购买苹果公司的股份很有信心。”伯恩鲍姆总共筹集了 105 万美元用于购买苹果公司的股份。他们作出这一决定以后也没有后悔过。

由于苹果电脑市场状况良好，因此，史蒂夫·乔布斯仅仅出售了 100 多万美元的个人持有股，就成了百万富翁。那一年，只有 24 岁的他，就已经凭着自己的努力，获得了巨大的成功。

随后，史蒂夫就在山边小镇洛斯加托斯买了一座房子，这个地方紧靠着圣克鲁斯山。他没有对这座房子细加装饰，只是挂了一幅派黎思的绘画作品，派黎思是一位非常著名的插图画家，他的作品现在被挂在纽约大都会艺术博物馆里，另外在其他地方也有展出。这座没有什么装饰的房子也成了史蒂夫苦行僧生活的见证。这座房子除了在史蒂夫的卧室里有坐垫和床垫外，没有任何其他的家具。

史蒂夫还买了他的第一辆奔驰双人小汽车。后又买了一辆宝马摩托车，还在摩托车的车把上系了个橙色的彩带球。有时，他和科特克骑着摩托车顺着山路在斯坦福附近兜风，然后还在水库里裸泳。

史蒂夫挣得的钱也并不是就自己挥霍了，他还慷慨地为向尼泊尔和印度的盲人提供帮助的慈善组织捐款。

史蒂夫生活方式的改变也引起了他各种观点的变化。他相当明智地决定要成为一个更加出色的商人。他决定要多加注意苹果公司经营的细节,尽量不更改苹果公司的管理方案,他想通过这些学会如何更好地管理一个公司。他并没有放弃对佛教的参禅悟道,他的头发也仍旧和以前一样整齐,就像他在纽约参加投资银行家会议的时候那样。如果需要他穿正式的服装,他也能够做到。

到 20 世纪 70 年代末,美国大多数的高中学校都在尝试对他们的学生进行计算机教育,这些学校把 BASIC 语言系统作为标准课程的一部分,当然,这一方向也有可能是误导性的。然而对于苹果公司来说,一个巨大的教育市场摆在了苹果 II 的面前,公司完全没有预料到这个市场,甚至在公司以前的商业规划中也从来没提到过。学生们在学校里学习电脑后,苹果 II 电脑迅速成为大多数高中学生的首选品牌,他们往往要求父母在圣诞节来临时买一台苹果 II 电脑送给他们。因此,在开始的几年里,这突如其来的巨大市场维持了苹果电脑的销售业绩。

也是在那一年,有一种文字处理系统出现在计算机商店的货架上。这种文字处理系统名叫“苹果写手”(Apple Writer),是一个叫保罗·卢卡斯的人开发的,他是一个嬉皮士,住在俄勒冈州山上的一间小木屋里。该系统能够与苹果公司的第一批静音打印机(Silentype)很好地兼容,这就预示着文字处理系统将会有很大的发展前景。另外,苹

果公司在道琼斯股票市场的包装也已完成，这其中主要归功于迈克·马库拉坚持不懈的努力。最终，商业界人士开始逐渐考虑拥有一台个人电脑了。

在那时，虽然苹果公司对待员工相当人性化，也很注重以人为本的价值观，没有人被解雇；而且如何建立公司企业文化也是时常争论的话题，但公司里当时已经出现了官僚作风。

也是在那年夏天，史蒂夫·乔布斯同意去做一个亲子鉴定，当然，现代的 DNA 鉴定技术在当时还没有出现。鉴定报告显示的结果是，丽莎·尼科尔是他女儿的可能性占 94.97%。但史蒂夫还是拒绝接受这个现实，也拒绝了抚养孩子的义务。第二年，史蒂夫和克里斯不得不通过圣马特奥县法院解决这件事，最终史蒂夫败诉，被迫承担起了抚养义务。另外，他还得向圣马特奥县交纳 5 000 美元福利费用，并给孩子交纳医疗和牙病保险费。

虽然圣马特奥县法院可以迫使史蒂夫承担各项抚养费用，但法院却无法确认他与孩子在一起的时间。他还是找出种种理由拒绝承认女儿是他的。

1978 年的万圣节前夕，苹果公司第一次举办了豪华的大型聚会活动——苹果公司万圣节前夕化装晚会。史蒂夫在化装晚会上还扮演了耶稣基

督。史蒂夫认为这次化装晚会太滑稽有趣了，其他大部分公司员工也这么认为，但他们的理由和史蒂夫不同。那些相信天定命运的人可能会说，这象征着史蒂夫在不久的将来可能还会出现这样或那样的个人问题。

## 第 12 节：

我们的管理研发人员经常到景色优美的度假胜地静修。在那里，我们通常要开几天的会议，晚上我们会在酒吧聚会、跳舞，直到筋疲力尽为止。当然，这样并不像是在工作。

—菲尔·罗伊博尔

1979 年 1 月，苹果电脑的最后几个关键问题终于解决了。

在那之后不久，史蒂夫·乔布斯就变得非常吝啬起来，他不允许公司的任何员工把公司产品无偿赠送给公司的承造商或给予苹果公司支持的人。而在早些时候，他都是很慷慨的。他以前曾把苹果 II 以成本价格卖给一个叫丹·费尔斯塔拉的人，这个人后来成为了波士顿的电脑软件开发商。

1979 年年初，丹带着他的两位员工开发的软件系统来到了苹果公司。

他们开发的这套系统能允许电脑用户调用大量数据，这些数据是存储在成行或成列的基本存储单元里的，然后用户就可以对这些数据进行相关操作。应用这套系统可以创立包含所有数据的一份表格，比方说，一个地区的推销员在一个季度每个月里的销售情况统计表。可以说，这套系统是计算机产业界第一套电子数据计算程序，这一点也是人们公认的。可能接触过这套程序的人都会对它的一个基本特征有很深的印象，这个特征就是当用户修改其中一个数值时，所有的结果都进行了重新计算，这样就避免了一些可能出现的错误，这也是该系统能迅速获得成功的一大因素。

苹果 II 内置的程序语言系统，以及它的扩展功能、磁盘驱动器、费尔斯塔拉设计的程序、VisiCalc 电子制表软件，这几项成果成就了苹果电脑最终的辉煌，苹果个人电脑也很快成为人们“必需的”机器。当 1979 年 VisiCalc 程序装在苹果 II 上后，苹果 II 电脑成了商业圈中必备的计算机产品。在这之后，随着基于其他平台的新型号苹果电脑陆续被研发出来，苹果电脑真正成为了个人计算机市场的“龙头老大”。

第二年，苹果电脑的销售量猛增了 1 倍，苹果公司也成了市场上无可匹敌的计算机公司。

尽管公司获得了巨大的成功，但史蒂夫·乔布斯还是没有精神，因为苹果 II 电脑是由沃兹负责研发的。史蒂夫自己也想研发出一种电脑产品，



让所有的人都知道，那是他史蒂夫研发的。他要向世人证明，他也能研发电脑，也要证明在苹果公司不仅仅有沃兹这么一个计算机天才，还有一个史蒂夫。

史蒂夫头脑中设想的新型电脑的性能要超过以前所有的电脑，并且任何人都没有见过或者根本没有想到过。他已经给这台电脑起好了名字，他起的这个名字是最让人不可思议、最让人难以理解的。史蒂夫决定给未来的电脑起的名字叫“丽莎”，这和他那时仍然拒绝承认的女儿的的名字一模一样。多年以来，在苹果公司员工内部一直流行一个游戏比赛，规则是，谁能搞清“丽莎”这一电脑品牌究竟蕴涵着什么意义，并提出一个听起来比较合理的解释，谁就是赢家。而实际上，苹果公司里的员工对这件事都明白得很。

苹果公司早期的软件开发专家布鲁斯·托格那齐尼就知道，史蒂夫心中巨大的挫折感一定会迫使他努力研发出自己的产品。“马库拉从来不让史蒂夫拥有任何权力，在早些时候，没有人知道史蒂夫整天做些什么。他偶尔在员工面前出现一次，却总在那里发表长篇、激烈的抨击演说。我们感觉在苹果公司工作也并不是为史蒂夫工作的，我们是为马库拉或者斯科蒂工作。如果要真是为史蒂夫工作，可能我们大多数人都要离开苹果公司。”

史蒂夫为了实现他的“丽莎”梦想，特意请来苹果公司负责市场开发

的特里普·霍金斯帮忙，霍金斯那时刚刚获得工商管理硕士学位。霍金斯说：“要想研发这个项目，每台电脑就得需要用价值 2 000 美元的零部件，并且有基于 16 字节的系统结构，研发出来的产品还必须是高性能的办公用电脑，要参照惠普公司高性能的电脑系统。”史蒂夫怀着研发新型电脑产品的强烈愿望，雇用了两名惠普公司的工程师参与研发工作。

有了好的创意后，史蒂夫心中的研发欲望也日渐强烈。因为他有苹果公司研究与开发副总裁的头衔，所以他的命令不论对于与研发项目相关的人员还是无关的人员，都有一定的效用。

与此同时，史蒂夫想到了一个窥探电脑研发圣地——“圣杯”计算机研发机构的计划，这个机构就是高度保密的施乐公司帕洛阿尔托研究中心（Xerox Palo Alto Research Center），人们都以敬畏的口气称这个中心为“施乐 PARC”。有一个不足采信的说法认为，史蒂夫去了施乐发展公司，也就是施乐公司的风险资金的管理部门，并告诉公司的代表：“假如你们能让我在你们的‘施乐 PARC’看到秘密技术，我就会让你们在苹果公司投资 100 万美元。”施乐发展公司的史蒂文·伯恩鲍姆则说根本没有这样的事。然而，史蒂夫还是这样做了，他和几名员工想办法去了“施乐 PARC”。而施乐发展公司也同意在苹果公司投资 100 万美元，购买苹果公司的 10 万股股票。也许其中的奥妙就在这里吧。

那时, PARC 在个人电脑技术领域已经有所突破了, 但在他们公司内部, 没有人想着应该利用他们这方面的技术优势生产价格低廉的个人电脑。他们希望苹果公司能对这些感兴趣, 然后与他们共同开发, 但事情的发展却不是这样的。

经过几次会议, PARC 制定了一些苹果公司员工进入他们“圣地”的规则。这一天, 史蒂夫、斯科蒂、优秀的计算机专家比尔·阿特金森, 另外还有 4 名苹果公司的员工被领到了 PARC 的产品展示区。PARC 的科学家拉里·泰斯勒预计, “这些人也就是一群黑客, 他们对计算机科学一点也不懂, 也不知道我们将要干什么, 只是对屏幕上跳动的东西感到有趣而已。”

然而相反, 泰斯勒却看到了一个不同的场景。“阿特金森仔细查看着屏幕, 他就站在我的左边, 鼻子距离屏幕也就有两英寸……他们看每一件展品都很细心。史蒂夫则在展区来回地踱着步, 这里看看, 那里瞅瞅, 一直看个不停。可以看出, 他非常兴奋。

“当我在屏幕前操作时, 史蒂夫一直看着, 看了大约有一分钟, 然后他竟然兴奋地跳起来, 大叫道: ‘你们为什么不应用这些技术开发产品呢?! 这真是最了不起的东西! 这就是技术革命!’”

和苹果公司员工对 PARC 技术的惊奇一样,泰斯勒也对他们这一群人感到非常吃惊。“以前看过这些展品的人,没有哪一个像他们这样如此关心展品的细微之处:为什么视窗里的字幕能有各种图案?为什么这些跳动的菜单跟真的似的……”

阿特金森是这样说的:“我明白他们这些技术背后的各种原理,但问题是他们能够做出来,而且做得还很完美。我想,他们能,我们也能。这次参观鼓舞了我们,也给了我们努力奋斗的信心。”

苹果公司的人员在 PARC 看到的展示是用户选择操作指令,用户选择时不是键入加密码的指令,而是移动一根指针就能在显示器上完成想要的指令。在个人电脑的视窗上可以选择不同的文件,在电脑屏幕上也可以自由选择菜单。当然对于今天的计算机用户来说,这是操作计算机最基本的方法,但在那时却显得这么神奇。因为直到那时,计算机还是通过键入指令完成操作,计算机显示器的屏幕上除了字母和数字以外没有其他任何东西。PARC 展示的就是标准的计算机图形用户界面 (GUI),这在此前的计算机上是看不到的,而且它们能运行得这么好。当然除此之外,这些计算机内还装有文字处理系统,打印时它们可以显示页面;另外还有一套文字、图形加工程序,最具特色的是有一个网络系统—以太网 (Ethernet),这种程序能使同一办公室里多台机器共享文件和信息。

最让人惊奇的是，在电脑桌面上用手移动一个小东西，就能控制屏幕上的插入点，这就是鼠标。当然这并不是最新设计，有一个叫道格拉斯·恩格尔巴特的梦想者，在 20 世纪 60 年代就设计出了鼠标的原型，他是在斯坦福研究所和美国国防部高级研究计划局所承担的研究项目中设计出了这种鼠标。

拉里·泰斯勒自从在 PARC 工作后，已经向很多人展示过他们的产品，但从苹果公司来的这一批人却和别人不一样。“给我印象最深的是，”泰斯勒说，“他们提出的问题是我来施乐公司 7 年来听到的最有水平的问题。以前来参观的任何人，包括施乐公司的员工、大学教授和学生，都没有提出过这样的问题。他们提出的问题表明，他们懂得所提问题的含义，也理解这其中的细枝末节。”

“在这次展示活动结束后以后，我确信我要离开施乐而去苹果公司了。”泰斯勒真的这样做了，他成了苹果公司的一名技术专家，还兼任公司的副总裁。

在他们开车回库比提诺的路上，史蒂夫·乔布斯还一直兴奋地说个不停，他转过头去问比尔·阿特金森，要经过多长时间他们梦想期待的“丽莎”才能问世。阿特金森是一名优秀的程序专家，但在操作系统和用户界面方面却经验不足，他只是猜测说：“哦，大约 6 个月吧。”但随后，他却从苹果公司离开了 5 年。

那次去 PARC 参观在苹果公司所激起的热情,对现在我们每一个使用个人电脑的用户来说都是一大幸事,但对于刚刚起步的“丽莎”电脑设计项目却不见得是一件好事。

在苹果公司里,开发“丽莎”电脑的员工总显现出一种高人一等的优越感,他们明显和公司其他员工不同。除非你戴着一枚黄色的徽章才能进入他们的工作区,也就是位于库比提诺班德雷驱动器产业区(苹果公司的一个产业区)的一座漂亮的大楼。但那种优越感并不能保证工作成果会令人满意。“我们简直快要发疯了,”霍金斯说,“在这里,人人(包括史蒂夫)都在为‘丽莎’拼命地工作,我们所做的每一件事都和电脑有关,而且最要命的是成本问题,以前的设计方案规定电脑的销售价是 2 000 美元,而现在这个数字已经没有参考意义了。产品最后投放市场的价格是 1 万美元。”

“从根本上我们低估了两点:一是‘丽莎’电脑的成本是多少;二是最终完成开发项目需要多长时间。”霍金斯说。

### 第 13 节:

在当时的情况下,史蒂夫·乔布斯身上那种明显冲突的个性特征完全表现了出来。他可能会让每天和他在一起工作的同事恼怒不已,他也可



能转眼间就改变了自己的想法，但他也有能力激起苹果公司里最优秀的员工为他真心实意地工作。“对于‘丽莎’电脑，他非常喜欢说的一句话就是：‘我们做出来的东西意义将会非常重大，肯定会在大学校园里引起轰动。’现在看来，这完全是一种滑稽可笑的想法，但在那时人们还是拼命工作，尤其是一些工程师，他们整天泡在实验室里，和外面的欢声笑语都绝缘了。”

“史蒂夫有一种对未来的洞察力，可以让他一往无前。当史蒂夫相信某件事情能成功时，他这种惊人的洞察力可以让他冲破任何障碍、麻烦或者其他东西的阻挡。任何困难都阻止不了他去实现自己的目标。”

霍金斯坚持认为：“苹果公司成功的原因就是我们真正相信我们所做的事情。最主要的一点就是我们做每一件事情并不是为了赚钱，而是为了要改变世界。”

当然，霍金斯的想法实现了，但实现的目标中没有“丽莎”。

到1980年，苹果公司的员工已达到200人，后来到了600人，再后来是1000多人，它的工厂也从加利福尼亚州扩展到得克萨斯州，以及爱尔兰和新加坡。苹果公司招聘大部分员工也不再是仅仅凭着他们的热情，而是更加关注他们的简历了。

在 1980 年的夏末，苹果公司的组织结构突然又发生了很大的变化。由于公司规模扩展迅速，以前的机构设置显得缺乏灵活性。经过一番暗箱操作，斯科蒂和马库拉，还有公司的几位主要经理，策划了一个把公司分成 3 个部门的方案。第一个部门是配件部；第二个部门是磁盘驱动部，也是公司正在努力发展的一个部门；第三个部门叫做个人电脑系统部，这是由苹果 II 和苹果 III 两条生产线合并成的一个部门。

最后，还成立了一个专业办公系统部，该部负责开发史蒂夫·乔布斯的王牌产品“丽莎”电脑。自从上次从施乐公司回来，史蒂夫就决定要把他所看到的一切打造成新一代的“丽莎”电脑。但是，苹果公司的“专业”计算机科学家们却不赞同史蒂夫的观点，他们竭力阻止史蒂夫。其斗争的结果是，史蒂夫暂时赢了，但最终却失败了。苹果公司的决策层没有让史蒂夫负责专业办公系统部，而是按照方案把负责权交给了约翰·库奇，库奇在那时还是苹果公司负责软件开发的副总裁。决策方案制定完成后，就向各个管理部门公布了，当然包括史蒂夫。方案决定让史蒂夫暂时不担任行政职务——这等于当众在史蒂夫的脸上掴了一巴掌。史蒂夫一直觊觎着苹果公司副总裁的头衔，他认为，新产品开发研究组一定会推举他出任“丽莎”电脑设计项目的负责人，这一点是毫无疑问的，他也会当仁不让地接受。而现在对史蒂夫来说，什么职务也没有了，他在公司日常研究开发中的作用也被剥夺了，而那是他的梦想啊。他现在唯一能做的一件事，也是唯一可以发挥他才能的一件事，就是带领着一小组他亲手挑选的工程开发人员，内心充

满期望地、牢骚满腹地开发新一代的电脑。

为了安抚一下史蒂夫，新方案让史蒂夫做了董事会的主席。斯科蒂和马库拉尽力安慰史蒂夫说，现在公司正计划公开发行股票，非常需要他在那个岗位上工作。他们称赞史蒂夫长相俊美，而且是媒体争相报道的“宠儿”，还说，如果让他这位 25 岁的年轻小伙子当上一家资产上亿美元公司的董事会主席，那么会带来很大的公众效应，也会刺激他们公司新股上市的价格。

特里普·霍金斯回忆说：“史蒂夫的感情真的受伤了。他对斯科蒂在没有通知他，也没有和他商量的情况下，把他从领导岗位上拉下来的做法非常不满。毕竟这是他史蒂夫的公司啊！而且史蒂夫真的很怕自己不能从事‘丽莎’电脑的开发。他真是受到了前所未有的打击。”

更糟糕的是，约翰·库奇说得很明白，他暂时不想让史蒂夫再插手“丽莎”电脑的开发项目了。

这是史蒂夫第一次遭受如此大的羞辱。对于他来说，以前的创业非常顺利，并且他很快就成了“媒体之星”，而现在别人要来接替他的职位，他将一无所有了，巨大的反差使他第一次品尝到了悲苦的滋味。当然，在某种意义上，他的命运将会从此出现重大的转折，这一点是确定无疑的。

在 1980 年 12 月的第二个星期里,史蒂夫的内心好像没有什么着落了。也就在那个星期的星期一,甲壳虫乐队的成员约翰·列侬被一名狂热歌迷刺杀了。在星期五,苹果公司的股票也公开上市交易了。

在交易当天,苹果电脑 460 万美元的公开股在一个小时内就被抢购一空,这是历史上公司新股上市最成功的一次,也是自 20 世纪 50 年代中期福特汽车公司公开上市超额认购以来,超额认购数量最大的一次。

苹果公司早期的私人投资运行良好。其中,施乐公司不久就把苹果公司的股份出售了。施乐公司的风险投资专家史蒂文·伯恩鲍姆说:“通常情况下,作为投资过程的一部分,一家公司往往给我们提供 5 年期的投资规划。一般公司能够在 7 年内完成这 5 年的投资规划就算是一家不错的公司了。而苹果公司在 18 个月内就超额完成了所规划的目标。”施乐投资了 100 万美元,而得到的回报却超过了 3 000 万美元。直到今天,他还对“既没有大学学位,又没有资金和经验的两个非常年轻的小伙子”,在不到 5 年的时间内创办了一家《财富》500 强企业而感到印象非常深刻。

苹果公司上市的一夜之间,史蒂夫·乔布斯的资产就达到了 2.175 亿美元,他成了在美国依靠自己创业获得财富最多的人之一,他的创业经历也成了财富积累的奇迹。史蒂夫不无自豪地说:“当我 23 岁的时候,

我的财富达到了 100 万美元; 在我 24 岁的时候达到了 1 000 万美元; 而在 25 岁的时候则达到了 1 亿多美元。”他说的这句话被引用过多次, 但也不知道引用自哪里 (或者换句话说, 他可能从来就没说过, 但说过也没什么, 因为事实就是如此)。

他不仅是一个超级富人, 而且还是一个最年轻的超级富人。在公众眼里, 他是偶像——一个相貌堂堂、脸上堆满胜利微笑的年轻单身汉, 他是一位计算机领域的开拓者, 正在改写我们的生活。他精力充沛地开拓着, 有时有一点狂放、粗暴, 即使是这一点也会被别人看做是他魅力的体现, 但不久他这种棱角分明的个性也会逐渐被各种不平凡的经历磨平。

就物质层面而言, 史蒂夫现在已经拥有了他想要的东西。更重要的是, 钱可以为他带来权力。在以前, 史蒂夫虽然对他的各种想法很坚定, 但是假如说他的想法得不到斯科蒂、马库拉和其他管理人员认可的话, 那么他开发新产品的想法和目标可能会胎死腹中。现在他的手里有了权力, 他可以任意使用了。他还会巩固自己在苹果公司的地位, 并获得别人对他的忠诚。他懂得如何贪婪地获取权力, 也知道如何使用这种权力。

然而不知为什么, 苹果公司的员工对史蒂夫的忠诚度总是显得不如对其他公司领导的忠诚度高。也可能是因为, 史蒂夫从来不给和他一起



创业的员工任何股票期权。有时史蒂夫一个怪诞的想法，一个实在让人捉摸不透的决定，都可能在员工们心里激起怒气和不满，而他们却很少抱怨，仍然能够坚持长时间的工作。就这样日复一日，年复一年，他们在苹果公司创业初期为公司立下了汗马功劳。比尔·费尔南德斯是公司的第一个雇员，他也是第一个辞职的员工，因为他发现即使是新来的工程师都拥有公司的股票，而他自己却什么都没有。“我感到自己整天像蠢驴一样地工作着，不论做多久，最终还只是一个技术人员。”他说。（可后来他又回到了苹果公司。）

克里斯·斯皮诺莎和兰迪·威金顿也没有从公司获得任何股票期权，虽然他们在公司做得很成功。出于慷慨，也是为了公平，沃兹在 1980 年就开始出售或出让自己的私人股份，他把这项活动叫做“沃兹计划”。在这项计划中，他让出了大约 8 000 股苹果公司的股份，约相当于他个人持有股份的 1/3，他把这些股份分给了他的家人以及很多应该受到奖励的员工（甚至是一些不应该受奖励的员工），还有他的朋友和熟人，其中还包括一位房地产开发商，这位开发商一直把沃兹当朋友看待。

相当吝啬的史蒂夫竭力使这件事听起来像是他创业伙伴的过错，他说：“沃兹把自己的期权分给了那些不应得到的人。沃兹无法拒绝他们，但很多人都在利用他。”这样的批评出自史蒂夫之口，真是让人吃惊。他完全有能力把自己股票的一部分分给他的家人和最亲近的朋友，这



样他们就有可能变得非常富足，但他相当吝啬，一直没有这么做。多年以来，当克里斯·安和女儿过得很紧张，而不得不向史蒂夫寻求一点帮助时，他还总是拒绝。

丹·科特克是史蒂夫多年的大学同学，也是他的好朋友，还与史蒂夫一起同行到了印度，一起在库比提诺居住过，但直到 1980 年，他还仅仅是苹果公司的一名技术员。科特克曾几次向史蒂夫提出拥有股票期权的要求。“他告诉我去找我的上级主管。”科特克很为难，因为他不想让过多的人知道这件事，于是他就去找马库拉和斯科蒂。他们认为，科特克有权得到公司的股份，于是就给了他 2 000 股，但这同苹果公司普通的工程师相比仍是微不足道的。

史蒂夫是故意不给他的老朋友科特克任何股份的，好像只有这样才能显示他所拥有的权力，以证明他才是真正的老板。但这其中还有一个原因，可能还是主要的原因，科特克由于性格善良，所以在史蒂夫与克里斯·安决裂后，他给了克里斯·安不少慰藉。

史蒂夫认为，忠诚是一个人极其重要的优点。聪明才智和忠诚——这成为史蒂夫衡量一个人的最主要的两条标准。科特克达到了史蒂夫的第一条标准，但可能从史蒂夫的观点来看，科特克没有达到第二条标准。如果科特克不能够对史蒂夫忠诚，那么他也不会得到他所想要的一切。

把科特克无情地排斥在苹果公司新股上市之外，是史蒂夫早期行事风格的一个例子，而今天，他对他的朋友、合作伙伴和同事依然如此。如果你要成为史蒂夫·乔布斯麾下的一名职员，那你一定要对他绝对忠诚。在某种程度上也可以这么说，对他绝对忠诚，就意味着你就得像他一样生活在一个冷冰冰的世界里。

在 1980 年假期来临的时候，史蒂夫心里突然感到烦躁不安。他已经签署了抚养女儿的法律协议，但自从他女儿出生后，他还从来没主动想着去看一下她。他也没想着去装修一下位于洛斯阿尔托斯的房子，这座房子里几乎还是没有任何家具和内部装饰物。在工作中，他可以挥洒自如地发表对产品的审美观点，但当他面对自己的个人生活时，却往往优柔寡断起来。更糟糕的是，当他了解到他在苹果公司里的新角色只不过是一个毫无职权的公司“神童”，而且“丽莎”电脑设计项目也没有他的份儿时，史蒂夫变得更加不满，更加觉得不值得了。

不久，苹果公司一台处于研发阶段的计算机吸引了史蒂夫的关注，实际上，史蒂夫好几个月前就知道了这台机器，但他一直没把消息透露出去。这台处于实验阶段的计算机是全能的计算机科学家杰夫·拉斯金的杰作。

## 第 14 节：

拉斯金想设计出一种小型的、价格比较便宜的大众型计算机,他认为他能够设计出这样的机型来。于是,他就召集了一组设计人员,以惊人的速度在 1979 的圣诞节前夕设计出了这种计算机的原型。为了能与苹果电脑的名称统一起来,拉斯金就把他设计的这台机器称做“麦金托什机”,这是他非常喜欢吃的苹果的名字。但在给这台计算机起名字的时候,他却犯了一个错误,把这种苹果的名字拼成了“Macintosh”,而实际上麦金托什苹果的拼法应该是“McIntosh”。不过一直以来,这个名称也没引起什么麻烦。麦金托什机的问世要比麦金托什苹果更具有品牌效应,自从它的出现,麦金托什苹果的名字就常常被“误拼”了。

拉斯金在设计时就有一种想法,就是把这台机器完全设计好,使用时不需要任何的调整。他把它看做是一个“烤箱”,里面设备齐全,你买来后就可以使用了。他还有一个强烈的想法,那就是让这台机器操作起来更加简单。你只要打开它,立即就能让它工作,不用装载任何软件或者输入晦涩难解的指令。这台机器还会非常便于携带,价格在 1000 美元左右,这就意味着苹果电脑的成本价格可以降到 300 美元左右。他认为,这种电脑也不需要图形显示过程,当然也不需要鼠标。他在施乐公司的 PARC 参观时,所看到的最让他喜欢的就是 PARC 的视窗。

这台新机器的电路板是由伯勒尔·史密斯设计的。伯勒尔身材矮小,是

个自学成才的电脑迷，他先是在苹果公司的服务部门工作，后来才有人发现了这个电脑奇才。他属于那种相当古怪、异乎寻常的人，一般正统的电脑设计师对他都不屑一顾。由于他行事诡秘、善于挑衅，而且还相当自负，因此沃兹也没重用过他，只是有时忙不过来，才请他帮忙。伯勒尔有着超强的记忆力，他能牢牢地记住电路板设计中的复杂而零乱的数据，并且很久都不会忘记，这一点很像沃兹。这种能力看起来就像变魔术一样，不过它也是搞数字化设计所需要的最基本要素。

拉斯金召集的电脑设计人员有很多是像伯勒尔这样的，伯勒尔只是其中比较典型的一个。他们这些人都是电脑设计界的无名之辈，但在他们的内心却有着火一般的激情，他们这样的天才是大部分公司都无法容忍的，而就是这一部分无名小卒才使得苹果电脑创造了一个又一个辉煌。在 1979 年年末到 1980 年，这些设计者一直在苹果公司默默无闻地奋斗，他们先是从工程实验室里挑选可用的元器件，然后进行设计组装，有时要通宵达旦地工作，就是这一群人使得苹果电脑取得了让人不可思议的发展速度。

然而，在那一年里，麦金托什机的设计有时能得到公司的支持，有时也会遇到重重困难。在这种情况下，拉斯金的设计梦想也是跟着时而破灭，时而又燃起了希望。史蒂夫在 1980 年中期是其中第一个想放弃这种机器设计的人，因为那时他正在参与“丽莎”电脑的研发。“史蒂

夫说我做不出那种机器来，这完全是错误的方向，苹果公司需要‘丽莎’电脑，说我设计这种电脑会阻碍‘丽莎’的研发。”拉斯金回忆道。史蒂夫最终还是输掉了这场斗争，斯科蒂让麦金托什机的研发项目持续了下去，当然这是背着史蒂夫做的。

1981年年初，史蒂夫一直在寻找开发一种新型电脑产品的机会，好让自己充沛的精力有释放的渠道。虽然原先他竭力阻止拉斯金开发麦金托什机，但这种机器还是吸引了他的眼球。自从被排斥在“丽莎”电脑项目之外，史蒂夫一直想凭借着从公司新股上市获得的资金和他担任董事会主席的角色，找一份差事做。拉斯金头脑中的应用型电脑使用起来就像是使用一只烤箱一样简单，这让他很感兴趣，但当时史蒂夫已经打算在设计麦金托斯机时用一种不同的电脑芯片，也就是“摩托罗拉 68000”。史蒂夫的这种想法让拉斯金很恼火，但史蒂夫非常希望麦金托什机能用这种芯片，主要是因为这种芯片是“丽莎”电脑设计组使用的，他想让新开发出来的机器有“丽莎”电脑的图形用户界面，因此，史蒂夫就命令麦金托什机的原型机必须要用“摩托罗拉 68000”。拉斯金只算是一个研发小组的小组长，职位低微，而史蒂夫却位高权重，因此看着自己的研发项目被别人“窃取”了，拉斯金也只能忍气吞声，没有了半点主意。

事实上，史蒂夫“长官”对麦金托什机研发项目的关注也很鼓舞拉斯金等人，但这种关注是一把双刃剑。研发组里一名成员就抱怨说，原



先的工作环境发生了变化。史蒂夫·乔布斯在给拉斯金的一份备忘录里说：“这件事好像会引起双方关系紧张，甚至是冲突。”

这一年的圣诞节，丝毫不知疲倦的伯勒尔·史密斯已经开始尝试使用“摩托罗拉 68000”芯片进行新的设计工作了。史蒂夫碰巧从旁边经过，当他看见伯勒尔在圣诞节假期里还在那里工作时他很高兴。他称赞伯勒尔每天为公司工作这么长时间，就像他一样。伯勒尔对史蒂夫说，他参与设计的这种机器就像“丽莎”电脑的“双胞胎”兄弟一样，但价格比“丽莎”更便宜，运行速度也比“丽莎”快 1 倍。听伯勒尔这么一说，史蒂夫才觉得心里有了着落。

当史蒂夫看见史密斯还没有完成的电脑设计模型时，他突然感觉有一种想法在他的头脑里越来越清晰了——麦金托什机有可能成为 20 世纪 80 年代的苹果 II，这种电脑指引了未来电脑技术的发展方向，图形用户界面操作简单，还可以用鼠标进行操作，而且价格也便宜多了。虽然与以前电脑截然不同，设计也很独特，但它却能正常运行，史蒂夫感到，这真是一项极其出色的设计。

“丽莎”电脑是苹果公司产品研发规划中的正式项目，它的研发队伍庞大，有 24 名硬件工程师和数不清的软件设计人员，然而它的进程却相当缓慢。“丽莎”电脑大约由 5 块电路板和一些专门制造的元器件组成。相比较而言，一群长头发的古怪工程师竟然在几个星期里研发出



了一种新型电脑，这种电脑比“丽莎”电脑的运行速度快两倍，而且价格也仅是“丽莎”电脑的1/3。他们开发的这种新型电脑只有1块电路板，所用的元器件也能现货供应，而且它也有同样的图形用户界面！

乔安娜·霍夫曼极其逼真地描绘了当时的场景：“只要看一下史蒂夫流露出来的目光就知道，对拉斯金来说大事不妙的日子为时不远了——史蒂夫要把他的研发成果据为己有了。”

当然，不仅仅是他们设计出的电脑点燃了史蒂夫·乔布斯心中的激情，还有他们这一组研发人员，虽然他们就这么几个人，但他们有着相同的目标和研发精神，就在研发麦金托什机时都怀着极大的热情和创新精神，而苹果I和苹果II也是依靠这种热情才研发出来的。史蒂夫在研发“丽莎”电脑上总是感觉“英雄无用武之地”，而且还受到排挤，而现在他不会再受“他必须远离开发项目”这种情况的困扰了。他也明白了麦金托什机是他重新奉献自己才智的一个新起点。史蒂夫感到，他们这些人就像他自己一样，总能在不可能的领域上创造辉煌。

史蒂夫打算给这群在苹果公司一个被遗忘的角落里不被人注意的开发小组鼓劲加油。他要向所有的人，包括斯科蒂、马库拉以及全公司的员工，甚至是全世界的人表明，他能带领他们研发出让人惊奇的电脑产品。他的盛气凌人导致了苹果III的设计失败，因此他不会再那样了，

当然,他也不会再意气用事而威胁要让“丽莎”电脑设计失败。他开始全身心地关注麦金托什机—这种后来享誉全球的新一代计算机。

### **(美)《活着就为改变世界:史蒂夫·乔布斯传》**

史蒂夫开始督促杰夫·拉斯金,让他尽快把头脑中的计算机模型转化为实实在在的电脑原型,以使苹果公司再上一个大的台阶。史蒂夫说得很明白,他希望能够完全参与到这个项目的研发中。拉斯金虽然高兴,但也有点担心,因为他们两人已经有过冲突了。

当拉斯金向斯科蒂抱怨史蒂夫过多地干涉他们的项目时,这位公司的总裁却把这件事看做是把史蒂夫这个“富有破坏精神”的家伙从公司支开的一个好方法,即使是牺牲拉斯金也在所不惜。马库拉的观点和斯科蒂一样,他也很高兴史蒂夫能把精力放在拉斯金的开发项目上。麦金托什机的研发地点很偏僻,当初做这种安排主要是为了不让乔布斯靠近,以防他干涉,而现在这种偏僻的地方却能够很好地把乔布斯“关”在里面,别人也不得而知。拉斯金想寻求支持,却起到了相反的效果。

史蒂夫在任研发项目总负责人后,首先做的一件事就是雇用了开发苹果 II 的主要研发人员,包括沃兹(实际上,雇用沃兹主要是为了向其

他人证实这一研发项目的正统性)、罗德·霍尔特、兰迪·威金顿、杰里·曼诺克,甚至还有丹·科特克和比尔·费尔南德斯。苹果公司的一些老职员也加入到了伯勒尔·史密斯的团队中,他们有程序员巴德·特里布尔(他设计了苹果II的机箱),斯坦福的电子工程师布赖恩·霍华德和负责市场销售的乔安娜·霍夫曼,她从一开始时就参与了这个项目。史蒂夫还为项目组开辟了新的工作区域,他让项目组搬到了苹果公司正在租用的一座大楼里,一般人都把这个地方叫做“德士古石油塔楼”(Texaco Towers),因为它靠近一座加油站。

1981年年初,整个研发组把工作地点搬到新大楼,然后就开始忙碌着把麦金托什原型机开发成一台名副其实的电脑产品。史蒂夫——这位经常制定不现实目标的管理人,宣布新一代苹果电脑在一年内就可以推向市场,但是当时他们只有最基本的硬件,没有操作系统和应用程序,只不过有一台示范性的样品。制定出这样的时间表真是有点滑稽。

然而史蒂夫有着不可思议的、超凡的说服能力。研发组经过史蒂夫的几次思想灌输,就接受了他制定的时间表。“他有能力让周围的人相信他对现实有着很强的感受力,”巴德·特里布尔几年后回忆说,“他的这种能力是一种复杂的混合体,里面既有能够迅速转变不良状态的能力,也有善于鼓动干劲的能力,偶尔还加上他头脑里的创见能力,他的这些能力足够让你失去正常的判断力。”

史蒂夫在麦金托什机研发组“安营扎寨”了，他凭借自己身上罩着的名人光环可以让事情进展得更加顺利。同时，身为苹果公司董事会主席的他，不但能够获取研发项目所需的资金和难得的研发设备，还能阻止别人干涉他们的事务。如果有人想找研发组成员的麻烦，只要跟史蒂夫说一声就行了，而这些是拉斯金无法做到的。

和史蒂夫合作，杰夫·拉斯金整天感到如履薄冰。在这一年的1月，拉斯金就同史蒂夫发生了小摩擦。拉斯金也不是个傻子，麦金托什机寄托了他一生的希望，他不会让史蒂夫抢走头功的。他一直想着能够开发出一台体积小、功能强，而且价格还便宜的机器。他带领着这一群创造奇迹的研发组正实现着他的美好愿望，而现在竟然有一个“外人”插足进来，还想要取代他成为他们的“头目”！

## 第 15 节：

史蒂夫和拉斯金的矛盾冲突引起了公司每个人的注意，但还有一件事也让苹果公司的员工担心了很长时间，这次是发生在沃兹身上。在2月初，沃兹遭受了一次严重的意外事故。沃兹是一位飞机驾驶爱好者，这一次，他在驾驶一架单引擎的比奇伯纳萨飞机时，由于在飞机没有达到起飞速度时强行起飞，致使引擎失灵，机翼失去了冲力，飞机坠了下来。当沃兹躺在医院里的时候，苹果公司的员工都很紧张，甚至有点儿六神无主。史蒂夫·乔布斯派了一辆豪华轿车把极度担心的沃

兹父母送到了医院。这一点史蒂夫做得还不错，他能在处理大麻烦的同时，也不忘安排一些小事情。

当沃兹最后清醒过来的时候，却得了健忘症，他不记得究竟发生了什么事，反而问他的妻子，为什么他会躺在医院里。虽然现在他一直不喜欢谈论这件事，但他也承认，能想起那起事故是 5 个星期以后的事了。

回到苹果公司后，史蒂夫·乔布斯继续同拉斯金争夺对麦金托什机的控制权。有一次，史蒂夫竭力破坏拉斯金已经准备好的公司内部讲座活动，他告诉参与者活动取消了。拉斯金向迈克·斯科特反映了这件事，并提供了一份证据充分的备忘录，备忘录中详细陈述了十几条史蒂夫不适合管理麦金托什机研发工作的理由。其中有一条是这样写的：

第 9 条：过于乐观的估计。史蒂夫在研发苹果 III 和“丽莎”电脑时计划失误，而且对于产品的研发成本和价格也估计失误，基于他这两次失误的经历，他在研发麦金托什机的过程中也会出现众多失误。他还为了赢得个人荣誉，提出不切实际的研究计划，而当计划不能完成时，他又责怪研发人员。由于他还对元器件价格的估计过于盲目，因此导致对成本的错误估计。

有人把这份备忘录拿给史蒂夫看，他当时就勃然大怒。那天下午，马

库拉把史蒂夫和拉斯金找来,让他们坐下来和他共同想出一个解决问题的办法。史蒂夫哭了一当他无计可施的时候往往会哭,他说,他不可能再与拉斯金一起工作了。拉斯金也一定是感到了情况对他很不利,因此,他就强硬地说,他不能再为史蒂夫工作了。

就这样,会谈不欢而散,史蒂夫?乔布斯还是麦金托什机项目的负责人。杰夫?拉斯金甚至连一点安慰都没得到,公司安排他去休一次假,这可能也是为了驱散他失败后的烦闷心情。

假如说世界总是公平的,那么杰夫?拉斯金应该是麦金托什机背后的英雄。但世界往往是不公平的,历史并不总能记住那些真正英雄的事迹。在这种情况下,当麦金托什机最后被生产出来的时候,已经不是像拉斯金所认为的那样——是他拉斯金创造设计了这种型号的电脑。人们都知道麦金托什机真正的“父亲”是史蒂夫——实际上,史蒂夫只是麦金托什机的“养父”。

随后,在史蒂夫离 26 岁生日还差几天的时候,他又赢了一场。

到 1981 年,苹果公司经过 4 年的规模扩张,已经出现了一定程度的结构臃肿状况。一些高级管理者感觉到有些新聘用的职员工作松懈,这些职员认为公司绝对不会解雇他们,因为到那时为止,还没有苹果公司的员工被正式解雇。在硅谷,在苹果公司工作被看做是职业有了终



身保证。

1981年2月星期三的一个早晨,天阴沉沉的,还下着雨,员工们刚上班就被通知在公司的地下停车库召开全体员工大会。程序员唐·登曼回忆说:“斯科蒂总裁站起来就开始讲,苹果公司人员太多了,他要解雇一些人。他说他要把该解雇的员工召集到他的办公室,然后说明解雇的理由。整个会场突然安静了下来。谁将在解雇名单上?我们所有的人都不知道是否能够顺顺当当地度过这一天。”

苹果公司的员工很快发现,那些即将被解雇的员工之前也是没有丝毫预感的。解雇的消息一说出来,员工的情绪马上爆发了出来。每个人都在边走边考虑,是不是这就是最后一天在苹果公司工作了。慢慢地,对员工们来说,事情已经变得非常明显—只要管理者想要解雇你,你就得卷起铺盖赶快离开。在不称职的部门,领导可能不会被解雇,但员工却无一幸免,也不管其中有的员工曾为公司的发展作过多大的贡献。

斯科蒂在公布解雇消息之前曾经同史蒂夫·乔布斯商量过,并且得到了他的赞同,而当员工情绪高涨时,史蒂夫又竭力地撇清自己,给人的感觉好像这件事完全是斯科蒂一个人的主意。

年轻聪明的程序设计员安迪·赫茨菲尔德也在这次解雇事件中遇到了

麻烦，因为住在他隔壁的同事，也是同他一起开发软件的合作伙伴被解雇了。赫茨菲尔德心想，和他一起参与软件开发的同事走了，这让他怎么再继续做这一项目呢？于是，第二天早上，赫茨菲尔德去找斯科蒂并告诉他，自己也要离开了。斯科蒂就问赫茨菲尔德，怎么样才能让他留下来。在赫茨菲尔德参与开发的几个项目中，有一个项目就和麦金托什机有关，因此史蒂夫也不想让赫茨菲尔德离开。于是，史蒂夫就去找赫茨菲尔德，并竭力说服他，他也不顾赫茨菲尔德的各种辞职理由，只是对他说，要想离开也得等到完成麦金托什机设计项目之后。说完，史蒂夫就拔下赫茨菲尔德电脑的插头，然后把电脑放进他的汽车后备箱里，开着车把进退两难的赫茨菲尔德拉到了麦金托什机的设计大楼里。赫茨菲尔德想要开发麦金托什机，而史蒂夫也离不开他，这样协议就达成了。

到了2月份，沃兹出院了，但还是没有完全康复，谁也不知道他还能不能再回苹果公司工作。

比尔·阿特金森是在苹果公司比较受重视的一位电脑专家，他是一个对电脑设计非常痴迷的人。他的眼神里总是充满激情，头发乱蓬蓬的，说话很文雅，有时显得很沉默，他也经常能给爱开玩笑的人带去开心的笑声。比尔认为，计算机研发者毕生的使命就是能够不断地设计出操作更简单的计算机，并且设计出的计算机能给用户带来欢乐。

程序设计并不像我们大多数人每天所从事的日常工作一样，它对人非常有吸引力。“程序员”这个名称可不是随便叫的，当他在设计工作中遇到极大的挑战时，他必须要不停地工作，直到彻底找到隐藏在这个问题之后的解决方案。比尔·阿特金森就是这样的程序设计员。有一次，他在研发项目上取得了重大突破后，就连夜召开了会议，第二天早上开着车就开始打盹儿，汽车突然撞进了一辆大卡车的拖斗下面，汽车的上盖也被刮掉了。

几个小时后，当他醒来的时候，已躺在医院的病床上了。史蒂夫·乔布斯坐在病床边上问道：“好点儿了吗？”史蒂夫这么关切阿特金森的受伤情况并不是怕耽误了麦金托什机的研发进程，而是因为阿特金森当时正在参与设计“丽莎”电脑，是他设计了“丽莎”电脑的画图组件，而有了这一项设计后，苹果公司的第二代电脑产品就有点像史蒂夫在施乐公司看到的展品了。史蒂夫很尊敬阿特金森，因为他是一个非常难得的电脑天才，也是苹果公司第一位超级电脑专家。在他这次出事后，由于史蒂夫的嘘寒问暖，阿特金森对史蒂夫和麦金托什机更贴心了。

史蒂夫一直没有对研发麦金托什机的最后期限提出任何更改，仍然坚持要在 12 个月内将麦金托什机推向市场。因为在苹果公司里，除了阿特金森，还没有人能够开发在电脑屏幕上显示图像的软件，这项技术要求能够很好地处理图像上的每一个点（也就是像素），因此，所需要

的时间也很长。

研发组成员发现他们必须要找到一种对付史蒂夫的好办法。“这样做的目的就是等到他再来的时候能看到我们正在认真地工作。”唐?登曼说道。

“我们都知道关于史蒂夫的一个笑话。如果你想要他同意你提出的一个新想法，那么你就把这个想法告诉他，他当时肯定不会同意。几个星期以后，他会急匆匆地赶过来找你，告诉你他有一个极好的想法，并要把这个好想法告诉你，其实这个想法是你几个星期前提供给他的。”但这时在史蒂夫的眼里，这已经是他的想法了，他可以光明正大地要求把这种想法应用到设计工作中了。

虽然整个研发组都知道史蒂夫的这个小技巧，就是把别人的想法据为己有，然后再把它告诉提出这个想法的人，但没有人知道这到底是史蒂夫算计好的，还是他根本就没意识到这回事。在研发组里流行着一句话来描述史蒂夫的这种做法，杰夫?拉斯金说：“我们都叫他‘扭曲事实的大师’。”随着时间的推移，究竟是谁开始这么叫他的也不得而知了。

然而即使史蒂夫不懂得一些技术上的详细信息，他仍旧想着在设计项目的关键部分“烙上”自己的“印记”。在电脑设计中，唯一不需要用

到技术知识的地方就是机箱的设计，所以他就把它看做是自己的设计领域。

史蒂夫为了解决一个问题，通常要不间断地思考。假如他要开始与你谈话，或者说是他主动开口的，在谈话中，他会随时询问你对这个问题有什么样的解决方法。只要你发表意见，他会对你进行判断：如果你所知甚少，并不能帮助他解决难题，这时候，他就不会再和你讨论了，他会马上离开。第二种情况是你真的对这个问题有着自己的真知灼见，但他通常也会改变一下说话的语调，就说“这个嘛……嗯”——这是他通常的表达方式。假如他认为你真是个有用之人，他会给你解释为什么你提出的想法一文不值，而他的想法是解决这一问题的唯一方案；假如他认为你是个毫无用处的人，那你就得带着那一文不值的想法赶快离开。

有一天，史蒂夫带着一本电话簿去参加一个关于设计工作的会议，走进会议室他就把电话簿扔在了会议桌子上，说：“设计出来的麦金托什机就应该这么大，不能再让它的体积变大了，如果再加大，用户会受不了的。”

“另外还有，我看着这些方方正正像一只盒子一样的电脑就厌烦，为什么不能把它设计得更高一点，而不是更宽一点呢？对这个问题要讨论一下。”说完他就离开了。

会议室里的人都看着这本电话簿面面相觑。这个本子只有原先设计的电脑的一半大小，根本不可能设计出这么小的电脑。伯勒尔·史密斯也认为，根据他学的电子学知识，根本不可能设计出体积如此小的电脑。

史蒂夫往往不允许别人对他提出的问题置之不理，至少为他工作的苹果公司的员工不能这样。他的命令有时听起来很不合理，但他也得刺激研发组成员一下。史蒂夫非常希望研发组能给他设计出一台带来革命性影响的计算机。

## 第 15 节：

那件事之后的第二个星期，研发组设计出来了样式不同的麦金托什机的机箱模型，这些模型整齐地排在一起便于让各位员工参观和评论。也就是说机器的基本外形已经确定了，和前些年设计的电脑没什么差别。这个后来很受欢迎的模型有一个黑白屏幕，还有一个内置的磁盘驱动器，当然还允许再加一个。然而关于麦金托什机的一个设计特点，即它没有用以增加计算机性能的扩展插槽和插件，这成为麦金托什机推向市场后一直备受争议的话题。

在很大程度上，关于麦金托什机的这一设计特点来源于拉斯金的设计理念，也就是设计出的电脑应该像烤箱一样，不用进行任何升级，这



一设计理念在麦金托什机的设计中被完整地采用了。然而从麦金托什机被设计出来的情况看, 采取这样的设计方案是很糟糕的, 因为麦金托什机没有采用能够使苹果 II 获得成功的一个关键设计方案, 即苹果 II 的扩展性能。克里斯·斯皮诺莎认为, “消除沃兹的设计印记”是史蒂夫要求对麦金托什机进行如此设计的一个主要动机。史蒂夫知道这件事是怎么回事, 即使有时是他完全错了, 由于他的个性、他的富有、他的傲慢自大以及媒体对他的吹捧, 他仍然会固执己见。当然, 人们有时能够接受他那粗暴无礼的个性常常是因为他的做法是正确的。

由于上次的解雇风波, 一些关于斯科蒂的流言飞语在公司员工中间流传开来, 再加上苹果公司的人力资源部对斯科蒂在解雇工作中的做法不满, 所以也给员工们煽风点火。这些流言飞语把矛头直接对准了斯科蒂, 指责他强行解雇员工的行为, 史蒂夫和马库拉当时也是同意解雇部分员工的, 而现在他们却将自己置身事外。

3 月底, 当斯科蒂从夏威夷度假回来的时候, 迈克·马库拉把他请到了苹果公司星期天晚上召开的会议上, 并告诉他管理层要求他辞职, 并决定由马库拉临时接替他任苹果公司总裁一职。

公司作出这一决定完全符合史蒂夫的想法, 因为史蒂夫认为, 斯科蒂对他负责的麦金托什机研发项目来说, 是一个潜在的障碍。而马库拉在这一方面是聪明而机灵的, 他不会对史蒂夫的决定和意志横加阻拦。

对史蒂夫这个没有实际权力的苹果公司董事会主席来说，这样处置斯科蒂最合适不过了。

史蒂夫还是决定按计划表设计出麦金托什机，并在原先规定的日期推向市场。史蒂夫向精神已经高度紧张的研发组说，他已和“丽莎”电脑研发组负责人打了赌，如果麦金托什机能在“丽莎”电脑之前上市，他就会赢 5 000 美元，否则他就会输 5 000 美元。史蒂夫这么一说又给本来就已经相当紧张的“德士古石油塔楼”办公室增添了几分忙乱。

后来在 5 月份，史蒂夫作出了一个大胆的决定，他作出的这一决定，对研发出来的麦金托什机是过时的还是会取得辉煌的成功至关重要，事后也证明他的这一决定是非常关键的。史蒂夫没有在公司内开发新机器的软件，而是请公司外部的人来开发。像他作出的许多决定一样，这次决定也播下了以后失败的种子、因为在后来，苹果公司同 IBM 公司的个人电脑在市场主导权的竞争中失败了。

史蒂夫作出这一决定的部分原因，是由于他那自私的个性和追求权力的强烈动机。史蒂夫在负责苹果 III 和“丽莎”电脑设计的时候，就痛苦地意识到一个研发组规模越大，人员越多，他对研发组的影响力和控制力就会越小。按照研发计算机的常理，麦金托什机在这个研发阶段就应该开发出相关的软件了，但史蒂夫害怕他可能会失去对这一项目的掌控，因为以前出现过这种情况。他绝不会让这种事情再次发生。

他这样做就意味着他必须要找其他公司帮助麦金托什机开发软件。

在苹果公司里，史蒂夫周围聚集着很多年轻人，他们之中有一些是比他还年轻的电脑天才。年轻好像就等同于能力、奉献和超前的思想意识。当把“年轻”和“软件”放在同一个句子中时，史蒂夫首先想到的一个名字是比尔·盖茨。当然，比尔·盖茨是他生意上的竞争对手，但他想，不了解自己的竞争对手又怎么能同他展开竞争呢？

微软公司当时就已经很成功了，但同苹果公司相比，它还处于一个赶超苹果公司的阶段，盖茨自己也梦想着有一天能超过史蒂夫·乔布斯，成为一个像他一样富有的人。盖茨是一个善于冒险的人，又有点傲慢自大，喜欢炫耀自己，他很欣赏史蒂夫那种善于打破常规的精神。盖茨平时相当矜持，是一个注意力高度集中的年轻人，也是家酿计算机俱乐部里的一名电脑高手。

在那时，微软公司最重要的产品就是 BASIC 程序语言，程序员可以用 BASIC 语言编写应用程序，该语言在很多电脑上得到应用，不过它最成功的操作平台是苹果 II。沃兹设计的计算机的主板也使用 BASIC 语言，他是从微软公司获得使用许可的。当苹果 II 成为市场上的主流电脑品牌的时候，微软公司的利润开始迅速增加。当 IBM 公司欲寻找一个合作公司为它新开发的个人电脑编写软件时，他们最后选择了微软公司，随后该公司的很多工程师都到了微软。

史蒂夫决定亲自去微软公司找比尔·盖茨,他在微软公司当时的总部大楼里同比尔·盖茨和保罗·艾伦进行了会谈,他们三人一起商讨了公司的发展目标。然后,史蒂夫就大力宣扬他们合作的必要性,要求微软公司支持合作项目。

然而,盖茨和艾伦这两个极其精明的年轻人强烈反对开发个人计算机市场,他们认为这种计算机市场没有发展前景。而史蒂夫却不这么认为,他预计一些大学生、受教育程度比较高的人以及比较前卫的家庭都有可能成为他们的个人计算机用户,甚至一些企业中层管理人士和公司秘书也会加入到他们的队伍中来。盖茨在另一方面受 IBM 公司中间派观点的影响,他认为,计算机只不过是实用性的商业工具,并不会出现像史蒂夫·乔布斯描述的那种很多人争相购买的情况。

史蒂夫则坚持说,单凭几句话还不能完全展现个人电脑的魅力,他要让盖茨和艾伦到苹果公司位于库比提诺的工程实验室参观这些让人惊叹不已的新型电脑。

在史蒂夫离开后,盖茨和艾伦决定组织一组人去看看这种新奇的电脑。他们两个非常精明,打算在苹果公司和 IBM 公司脚踩两只船。他们认为,“丽莎”可能会是最后的赢家,而史蒂夫·乔布斯低成本的麦金托什机也有可能成为电脑行业的一大亮点。

就这样，微软公司组织了一组参观者到苹果公司参观，并且一直到傍晚时分才回来，参观完后他们相信了苹果公司真的是与众不同。比尔·盖茨决定答应史蒂夫·乔布斯，微软公司可以为他们设计的电脑开发软件。在那时，微软公司基本是为 IBM 公司开发日常工作软件系统，而不开发让人着迷的软件。现在要为苹果公司开发的是应用程序系统——那些可以让人着迷或心跳加速的软件系统。开发这种“夺命应用程序”①对微软公司来说的确是一种诱惑。就好像史蒂夫手里拿着一根香肠在嘴馋的人面前晃来晃去，他们当然要想办法得到这根香肠。IBM 公司的个人电脑将会在那年的夏季推向市场，当微软公司在为这些毫无美感的电脑编写软件的时候，麦金托什机却给了他们另一种希望。

下一个月，IBM 公司向外界展示了他们的个人电脑。这种电脑果然和苹果公司麦金托什机研发组每个人所想的一样，机身体积大，显得很笨重，也没有技术方面的创新，还不容易操作。这和设想中的“丽莎”电脑真是有天壤之别。8 月底，在 IBM 公司的个人电脑上市的时候，麦金托什机研发组就去买了一台，然后把它拆开来研究。看明白了以后，他们才放心了，因为 IBM 公司的个人电脑既不美观，也不实用。整个研发组都相信等第二年他们设计的电脑推向市场以后，一定会挫败 IBM 公司的电脑。

史蒂夫已把与 IBM 公司的竞争看成是一次拯救世界的行动。当然，在

同 IBM 公司的竞争中，史蒂夫也感到很紧张。

“苹果公司和 IBM 公司马上就会展开竞争了，假如由于某种原因我们出现了重大失误，而让 IBM 公司赢了，我们在以后的 20 年里就会处于计算机世界的‘黑暗时代’。一旦他们占领了计算机市场，他们就会停止创新，也会阻碍任何创新的开发和设计。

“如果你考察一下计算机的大型机市场，可以看出自从 15 年前 IBM 公司的大型计算机垄断市场以来，他们实际上没有任何革新技术。IBM 公司在个人电脑的设计上也根本没有电脑产业界的新技术。他们只是重新包装了一下，或者是稍微扩展了一下苹果 II 的技术。

“苹果电脑则给电脑市场提供了另一种选择。”

虽然史蒂夫并不大重视计算机技术方面的提高，但苹果公司还是在面向全美发行的报纸上做了一则著名的广告，这则广告有点散文的风格，也有点自以为是甚至是贬低他人、抬高自己的意味。广告内容如下：

欢迎 IBM 公司：

苹果公司真诚欢迎你们和我们合作！



欢迎你们光临自 30 年前计算机革命以来最激动人心、最重要的计算机市场。祝贺你们研发出他们的第一台计算机。我们每个人都通过使用计算机提高了工作效率, 改变了思考、学习和交流的方式, 甚至是娱乐的方式。计算机操作能力很快成为了和读书、写字一样重要的基本技能。当我们研发出第一套个人计算机系统时, 我们预计只要人们能够意识到使用计算机的益处, 在全世界范围内将会有 1.4 亿人购买计算机。我们预计明年就将会有 100 万名用户考虑购买计算机。在下一个 10 年里, 我们相信个人计算机还会出现更为迅猛的增长。我们期待着我们之间激烈的良性竞争可以把美国的计算机技术传播到全世界。我们非常欣赏你们在这方面所作的诸多承诺。我们现在正在做的就是通过提高每个人的工作效率来增加社会财富。欢迎你们加入到我们的队伍中来!

这真是一则非常自鸣得意的广告, 因为这则广告是从一家规模不到 IBM 公司 1/10 的公司发出来的。正如所预料到的结果那样, IBM 公司推出的个人电脑对苹果公司来说是一次巨大的走向全美市场的机遇, 它使苹果电脑名正言顺地进入了全美市场。另一方面, IBM 公司个人电脑的推出也使苹果个人电脑在公众面前出尽了风头, 因为苹果电脑是 IBM 公司电脑真正的竞争对手, 同时在与 IBM 的竞争过程中, 苹果公司会给人以弱者的印象, 所以其电脑产品更容易得到用户的认同。就知名度来说, 1981 年是苹果电脑的一个分水岭。在一开始的时候, 只有 10% 的美国人知道苹果电脑是怎么回事, 而到了这年的年末, 这

一数字升高到 80%。事实上,这两家公司有很大的不同——其中一家在加利福尼亚,有着西部自由主义的传统风格;另一家在美国东海岸,有着东北部保守主义的传统风格,它们唯一相同的是共同提升了苹果电脑的形象。IBM 公司个人电脑的推出给了麦金托什机和“丽莎”电脑研发组更大的动力。他们相信自己会很快为新型电脑带来革命性的变化,他们要向全世界表明 IBM 公司的电脑是多么的笨重,而相比较来说,苹果公司设计的电脑又是多么的精妙绝伦。

当然在最后,事情并不是按照他们想的那样发展了。

## 第 16 节:

到了 7 月份,麦金托什机就开始进入测试阶段,基本部件和电路板的设计都已接近尾声。新机器安装了一个内置的磁盘驱动器,和以前研发的苹果 II 一样,还安装了一个容量为 64KB 的 ROM——也就是只读存储器。另外还有相同容量的 RAM——也就是随机存储器,虽然伯勒尔·史密斯已经设计出来可以扩充到 128KB 的 RAM,但并没有应用到麦金托什机上。因为这是一个秘密,这是背着史蒂夫·乔布斯设计的,史蒂夫当时规定只能设计一种存储器。

也是在 7 月份,史蒂夫完成了第一份麦金托什机商业计划方案草稿。

计划规定,向市场正式推出麦金托什机的时间是 1982 年年中,同时,

“丽莎”电脑和新型苹果 II 电脑也要推向市场。麦金托什机 I 的价格是 1 500 美元，这其中还包括了软件，等到研发出麦金托什机 II 的时候，价格就降到 1 000 美元。他还预计，麦金托什机在第一年要销售 50 万台，史蒂夫提出的这一销售数字真是显得有点漫无边际，但他经常这样说：“人们逐渐就把这一设想看成是可以实现的了。”

在研发麦金托什机的过程中，苹果公司的员工开始注意到史蒂夫一直隐藏着几个问题，这些问题给人的感觉就像是闻到了自己身边烂鱼的气味。史蒂夫把麦金托什机的销售市场瞄准了各种类型的办公室，而按照设计规划，“丽莎”电脑的销售市场也是这个方向。这样会造成一种灾难性后果：两种电脑同时推向市场，并且针对的是同样的用户。对苹果公司来说，这是一种很糟糕的情况，但这只是其中一个问题。还有一个问题就是，虽然麦金托什机的结构更紧凑、运行速度更快、价格也更便宜，但它没有游戏功能，而公司管理者是不喜欢这种不能娱乐的电脑的。

此时，麦金托什机在苹果公司的设计规划中仍然是属于实验性的项目。现在该是史蒂夫恭恭敬敬地去找马库拉的时候了，因为那时马库拉还是苹果公司的总裁，他要让马库拉接受麦金托什机的项目，把它看成是公司的正式规划项目。当马库拉问史蒂夫关于麦金托什机的市场计划的时候，史蒂夫只是轻描淡写地说道：“麦金托什机主要针对的是‘丽莎’电脑无法涉足的市场。”对马库拉来说，他没有听到有关麦金托什

机和“丽莎”电脑同时推向市场会出现问题的传闻，另外他身边也没有市场顾问，史蒂夫的这种解释竟然在他那里蒙混过关了。史蒂夫的远见卓识再加上他善于销售低价机器的商业能力，使马库拉相信史蒂夫也能够很好地开拓“丽莎”电脑的销售市场。有总裁马库拉的支持，苹果公司的管理层和公司董事会同意了麦金托什机研发项目“身份地位的变化”。麦金托什机成了真正的苹果公司产品，也成了公司正式的研发项目。

史蒂夫接受了把第一批电脑推向市场的日期推迟到 1982 年 10 月 1 日的请求。即使按照推迟的日期，史蒂夫制订的计划也是不现实的，但他自己却不明白。史蒂夫相信自己对市场的把握。后来，他解释说：

“我们那时认为麦金托什机能卖到无数台，但我们并不是为其他任何人设计麦金托什机，我们是为自己设计的。麦金托什机究竟怎么样，应由我们自己评判，而不是别人。我们也没有走出去作市场调查。当亚历山大·格雷厄姆·贝尔发明电话的时候，他作过市场调查吗？当然没有。”

1982 年 2 月，史蒂夫把麦金托什机研发组带到了帕哈楼沙丘城，这是一个非常美的海边度假胜地，在库比提诺南部 100 英里的太平洋沿岸，这次度假也是他们第一次到外面静修。史蒂夫·乔布斯首先走到研发组成员面前，在黑板上写下了“本次旅游是对各位辛勤工作的酬谢”的标语，这是这次度假会议一句鼓舞人心的口号。写完后，史蒂夫就坐

了下来,大部分时间都是听别人讲。研发组成员一个接着一个讲了最近完成的项目,以及自己还将会应对什么样的挑战。

以后麦金托什机研发组又举行了几次这样的活动,所有的参与者简直都对这样的静修着迷了。

在1982年年初,麦金托什机研发组里已经聚集了很多计算机精英,他们这样的人在硅谷的任何地方都能找到工作。他们这些人大都是大学毕业,聪明机灵。每一个新来的人员必须接受原先在这个职位上工作过的人员的考察,完全符合要求才能被录用。史蒂夫也不采用人力资源管理式的心理测试,而是自己创制了一系列问题。其中有两个问题是:“你吸了多少次迷幻剂?”以及“你什么时候失去童贞的?”当然,他不在乎问题的答案,只是想把那些不认真思考这些问题的无用之人排除在外。还有一个重要测试就是在班德雷驱动器产业区和伯勒尔?史密斯以及安迪?赫茨菲尔德一起玩一个视频电子游戏,如果你能跟上他们,这证明你很优秀,也就可以到研发组工作。

史蒂夫虽然非常富有,但他还要从公司里领取高达25万美元的年薪。然而,他却拒绝给为他干活的电子工程师3万美元的年薪,这一数额在苹果公司的工程师中间是最低的。他认为任何人只要一个星期工作少于80个小时,就得考虑让他走人。



麦金托什机研发组成员都有一个共同的特点，那就是，他们不是和平常人一样在乎自己的收入、职业发展或者自己的生活习惯，而是更加在乎他们能否设计出让人们激动不已的计算机，然后获得让世界为之惊奇的效果。

迈克·默里对史蒂夫作了心理分析，他说：“史蒂夫做事从来不像我们一样有所顾忌，这与他的出身背景和早期的成功经历有关。他不愿受任何东西的束缚，他不知道有些事情是不可能的，他只是做他想要做的事情。因此，即使他是一个愚蠢的人，他的身上也有一种诱人的光环，这种光环笼罩着你，让你凝聚在他的周围，让你激情四射，让你一直待在他的研发组里。”

如果史蒂夫在向计算机产业发展的征程中没有取得如此辉煌的业绩，他的个人生活可能又会是另一番景象。他也许会从一个缺少政治光环的富小子转变成一个年轻的政治人物。在 1982 年，当时的加利福尼亚州州长杰里·布朗推举史蒂夫到加利福尼亚产业创新委员会任职，这给了史蒂夫同各界名流面对面交流的机会，比如美洲银行的董事会主席，还有他小时候崇拜的偶像——惠普公司的创始人戴维·帕卡德。

人们一直认为史蒂夫是一名卓越的创新者，因为当时沃兹已经重新回到学校去完成他的学业了，避开了人们的视线，而只有史蒂夫一个人在那里接受别人的赞美、欢呼，也成了众人瞩目的焦点人物。



谈到史蒂夫浪漫的爱情，他在很久以前他就与交往多年的女朋友彻底分手了，然后他就周旋在一个又一个女朋友之间。加利福尼亚州有很多白肤、金发、碧眼的美貌女孩，她们不用浓妆艳抹也显得妖娆妩媚，另外还有斯坦福大学里的一些女学生，她们都是典型的加利福尼亚美女，是每个年轻的百万富翁都想追求的对象。史蒂夫往往会成为她们注意的焦点，但他过于随便，等到他对哪个女人不感兴趣的时候就放弃了。

后来，歌星琼·贝兹（Joan Baez）闯入了他的生活。她的年龄比史蒂夫大，与“垮掉的一代”<sup>①</sup>和反传统文化运动的一代有着相似的年龄，但对史蒂夫来说，这些都不重要，重要的是她与著名民谣歌手鲍勃·迪伦（Bob Dylan）曾有过一段恋情，而鲍勃·迪伦一直是史蒂夫的偶像。但琼·贝兹却有些疯狂，还有点令人反感，因为 20 世纪 70 年代的美国虽然狂乱，但还是相当保守的，但她却向公众宣布她曾经同一个女人“睡”过（指同性恋）。史蒂夫一直在努力使自己变得与众不同，而贝兹的这些独特之处正是他想要追求的。对贝兹来说，她一直想寻找一种新的体验，史蒂夫和他那有点疯狂的研发组正是她感兴趣的地方。

一方面，史蒂夫非常想让自己的生活固定下来，然后再要几个孩子；但另一方面，他又在内心深处同这种思想进行着不断的斗争。他喜欢

现在的生活，而不想体验那种传统的家庭生活方式。可后来他还是经常去看望他的女儿丽莎。有一个比较了解史蒂夫的小说家，根据真实的故事写了一本小说，书中有一段是这样写的：有一天，有人发现年仅 10 岁的小女孩在院子里，蜷曲着身子在那里睡觉，身上穿着破烂的衣服，满身污垢。有一个信封钉在了她的衣服袖子上，收信地址是她父亲的。在女孩附近停放着一辆破旧的福特汽车，“破旧得就像是被别人丢弃的一样”，她声称是她自己开着车过来的。这个女孩认了汤姆（史蒂夫在小说中的替身）做她的父亲，汤姆也认了她。

史蒂夫偶尔也向比尔·阿特金森承认他想拥有一个家庭。有一天晚上，在他和麦金托什机研发组成员一起吃晚饭时，史蒂夫痛苦不堪地悲叹道：“假如她还能生小孩，我一定会娶她。”而事实上，当时贝兹已经 41 岁了，很多这个年龄的女性都有几个孩子了。

史蒂夫把他的麦金托什机研发组成员看做“海盗”，而他是这艘“海盗船”的船长。他劝诱苹果公司的各类人才、精英加入到他那痴迷计算机的队伍里来。从研发“丽莎”电脑开始，他和他的“海盗”队员就“盗取”了任何有价值的东西，在 3 年时间里，他们吸收了各种有价值的思想，他们也从各种失败中吸取了教训，从而避开了无经济效益的生产，获得了巨大的利润。他的“海盗队员”们在几乎与世隔绝的环境下努力工作，他们的研发进程是如此高速，以至于别的计算机公司，甚至是整个计算机产业界都为之汗颜。他们在不到两年的时间里

就把世界上最出色的电脑推向了市场。

到了 6 月底，麦金托什机研发组已经完成了全部的设计工作，准备进行全面的测试了。

“到那时，史蒂夫却开始紧张了。”马丁·黑伯利说，他是史蒂夫以个人名义从施乐公司请来的芯片研发专家，主要是为麦金托什机研发完整的芯片。“伯勒尔也很紧张，因为我们没有什么可以拿出来展示的。”史蒂夫虽然很紧张，但也没被滴滴答答的钟表声吓着，他要求伯勒尔估计一下能否设计出一台使用 PAL 芯片的计算机，它可以在显示器屏幕上生成众多的图像像素点。

“伯勒尔从研发组‘消失’了大约有一个月，”黑伯利说，“当他回到苹果公司的时候，是带着他设计的芯片回来的。而在此之前，我们一直应用我们以前设计的芯片，现在我们可以用伯勒尔设计的芯片重新进行测试了。然而不幸的是，这些芯片的运行速度要比麦金托什机需要的速度慢 40%。尽管如此，研发组最后还是决定使用伯勒尔在一个月的时间内设计出来的芯片。”

然而，苹果公司使用新开发的芯片对另一家公司来说却是一个很大的损失，因为给苹果公司提供芯片的公司在即将设计出 VLSI 芯片时，苹果公司却向它宣布以后就不使用它的芯片了。对这家公司来说这真是

当头一棒，因为在研发 VLSI 芯片时，他们投入了大量的资金，超过预算额的 50%。他们认为苹果公司规模很大，如果能成为苹果公司的芯片供应商是非常有利可图的。当然苹果公司也想让供应方相信它是一家可以长期进行合作的公司，所以在研发开始的时候，史蒂夫把他的麦金托什机研发组成员看做“海盗”，而他是这艘“海盗船”的船长。就签订了意向书，承诺双方的交易额将会达到 2.5 亿美元，但等到苹果公司设计出自己的芯片后，史蒂夫只打算给这家合作公司 10 万美元的赔偿金以了结这件事。这点赔偿金对这家公司来说真是一种羞辱，但史蒂夫拒不退让，VLSI 芯片最终给这家公司带来了巨大的损失。

9 月底，麦金托什机研发组又组织其成员去第二次静修，地点还是离苹果公司 100 多英里的帕哈楼沙丘城。

这一次史蒂夫在黑板上写下的鼓舞士气的口号是：“让我们当海盗吧。”成员们也都齐声欢呼赞同。然后他又写了一句煽动性的口号用以激发他们的奉献精神：“爱上你的工作，每个星期艰苦奋斗 90 个小时吧。”史蒂夫的这些口号就好像是在激励奴隶们建造金字塔，或是对瑟瑟发抖、担心自己会遭受鞭刑的罗马大型船只的划手发号施令，又或者是在提醒研发组成员们，他们正在参与的设计工作意义非凡。

第 17 节：

史蒂夫就像魔术师变魔术一样，取出一件上面印有醒目的“海盗”两个字的运动衫，然后就套在了头上，穿上了它。很快，参加静修的每个成员都得到了这么一件运动衫。

虽然每个成员都穿这么一件运动衫，但人们都认为很不民主。因为有几件运动衫的左前胸上还印了一行小字——“麦金托什机员工”。这可能是给那些性情活跃的“海盗船员”的，但除此之外还是有区别，那些“擦船板的船员”穿的运动衫和那些“陪着船长一起吃饭”的船员的运动衫有着明显的不同。

这次静修的主要目的是成员之间信息共享，每个人都要说出自己正在从事的工作有哪些最新进展，当然另一方面也是为了再次鼓舞成员们的士气。尽管研发过程遇到了挫折，但史蒂夫还是决定在下一年的5月把麦金托什机推向市场，也不管这中间会出现什么样的问题。虽然原先制订的计划被推迟了，但史蒂夫还是希望麦金托什机的研发过程走向正轨。

与此同时，在1982年的秋季，“丽莎”电脑已经准备好第二年春天走向市场。记者们已经被邀请来提前一览它的风采，而他们的反应也是颇鼓舞人心的。另外，苹果公司还有一件值得欣喜的事，那就是苹果II的圣诞节销售订单已经从各地纷至沓来，订单的数量明显超过了以前的圣诞节销售数量，而公司方面也是准备了充足的货源。在苹果电

脑的销售额突飞猛进的时候,史蒂夫还是醉心于琼·贝兹,并且对她依然迷恋。

但苹果公司还有一个深层的仍旧没有解决的问题,那就是关于公司总裁的人选。史蒂夫·乔布斯毫不怀疑地认为他完全有能力出任苹果公司的总裁,但在董事会里他是唯一一个这么认为的人。虽然苹果公司的相关人员拟定了一份冗长的报告,但这份报告所提供的人选还是不能让董事会满意。1982年年末,有消息说有人提出一个试探性的建议,要让百事可乐公司的总裁约翰特·斯卡利出任苹果公司的总裁。此前,有人鼓动斯卡利说,在硅谷工作就等同于“意大利文艺复兴时期在佛罗伦萨工作”,但他还是没有被完全说服去考虑苹果公司总裁这个职位。

1983年,美国《时代》杂志把史蒂夫·乔布斯的头像搬到了第一期的封面上。1982年年末,《时代》杂志向苹果公司提出建议,要在他们的新年第一期中登载有关苹果公司的事迹,用以纪念第一台个人计算机的问世。苹果公司则全权委托《时代》杂志驻旧金山记者迈克尔·莫里茨负责这件事,要他用几个月的时间在苹果公司进行调查采访、撰写报告。在1983年新年的前夕,送报人把《时代》在美国西海岸发行的第一份杂志交到了史蒂夫·乔布斯的手中。史蒂夫马上打开杂志浏览了一下,发现其中有一整页报道了他的事迹,文章标题是《乔布斯的创业新篇章》。



当史蒂夫开始读这篇文章的时候，却突然发现有点不对劲。整篇文章的言辞还是比较温和的，但也有一些让史蒂夫不舒服的语句，比如文章引用了沃兹尼亚克的话：“史蒂夫没有做过任何设计工作，哪怕是一块电路板、一条编码。”有一位自称是他“朋友”的人这样评价史蒂夫：

“史蒂夫有时行事让人难堪，也不够灵活；有时候他的行为和他的金钱、权力、孤独感有着千丝万缕的联系。”更为糟糕的是，他这个无名的“朋友”在一方面攻击他，而在另一方面却在大力赞扬他的创业伙伴沃兹。史蒂夫认为，这在很大程度上是对他的不忠。

《时代》杂志好像是故意渲染史蒂夫的缺点，任何一位读者在读完这篇文章时都会相信，史蒂夫是一个没有什么创造和设计才能的人，他谋取的财富是建立在别人的成果之上的。

很少有人受到这样的打击后还能一如既往地工作，史蒂夫也不例外。他取消了制订好的新年计划，待在家里，整晚都在思考这件事。他不能让这件事把他打垮了，他要向别人证明那些抨击他的话是错误的。他要研发出麦金托什机，让他们对他刮目相看。

一般情况下，凡是爱思考的、喜欢反省的人都会对批评自己的话多加注意，看一看这些话哪个方面是合理的，然后认真思考一下，以便于在以后的工作、生活中改正这些缺点，或者至少要向这方面努力。但

是，史蒂夫?乔布斯却不是这样的人。

第二天早上 8 点,也就是 1983 年新年的第一天,史蒂夫打电话给杰夫?拉斯金。他想要找一个人诉说一下心中的苦楚,这个人他选择了拉斯金。他也没有认真想一下,拉斯金是在与他激烈争吵后被迫放弃麦金托什机研发项目的。可对史蒂夫来说,旧事已经没有重提的必要了,而眼下之事却是至关重要的。

当然,他从拉斯金那里并没有获得什么。

1983 年 5 月 16 日对史蒂夫来说又是一个难受的日子。因为在数月以前静修时,史蒂夫就承诺了麦金托什机推向市场的时间,他对这个时间寄托了很大的希望。而且这个时间也是板上钉钉的事,或者至少是写在 T 恤衫上的,但现在已经不能确保麦金托什机在这个时间上市了。

“丽莎”电脑当时已经上市了,公司决定不允许麦金托什机在“丽莎”电脑之前推向市场。可这次推迟对史蒂夫他们来说并不是一件坏事。

麦金托什机研发组第三次静修缺少了前两次那种激动的气氛。其中一个原因是,这次静修的地点不是景色怡人的帕哈楼沙丘城,而是在卡梅尔市的一个汽车旅馆。还有一个原因就是麦金托什机上市的计划被推迟了,其磁盘驱动器出了关键问题,“丽莎”电脑的软盘驱动出现了严重的缺陷,当然麦金托什机也不例外。

对于比尔·阿特金森来说,在这次驱动器问题上,他考虑的事情和别人完全不同。阿特金森现在挂的是苹果公司首席软件工程师的头衔,他负责设计苹果电脑的制图和像素显示。在设计“丽莎”电脑和麦金托什机时,阿特金森采用了与IBM公司的个人电脑不同的设计方案,即苹果电脑在显示器的屏幕显示方式上的设计与IBM电脑不同,为此,他赢得了公司上下的赞誉。而现在阿特金森真是气恼,他甚至因为恼怒和挫折感而差点发狂,他对史蒂夫的做法极度失望,使他不能自己。

在以前,阿特金森由于性格谦逊,说话温和,曾得到史蒂夫的信任。但有一次在苹果公司开会时,史蒂夫在会上大胆妄言令人费解的技术设计方案,阿特金森实在听得不耐烦了,就站起来叫嚷道:“史蒂夫?乔布斯,你真是一个可恶的家伙!”说完就扬长而去。

别人预料史蒂夫肯定会勃然大怒,但他却没那么做。第二天他还打电话给阿特金森,邀请他一起吃晚饭,就这样两个人却成了好朋友—至少史蒂夫从来没有允许其他人成为像他这样的朋友。

但现在阿特金森觉得受够了。“阿特金森告诉史蒂夫他要不干了,”赫茨菲尔德说,他是苹果公司唯一见证他们两人激烈争吵的员工,“阿特金森非常生气,因为在所有公共场所提到‘丽莎’电脑时,不论是记者采访,还是文章报道,从来都没有提到过他的名字。而实际上,阿

特金森才是幕后的英雄，没有他，什么事情都不会发生。没有他突破常规，让我们快速地、较为容易地绘出显示器信息或图影，根本就不会有‘丽莎’电脑和麦金托什机的诞生。但眼前所有发生的一切好像都与他无关。

“阿特金森对史蒂夫大声狂吼，史蒂夫也不甘示弱，也对他叫嚷起来。他们两人的吵闹声简直要把我撕裂了。在这个世界上，阿特金森和史蒂夫是我最敬重的两个人，没想到他们还会这样失去控制地争吵。”

史蒂夫首先退出了“战斗”，他从大厅里出来，走进了研发组成员们集会静修的屋子。他的表现就好像一切没有发生一样。这就是史蒂夫：一个魔术师；一名传教士，带领着他虔诚的信徒们追求信仰；他还是一名击鼓手，队员们都在他的鼓点下踏步前行。

在这间屋子最前面是一台大屏幕的麦金托什机，这是他们即将推向市场的麦金托什原型机。史蒂夫手里拿着半瓶矿泉水走到这台机器跟前，大声宣布：“我已向麦金托什实验室①说明了一切，我们已认定这个名字了。”

“因此，我以后就叫它麦金托什机了！”

说着这些，史蒂夫就把矿泉水泼到了机器的上面。屋子里顿时喧嚣声

一片，每个人都站起来大声欢呼。

史蒂夫这样做是完全恰当的。其实，他根本就没同麦金托什实验室说这件事，当然，他们也没有同意史蒂夫使用“麦金托什”这个名字。但史蒂夫知道，他需要做个非常姿态以激励他的员工努力做好最后一搏。史蒂夫是对的，这一着儿果然起了作用。

史蒂夫第一次承认在阿特金森的事情上是他做错了，或者也是因为他承认了比尔·阿特金森对苹果公司来说是不可或缺的“大”人物，最终，还是史蒂夫暗中操作，不到两个星期的时间，阿特金森就被命名为“苹果公司特别员工”（Apple Fellow）——这个称号是苹果公司给予电子科学家的最高荣誉。给予阿特金森这个称号给他带来的不仅仅是一种荣誉，还有薪水的大幅度提高；另外，他还获得了大量的股票期权和自由做事的权利，这就好像哈佛大学的教授一样，可以做任何感兴趣的事情。

自从那次研发组成员静修以后，“海盗”这个主题被证明是整合团队士气的强力黏合剂。它给“海盗船员”们的感觉就好像是“我们独树一帜”，这种“海盗”精神强调研发组成员是多么的与众不同，他们设计出的计算机和苹果公司其他员工设计出的计算机又是多么的不同。甚至还有人在麦金托什机大楼里树起了海盗骷髅旗，旗上面是白色头骨和交叉股骨的象征性图案。后来，他们还让海盗旗飘扬在了麦金托什

机大楼的楼顶，这也引发了一场轰动。

海盗旗对麦金托什机研发组成员来说是他们独树一帜的象征，而对苹果公司的其他员工来说这代表着一种挑战。一些人还感觉这是一种羞辱，尤其是对“丽莎”电脑研发组的成员来说更是如此。

人数不多的麦金托什机研发组，虽然其成员薪水不多，但他们有着足令苹果公司其他员工眼热的额外补贴——果汁、可以随便租用的汽车、宽敞的办公室、视频游戏、乒乓球室以及完全属于他们自己的篮球场，另外还有完全免费的按摩服务！研发组的成员非常看不起苹果公司那些拿高薪的员工，这些成员认为，他们不用拿很高的薪水就可以工作、生活得很舒服，当然，这也是史蒂夫为了平息研发组成员的满腹牢骚而开的“一剂良方”。

1983年3月，史蒂夫到了纽约曼哈顿，他想在那里购买一套可以俯瞰纽约中央公园的公寓，以作为他的第二个活动基地。虽然已到冬末，但纽约的天气还是有点寒意，这一天，史蒂夫来拜访约翰·斯卡利，两个人漫步在纽约大都会艺术博物馆里，后来又在一家咖啡馆里交流了思想。

在史蒂夫的眼里，如果董事会不让他执掌整个苹果公司，那么第二个最佳人选就应该就是他感觉比较舒服的，而且他还能控制的人。约翰·



斯卡利是一流的、公认的市场专家，他对苹果公司来说是一个不可多得的人才。另一方面，他对技术方面的事情一点都不懂——这对斯卡利来说可能是一大缺点，但对史蒂夫来说却好像是一种赐福。如果斯卡利一直忙着经营公司，谁还来对技术方面的问题指手画脚呢？谁还能与招募他的人过不去呢？

最初有人向斯卡利提出让他出任苹果公司总裁的时候，他坚决拒绝了，但现在他有点动摇。在提及百事可乐公司时，史蒂夫说的一句话成为了美国商业传奇史上的一个小插曲，他说：“当你可以做更有意义的事情时，你还愿意一直卖你的糖水吗？”

快到3月底的时候，董事会在总裁人选上才最后拍板。斯卡利担任苹果公司总裁的条件是：年薪100万美元；如果斯卡利的承诺得以兑现的话，付给奖金100万美元；如果业绩完成较好，给予价值100万美元的股票期权；另外，还可以以低息贷款买一座售价200万美元的房子。

约翰·斯卡利在百事可乐公司的待遇已经相当不错了——在一个稳定行业的稳定公司里拥有一个有权力的地位、一份稳定的工作。令人称赞的是，他没有就此止步，而是选择了挑战自我。苹果公司现在有了一位新总裁，对史蒂夫来说最重要的是，这位新总裁对他非常崇拜。

一个月之后，迈克·马库拉向苹果公司员工宣布由约翰·斯卡利担任苹果公司的总裁，斯卡利随后发表了就职演讲，在演讲中他说：“如果你们想问我为什么来苹果公司，这其中只有一个原因，那就是在这里可以和史蒂夫·乔布斯一起工作。我把他看成是我们国家在这个世纪里一位真正伟大的人物。而现在我有机会能够帮助他，这件事本身就让我兴奋不已。”

## 第 18 节：

华尔街股市对斯卡利·斯卡利担任苹果公司总裁反应良好。尽管由于 IBM 公司的个人电脑的竞争，苹果电脑的市场占有率一直在下降，而且利润也一再下滑，但苹果公司的股价却一路飙升到每股 63 美元。而苹果公司的内部人士却不是那么乐观。前些年在研发苹果 III 电脑时，就是因为史蒂夫的刚愎自用，再加上技术人员封闭式的工作，才使得苹果 III 电脑彻底失败。（兰迪·威金顿说：“苹果 III 电脑是一群纵酒狂欢分子的‘私生子’，等到真正生产出来的时候，这些人却感到相当头疼，对于这个‘私生子’，每个人都说‘它不是我的’。”）苹果 III 电脑在 1980 年推向市场，但其故障的发生率极高，并且没有销售出去多少台。

而现在“丽莎”电脑也面临着失败的局面。在春末夏初的时候，售价 1 万美元的“丽莎”电脑的订单就像涓涓细流一样，而 IBM 个人电脑只售 3 000 美元，且使用微软公司软件，很有实用性，消费者在购买

时自然会作出合理的选择。人们预计,也许很快“丽莎”的悲剧就会发生在苹果III电脑身上,苹果公司正在制造另一场不幸。约翰·斯卡利就像是在一艘船将要沉没的时候,及时赶到并出任了船长。但在他上任后不久,就发现了麦金托什机的一些真实情况。

苹果公司销售萎靡的状况是由乔·谢尔顿首先揭露的,他是苹果公司市场部的经理,主要负责在麦金托什机推向市场的时候推广它的软件产品。“当我加入到这个队伍的时候,”他说,“我听到了一种非常荒唐的销售计划,也就是在一开始的100天里要销售7万台麦金托什机,而在一年之内要销售50万台。我想这简直是发疯了。”自从麦金托什机推向市场后,史蒂夫就一直给谢尔顿灌输“奋斗就能成功”的思想。

“在几个月的时间里,我发现我也在对他人表达这种思想,自己也竟然相信了这种说法。史蒂夫对我们每个人都影响巨大。我们知道从常理来看,他所说的销售任务根本完不成。但是,从情感上来说,我们非常希望这是真的,也非常希望我们能完成计划规定的销售任务。”

由约翰·斯卡利担任苹果公司总裁所带来的苹果公司的股票价格上涨趋势并没有持续多久。斯卡利在上任初首先要做的一件事就是向公众公布了一则新闻——“丽莎”电脑完全没有达到预定的销售目标,公司在这一财年的第4季度将处于亏损状态。(苹果公司的财政年度是从上一年的9月份到次年的8月份。)这则消息就像一颗定时炸弹一样,使苹果公司的股票价格从每股63美元暴跌至每股21美元。

当然，苹果公司股票价格的暴跌并没有影响到史蒂夫的生活方式，但随着股票价格的狂跌，他所持有的股票净值也迅速下降。在几个星期的时间里，这些股票使史蒂夫损失了 2.5 亿美元。

1983 年 11 月，苹果公司为橄榄球决赛专门制作的麦金托什机广告完成了，广告的制作是在著名电影导演雷德利·斯科特的指导下完成的。为了节约成本，苹果公司把广告制作地点安排到了英国，但据安迪·赫茨菲尔德说，广告的预算资金还是达到了 75 万美元。在橄榄球决赛期间的电视节目中插播这则广告还得花费更多，这种在如此短的时间内就花费上百万美元的广告投放在美国企业中也是少有的。后来，约翰·斯卡利把这种做法叫做“拿着公司当赌注”。

电视台把广告插播方案的草稿传递到了苹果公司，随后公司在每月一次的董事会议上作了讨论。史蒂夫想要和迈克·默里就他筹划的电脑广告达成一致意见，以便于能够让他在董事会议上一展他的业绩，因为迈克也赞同这则广告，并且参与了广告制作。后来迈克回忆说：“我的确对这则广告很自豪，这是我做出的最大成绩，我还相信我的贡献能得到公司员工的认可。在那次董事会议上，我环顾了一下四周，发现菲尔·施莱恩把头埋在桌子上，正用他的拳头砸着桌子。我当时想：‘太好了，他们都同意这则广告。’”

“但当他抬起头看我的时候，我突然发现他的目光不对劲儿了，我这才意识到他是不赞同的。后来，董事会成员一致同意让我们把广告时段‘卖’了，把广告撤销。董事会认为，这是苹果公司制作的最糟糕的广告。”

董事会作出决定，苹果公司不应该再和这则广告纠缠不清了。“由于这则广告在董事们中间反应冷淡，约翰·斯卡利不得不要求广告公司把苹果电脑广告的时段卖给其他公司。”默里说。但广告代理商已经把苹果公司的广告安排完毕，因此他只卖了一个 30 秒的时段，他告诉苹果公司他无法把那个时间较长的时段卖出去，因为已经来不及了。苹果公司只得考虑用这个时段插播一个他们以前作过的广告，但后来又决定还是按照原计划插播这则广告。

史蒂夫原以为他筹划的这则广告就这样泡汤了，没想到峰回路转，终于没让他失望。他真是高兴坏了，因为事情的结局完全是他想的那样。

如果苹果公司所作的广告能够引起人们的关注、讨论，并且还能使成千上万的人去商店一睹它的风采，那么作广告所花的钱就是值得的。但如果是因为某种原因在星期天橄榄球决赛后，当人们涌向商店时根本看不到麦金托什机的踪影，那么很显然，作广告的钱就是白花了。当然，如果麦金托什机能够装配完毕，那么任何东西都不能阻挡把它推向市场，而现在的情况是，不仅仅是它硬件本身的问题，它的软件



也麻烦不断。

在星期天,也就是 1984 年 1 月 8 日这一天,美国西海岸软件设计人员、测试人员和美国东海岸的产品推介机构举行了一次电话会议。会议开始不久,软件设计人员就遇到了棘手的问题:他们仅仅有一个多星期的时间设计软件,然后进行拷贝,而现在他们还没有动手呢。还有一种选择看起来更糟糕:那就是卖给用户们新型电脑,但安装的是毛病不断、运行不稳的软件,产品标签贴的也是“示范样品”。

在电话会议期间,当软件设计组宣布软件不能按时开发完成时,推介机构的负责人的反应却是他们始料不及的。他们猜想这位负责人肯定会像史蒂夫·乔布斯一样勃然大怒,但完全相反,他却对软件开发组赞美有加,他告诉软件设计人员:“你们真是了不起,苹果公司就指望你们了,你们肯定能完成开发任务。”他还说,不能把示范性的磁盘发送出去,这样会带给电脑市场错误的信号。他相信软件设计人员能够完成任务。说完他就把电话挂上了,那些设计人员也没来得及和他讨论。

在库比提诺苹果公司的总部,会议室里的人听到这些话都惊呆了。他们一直在拼命地工作,现在已快精疲力竭了。就好像身强力壮的人在攀登一座山,实在是攀登不动了,因此,他们宁愿坐下来哭泣也不愿再继续攀登了。为史蒂夫·乔布斯工作就好像攀登一座难以到达山顶的山,但史蒂夫一定能给他的员工带来新的工作动力。史蒂夫能让他们



在紧急时刻挑战自己的极限，因为他雇用的员工都是很出色的，他是不会让他们裹足不前的。这些员工也没有任何话可说，只是不声不响地站起身，回到工作地点继续干活。就这样，在那个星期里，很少有人能睡个好觉。

在最后时刻，也就是1月16日的黎明前夕，研发人员终于开发完成了系统和查找程序，并且能够应用了。在研发过程中，兰迪·威金顿使出浑身解数解决几个程序缺陷，但每次编译出新的程序版本，程序缺陷却好像比以前的版本更加严重了。兰迪一直坚持修改，在最后的关键时刻，也就是还有几分钟的时间，他终于修改成功了。他们的软件也能够复制了。

有关麦金托什机即将推向市场的报道开始在美国所有的媒体出现。麦金托什机登上了20多种杂志的封面，也成了美国三大主要计算机网络的晚间热点新闻，全国的各大主要报纸也进行了报道。一种新型的计算机在全国范围内的媒体中被如此报道，这还是第一次。

史蒂夫和斯卡利两人都说这次麦金托什机的推介是“拿着公司做赌注”。

当橄榄球决赛举行的时候，苹果公司所作的广告展现在了观众面前，与观众以前所看到的广告不同，苹果公司的广告给人耳目一新的感觉。

广告画面上有一群男人，他们的头发刮得精光，穿的衣服是灰褐色的，就像是囚服。他们排成一队坐在长凳子上，眼窝凹陷，正看着一个巨大的屏幕，屏幕上有个酷似“老大哥”<sup>①</sup>的人在那里作演讲。有一个金发碧眼的妙龄女郎，从这群人中间冲了出来，然后跑到了自己的小屋，走到一个大屏幕前。她握起一个很大的锤子，只见她快速地抡起锤子，锤子的动能不断增加，最后飞了出去，刚好击中大屏幕的中央，大屏幕“嘭”的一声炸开了，里面发出了令人目炫的光芒。随后，抑扬顿挫的广告宣传语传到了观众的耳朵里，与此同时，电视屏幕上出现了同样的字幕：

1月24日，苹果计算机公司将会隆重推出麦金托什计算机，到时你会明白，1984年将会有多么的与众不同、多么的精彩纷呈。

苹果公司的这则广告和以前的广告相比给人的印象更为深刻，更加别具一格，让人赞叹不已。全美国的电视台在他们的晚间新闻里反复地播放着这则广告，它所达到的效果相当于苹果公司作了数百万美元的广告。

苹果公司终于在1984年1月24日正式向世界展示了麦金托什机。这次展示会是在苹果公司的年会上举行的，展示的当天，苹果公司里聚集了众多的员工、股东和新闻记者。史蒂夫特意穿着有双排纽扣的夹克，配了一个圆点花纹图案的领结。这是他最为得意扬扬的时刻。

在灯光暗淡下来后,史蒂夫在聚光灯的照射下出现在展示厅的平台上,他耸了一下肩,然后宣布展会开幕,接着他又用平缓的语调朗诵了他喜欢的诗人鲍勃·迪伦的几行诗,另外还有歌曲《时代在变》里的歌词。

约翰·斯卡利紧跟着第二个出场,他宣布当前苹果公司资金雄厚,没有长期欠债,而且苹果II电脑销售状况良好,在12月份已经打破了历史纪录。他说完后,观众中响起了热烈的掌声。

史蒂夫又重新出场,他说他已经说得够多了,现在该让麦金托什机“自己”展示“自己”了。他从电脑包装袋里取出麦金托什机。根据预先设计好的程序,这台麦金托什机对观众“说话”了:

嗨,大家好,我是麦金托什机。能够从那个袋子里钻出来真是太美妙了。我现在还不习惯对着这么多人讲话,但我要与你们分享一句至理名言,这是我第一次遇见一台IBM公司的大型计算机时想到的:不要信任一台你提不动的计算机!

当然,我能够讲话,但现在我还是坐下来,静静地听你们讲。在这里我带着极大的自豪感向你们介绍这位像我父亲一样的人——史蒂夫·乔布斯。

这真是一种不同凡响的展示方式，在观众中间迅速爆发出了雷鸣般的掌声。观众这么热情，其中一个原因是这台麦金托什机所做的开场白令人捧腹；还有一个原因是史蒂夫又重新成了人们关注的焦点。绝大多数人都会认为麦金托什机的设计人是史蒂夫·乔布斯，史蒂夫就代表着麦金托什机。

史蒂夫这次的展示和以前一样也是毫无瑕疵的、非常完美的。他具有那种感召别人的超凡魅力，同样他这一次也得到了观众的好感，吸引了众多人的目光。但唯一的缺憾就是他缺乏一种幽默感。

在随后的日子里，顾客们蜂拥进了麦金托什机的销售商店，想看一看这个在广告上说得天花乱坠的东西到底什么样儿。订单也随之而来，在销售业务最关键的 100 天之内，据史蒂夫吹嘘说，麦金托什机总共卖出了 7 万台。虽然有夸大的成分，但总的来说还是有一定根据的。

## 第 20 节：

苹果公司就像是我的初恋一样。就像所有的男人都会想念他们第一个深爱过的女人一样，我也会一直想念“我”的苹果公司的。

—史蒂夫·乔布斯

在苹果公司里，约翰·斯卡利的聪明才智的发挥完全被史蒂夫遮住了。史蒂夫对别人有着超强的感染力，身上也洋溢着迷人的魅力，他能够蒙蔽住一些人的眼睛，让他们接受他的错误观点。而约翰·斯卡利认为，史蒂夫这样做是在拿公司当赌注，他对新推向市场的麦金托什机作出了过高的估计。史蒂夫还是认为在麦金托什机推向市场的第一年里，也就是1984年，销售量一定会达到50万台，因为根据开始时的销售报告，这一数量完全能达到。苹果公司的两位主管都对这一销售计划提出了质疑，并希望史蒂夫能保持清醒的头脑。但不幸的是，他们随后被史蒂夫免职了。

当世界上很多公司都在看着苹果公司，认为苹果公司是未来股份公司的经营典范时，在苹果公司的管理层却形成了一股非常大的力量，这股力量足可以把苹果公司分裂成几个部分。

在麦金托什机成功推向市场后，斯卡利决定要把麦金托什机研发组和“丽莎”电脑研发组整合在一起，然后由史蒂夫·乔布斯做他们的负责人。但也就是从斯卡利的这个决定起，事情变得不妙了。在两组人员整合的第一天，当两组人员都集中在“丽莎”电脑研发大楼中厅的时候，史蒂夫向“丽莎”电脑研发组成员说的第一句话就是：“你们真是一群饭桶。”也就是从他这一句话开始，情况就变糟了。“我作为麦金托什机研发组的一名成员真是感到羞愧难当，”唐·登曼在回忆起那天的情景时说，“在史蒂夫发表长篇激情演讲的时候，我仔细观察了一下

‘丽莎’电脑研发组的人员，他们眼里都流露出憎恨、愤怒的目光。当然，在我看来是不能责怪他们的。”

但实际情况是，并不是麦金托什机研发组的所有成员都认为史蒂夫的长篇讲话不合时宜。一些麦金托什机研发组成员就认为，史蒂夫的讲话是绝对正确的。“我认为他的讲话真是太精彩了，”安迪·赫茨菲尔德说，“他就应该如此对他们讲。‘丽莎’电脑研发组的人就是没有振奋起精神。”但他的讲话激起了很多人的情绪，当然是那种不良的情绪。

以后的事实证明，史蒂夫的任性以及以自我为中心的个性是他迅速走向危机的关键性因素。他的讲话也表明，在他的心中根本就缺少一种人性化的东西，这种以人为本的价值观是苹果公司赖以生存的基础，而现在这一切好像在史蒂夫那里不复存在了。史蒂夫的讲话表明他有掌控整个苹果公司的企图，但这也预示着他真正掌控公司的日子已经不多了。

杰伊·埃利奥特是苹果公司人力资源部的副总裁，他也是麦金托什机研发组里除了史蒂夫之外唯一的苹果公司行政官员，同时他还是一个善于观察周围事态变化的人，他看到了斯卡利和史蒂夫之间的关系日益紧张。“斯卡利是公司的总裁，”埃利奥特说，“但所有的权力都掌握在史蒂夫手上。在公司主管人员开会时，你只要看一看史蒂夫和斯卡利的表现就行了。他们两人可以彼此对话，但其他本来要向拉塞特汇



报工作的人员，反而得向史蒂夫汇报。史蒂夫才是苹果公司真正的主管。”

“我们雇用斯卡时是来指导史蒂夫工作的，”埃利奥特解释说，“但是结果呢，却正好相反，是史蒂夫在教斯卡时如何做事。”

约翰·斯卡利是一个说话做事从容、矜持而有理智的人，所以他明显不能容忍史蒂夫的行事方式。但面对着史蒂夫咄咄逼人的气势，他又无能为力。史蒂夫看起来就像希腊神话中能点石成金的迈达斯一样能够“点物成金”，因为麦金托什机正在成为最畅销的电脑，并且已经占领了美国的电脑市场。与此同时，从史蒂夫本身来说，他也正在获得一种个人收益，因为里吉斯·麦金纳公司在大力宣传史蒂夫的事迹，目的是让全世界的人都知道，史蒂夫·乔布斯是“个人电脑的真正发明者”。最终这种宣传攻势达到目的了。

史蒂夫这个“个人电脑的真正发明者”，在此时也即将成为危机风暴的中心。

古希腊有一个词语非常适合描绘史蒂夫这种人的行为态度。希腊人把这叫做“狂妄自大”(hubris)，他们认为当一个人敢于挑战上帝的时候，他的行为特点一定是傲慢无礼的。而上帝对他的反应也是一样——在天堂里把这个桀骜不驯的家伙一棍子打趴下。

1984 年，一条比较醒目的广告用语是来自温迪公司的汉堡包广告，有一句广告词是：“有牛肉吗？”苹果电脑用户也开始问麦金托什机同样的问题。电脑销售开始时的 100 天里，麦金托什机显得耀眼夺目，但是细加观察分析，还真没有多少“真材实料”。说起来也是一个笑话，麦金托什机的软件应用程序只有 6 种，即：麦金托什机数据记录程序、麦金托什机显示程序、微软文字处理程序，另外还有其他 3 种数据记录、显示和文字处理程序。当时的情况是，绝大多数的软件公司，包括为 IBM 公司的家用电脑开发出最畅销的电子制表软件 Lotus1 - 2 - 3 的美国 Lotus 公司，都还不具备为具有可视功能的计算机开发高难度软件系统的能力。麦金托什机与 IBM 公司的个人电脑展开了竞争，而 IBM 的个人电脑已有数千种软件程序可供选择安装，因此电脑用户只是把麦金托什机当做一个玩具，一台你可能喜欢但又不会购买的机器。

苹果公司的市场开发人员对麦金托什机作了大量的市场调查，但结果却不容乐观。零售商们首先向用户展示的还是 IBM 公司的个人电脑。即使顾客有时候问一下麦金托什机的情况，他们最后买的也还是 IBM 公司的个人电脑。电脑用户不喜欢没有扩展功能的机器，况且麦金托什机的屏幕太小，还没有绚丽多彩的颜色。

一位自由撰稿人回想起了与苹果公司的经理贝齐·佩斯坐在麦金托什机前写一篇演讲稿时的经历。演讲稿要求提交的时间比较紧，第二天

早晨, 贝齐就要把这篇稿件交上去, 以便能在苹果公司极其重要的年度销售大会上使用。这位撰稿人习惯于每写一两句就保存一下信息, 但这台机器只能把信息保存在一张软盘上。让人不可思议的是, 当要保存信息时, 机器却把软盘弹了出来, 接着就出现一行提示语, 要求把装有微软文字处理系统的磁盘插入磁盘驱动器。撰稿人按照机器的提示做了, 磁盘在磁盘驱动器里旋转了一会, 却又被弹了出来, 并且还伴随着一行提示语, 要求把写有演讲文档的软盘再次插入驱动器里。就这样反反复复地进行了几次, 都没有成功。这位撰稿人非常气愤, 贝齐也因为拿不到演讲稿而焦虑万分。出现这种问题的原因是, 麦金托什机没有足够的内存, 而它的内部硬盘驱动器也没有足够的存储空间。这一次算是苹果公司的行政管理人员实实在在地感受到了麦金托什机用户遇到的麻烦。后来, 麦金托什机的研发人员把这种麻烦叫做“磁盘驱动器的奥林匹克”。

面对麦金托什机出现的问题, 人们的抱怨声此起彼伏。在计算机技术领域和市场运营方面, 史蒂夫还不是多么游刃有余, 他只是相信自己的直觉以及依靠他的市场调查员们调查的结果。尤其是在1982年年初, 那时正是史蒂夫春风得意的时候, 他觉得自己就是那种“点物成金”的人物, 根本听不进去别人的意见。在计算机的设计上, 他更是我行我素, 擅自决定计算机应该装配什么部件才能更好地适应市场需求。迈克·默里形象地比喻道: “史蒂夫所作的市场调查就是每天早晨看一看镜子里的自己。”

到 1984 年 7 月,麦金托什机的销售额就让人有点担心了,卖出去的电脑数量好像一直在下降。开始的时候史蒂夫还拒绝相信这个事实,他认为这只是夏季经济萎靡不振的反映。但当 8 月份的销售额还在持续下降的时候,史蒂夫才开始恐慌了。苹果公司里一个很受史蒂夫支持的组织(该组织主要作一些盲目乐观的销售额评估,实际上那些数字并不是真正的销售额),也由于公司收入下降,不能给予充分的支持了。好像突然之间,苹果公司出现了严重的问题,而这其中史蒂夫应该负很大的责任。

史蒂夫完全忽视了典型电脑用户的所思所想,他没有抓住用户购买电脑时最基本的考虑因素。他不明白,当用户需要花费几千美元购买一台电脑时,大多数人并不在乎它有多么好看,也不在乎它是否有一个鼠标或者电脑是什么颜色的,他们所关心的只是购买的机器能否为他们干活。

在这种情况下,怨恨开始在苹果公司的管理层滋生了。苹果 II 电脑推广机构——主要负责苹果 IIe 电脑和苹果 IIc 电脑的推广和销售,一直不理解公司管理层所采取的公司发展策略,其成员也几乎成了公司阶层中的“贱民”。与此同时,史蒂夫和其他公司高层管理人员也为麦金托什机的行情大跌而焦虑万分,而约翰·斯卡利仍旧不能控制公司的局面。由于董事会主席史蒂夫行为的反复无常,苹果公司作为电脑产业

界的领头羊，其名声也受到了严重影响。

当麦金托什机研发组成员了解到在“丽莎”电脑研发组里，和他们做同样工作的职员所拿到的薪水有多少时，对史蒂夫来说，一个更大的打击到来了。在“丽莎”电脑研发组里，一位电子工程师的薪水可以达到一年5万多美元，而在麦金托什机研发组里，只有安迪和伯勒尔可以拿到这么高的薪水。史蒂夫付给他的员工1万到2万美元的年薪，还鼓动他们拼命地为麦金托什机工作，他还指望员工不论是白天、黑夜还是周末都要为他工作，而且要他的员工“一个星期工作90个小时”。苹果公司的一位经理在一份备忘录里写道：“研发组的工程师知道这件事后都非常沮丧。”这件事本来就已经在麦金托什机研发组成员中间激起了很大的不满，可后来，一些工作时间较长的成员又发现，“丽莎”电脑研发组里一些后来被雇用的员工的薪水，竟然比麦金托什机研发组某些管理人员的薪水高，他们更加愤愤不平了。麦金托什机研发组的人员都感到他们被出卖了，是史蒂夫在利用他们。他们把自己的身心都奉献给了史蒂夫和麦金托什机，但史蒂夫却这样对待他们。这种情况导致的结果是，史蒂夫以后再也没能恢复这些员工对他的信任。（后来，曾参与研发麦金托什机的员工很少有再为史蒂夫工作的。）

史蒂夫同对自己忠心耿耿的员工之间的争执也只是问题的一部分。虽然人们普遍认为苹果公司是个人电脑世界的领头羊和革新者，但它那



缺乏一致性的做法仍然失去了很多人的信任，更别提他们的“头目”史蒂夫了。在与 IBM 公司进行殊死竞争的过程中，人们不是把苹果公司看做是一门威力无比的“大炮”，而更多地把它看做是一门无法固定的“加农炮”。对电脑用户来说，IBM 公司代表着一个值得信任的名字，苹果公司则不然。

苹果公司每年都要为国际市场的销售人员举行一次盛会，由于麦金托什机的销售一直停滞不前，史蒂夫就把 1984 年这次盛会看得非常关键，因为他可以借助这次千载难逢的机会给新来的销售人员鼓劲加油，让他们把全部精力用于产品的销售上。然而在另一方面，在苹果 II 电脑的销售上，德尔·亚凯姆也面临着一种不同于史蒂夫的挑战。德尔当时是苹果 II 电脑生产、销售部的负责人，他意识到虽然“光彩照人”的麦金托什机已经成为了人们注意的焦点，但它仍旧不能给公司带来巨大的利润，而苹果 II 电脑产品可以给公司带来很好的效益，能够使公司摆脱可能出现的困境。但糟糕的是，他们的研发人员没有开发出苹果 II 电脑的后续产品，也就是说他们的销售额不会长盛不衰。这在另一方面也说明公司的主打赢利产品——苹果 II 电脑，正在面临着被麦金托什机取而代之的危险。

对于销售人员来说，夏威夷的这次盛会只是尽情玩耍，甚至是狂欢作乐了一个星期。而对苹果公司的管理层来说，这次盛会后他们回到了苹果公司总部库比提诺，真是感到焦虑万分。“史蒂夫极其沮丧，”杰



伊?埃利奥特回忆说,“他认为,以前约翰?斯卡利没有得到公司的‘大权’,而现在已经开始振作起来,要正式管理公司了。如果这样的话,他史蒂夫就应该让权给这位‘不懂生意’的总裁。”史蒂夫这样抱怨是没有任何意义的,这就好像一架飞机在燃油即将耗尽的时候,它的驾驶员不为起飞之前不作检查而自责,反倒是责怪其他人员。

麦金托什机的销售额继续下滑,史蒂夫的心情也随着一份接一份的报告变得更加糟糕。他越来越相信解决当前苹果电脑困境的策略就是与另一家大型公司联合经营。他考虑过要和美国电话电报公司、通用电气公司,甚至是可口可乐公司共同制订销售计划。在这一紧要关头,史蒂夫拜访了通用汽车公司的首席执行官罗杰?史密斯,并邀请他参观麦金托什机的生产部门。史蒂夫建议苹果公司和通用汽车公司进行发展战略合作,史密斯回答说,他对计算机了解甚少,他将会派他们公司一名董事去和苹果公司的董事会商讨合作事宜。

## 第 21 节:

到苹果公司来的董事是一个名叫罗斯?佩罗的人,他和史蒂夫反差很大。史蒂夫年轻有为、狂放傲慢,而这位刻板的得克萨斯州的热情分子却和史蒂夫有着很大不同。他们两个就像是在郊外野餐时一对可以

互补且配合默契的农场好手。虽说如此，苹果电脑还是留给佩罗很深的印象，但他一直没有看出这两家公司适合在一起合作经营的理由。

在美国国内寻求合作无望的情况下，史蒂夫只有带领一组成员远赴日本去和爱普生科技公司商讨合作。爱普生公司是一家商用机器生产公司，史蒂夫认为它和苹果公司能够更好地开展合作。但去日本东京的路程让史蒂夫他们极其灰心丧气，因为当时恰逢地震，很多公路都被阻塞，他们只得钻出汽车，改乘火车，可他们又得知铁路运输也中断了。当他们好不容易到达时，爱普生公司却又把他们晾在一边，一直让他们等了好几个小时，虽然接见时，爱普生公司的人员对他们还算和善、殷勤，但史蒂夫却为此大为不悦。

在会谈时，爱普生公司的总裁站起身来亲自进行产品展示，这位日本绅士几乎是刚开始，也就是展示了1分钟多一点，就被史蒂夫打断了讲话。杰伊·埃利奥特当时也在现场，他亲眼目睹了这件事，据他回忆说：“史蒂夫面对这位公司总裁说：‘这样不行，你有没有更好的方案？’说完就扬长而去。”

在没有谈成的情况下，史蒂夫他们只好又回到东京，在火车上，史蒂夫开始发泄不满。当然他不是借这个机会和员工探讨一下如何解决当前的困境，而是跟别人谈论他新近交的女朋友。“他不明白为什么他遇到的事情总是那么麻烦，”埃利奥特说，“他根本不在乎在爱普生公司

发生的事，这件事对于他来说，跟没有发生过一样，也就是说，这件事刚过去，他就忘得一干二净。在史蒂夫的心目中，对事业的热爱是最重要的，但现在他好像忽然不明白了，为什么他的热情不能解决自己面临的难题呢？”

火车飞速地在日本的领土上行驶着，这位亿万富翁、大名鼎鼎的苹果电脑创始人，竟然也不忘向别人倾诉自己的心事。这一年，史蒂夫已经 30 岁了，他还在渴望着建立一个属于自己的家庭，但又害怕这个家庭将来不知会变成什么样子。在他们即将到站的时候，史蒂夫突然转向埃利奥特，不假思索地说出自己的怨恨：“我并不是一个普通人，为什么他们这么不理解我？”如果这句话从像伦勃朗或贝多芬这样伟大的人物口中说出可能还有些意义，但对于史蒂夫来说，这样的话有点不合适了。

苹果电脑的销售“大漩涡”还是不停地变大。麦金托什机的销量下降一个月不足 1 万台，史蒂夫整天坐立不安，而斯卡利仍旧没有真正掌管苹果公司。到现在，苹果 II c 电脑对麦金托什机的带动效应也逐渐消失。更为糟糕的是，德尔·亚凯姆给公司生产部门的产品订单是根据以前苹果电脑销售局面良好的情况下制定的，而现在由于苹果电脑的销量急剧下降，公司突然发现库存积压的电脑产品已经“机满为患”了。苹果公司不得不宣布处理掉积压的产品，这也着实让关注苹果公司股价的股民们紧张不安。20 万台电脑就这样被一家习惯“以物易物”

的公司清算完了，这说明苹果公司已经运转失灵，正在走下坡路了。

虽说如此，麦金托什机研发部还是紧紧抓住公司事务的大权不放，他们对管理公司事务的内部职能部门尤其重视，比如广告部、客户关系部、商品配送部、服务部。史蒂夫对此的理念是，只有这样做才能确保他这位公司董事会主席掌控公司，一些事情才能按照他的“意思”处理。但苹果公司的权力过分集中在麦金托什机研发部也是整个公司的一大顽疾。尤其是麦金托什机研发部又是由史蒂夫掌管，情况就显得更加糟糕。

1985 年，苹果公司在亚利桑那州菲的尼克斯召开会议后一个星期，公司的管理人员又开始了一次静修。这天早晨，在斯卡利和客户关系专家里吉斯·麦金纳开会的时候，苹果公司市场部的总裁迈克·默里找到了他们。迈克告诉他们现在该是找他俩谈一谈的时候了，他的语气里透着严肃、认真，麦金纳和斯卡利不得不同他去议事。

在他们 3 个人一起去乘电梯的时候，史蒂夫看到了，就问他们要干什么。默里一下被问蒙了，只是说他们要去开会，史蒂夫表示他也想参加这次会议。迈克·默里在苹果公司的 3 年里从来没有对史蒂夫·乔布斯说一个“不”字，不过现在他拒绝了史蒂夫的要求。史蒂夫虽然一再坚持，但默里依然不松口。最终，他们把这位董事会主席撇在了一边，关上了电梯的门。史蒂夫第一次预感到对他不利的事情要发生了，

他决定要去查个究竟。

与此同时，默里、斯卡利和麦金纳这 3 位策划者秘密躲藏在斯卡利的旅馆房间里，对苹果公司未来的发展作出了决定。默里对总裁斯卡利说，现在应该考虑让麦金托什机研发部的“掌门人”史蒂夫离职了。这句话从默里这位既是公司值得信任的权威人士，又是对史蒂夫忠心耿耿的人物口中说出，斯卡利和麦金纳不禁有点愕然。说完这句话后，默里又简单地解释了一下让史蒂夫离职的原因。随后，斯卡利也在想：假如和史蒂夫如此贴近的默里都让史蒂夫从麦金托什机研发部负责人的岗位上离职，那么很可能事情已经发展到很严重的地步了。

由于史蒂夫一直在攫取公司的权力，现在麦金托什机研发组已经成为联系紧密的“海盗团伙”了，整个研发组也迅速膨胀到了 700 多人，他们这些人行动统一、目标一致，是一股不可小觑的力量。还有，由于前些时候，麦金托什机研发组里的成员抱怨薪水太低，史蒂夫一时冲动地作出了决定，增加了研发组成员的薪水，但那是从公司日益下滑的收入中划拨的。

对于苹果公司出现的电脑销售问题，人们很容易会认为那是默里的责任，至少有他一部分的责任。从某种意义上说，这种说法是有一定道理的，因为他作为苹果公司市场部的总裁，对于当前的混乱局面应该有一种很强的调控能力。毕竟，公司出现了这么大的问题是因为他们



失去了自己的市场。默里他们认为,苹果公司生产的电脑可以销售给各个公司的办公人员,但他们不知道(或者也不想知道),这些办公人员所使用的电脑往往都是团体购买的。而苹果电脑的销售都是针对个人用户的,他们所采取的销售策略是让个人用户满意,没有想到团购的情况。

史蒂夫一直提醒销售部门注意,他们制订的计划要以公司的赢利为目的,甚至斯卡利也让史蒂夫欺骗了。他们都认为,公司制定的销售策略是正确的,销售量的下降只是电脑市场暂时性的不景气和季节性疲软,或者是因为他们公司没有开发出软件程序。“史蒂夫的眼光很长远,可以达到1 000 英里,”杰伊·埃利奥特形象地比喻说,“但他却看不见每一英里的详细情况,他不明白只有走好每一英里,才有可能达到1 000 英里。他天才般的商业头脑是因为他的眼光长远,而他之所以又衰落也是因为他的眼光长远。”

在菲尼克斯静修后,史蒂夫·乔布斯和他原来的合作伙伴、苹果公司的创建者沃史蒂夫·沃兹尼亚克去华盛顿参加了一次庆典仪式。在那次庆典仪式上,罗纳德·里根总统授予了他们俩第一枚全国技术奖章,以表彰他们对美国技术发展所作的贡献。然而,这一时刻对两位史蒂夫来说都很不舒服,因为他们两人都不能再容忍对方,也无法再抑制各自的不满了。



当史蒂夫回到加利福尼亚的时候,他发现沃兹尼亚克已经公开声明要离开苹果公司。沃兹严厉指责公司对苹果 II 电脑生产线的支持严重不足,而且管理混乱。苹果 II 电脑是公司唯一赢利丰厚的电脑产品,但在苹果公司的年度会议上却被忽视了,沃兹还对这种做法进行了猛烈抨击,很明显,他的矛头是直指他以前的好朋友史蒂夫的。“上个星期开股东大会的时候,”他说,“‘苹果 II’这个词连一次也没有提到,我对此有很大的意见。”

到 1985 年 2 月,埃利奥特和默里已经决定寻找能够代替史蒂夫的人选了。他们认为,在苹果公司里,具有市场管理能力并且最富有远见卓识的是 41 岁的法国人让·路易·加塞,他可以顶替史蒂夫出任麦金托什机研发部的负责人。

当时,加塞是苹果公司法国总部的负责人,他还是一位颇具人格魅力的领导者,他还是一位教学和未来思想家。另一方面,他还是苹果公司在国外唯一常年赢利部门的负责人。在 1984 年秋季软件开发、销售萧条的时期,当时在欧洲销售的麦金托什机除了应用麦金托什机的数据记录程序和显示程序以外,没有任何的可应用程序。加塞依靠他的聪明才智和商业敏感度,派了一位雇员随身携带数万美元的现金来到纽约,并尽可能多地购买了麦金托什机可以使用的软件。回来后,加塞就把这些软件配销给零售商。

史蒂夫在别人策划着替代他的时候，却忙着起草一份建议书以解决麦金托什机研发部门所面临的难题。他提出的建议就好像是给一位患有心脏病的病人一贴创可贴。他提出的解决方案包括削减餐饮服务费，办事人员出差乘飞机时坐经济舱而不允许再坐公务舱等。

在那个月的月底，史蒂夫庆祝了他 30 岁的生日。在当天，他举办了一次盛大的晚会，这样的生日晚会只有亿万富翁或者大公司的老总才有能力举办。在圣弗朗西斯酒店的舞厅里，他邀请了 1 000 多名他最好的朋友和职员参加了穿半正式礼服的正餐舞会。

3 月 11 日所在的那个星期，麦金托什机的销售收入只刚刚达到原计划的 10%，而这时候公司的高层管理者也明白现在该是和史蒂夫摊牌的时候了。

## 第 22 节：

面对苹果电脑的销售窘境，斯卡利没有其他选择，只好采取行动。他宣布关闭几条电脑生产线。但幸运的是，IBM 公司在随后也宣布停止生产构想拙劣的低价个人电脑——“花生”电脑（PCjr），这种型号的电脑一直没有销售出多少台，该设计等于彻底失败了。美国的商业新闻报道也有了批评、谩骂的对象，苹果公司可以暂时喘一口气了。

与此同时,迈克·默里正在向苹果公司的主要高层管理人员公布一份备忘录,目的就是总结一下他在菲尼克斯向斯卡利和麦金纳所讲的那些他所担心的情况。备忘录的题目是《不要散布、复制或共享》,他在其中描述道:“公司出现的重大决策问题应该归咎于史蒂夫的公司发展战略的失败……他的发展战略明显是以公司的生存为代价的。”

事实上,默里这样对待一个人还是第一次,而这第一次却发生在史蒂夫的身上。在史蒂夫看来,连最忠诚于自己的朋友都开始质疑他作为麦金托什机负责人的意义,他觉得现在应该认真看清他所面临的现实情况了。在那个月里,史蒂夫和默里一直保持着联系,他竭尽全力地想让这位市场部的主管相信,只有他史蒂夫·乔布斯才能拯救整个苹果公司。至于斯卡利,让他辞职算了,由他史蒂夫担任苹果公司的总裁和首席执行官。默里当然不买他的账,他打心眼儿里认为,要让别人担任麦金托什机的负责人就得把史蒂夫“支开”,让他去搞研究、开发,只有当他关注新项目的研发时,他才会有创造激情,就像3年前研发麦金托什机那动人心魄的时刻一样。

苹果公司正慢慢地在默里、斯卡利他们面前垮下来。大量员工开始离职去了别的公司,斯卡利真是心急如焚。他手中的调查数据显示,麦金托什机仍旧被看做是雅皮士们(Yuppie,属于中上阶层的年轻专业人士)的工具,而并不是真正的商业电脑。斯卡利一直相信,如果要想使局面得到改观,就必须让加塞接替史蒂夫的位置。史蒂夫的反应

却好像是在告诉斯卡利：“加塞对电脑一窍不通，更别说懂销售了，在这种关键时刻，苹果公司需要的是真正懂商业的人才，而不是只懂技术的人。”

史蒂夫仍旧生活在他自己想象的世界里，他不明白即将到来的“狂风暴雨”就要把他击垮。3月底，他去了德国青蛙设计公司(Frogdesign)，这家公司成功地为日本索尼公司的随身听产品设计了外形。因为在以前，当史蒂夫第一眼看到青蛙公司设计的索尼随身听时，他就被青蛙设计公司的设计能力折服了，随后，他就和青蛙设计公司签订了大批量的合作项目，以帮助苹果公司设计将来研发的所有型号的电脑产品。可这次他再到德国的时候，突然发现青蛙设计公司正在为史蒂夫·沃兹尼亚克的新公司云-9公司(Cloud-9)做设计工作。

当史蒂夫在青蛙设计公司里看见到处都是他们为沃兹尼亚克公司设计的项目图案时，他勃然大怒，立即要求青蛙公司要么把这些设计草案发送给苹果公司，要么全部撕毁。事实上，史蒂夫也有权力这么做，因为青蛙公司与苹果签订的协议条款规定，青蛙公司可以为其他公司雇主设计项目，但史蒂夫·乔布斯以前的合作伙伴则排除在外。

新闻界连篇累牍地报道了这件事，人们对史蒂夫·乔布斯的普遍看法是，他相当狭隘，甚至有点卑劣。“史蒂夫·乔布斯非常恨我。”沃兹解释道。青蛙公司办公室的管理人员赫伯特·法伊弗恰如其分地描绘道：

“这真是一场激烈的对抗赛啊。”

苹果公司董事会最终采取重大决定是在 4 月 11 日,由一位沉默寡言的投资者阿瑟·罗克牵头提出,他从苹果公司成立起就一直待在公司董事会里。阿瑟是一个身材高大、安分守己的人,一方面他对美好的事物倍加赞赏,另一方面他又嫉恶如仇,憎恶推卸责任、华而不实的人。面对着这么多辞呈,面对着积压在公司仓库里数量庞大的苹果 II 电脑和麦金托什机,面对着麦金托什机的销量一直低于预计销量的 1/10 的情况,他感到必须让约翰·斯卡利掌握公司的实权。

面对公司的萧条状况,斯卡利采取了一系列措施应对这种局面。他的第一个决定就是取消了大型号麦金托什机的研发计划,这样更有利于尚在初始阶段的麦金托什机 II 的研发。斯卡利的第二个计划就是取消了一直奋力挣扎却从来没有成功的“丽莎”电脑的生产计划。也就是说,最后“丽莎”电脑在苹果公司被正式地、永久地停止生产了。

为了应付公司面临的复杂局面,公司董事会明白无误地告诉斯卡利不要再像史蒂夫·乔布斯的谄媚者一样处理事情了,整个苹果公司应该由他斯卡利一个人来掌管。斯卡利也非常清楚自己的处境,他意识到自己很快就要摆脱一种风雨飘摇的状况了,他决定亲自执掌苹果公司的实权。当然,他也意识到必须拿出勇气在公司董事会上面对董事会主席史蒂夫·乔布斯。斯卡利认为,只有交给他管理公司的实权,才能扭



转公司出现的不利局面。但他也说：“作为公司的首席执行官，必须要去指挥董事会主席，这又是很困难的。”

几分钟之内，公司董事会的决定就作出了。史蒂夫不再担任麦金托什机研发组的负责人，他的职位由加塞接替，而实权牢牢地被斯卡利抓在了手中。

史蒂夫对这个决定非常震惊，对斯卡利也是极其仇恨。在决定作出后，他和斯卡利擦肩而过，一句话没有说就离开了会场。

为了恢复自己的权力，史蒂夫再一次展示了他可以不计前嫌的能力。他找到了他的好朋友、苹果公司市场部的主管迈克·默里，当然在不久以前也是他使用便函在逼迫史蒂夫辞职这件事上火上浇油，并极大地激怒了史蒂夫。史蒂夫能不计前嫌，也有能力让其他人忘记这些事情。史蒂夫和默里两人一起策划并草拟了一份大胆的公司改革计划，涉及金额达 10 亿美元。按照他们的计划，苹果公司将成为一个总公司，它下面设 4 个分公司。其中有一个叫电脑天地（ComputerLand）的公司负责零售业务，由斯卡利出任这个公司的总裁。也就是说，把他撇在一边，不让他干涉史蒂夫的事情。史蒂夫还是作为总公司——苹果公司董事会的主席。

在星期六的早晨，默里到他的办公室开会，却突然发现加塞坐在门口



外面。这个法国人并没有接替史蒂夫担任麦金托什机研发组的主管，而是被指派担任另一个截然不同的职位。和默里面对面地站在那里，加塞感到非常尴尬，因为当时默里还被蒙在鼓里。直到星期一的早晨才有人告诉默里，加塞将接替他出任苹果公司市场部的主管，也就是说他必须让位于加塞。默里听到这个消息后，当时头就晕了，感到天旋地转。他和他的好朋友史蒂夫在一起策划了这么长时间的公司改革新方案，但同时，史蒂夫在背后竟然把他的工作“拿掉”了，而且还没有对他提起。当默里再次碰到他的老朋友时，史蒂夫给他唯一的解释就是：“我忘了告诉你。”

斯卡利不愿失去颇具商业头脑的默里，于是，就安排了一次聚会，邀请默里、史蒂夫共同商议这件事。最后的解决方案是让默里出任苹果公司商务部门的副总裁。方案做出后，斯卡利借口自己要出席一个商务会议就离开了。史蒂夫马上改弦更张，竭力想把默里拉到他这一边。于是，他就对默里说：“现在应该考虑一下斯卡利的问题，他不能再待在苹果公司里了。他不知道自己每天都在做什么。”

### **（美）《活着就为改变世界：史蒂夫·乔布斯传》**

在星期一，关于加塞新上任的消息就像野火燎原一样迅速在苹果公司传开了。然而，对于默里将出任商业部门副总裁的消息却没有任何只

言片语。

在这之后，斯卡利要去中国旅行几天，在这几天里史蒂夫还在策划把他赶下台。“我认为他们俩简直就像是小孩，”埃利奥特说，“史蒂夫竭尽全力想赢得这场‘宫廷政变’，而斯卡利行动起来也像一个被宠坏的小孩。他们两个都想把苹果公司据为己有。”当史蒂夫看到5月20日星期一斯卡利在公司高层战略规划会议上提出的公司重组计划时，他更是疯狂到了极点。斯卡利的重组计划巩固了两位执行副总裁在苹果公司的权力地位，其中一位是苹果II电脑的主管德尔·亚凯姆，他负责苹果电脑的生产；另一位是比尔·坎贝尔，他掌管苹果电脑的市场和销售。史蒂夫只是担任了新产品研发部的副总裁，这个职位并没有多少实权。

有一天下午，当史蒂夫和默里在苹果公司班德雷驱动器产业区闲逛时，默里惊奇地察觉到当时史蒂夫竟然还在想办法把斯卡利赶下台。同样令人难以置信的是，默里知道这件事后还提出要帮助史蒂夫完成计划。史蒂夫还把他的“政变”计划偷偷地告诉了加塞，因为史蒂夫对加塞还有一种好感，认为他还算是值得信任的人。但这个法国人却很明白他对苹果公司的忠诚要比对史蒂夫的忠诚多得多。加塞告诉史蒂夫他要认真考虑一下。但加塞和苹果公司的首席法律顾问阿尔·艾森施塔特是一对非常要好的朋友，当天晚上，加塞就去艾森施塔特家吃烤肉。吃饭时，加塞就把史蒂夫要策划一场“宫廷政变”的消息告诉了艾森

施塔特，艾森施塔特迅速把这件事通报给了斯卡利。

## 第 23 节:

第二天早晨，苹果公司的首席执行官斯卡利就召开了紧急会议。他在会议上大发雷霆，怒吼道：“是我在管理苹果公司，史蒂夫，我要你马上给我从这里消失，就是现在！”史蒂夫被人当场抓了个正着，因此也无话可说，他第一次表现得这么安静。史蒂夫极力地控制住自己的情绪，在那里忍受了 3 个小时的痛苦折磨而没有爆发。

当史蒂夫在场的时候，斯卡利要求公司的每位管理人员进行投票，迫使他们公开声明是对他忠诚还是对史蒂夫忠诚。杰伊·埃利奥特回想起这件事时非常愤慨，他说：“我告诉斯卡利，我认为他就是一头蠢驴，我拒绝投票。我认为在那个时候他和史蒂夫都应该‘消失’。”

在那一天，史蒂夫和斯卡利两人都说要辞职，斯卡利是对他的妻子说的，史蒂夫是对忠于他的职员说的，而且说的时候泪流满面。当史蒂夫跨步到会议室门口准备退场时，迈克·默里说：“你最好明白你现在要做什么，你一旦跨过这道门槛，世界可能会因你而改变。”史蒂夫最后还是听从了老朋友的建议，然后坐下来又考虑了几个小时。与会人员决定先不要匆忙作出决定，先把这件事情放在一边，冷静几天再说。但不论怎么样，这一天都是史蒂夫无法忘记的。“为什么不仔细考

虑一下，甚至是找斯卡利谈一谈呢？”史蒂夫这样想。

第二天早晨，史蒂夫就开车去了斯卡利的住处。史蒂夫听从了迈克·默里的建议，他要让斯卡利相信他所做的这一切都是为了苹果公司更好地发展，而不是针对斯卡利个人。对斯卡利，史蒂夫展示了他极具魅力的一面，所说的每个词都是精心挑选的，不尖锐刺耳，也没有挑战意味。他们两个人沿着斯卡利住处附近弯弯曲曲的人行道走着，一路上，史蒂夫竭力替自己辩解。他坚持说，他所说所做的都是为了苹果公司能够更好地发展，如果他的离开能使苹果公司获得良好的发展，他宁愿这么做。史蒂夫说，他完全支持斯卡利最终作出的决定，但他还是想要斯卡利再给他一次留在自己创建的公司里的机会。

斯卡利也主张和平地解决这件事，因此他被史蒂夫说服了，他说，只要史蒂夫发誓对他忠诚，他愿意再给史蒂夫一次机会，让他有机会为苹果公司服务，做苹果公司的客户发言人。“没有问题。”史蒂夫说，因为这是他希望得到的结果。史蒂夫和斯卡利谈了好几个小时，临走时他们还握了握手。实际上，斯卡利当时就同意对让史蒂夫在苹果公司重新担任一个职务的事再考虑一下。

史蒂夫认为，斯卡利不可能让他如此简单地就蒙混过去。在他的奔驰轿车还没有完全驶出斯卡利那新都铎建筑风格的房子外的车道时，史蒂夫就策划好了使出这场“政变”的最后一招。史蒂夫认为，斯卡利

是一个懦弱之人,不能让他这样的人再管理他史蒂夫?乔布斯创建的公司,他必须要快速行动。

在一个具有非常“纪念意义”的下午,史蒂夫把他的“忠诚卫士”们召集到了一起,他要和他们一起密谋怎么样让迈克?马库拉相信,只有史蒂夫才能担任麦金托什机研发组的负责人。马库拉虽然不喜欢热闹,也很沉默寡言,但却是一个非常精明的人,他在这场“戏”即将收场的时候赶到了。但马库拉对史蒂夫的做法非常不满,他提出不需要史蒂夫在一边说什么,他想听一下史蒂夫手下的员工到底是怎么想的。紧接着,他就让史蒂夫的员工说出他们自己的想法,员工说完后,马库拉还对他们表示感谢,接着就离开了。

第二天上午一大早,斯卡利就在他的办公室召见了史蒂夫,并告诉史蒂夫他已经从马库拉那里知道了一切。他明白,史蒂夫又在暗地里找他的麻烦。虽然他们俩几天前还信誓旦旦,但现在他们又同时宣布要离开苹果公司了。

在这之后,斯卡利又逐个地给苹果公司的董事打电话,问他们是否支持把史蒂夫赶出苹果公司。他们一个接一个地都同意支持斯卡利的决定。在那天晚上7点,斯卡利打电话给在家里的史蒂夫,告诉他一切都结束了。斯卡利还告诉史蒂夫他要继续他的公司重组计划,另一方面,公司董事已经投票表决正式剥夺了史蒂夫在苹果公司的工作。史



蒂夫可以留在苹果公司，但只能当一名“新产品构想者”，不再让他负责苹果公司的任何一个部门。很显然这种方案只有像苹果公司死硬的副总裁戴比·科尔曼这样的人才才会接受，其他人是断然无法接受的。

史蒂夫泪流满面地打电话给比尔·坎贝尔和迈克·默里，告诉他们所发生的一切。这一天是1985年5月28日星期二的晚上。当时默里的妻子正在打一个长途电话，突然她接到一个紧急信号。她告诉电话接线员一定是有重要的事情发生了，要接线员把电话接过来，随后，她听到了史蒂夫的声音，几乎是那种毫无生气的声音。她马上叫她的丈夫默里接了电话，史蒂夫告诉默里：“一切都完了，斯卡利联合董事会投票把我赶出了苹果公司。”这位苹果公司的前市场主管还想再说什么，史蒂夫却把电话挂了。

默里又把电话打回去，但史蒂夫没有接。当时已是晚上10点30分了，默里害怕史蒂夫会想不开做出什么傻事来，他就开车去了史蒂夫的住处。等默里来到的时候，他发现史蒂夫家里一片漆黑。他爬上楼梯来到史蒂夫的卧室，接着把卧室的门打开，他发现这位苹果公司董事会主席正孤独地躺在地板的垫子上。默里不声不响地紧靠他坐了过去，然后紧紧地抱住他的这位老朋友——苹果公司的前老板，两个人放声大哭。就这样，默里和史蒂夫两人一起在史蒂夫黑暗的卧室里坐了一个小时，默里只说了一句话：“把你憋在心中的话说出来吧。”他觉得只有这样才可以给史蒂夫以安慰。两人一起待到第二天凌晨，默里在确



信史蒂夫不会出什么意外了才从史蒂夫家里悄悄出来，开车回家了。

当默里第二天早晨又回来看情况的时候，史蒂夫说他已经完全恢复了。第三天下午，史蒂夫还是去了苹果公司，并立即去见了默里，和他讨论到底该怎么办。应该就此离开，还是继续抗争？应该采取拖延战术直到最后垮台，还是应该发表悲愤的公开声明？史蒂夫没了主意。默里告诉他现在他有两种选择：一是采取低调一点的解决方式，现在就悲伤地离开苹果公司，任由新闻界笑骂评说；二是采取趾高气扬的做法，直接从政，站在他们的“头顶”上面，防止他们再出“损招”进行恶意中伤。默里仍督促史蒂夫第二天——也就是5月31日，这一天也是默里30岁的生日，去参加斯卡利召开的公司例行会议。默里还让史蒂夫在会议上支持斯卡利的公司重组计划，这样做是为了向公司员工表明史蒂夫是支持苹果公司的，他不会持续不断地去进行毫无意义的争吵，史蒂夫是“伟大”的。对默里的提议，史蒂夫只是说他考虑一下。

在第二天举行的全公司意见交流大会上，默里很高兴看到史蒂夫悄悄地又坐到了听众席的最后一排。很显然，史蒂夫已经决定不再我行我素，而是要当一名积极合作者了。然而，会议开始后，斯卡利却拒绝承认史蒂夫的身份。他介绍了苹果公司管理层的新成员，包括加塞、科尔曼，但没有麦金托什机研发部的任何成员。当他向与会人员展示公司的组织机构表时，故意把一个人的名字忽略了，甚至一直到最后，

斯卡利也没有提及“史蒂夫”这个名字。对约翰·斯卡利和新的苹果公司来说，史蒂夫·乔布斯根本就不存在了。

史蒂夫最后一次来到他那位于班德雷产业区大楼一角的 3 号办公室，这座大楼是专门为他的“超级明星队”——麦金托什机研发组建造的。几分钟后，史蒂夫走出了大楼，钻进了他的奔驰轿车，开走了。

6 月 1 日，也就是星期六的早晨，《圣何塞信使报》在头版用头号标题《苹果公司的创建人乔布斯被降职》对此事进行了报道。《旧金山纪事报》和《旧金山观察家报》也在头版对整件事情进行了报道。就美国其他地区来说，史蒂夫从受人瞩目的“舞台”垮下来也是各媒体争相报道的重要事件。

史蒂夫避开了新闻媒体的编辑、记者，仅仅向他的少数几个朋友和家人介绍了有关情况。夜幕降临后，他一直待在自己漆黑的房间里听着鲍勃·迪伦的歌声。

到 1985 年，史蒂夫已把他所有的一切都奉献给了苹果公司和苹果电脑。虽然落到这种境地，他还是不准备就这样安安静静地退出苹果公司的“舞台”。史蒂夫是一名斗志昂扬的战士、一个激情澎湃的竞争者，他相信他要比任何人都更能把握住什么是真理。在随后的一个星期里，他一直陷入沉思中，想着如何作出选择。最后，他准备了一下行装，

乘飞机到了巴黎，开始了长时间快乐轻松的商务旅行。他行遍欧洲以提升麦金托什机研发部的形象，他还计划到苏联宣传苹果 II 电脑，因为当时苹果 II 电脑刚刚被同意在苏联销售。对于史蒂夫来说，可能这些活动能给他带来一些安慰。

## 第 24 节：

史蒂夫在欧洲作完巡回演讲后，来到了意大利中部佛罗伦萨附近的托斯卡纳山。他买了一条睡袋和一辆自行车，晚上就在中世纪风格的圣吉米纳诺镇的果园里野营。当他骑着自行车穿过意大利这个山边小镇时，没有人认出他是谁。史蒂夫在那里想了很多，但当他思考自己的命运时，不是想着如何掌握自己的命运，而是更加沮丧、消沉了。

到 6 月底，史蒂夫去了瑞典，仍旧是为了苹果公司作宣传。他的心态也变得老练、稳健了。“事情的发展往往不是你想怎么样就能怎么样，”他对一位瑞典的记者说，“就像米克·杰格<sup>①</sup>说的那样，‘你不可能总能得到你想要的东西，有时你得到你需要的东西就足够了’。

“5 年以前，可能我会对这样的说法不屑一顾，可现在我恢复到了原来的状态，仔细思考一下，这种说法还是有一定根据的。亨利·福特在 20 世纪 20 年代就遇到过几次挫折。

“我并不是一个天生就喜欢追求权力的人,我只在乎苹果公司的发展。我把我所有的精力都放在了研发电脑上,还创建了一家公司。为了苹果公司更好地发展,我宁愿奉献出我的一切。可以这么说,如果苹果公司需要我扫地,我可以去扫地;需要我去清理厕所,我也可以去清理厕所。”

史蒂夫在谈到苹果公司时,往往很难抑制住自己的感情。“沃兹这么多年以来并没有做多少事情,”在记者问到他是如何看待苹果公司最近有几名主要的管理人员相继离职的,史蒂夫如是说,“安迪·赫茨菲尔德总是抱怨太多,但最终他还是回来了。我能为麦金托什机研发组做的就是让他们所创造的成果得到别人的认可,但我不知道到底应不应该这样做。我在向这方面努力时,可能犯了一个错误。可以说,我的想法是好的,但却做得太过头了。”

7月4日,史蒂夫去了苏联,但他觉得应该准备回库比提诺了。他还想着与斯卡利重修一下感情、调和一下观点,以便于能在苹果公司从事新的工作,当然不论什么样的工作都行。然而,当他在7月中旬回到苹果公司的时候,他发现公司已经不再需要他了。

“他们叫我搬出我的办公室,他们在苹果公司大楼的街对面给我租了一幢小楼。我给它起了个绰号,叫‘西伯利亚’。

“我就这样搬到了苹果公司的对面，我要让苹果公司的每一位管理人员都有我家的电话号码。我知道斯卡利肯定有，所以我就给剩下的那些人挨个儿打电话，让他们都知道我的电话号码。我还告诉他们，如果有用到我的地方，尽管给我打电话好了。

“他们说话都显得很亲密，但没有一个人给我打电话。这一着儿不灵，我只好像往常一样去公司工作。我到了那里后，只能接一两个电话，打开几封电子邮件看看。大部分公司管理方面的文件都不会再放到我的办公桌上了。一些人可能是因为看到我的车停在停车场里，就过来安慰我，向我表示同情。每当这个时候，我就会感到很沮丧，就得跑回家里待上三四个小时，真的很沮丧。

“我这样做了几次，但我感觉这简直就是对我精神的折磨，我就不再去了。要知道，在那里没有人是真的想念我。”

但有一个人还会想着史蒂夫，他就是仍然对史蒂夫忠诚的前麦金托什机市场部的主管迈克·默里。默里已经搬到和史蒂夫相邻的办公室了。有一天，默里收拾了一下自己的东西，然后就到了史蒂夫空荡荡的办公室。在这一个星期里，没有人想到史蒂夫。在重组后的管理层里，一些以前忠于史蒂夫的管理人员在几个星期前曾经答应过史蒂夫，如果有事就找史蒂夫，可现在他们好像突然从公司里“蒸发”了。斯卡利新的“忠臣”们认为，默里是一个不值得信赖的人，因为他和史蒂

夫走得太近。虽说如此，默里还是提出了“一个苹果”的口号，为了对苹果公司新管理层施加影响，他只有这么做了。在 1985 年的夏季和秋季，斯卡利为了赢得苹果 II 电脑研发组成员和麦金托什机研发组这群“海盗队员”的忠诚，就把“一个苹果”这个口号当做苹果公司的“战斗口号”。默里每次听斯卡利说“一个苹果”的口号，他都要暗地里嘲笑斯卡利。(默里最终也离开了苹果公司，去了苹果公司的竞争对手微软公司。)

虽然史蒂夫仍旧是苹果公司董事会的主席，但他已经不参加公司的日常工作了，而是把注意力放在了监督工人装修自己的房子上。后来他又想去美国国家航空航天局做事，因为国家航空航天局正在进行宇宙探索方面的研究，史蒂夫希望有一天能够驾驶航天飞机。但他又发现，自己并不符合政府规定的条件，他那“探索宇宙”的梦想也随之破灭了。

苹果公司的股价还是一直下跌，最后跌至每股 15 美元。6 月 28 日，也就是在这一季度末的时候，苹果公司宣布，自公司成立以来第一次亏损 1 720 万美元，而且电脑销量也比去年的同一季度下降了 11%。苹果公司亏损这么严重让史蒂夫很吃惊，他也开始责怪自己给公司带来的麻烦。然而几天后，史蒂夫遇到了更让他吃惊的事情，那就是斯卡利在公司的季度会议上对证券分析师们作了一番演说。他这番演说主要是针对苹果公司最近的不良局面和未来计划的。“在公司里，已经



没有史蒂夫·乔布斯发挥作用的部门了,”斯卡利在会议结束时告诉他们,“不论是现在还是将来。”斯卡利的演说很快就传到了新闻媒体那里。几天以后,斯卡利又对一群打算采访他的记者重申了他的话,说完后,就开着他的豪华轿车走了。史蒂夫对这样的话感到非常震惊。

“你似乎觉得有人在你肚子里用拳头打你,”史蒂夫在描述自己当时的感觉时这样说,“它简直要把你打得不省人事了,你无法呼吸。这就是我当时的感觉。现在我唯一要做的事情就是好好休息,但要做到这一点并不容易。我曾经在森林里走过很长的一段路,在那时,我真的不想同任何人讲话。”

几天以后,史蒂夫决定出售苹果公司的 85 万股股票,这只占他所有股份的 10%多一点,这个数额也是证券交易委员会所规定的在一个季度里出售的最高股票数额。售出这些股票使史蒂夫净赚 1 100 万美元。史蒂夫的这次股票出售也平息了一些人的谣言,因为在 5 月底,史蒂夫曾经打电话给摩根士丹利公司,所以有些人就接连不断地散布谣言,说史蒂夫将会通过杠杆收购<sup>①</sup>的方式重新夺回苹果公司。史蒂夫没有那么想,他只是想尽快地走出苹果公司的阴影。但按照规定,史蒂夫要想出售苹果公司的个人原始股,就必须卖掉他那些零零散散的公司股票,而这些股票加起来就有 600 万股,即使是按照苹果公司股价下跌时的行情,其总价值大约也有 9 000 万美元。对于史蒂夫出售苹果公司股票的举动,外界有着各种各样的传言。没有人相信这个 30 岁的

年轻人会接受被赶出自己公司的命运。外界对史蒂夫的推测主要有两种：一是利用他手中的巨额资金成立一个投资基金组织，然后当一个风险投资专家；二是重新创建一家计算机公司。人们这样推测是有理由的，因为在斯卡利最后一次对苹果公司进行重组前的几个月里，史蒂夫一直打算去乔治·卢卡斯电影公司的电脑图形设计部。现在史蒂夫手中掌握着这么多的资金，他要用它做什么呢？

上面这个问题的答案很快就有了。由于史蒂夫没有多少事情，所以他的时间很充足，于是，他就找了一家咨询公司，想让这家公司给他找一条从政的路。这家公司曾经和史蒂夫的行为榜样——佛教信徒、前加利福尼亚州州长杰里·布朗一起合作过。但史蒂夫从来没有投过票，也不属于任何一个政治派别。这家咨询公司明确地告诉史蒂夫，要想获得选民的支持是很困难的。此路不通，史蒂夫只好去寻找别的出路。

“我认为最能发挥我特长的就是设计新型电脑产品，这也是我喜欢的工作。”史蒂夫后来这样说。也是在那个夏天，他才开始明白，为什么这么多年来他周围的同事都是这样描述他的。“因为我喜欢做，所以我能够做得最好。我召集了一小组计算机‘天才’，成功地研发出了苹果II电脑和麦金托什机。

“有一天，我拿出了一张纸，想写一下我最关心的事情。当然，这10多年以来我自己最关心的就是苹果公司和苹果电脑，因为我创造了苹

果 II 电脑和麦金托什机。但除了这些，我最关心的就是促成苹果教育基金（Apple Education Foundation）的创立。我提出了这个看似有点疯狂的想法，紧接着根据这个想法创建了一个名叫‘孩子不能等’（The Kids Can’ t Wait）的项目。按照这个项目，我们想办法给美国的每一所学校都赠送一台电脑，后来项目的实施情况是，加利福尼亚州的每一所学校都得到了一台我们赠送的电脑，总共大约是 1 万台。

“我把研发电脑和培养人才两个项目结合了起来，带领着为数不多的电脑‘天才’一方面创造电脑奇迹，另一方面关注教育事业。

## 第 25 节：

史蒂夫还去了斯坦福大学的图书馆，在那里细细查看生物化学和 DNA 重组方面的研究成果，他想了解在湾区除了电脑产业以外的其他迅速发展的产业。他以前曾经会见过斯坦福大学的一位生物化学家，他就是诺贝尔化学奖获得者保罗·伯格（Paul Berg），那次见面还是一年前在为法国总统弗朗索瓦·密特朗举行的宴会上。这次史蒂夫打电话给伯格，邀请他一起吃午饭，并顺便询问他几个问题。就这样，史蒂夫和伯格在斯坦福大学附近的一家咖啡厅见了面，并谈了很长时间。

“他向我介绍他们正在研究人类基因修复项目，”史蒂夫说，“实际上，基因修复项目的研究规则性很强，要求精确无误，有点像计算机科学

中的一些思想概念。”

“他对我说他们如何在一间阴暗潮湿的实验室里工作，而且一两个星期才能作一次实验。我问他：‘为什么不用计算机作模拟实验呢？用计算机作实验不仅可以使实验效率更高，而且以后学习微生物学的学生可以应用保罗·伯格开发的基因重组软件进行科学研究。’他听了我的话，眼前一亮。”

但伯格回想起那次谈话时，说的和史蒂夫有点不一样。伯格说，是史蒂夫听完他的话眼前一亮的。这位科学家向这位年轻的创业家解释道，现在能够模拟实验项目的计算机的价格还是太高，相关应用软件也很少。“突然，史蒂夫很是兴奋，因为他打算要成立一家研发这种电脑的公司，”伯格回忆说，“他跟我谈话前，头脑里就想到要创建一家新公司了。他很年轻，也很富有，因此他要在以后的日子里找一些事情做。这些都是顺理成章的事情。”

史蒂夫从参与设计“蓝匣子”到设计苹果 I 和苹果 II 电脑，然后是设计“丽莎”电脑，最后是麦金托什机，可以说他这一路走来自己的创造能量都有释放的渠道，可现在他已离开苹果公司很长时间了。在与伯格谈话后，史蒂夫看到了希望，他的创造激情又重新被点燃了。他要研发一种新产品，一种新机器。他要全身心地投入，努力地去开拓一条新的路。

8 月底, 正当史蒂夫打算以大学为市场设计一种新型电脑的时候, 苹果公司又有了新的动向, 公司决定设计开发一种新型电脑, 这种电脑与史蒂夫头脑中所想的电脑不谋而合。开始时, 是加塞取消了刚刚启动的麦金托什大型机的研发计划, 转而支持技术要求不高的小号麦金托什大型机。当 1985 年夏天加塞接管麦金托什机研发部后, 他加大了对麦金托什机过渡型电脑的研发力度, 这种型号电脑的内核基于麦金托什机研发部以前重点研发过的, 后来又放弃研发的电脑——“小号麦金托什大型机”, 它保留了麦金托什机的基本设计方案, 只是简单地替换了一种性能更好的代号为“68020”的芯片。小号麦金托什大型机和麦金托什大型机相比有很大的不同, 麦金托什大型机性能非常好, 机内所使用的芯片是经过专门定制的, 这种芯片是由“丽莎”电脑的主要设计人员里奇·佩奇设计的。当加塞取消了麦金托什大型机的设计时, 佩奇有点恼火。他扬言要和他的好朋友巴德·特里布尔一起离开苹果公司, 巴德·特里布尔从医学院毕业后就在原先的麦金托什机研发组里负责麦金托什机的软件开发, 后来公司重组后, 他还是负责麦金托什机的软件开发。

当史蒂夫计划重新创业时, 特里布尔就是他考虑的第一个人选。9 月初, 也就是美国劳动节这一天, 史蒂夫向这位言语温和的管理者提出成立一家新公司的计划。令史蒂夫高兴的是, 特里布尔对这个想法很感兴趣。他们一起讨论了这种未来大学校园里使用的主打型号电脑——



“3M”电脑，这种型号电脑显示器的解析度可以达到 100 万像素，它的主存储器可以达到 100 万个字节，而且它的指令运算速度可以达到每秒 100 万次，也就是“3M”。这些技术指标对未来的计算机工作站来说也是必备的。虽然当时有些大型计算机公司，比如 IBM 公司，能够生产出这种类型的电脑，但价格却非常高，达到了每台 1 万多美元，远远高于大学愿意购买此种类型电脑的价格底线—3 000 美元。

特里布尔知道谁能够研发、生产这种类型的电脑。他向史蒂夫推荐了苹果公司的几个可能会帮助史蒂夫重新创业的人，其中包括佩奇和乔治·克劳，克劳是一位工程师，曾经是麦金托什机研发组里的一名成员。史蒂夫还建议找苏珊·巴恩斯，她掌管麦金托什机研发组的财务大权；还有丹尼尔·卢因，他成功地创建了苹果电脑大学校园销售联盟，因此他在最近的公司重组中，被提拔为高等教育系统软件市场部的负责人。史蒂夫在私下里向这些人说明了他要创建公司的情况，这些人都同意加入到他的队伍中。在史蒂夫编织新公司梦想的时候，他们的积极表态真是让他又惊又喜。史蒂夫找的一些人有相当一部分都不是原先麦金托什机研发部的核心成员，也不是什么“大人物”，但他们都表示同意。他们都像史蒂夫一样是个人主义者，而且也都希望能够有机会创造出了不起的电脑产品，能够把他们的名字和他们创造的电脑连在一起，而苹果公司好像不能让他们实现这种理想。

正如特里布尔所说：“我们每个人都想参与创业。”史蒂夫的一声号角，



召唤这些人又开始了新的创业，就好像回到了苹果公司创业的初期。他们信任史蒂夫，史蒂夫为他们铺的“路”，怎么会失败呢？就这样，好似一夜之间，史蒂夫就“挖”去了苹果公司的“内核”。

“我们没有商业计划，也没有做任何事情，”几天后，当他们对外公布创立公司的计划时，史蒂夫如是说，“你们可能会说，我们都疯了。但我们4年以来彼此都已经很熟悉了，我们对彼此的能力也是非常信任的，相互之间总能真诚相待。我们都希望能够创立一家小型公司，有一个自己喜欢的工作场所，而且还能够创造某种奇迹。”

一切准备就绪，史蒂夫意识到最好要把他创立新公司的计划告诉苹果公司。按照苹果公司的日程表，9月12日，召开了一次董事会议，虽然史蒂夫最近已有好几个月没有参加公司的董事会议了，但在名义上他还是董事会主席。在会议开始后刚肃静下来的那一刻，史蒂夫简单地说，他在那一年的夏天思考了很多事情，终于想到了解决这一问题的几个办法。虽然当时没有人记录史蒂夫的讲话，但几天以后，当史蒂夫向《新闻周刊》陈述他的想法时所说的话听起来很像他在董事会议上说的内容：

从我个人来说，我也是一个普通的人，希望能够成就一番事业。我现在已经30岁了，我并不想成为某一产业领域无所不知的人物。今年夏天有3所大学想聘请我当教授，我对这几所大学说，我可能会是一位

非常“糟糕”的教授。

我最擅长的事情就是召集一群天才般的人，和他们一起设计产品。我尊重苹果公司所作的发展选择。但对于我个人来说，我还是想设计出更多的产品。如果苹果公司容不下我设计自己的产品，我就会和以前一样自己单干。我会开拓属于自己的地盘。要知道，当初苹果公司创业的时候，是在车库里开始的；而当研发麦金托什机的时候，也是在一个类似车库的地方开始的。

现在，车库里的苹果公司在我的带领下已经发展成一家资产达 15 亿美元的大型公司。公司起步时，我带领一群狂乱且毫无纪律观念的自命不凡之辈开始创业。我们当时可利用的资源真是少得可怜，但我们都有一种创见性，一种为事业献身的精神。虽然苹果公司的资产已经达到 10 多亿美元，取得的成就可谓非常辉煌，但我可能并不是带领公司创业的最佳人选。当然，我认为苹果公司能取得辉煌是天定的命运，因此我并没有在我的脸上“贴金”，我也没有给任何人多么大的荣誉。在苹果公司，我度过了我一生中最值得留恋的 10 年光阴，我对我所做的任何事情从来没有后悔过。在以后的岁月里，我还是要继续我的生活。

第 26 节：

菲尔·施莱恩回忆说，史蒂夫这一次表现得真是非常出色，当然他以前也曾经见过这个具有超凡魅力的年轻人说服了那些极具怀疑心态的董事会成员。史蒂夫有时说话极具感召力，他能让董事会的所有成员都为之动容。其实史蒂夫这次在董事会上的发言也是他的告别演说，而且还是一次非常成功的告别演说。在作完告别演说后，史蒂夫又向各位董事描述了他那仍在初始阶段的新公司创建计划，并且还让董事会成员相信，他没有攫取苹果公司任何技术或设计理念的意图。他还提到，他要从苹果公司带走一批人，但绝不会给苹果公司的产品研发和销售带来麻烦，因为他要带走的这批人都是打算离开苹果公司的。史蒂夫还说，如果董事会认为他创建的新公司会和苹果公司展开竞争，那么他可以辞去苹果公司董事会主席的职务。

史蒂夫说完后，董事会成员要求他暂时离开会场一会儿，以便于他们讨论这个问题。这些成员都被史蒂夫的坦率打动了，他们都倾向于让他从事这种类似苹果工作站电脑的研究和开发。这种电脑是面向教育市场的高端麦金托什机工作站，这一研发项目看起来非常适合史蒂夫去做，当然也是苹果公司相当感兴趣的。几分钟后，史蒂夫被请了进来，斯卡利非常友好地告诉他，苹果公司认为这是一个非常好的研发项目，他们有兴趣购买史蒂夫新公司 10% 的股份，另外，虽然不让史蒂夫当董事会主席了，但还是让他留在苹果公司董事会里。迈克·马库拉则提议，史蒂夫和斯卡利可以在下个星期再次讨论这个问题。他们和史蒂夫约定了一个时间，让斯卡利以及苹果公司的法律顾问阿尔·

艾森施塔特和史蒂夫商讨这件事。就这样，事情看起来皆大欢喜了，会议也随之结束。

那天晚上，在史蒂夫的家里，“新公司”的成员们坐在史蒂夫家后院的一棵树下，这也是他们第一次聚在一起。史蒂夫告诉了他们当天在董事会议上所发生的一切。成员们听完后都认为，这件事情拖得越久，他们心里越觉得不舒服。他们想让史蒂夫马上把他们的名字告诉给斯卡利，以便尽快了结这件事。“我们决定要彻底断绝与苹果公司的关系，然后一起离开苹果公司，免得一个接一个地离开让公司觉得受到了一次又一次的打击。” 苏珊·巴恩斯说。而且，他们想完全与苹果公司断绝关系，所以他们也不想获得苹果公司的任何投资。

史蒂夫一夜都辗转难眠，第二天，天还没亮他就起来了，开着车直奔库比提诺而去。斯卡利到公司的时候是7点25分，这一天是9月13日，星期五。史蒂夫告诉斯卡利，他的这些成员打算一起离开苹果公司，然后就把手写的名单递给了斯卡利。斯卡利浏览了一下，好大一会儿没有说什么。

随后，斯卡利问了另外两个问题，也就是上次在董事会议上提出的问题：一是向史蒂夫的新公司投资的事项；二是史蒂夫是否还留在苹果公司的董事会里。史蒂夫告诉斯卡利，如果苹果公司向他的新公司投入10%的资金，他会感觉不舒服；另外史蒂夫还告诉斯卡利他也没有

再留在苹果公司董事会的打算了。说完,史蒂夫和斯卡利还握了握手,斯卡利又说,他非常希望他们能再次在一起工作。史蒂夫也颇受感动,他也希望他们能够友好地分手。

虽然斯卡利没有在史蒂夫面前表现出紧张的神态,但他仍声称:“在看到史蒂夫进来,然后把名单交给我的时候,我真是感到害怕。”这位苹果公司的总裁感到:“我们的董事会被史蒂夫欺骗了。他说他只带走一些低水平的员工,不涉及苹果公司的‘重要人物’,也不会影响苹果公司的运营。”然而相反,史蒂夫带走的有两位高级工程师:其中一位就是佩奇,他是“苹果公司特别员工”,也就是在苹果公司里享有最高荣誉的科学家;另一位是克劳,他是苹果公司顶级的电路系统专家。另外还有两位苹果公司主要的管理者也在名单上:一位是特里布尔,他负责管理苹果公司麦金托什机的软件开发;另一位是卢因,他负责管理苹果公司的所有学校市场业务,在当时的一个季度,苹果电脑的销售非常不景气,而学校市场则非常红火,是苹果公司的一个销售亮点。在当天早晨,当斯卡利从苹果公司高级管理人员会议上出来的时候,苹果公司的态度就发生了变化。

“这件事情使得苹果公司管理人员非常震惊,他们也很受打击。我不知道史蒂夫要成立一家新公司,”在苹果公司负责市场和销售的执行副总裁比尔·坎贝尔说,“失去这些员工对公司来说是一种打击,但失去公司董事会主席更是一种打击。最近一个季度以来,我们公司一直运



行良好，自从公司重组以后，公司的组织结构也被整合在一起了。而这件事有可能会再次使苹果公司陷入混乱，也可能导致公司失去发展的动力。”

和坎贝尔一样，负责公司运营的德尔·亚凯姆也被史蒂夫的行为激怒了，他甚至暗示要诉诸法律。“我感到非常吃惊，史蒂夫竟然在当苹果公司董事会主席的时候就把这些事情给办成了，而且更让我担心的是他又成立了一家与苹果公司分庭抗礼的新公司。” 让·路易·加塞，这位斯卡利的技术方面的主管甚至更加气愤，他那种法国高卢人的火爆脾气使他再也忍受不住了。在当天下午晚些时候，他在他的麦金托什机新产品研发组召开的有 200 人参加的会议上猛烈攻击了史蒂夫及其“同谋者”。

斯卡利终于明白了史蒂夫的意图，他马上打电话告诉董事会关于史蒂夫要创建公司的计划。他还说苹果公司现在有了 5 个“叛逆者”，他们以前在苹果公司工作过这么长时间，现在却又要离开公司，他们走时还带走了苹果公司大量的技术、信息资料。斯卡利还记得，在前一天的董事会议上，史蒂夫还说创建公司只是一个模糊的概念，但刚刚隔了不到一天，他就说出了离开苹果公司的人员名单，而且所说的话也与以前截然不同。另一方面，由于苹果公司的最大电脑市场——教育市场是由卢因负责调查、跟踪的，现在他又成了苹果公司的“叛逆者”，这更加引起了苹果公司的不满。此外，史蒂夫打算创建的新公司是在



他担任苹果公司董事会主席期间策划的, 这种状况也使苹果公司有完全合法、合理的理由去反对史蒂夫和他创立新公司的行为。

到了那天中午, 也就是9月13日星期五的中午, 苹果公司上下一片骚动。史蒂夫要成立新公司的消息传遍了库比提诺, 整个苹果公司都震惊了。在苹果公司出现了黑色星期三后, 也就是4年半以前斯科蒂大规模裁员的那一天, 又出现了黑色的星期五。人们感到震惊和不可思议, 主要是害怕苹果公司的发展前景有可能就此中断。很多以前麦金托什机研发组的成员也非常失望, 因为史蒂夫在组成新的研发组的时候把他们给忽视了。这些成员也感觉他们离开苹果公司的时间不远了。

周末, 苹果公司董事会被要求召开紧急电话会议, 因为苹果公司不知道如何处理这件事了。星期天, 这则消息就登上了《圣何塞信使报》的头版, 而且这一次全美国各大新闻媒体也大都在头版登载了有关史蒂夫要创建新公司的新闻。

在星期一的董事会议结束以后, 迈克·马库拉, 这位除了史蒂夫之外苹果公司最大的股东发表了一份声明: “董事会认为, 这件事明显与史蒂夫前四天所发表的声明相矛盾, 现在我们已开始作出相关评估。”这位沉默寡言的董事会副主席仍旧拒绝单独面对媒体, 他说: “我们正在考虑采取可能的措施, 以确保苹果公司的技术和资产得到妥善保护。”

史蒂夫整个周末都保持沉默，直到他听到马库拉的声明后，他才对记者的电话采访作出反应。现在该是控制媒体及其舆论的时候了，这一方面史蒂夫多年以来一直就处理得很好。

星期二晚上，也就是 1985 年 9 月 17 日晚上，当夕阳带着仍显耀眼的余晖慢慢沉下去的时候，30 岁的史蒂夫·乔布斯，这位苹果电脑的奠基人以及一直以来的构想者，这位 10 年来一直为个人电脑世纪的到来奔走相告的狂热分子，这位美国传奇式的人物，向自己所创建的公司递上了辞呈。这份辞呈也结束了美国传奇史上一个精彩的章节。

第 27 节：

亲爱的迈克：

我从今天早晨的报纸上得知，苹果公司正在考虑把我从董事会主席的位置上赶下去。我不知道这些报道到底来源于哪里，但它们确实误导了公众，对我也是不公平的。

你可以回想一下，在上个星期四的董事会议上我说我要创建一家新公司，并正式提出要辞去公司董事会主席的职务。

董事会拒绝接受我的辞呈，并叫我推迟一个星期再提出。由于公司董

事会对我成立新公司的计划给予了一定的鼓励，苹果公司也打算对我的新公司进行投资，因此我就同意了推迟提出辞职。星期五，在我告诉斯卡利谁将加入我的新公司后，他声称苹果公司愿意讨论、协商与我新创建的公司之间在某些领域可以开展的合作。

但随后，公司好像又对我和我的新公司采取了敌视的态度。相应地，我必须坚持我的辞呈马上被批准。我希望苹果公司的任何声明都是被迫发表的，我也希望苹果公司明白是我史蒂夫首先提出辞去董事会主席这一职务的。

苹果公司在这件事上所采取的措施让我感到既难过又迷惑，这些做法明显地与苹果公司的最大利益相抵触。苹果公司的利益也是我所认真关注的，因为一方面我过去曾与苹果公司息息相关，另一方面我在苹果公司里还有大量的投资。

我仍旧希望苹果公司里能传出一点冷静的声音。苹果公司的一些代表曾经说过，他们害怕我把苹果公司的技术应用到我新创建的公司。这种担心也是毫无根据的。如果说这种担心是苹果公司敌视新公司的真正理由，那么我可以说我能消除这方面的顾虑。

你也知道，苹果公司最近的机构重组让我没有任何事情可做，甚至也不让我接触平常管理方面的汇报文件。我只有 30 岁，我还想为电脑事

业贡献自己的力量,也希望取得一定的成就。

我们毕竟在一起取得了那么大的成就,我衷心希望我们的分离是友善的,也是让人愉快的。

你真诚的,

史蒂夫·保罗·乔布斯

史蒂夫在交完辞呈以后,在他家里,向众多新闻界人士发表声明,他决定破釜沉舟、自断一切后路。这也预示着他与苹果公司恩断义绝了。接下来,摆在史蒂夫面前的一个事实是,他必须接受残酷的诚信考验,因为这是所有人都看在眼里的。

史蒂夫在描述自己的退出时,说得非常浪漫感人,几乎是用一种夸张式的、伤感的语调来描述的,就好像自己受到了很大的委屈一样。“我的心还会一直在那里,”他说,那里指的就是苹果公司。“苹果公司就像是我的初恋一样。就像所有的男人都会想念他们第一个深爱过的女人一样,我也会一直想念‘我’的苹果公司的。”

“在我看来,苹果公司一直会存在于我们的心灵深处,因为我们曾经在这里工作过,而且苹果公司的价值体系和信念是我们从事商业活动

的根基。如果说苹果公司只是一个商品生产基地，其他所有的东西都没有生命气息，那么在苹果公司里人们就会忘记电脑是迄今为止人类最伟大的一项发明。我也会感到我们失去了对电脑真谛的理解。

“即使我现在远离了苹果公司，苹果公司的其他员工也会和以前一样忠诚，他们仍旧会努力工作，并且还会创造出更加辉煌的业绩，而我也会感到我的根还是在苹果公司的。”

几天以后，史蒂夫宣布他已经给自己新创建的公司起好了名字。他把这家公司叫做“NeXT”（这也预示着他“下一步”要重新创造奇迹了），然后他开始起草有关文件，以尽快把公司组建完成。一个星期以来，苹果公司和史蒂夫双方的律师们作出最大努力，希望能在他们之间达成一个协定，以便于日后开展合作，即使这种协定不是很友好，但最起码可以让双方的关系有一些改善。史蒂夫虽然同意在半年之内不再雇用苹果公司的员工，也不应用专属于苹果公司的技术，但他不愿明确保证 NeXT 公司将来生产的电脑不会与苹果公司现在或以后生产的电脑展开竞争。

到第二个星期开始的时候，史蒂夫新创建的公司就开始着手进行公司机构方面的组建了。也是在这一天，就是 1985 年 9 月 23 日，苹果电脑公司向圣克拉拉县法院提起了诉讼，他们要起诉史蒂夫·乔布斯和里奇·佩奇。在起诉书上苹果公司声称，史蒂夫和里奇制订了一个“邪恶

的计划”，该计划是利用苹果公司的研究成果来创建新的公司。因为作为苹果公司的董事会主席，史蒂夫对这些研究成果是了如指掌的，但他们为了达到创建公司的目的，就撒谎欺骗了苹果公司董事会。就这样，史蒂夫和里奇通过采取法律手段与苹果公司断绝了一切来往。史蒂夫对这份起诉书极为震怒，他不得不再次求助于新闻媒体。由于在电脑界史蒂夫的名望非常高，所以新闻记者们也争先恐后地进行了采访、报道。

“当有人在公众面前说你是一个贼的时候，你就不得不作出回应了。苹果公司竟然还起诉我，我真是感到吃惊。我们用了一个星期的时间同苹果公司的律师进行了探讨、协商，而且我们还向苹果公司声明，在我们筹建新公司的过程中，我们没有攫取或者使用任何属于苹果公司的机密信息和技术的想法。”史蒂夫说。

“苹果公司的这份起诉书完全是毫无根据的，它对苹果公司及员工没有任何益处。我们不想卷进一个根本就不公正的诉讼案中。我们只是想创建我们的公司，并设计出更多新的产品，而苹果公司的起诉书就好像要求我史蒂夫以后再也不可以发挥我技术方面的特长。”在谈话中，史蒂夫坚持认为，苹果公司的起诉完全是“不可理喻的”。

最后史蒂夫如释重负地说：“很难想象，一家拥有 20 亿美元资产、有 4 300 名员工的大型公司竞争不过一家仅由 6 名穿着蓝色牛仔褲的员



工创建的小型公司。”新闻媒体被史蒂夫说服了，他们完全接受了史蒂夫的看法。

在史蒂夫的离开已成定局的情况下，他和新组建的电脑研发组走出去探访了美国的很多大学，他们的目的就是想搞清楚他们设计出什么样的电脑才能满足各类大学的需求。而同时，苹果公司愿意采取一种更加明智一点的做法，而不想弄得双方反目成仇。最后，由于苹果公司在 1985 年第四季度的销售业绩有了一些起色，起诉史蒂夫这件事也就不了了之了。然而，苹果公司却从这件事中获得了虽然合法但却无礼的好处，双方订立了一项协议，协议的其中一部分规定：NeXT 公司在研发出新产品后，必须向苹果公司提供这种新产品的展示模型，这样才能让苹果公司相信，NeXT 公司设计的这种新产品并不是盗用了苹果公司的设计模式和产品研发流程。但苹果公司与 NeXT 公司的联系也好像终止了。史蒂夫在离开苹果公司后就把大部分的苹果公司股票出售了，到 1986 年年初，他只保留了苹果公司的 1 股股份，据他说，他之所以保留这 1 股就是想还能继续收到苹果公司每年的经营报告。

史蒂夫·乔布斯在赢得了很多场战斗后，却输掉了一场大的战斗。这一次他输掉的不仅仅是一场战斗，还是一场战争。

## （美）《活着就为改变世界：史蒂夫·乔布斯传》

[优惠 online](#) , [优惠券网](#) , 为您提供最新最有效的[网购优惠券](#) [优惠码](#)