


书名、作者、ISBN

我读 动态 豆瓣猜 分类浏览 购书单 电子图书 豆瓣书店 2022年度榜单 2022书影音报告 购物车(0)

## 《乔布斯传》摘录

 朱俊帆 评论 史蒂夫·乔布斯传（修订版）  
2023-11-19 07:43:43 已编辑 美国

这篇书评可能有关键情节透露

APEC峰会前夕在湾区探访苹果游客中心，恰逢OpenAI夺走了Sam Altman的工作，赶忙来把在无锡读了一半的《乔布斯传》读完。斯卡利与乔布斯的灵魂深交与相爱相杀真是让人感怀，与莱德斯精神相通却遗憾未能走下去同样令人动情。

纵观乔布斯和盖茨的职业生涯，他们用对立的理念、不同的模式创造出了各美其美的出色和成功。他们都敢于冒险，不惧失败，赌上自己的生涯去做与众不同的事。而大多数数的人生都被卡在如草台班子的世界和肉食者鄙未能远谋的固有形式中，就像唱片中某一段固定的凹槽，无法摆脱出来。很多人离开了，在某处休隐，之后他们也许会重新出现，变得有些不同。要从凹槽中跳出来，像艺术家一样创造性地生活，就不能常常回顾过去，不管做过什么，以前是怎样，都必须心甘情愿地接受一切，并将一切抛诸脑后。

乔布斯的狂人气质与20世纪60年代的理想主义烙印，在实用主义之风盛行的今天已经式微。我们经历社会毒打，逐渐不再那么特立独行、桀骜不驯、惹是生非、格格不入，即便还小心翼翼地用与众不同的眼光看待事物，不墨守成规也不愿安于现状。不管认同还是反对，颂扬或是诋毁，都不能漠视这些改变寻常事物、疯狂到认为自己能够推动人类向前迈进的精神。

## 摘 录

1

乔布斯差不多8岁的时候，有一天他发现了一张父亲在海岸警卫队时的照片。“他在轮机舱里，上身赤裸，看上去很像詹姆斯·迪恩。对一个孩子来说，那一刻只能用‘哇，天哪’来形容了。哇，天哪！我的父母也曾年轻过，而且长相也很不错。”

乔布斯说，他对埃奇勒建造的房屋欣赏，激发了他为大众制造设计精良的产品的热情。“我喜欢把很棒的设计和简便的功能融入产品中，而且不会太贵。”他一边向我指出这些房屋的干净典雅之处，一边说道，“这是苹果公司最初的设想，我们在设计第一台Mac电脑时就尝试这么做，并在iPod上实现了这一设想。”

乔布斯家的街对面曾经住着一位成功的房地产经纪人。“他也不是很聪明，”乔布斯回忆说，“但看起来他好像赚了不少钱。于是我爸爸就想，‘我也能干这一行啊。’我记得他非常勤奋，去上夜校，通过了执照考试，进入了房地产业。紧接着，房地产市场崩溃了。”结果，乔布斯一家经济拮据了差不多一年时间，当时史蒂夫还在上小学。他妈妈在生产科学仪器的瓦里安联合公司（Varian Associates）找到了一份记账员的工作，他们家也给房子办理了第二份抵押贷款。有一天，他的四年级老师问他：“关于这个世界，你有什么不明白的？”乔布斯回答说：“我不明白为什么我爸爸一夜之间就破产了。”虽然如此，乔布斯还是很为父亲感到骄傲，因为他从来没有学会那种卑躬屈膝的态度和圆滑诡诈的作风，尽管这些特质能让他成为一名业绩更好的经纪人。“想卖出房子，你就必须巴结别人，爸爸不擅长这个，他也不是这样本性的人。这一点我很钦佩他。”后来，保罗·乔布斯做回了老本行——机械师。

“我不停地对我爸爸说不是那样的，让他亲眼去看看，最终他跟我一起走到邻居家，看到了。他说，‘我还是赶紧走吧。’”这件事在乔布斯的心中印象深刻，因为这是他第一次意识到父亲不是万事通。然后，他发现了一件让他更加不安的事情：自己比父母还要聪明。他一直很仰慕父亲的智慧和才能。“他没有受过良好的教育，但我以前一直认为他特别聪明。他不怎么看书，却会做很多事情。机械方面的东西他几乎样样精通。”然而碳精话筒这件事，让他的想法开始动摇，他意识到自己实际上比父母更聪明、更敏捷。“这种想法出现在脑海中，对我来说是一个重大的时刻。当我意识到自己比父母更聪明时，我为自己有这样的念头而感到异常羞愧。我永远忘不了那一瞬间。”他后来告诉朋友，这个发现，再加上自己是被领养的这个事实，让他觉得自己有些孤立，就如与世隔绝一般，脱离了父母，也脱离了世界。此后不久，他又意识到了另一件事情。他不仅发现自



豆瓣豆品 | 2024观影指南抢先看  
豆瓣豆品

广告

> 史蒂夫·乔布斯传（修订版）



作者: [美] 沃尔特·艾萨克森  
出版: 中信出版社  
定价: 68.00元  
装帧: 平装  
页数: 541  
时间: 2014-1

> 侵权投诉通道

己比父母聪明，还发现其实父母是知道这一点的。保罗和克拉拉是一对很慈爱的父母，他们愿意改变自己的生活来适应这个非常聪明也非常任性的儿子。他们愿意竭尽全力去适应他，给他特别的对待。很快，史蒂夫也发现了这点。“父母都很了解我。他们意识到我的不同寻常之后就有了很强的责任感。他们想尽办法让我学到更多东西，送我去好学校。他们愿意满足我的需求。”所以在乔布斯成长的过程中，伴随他的不仅仅是曾经被遗弃的感觉，还有一种自己不同于常人的感觉。在他心中，后者在他的个性形成中扮演的角色更为重要。

他靠玩恶作剧来打发自己的无聊。“我有个叫里克·费伦蒂诺（Rick Ferrentino）的好朋友，我们会惹上各种各样的麻烦，”他回忆说，“比如我们会制作小海报，上面写着‘带宠物上学日’。那太疯狂了，到处都能看到狗撵猫。老师们都气疯了。”还有一次，他们设法让别的孩子说出了自己自行车锁的密码。“然后我们跑出去把所有的锁都调换了位置，没人能骑走自己的车。他们直到那天晚上才解决了这一难题。”到他三年级的时候，恶作剧开始有了一点儿危险的成分。“有一次，我们在老师瑟曼夫人（Mrs.Thurman）的椅子下面点燃了炸药。她吓得都抽搐了。”不出所料，乔布斯在读完三年级之前被送回家了两三次。不过父亲当时已经把他当作特殊的孩子来对待了，他以平静但有力的态度向学校阐明，他希望学校也能这么对待自己的孩子。“听着，这不是他的错，”乔布斯回忆当时父亲是这么对老师说的，“如果你提不起他的兴趣，那是你的错。”在乔布斯的记忆中，父母从来没有因为他在学校犯错而惩罚过他。“我爷爷是个酒鬼，还会用皮带抽我爸爸，但是我连一巴掌都没有挨过。”他又补充说，他的父母“都知道责任在学校，学校没有激发我的学习兴趣，而是让我去背一些没用的东西”。他开始展现出性格中的多面性，敏感又偶尔迟钝，易怒而又超然，这也是他以后生活中的状态。教高级课程的是一名干劲十足的女教师伊莫金·希尔（Imogene Hill），人称“泰迪”，用乔布斯的话说，她成了“我生命中的圣人之一”。在观察了乔布斯几个星期后，她意识到对付他最好的方法就是收买。“有一天放学后，她给了我一本练习簿，上面都是数学题，她说要我带回家把题目解出来。我心想‘你是不是疯了？’这时她拿出一只超大的棒棒糖，在我看来地球也不过这么大吧。她说，你把题目做完之后，如果大多数都做对了，我就把这个给你，再送你5美元。我用了不到两天就做完交给她了。”几个月之后，他不想再要奖励了：“我只想学习和让她高兴。”

乔布斯经常被欺负，到七年级上到一半的时候，他给父母下达了最后通牒。“我坚持要他们送我去别的学校。”他回忆说。就经济负担而言，这对他的父母是个艰难的挑战。当时他们家勉强能够收支平衡。但那样的时刻，毫无疑问，父母最终一定会满足他的意愿。“他们一开始反对，我就告诉他们，如果要我回到克里滕登的话，我就再再也不上学了。所以他们就打探了一下最好的学校在哪里，然后倾尽所有，在一个更好的地区花21000美元买下了一座房子。”这栋房子的另一个意义重大之处就是它正好坐落于库比蒂诺-森尼韦尔（Cupertino-Sunnyvale）学区内，这是硅谷最安全也是最好的学区之一。

他没什么同龄的朋友，却认识几个沉浸在20世纪60年代晚期反主流文化浪潮中的高年级学生。那时候，极客和嬉皮士的世界开始显现出一些重叠。“我的朋友们都很聪明，”他说，“我对数学、科学和电子学感兴趣，他们也是，而且大家都喜欢迷幻药和反主流文化。”

朗还让乔布斯加入了惠普探索者俱乐部，这是个每周一次的聚会，每周二晚在公司餐厅举行，大概有15个学生参加。“他们会从实验室里请来一位工程师，给我们讲讲他正在研究的东西，”乔布斯回忆说，“我爸爸会开车送我去。我感觉那儿就是我的天堂。惠普当时是发光二极管（LED）行业的先锋，所以我们就讨论发光二极管的一些问题。”因为当时父亲为一家激光公司工作，所以乔布斯对发光二极管特别感兴趣。有一天晚上，聚会结束之后，他拦住了惠普的一名激光工程师，获得了参观他们全息摄影实验室的机会。但最让他印象深刻的还是见到了当时惠普正在开发的小型计算机。“我在那里第一次见到了台式计算机，它被称为9100A，是一台被神化了的计算器，但也确实是第一台台式计算机。它身形巨大，大概有40磅重，但它真的很美，我爱上了它。”探索者俱乐部的孩子们被鼓励做一些项目，乔布斯决定做一台频率计数器，这是用来测量一个电子信号中每秒钟的脉冲数量的。他需要一些惠普制造的零件，所以他拿起电话打给了惠普的CEO：“那个时候，所有的电话号码都是登记在册的，所以我在电话簿上寻找住在帕洛奥图的比尔·休利特，然后打到了他家。他接了电话并和我聊了20分钟，之后他给了我那些零件，也给了我一份差事，就在他们制造频率计数器的工厂工作。”乔布斯高中第一年的暑假就在那里工作。“我爸爸早上开车送我去，晚上再把我接回家。”

他热衷于谈判并从中获得实惠，这也让他对电子零件有了更充分的了解。他会去电子产品的跳蚤市场，比如圣何塞交换大会，为了一块带有值钱芯片的电路板跟人讨价还价，然后把那些芯片卖给哈尔泰克商店的经理。

2

1970年秋天，奶油苏打水电脑完工后，费尔南德斯告诉沃兹尼亚克，他应该见见家园高中的一个人。“他叫史蒂夫，跟你一样喜欢恶作剧，也跟你一样喜欢电子学。”这应该是继32年前休利特走进帕卡德的车库之后，硅谷历史上意义最重大的一次车库会面。“史蒂夫和我就在比尔家门前的人行道上坐了很久，分享彼此的故事——大多是关于我们搞的恶作剧，还有各自做过的电子设计，”沃兹回忆说，“我们有如此多的共同点。一般来说，我很难向别人解释清楚我做的的设计，但史蒂夫一下子就听明白了。我喜欢他。他瘦巴巴的，但是充满了活力。”乔布斯也印象深刻。“沃兹是我见过的第一个比我还懂电子学的人，”他从专业的角度这么说，“我立刻就喜欢上他了。我比自己的实际年龄要显得更成熟，而沃兹正相反，我们拉平了。沃兹非常聪明，但情商方面却像是我这个年纪的人。”除了对计算机的兴趣，两人还都热爱音乐。“那时候是音乐的鼎盛时期，”乔布斯回忆

说，“就好像贝多芬和莫扎特还活着一样。真的，人们回顾那个时期时真的会这么想。沃兹和我深深沉醉其中。”尤为值得一提的是，沃兹让乔布斯迷上了鲍勃·迪伦（Bob Dylan）。“我们一直追随着圣克鲁兹的一个家伙，他会放出迪伦的行踪动向，”乔布斯说，“迪伦会录下自己所有的音乐会，但他身边的一些人不是很谨慎，所以这些磁带很快就到处都是了。盗版也到处都是，而这个家伙收集了他所有的磁带。”

乔布斯在家园高中的时候曾经组织过一个俱乐部，进行音乐灯光表演，也搞些恶作剧（他们曾经把一个刷了金色漆的马桶坐垫粘到了一个花盆上）。他们的俱乐部叫作“巴克鱼苗”（Buck Fry Club）[插图]，借以取笑校长的名字。当时已经毕业的沃兹尼亚克和朋友艾伦·鲍姆（Allen Baum）也在乔布斯高中三年级结束的时候加入了他的校内圈子，欢迎即将毕业的四年级学生。40年后，当乔布斯再一次回到校园时，他在当年那场恶作剧发生的地方停了下来，指给我看：“看见那个阳台了吗？我们就是在那儿挂的标语，也是在那儿巩固了彼此的友谊。”在鲍姆家的后院里，他们拿出一条已经扎染成学校标志性绿白相间颜色的大号床单，在上面画了一只巨大的竖起中指的手。

“出售它们也许不是个好主意，但这让我们看到，我的工程技术和他的远见卓识结合起来，我们可以作出怎样的一番事业。”蓝盒子的这段奇妙经历为两人之间即将诞生的合作关系建立了一个模板：沃兹尼亚克就是个文雅的天才，他创造出一项很酷的发明，然后就算送给别人他也很高兴；而乔布斯会想出法子让这个发明方便易用，然后把它包装起来，推向市场，赚上一笔。

3

“去念斯坦福的人，他们已经知道自己想要什么了，”他说，“他们一点儿艺术细胞都没有。我想要上的是更富有艺术性的、更有趣的学校。”他坚持认为唯一的选择就是里德学院，这是位于俄勒冈州波特兰市的一所私立文理学院，也是全美最贵的大学之一。乔布斯去伯克利看望沃兹的时候，接到了父亲的电话，父亲说里德学院的录取通知书到了，同时还试图劝说史蒂夫不要去那里，母亲也劝他。他们说，里德的学费太高了，根本不是他们所能承受的，但他们的儿子下了最后通牒：如果他不能去里德学院的话，那么他就哪儿都不去。如往常一样，父母又一次妥协了。5年前，迷幻启蒙运动领袖蒂莫西·利里（Timothy Leary）在他的“精神探索联盟”高校之旅中，曾经盘腿坐在里德学院的草地上，大声呼喊：“就如同过去所有我们在其中寻找神性的伟大宗教一样……那些古老的目标都隐喻着现在——打开心扉、自问心源、脱离尘世（turn on, tune in, drop out）。”许多里德学院的学生把这三条告诫奉为座右铭，学校在20世纪70年代的退学率超过了三分之一。

曾经有个故事说史蒂夫吃了太多的胡萝卜，皮肤都变成橘黄色了，这个故事可不完全是瞎编的。”朋友们都记得，史蒂夫的皮肤有时候会呈现出一种日落时分太阳般的橘黄色。素食主义与佛教禅宗，冥想与灵性，迷幻药与摇滚乐——那个时代寻求自我启迪的校园文化中，这几样标志性的行为，被乔布斯以一种近乎疯狂的方式集于一身。尽管如此，在他骨子里，电子极客的暗流仍在涌动，并在将来的某一天与他身上的其他特质完美地结合。

“史蒂夫来的时候总是很饿，于是就狂吃一通，”霍姆斯回忆说，“然后他就要去吐掉。很多年来我都以为他有贪食症。这让我们非常苦恼，因为我们费尽周折才弄好一顿饭，但他最后却把吃下去的食物都吐了。”

我应该尽我所能，在历史和人类思想的长河中留下一些东西。

5

嬉皮士信仰与计算机力量的交融，思想与科技的结合，都在史蒂夫·乔布斯的身上得到了体现。他早晨冥想，然后去斯坦福旁听物理学课程，晚上在雅达利工作，并梦想着能创办自己的事业。“有些奇妙的事情正在这里上演，”回首彼时彼处，他说道，“最好的音乐来源于此——感恩而死、杰弗逊飞船乐队(Jefferson Airplane)、琼·贝兹(Joan Baez)、詹尼斯·乔普林(Janis Joplin)，集成电路以及《全球概览》(The Whole Earth Catalog)之类的事物也在这里诞生。”“东海岸、英格兰、德国以及日本的等级制度不鼓励这种与众不同的思考方式。60年代孕育的这样一种无政府主义的思维模式，恰恰有助于人类对一个尚不存在的世界展开想象。”

罗恩·韦恩为公司设计了商标，他使用维多利亚时代插图小说风格的华丽线描，画的是牛顿坐在一棵树下，边框上还引用了华兹华斯的一句诗：“一个灵魂，永远孤独地航行在陌生的思想海洋。”(A mind forever voyaging through strange seas of thought, alone.)这是略显古怪的一句格言，它其实更符合罗恩·韦恩的自身形象，而不是苹果公司。也许更加贴切的诗句来自华兹华斯对法国大革命发起者的描述：“能活在黎明时光是何等幸福/但风华正茂就是人在天堂！”(Bliss was it in that dawn to be alive/But to be young was very heaven!)正如后来沃兹欣喜谈到的：“我想我们参与了历史上最伟大的革命，我很高兴自己是其中的一分子。”

6

当乔布斯不想为一件事情分散注意力的时候，他就会完全忽略它，就好像此事完全不存在一样。有时候，他不仅能对别人扭曲现实，甚至也能对自己扭曲现实。

8

在这里工作的诸多梦想家中，有一位叫艾伦·凯(Alan Kay)的科学家，他的两句格言深得乔布斯认同：“预见未来最好的方式就是亲手创造未来”(The best way to predict the future is to invent it)以及“对待软件严肃认真的人，应该制造自己专属的硬件”(People who are serious about software should make their own hardware)。

9

在苹果公司上市30年后，他回顾了当年一夜暴富的感受：我从来没有为钱担心过。我成长在一个中产阶级家庭，所以我从没担心过会挨饿；我在雅达利公司的时候，意识到自己是个还不错的工程师，所以我知道自己肯定可以维持生计；我读大学和在印度的时候，自己选择了过苦日子，尽管后来我开始工作了，我还是过着十分简单的生活。我经历过贫穷，那种感觉很好，因为我不用为钱担忧，后来我变得特别有钱了，还是不用为钱担心。

乔布斯对这一代的孩子颇有微词，在他看来，这群孩子比他那一代的人更加物质主义，更加追求名利。“我上学的时候，20世纪60年代的那股思潮刚过，实用主义、目的性很强的社会风气还没有盛行，”他说，“现在的孩子根本不愿意用理想主义的方式来思考，连接近理想主义都谈不上。他们自然会让现今的任何哲学问题占用他们太多的时间，因为他们要忙于学习自己的商科专业。”他说，自己那一代人就不一样。“20世纪60年代的理想主义之风仍然影响着我们，我认识的与我年龄相仿的人中，大多数人的心里都永远打上了理想主义的烙印。”

10

乔布斯很快就取得了全面的胜利。在赢得了与拉斯金之间的Mac团队管理权之争的几个星期后，他又为将迈克·斯科特从苹果公司总裁的位置上赶下来贡献了一臂之力。斯科特已经变得越来越反复无常。他时而横行霸道、恃强凌弱，时而又会鼓励下属、培养员工。他冷酷无情地推行了一轮裁员之后，终于失去了员工中大多数人的支持。除此之外，他也开始遭受一系列肉体上以及精神上的病痛折磨，包括眼部感染以及间歇性嗜睡症。在斯科特前往夏威夷度假期间，马库拉召集了公司的高层，询问是否应该开除斯科特。大多数人，包括乔布斯和约翰·库奇在内，都表示同意。于是马库拉接管工作，成为了公司不怎么管事的临时总裁。如此一来，乔布斯发现自己可以完全不受约束地在Mac项目中为所欲为了。

11

乔布斯的世界观的另一个重要方面，就是他二元的分类体系，换言之，他采用非黑即白的思维方式。人要么就是“觉悟的”，要么就是“饭桶”；人们的工作成果要么是“最棒的”，要么是“完全的垃圾”。

如果你平静而自信，如果乔布斯审视你一番后认为你清楚自己在干什么，他就会很尊重你。多年来，无论是在他的私人生活还是职业生涯中，他的核心圈子里聚集的都是真正的强者，而不是谄媚者。

13

乔布斯在整个职业生涯中，都喜欢把自己看作一位对抗邪恶帝国的反抗者，一名与黑暗力量做斗争的绝地武士或佛教武士。IBM是他的完美陪衬。乔布斯把即将到来的产业战争看作商业竞争和精神较量的结合体。“如果因为某个原因，我们酿下大错，IBM战胜了我們，那我个人的感觉就是，我们将进入计算机领域长达20年的黑暗时代。”他告诉一个采访者，“一旦IBM控制了市场，他们几乎总是会停止创新。”即使30年后的现在，在回顾那场竞争时，乔布斯还是把它当作神圣的改革运动：“IBM本质上就是最差状态下的微软公司。他们不是创新的力量，而是邪恶的力量。IBM就像AT&T、微软或者谷歌一样。”

另一张纸上写下了一句公案[插图]一样的短语，他后来告诉我那是他最爱的一句格言。上面写的是：“过程就是奖励。”(The journey is the reward.)他喜欢强调，Mac团队是一支有着崇高使命的特殊队伍。未来的某一天，他们会回顾这段共同度过的时光，对于那些痛苦的时刻，只是过眼云烟，或者付之一笑，他们会把这段时光看作人生中奇妙的巅峰时刻。

14

谈话结束时已近午夜。“这是我一生中最兴奋的一个夜晚，”在回卡莱尔酒店的路上，乔布斯对陪在身边的斯卡利说道，“你不知道我有多开心。”而当斯卡利最终回到康涅狄格州格林尼治的家中时，他难以入睡。跟乔布斯打交道要比跟装瓶厂谈判有趣多了。“这刺激了我，唤起了我心中压抑已久的、成为一名思想建筑师的愿望。”他后来说道。第二天早晨，罗齐给斯卡利打电话说：“我不知道你们俩昨晚都干了些什么，但是我告诉你，史蒂夫·乔布斯可高兴坏了。”求贤之旅仍在继续，斯卡利摆出一副“你很难聘请到我，但又并不是完全没有可能”的姿态。2月的一个周六，乔布斯到东部拜访斯卡利，坐着豪华轿车来到格林尼治。他看到斯卡利新盖的房子极尽奢华，落地窗从地板一直延伸到天花板；但是他欣赏的还是那扇重达300磅的定制橡木门，安装非常讲究，平衡性也很好，手指轻轻一推就打开了。“史蒂夫对此非常着迷，因为他跟我一样，是个完美主义者。”斯

卡利回忆说。斯卡利感到乔布斯身上有一种明星般迷人的特质，而他认为自身也具有这种特质。这种迷恋的感觉不太正常。

乔布斯事先让赫茨菲尔德和他的手下们准备了一个电脑屏幕欢迎画面，好让斯卡利开心。“他真的很聪明，”乔布斯说，“你无法相信他有多聪明。”乔布斯解释说，斯卡利可能会为百事采购很多Mac电脑。“这听起来有点可疑。”赫茨菲尔德回忆说，但他和苏珊·卡雷还是制作了一个显示画面，带有百事公司和苹果公司标识的瓶盖和罐子在屏幕上一跃而出。赫茨菲尔德十分兴奋，甚至在演示的时候挥舞起了胳膊，但是斯卡利并没有什么热情。“他问了几个问题，似乎并不是很感兴趣。”赫茨菲尔德回忆说。他最终变得对斯卡利毫无好感。“他是个不可思议的骗子，从头到尾都在装模作样。”他后来说道，“他装作对技术很感兴趣的样子，但其实他并不感兴趣。他是个搞营销的，这就是搞营销的人的本质——靠装模作样赚钱。”

乔布斯于3月来到了纽约，向斯卡利发起了猛烈攻势，事情的发展到了关键时刻。“我真的觉得你很适合，”乔布斯在和斯卡利散步穿过中央公园的时候说，“我希望你来和我一起工作。我能在你身上学到很多东西。”乔布斯曾结识过一些忘年交，知道怎样利用斯卡利的自负和不安全感。他的话奏效了。“我被他征服了，”斯卡利后来说，“史蒂夫是我所认识的最聪明的人之一。对于创新，我们都富有激情。”斯卡利对艺术史很感兴趣，于是他带乔布斯走向大都会博物馆，他想试试乔布斯，看他是否真的愿意向别人学习。“我想看看他在自己没有涉猎过的领域里的学习能力如何。”斯卡利回忆说。他们漫步在希腊和罗马古迹之间，斯卡利详细解释着公元前6世纪的早期雕塑和一个世纪后的伯里克利时代的雕塑有什么区别。乔布斯喜欢学习在大学从未学过的这些历史典故，因此他似乎沉浸其中了。“我感觉自己真的像个老师，在教一个聪颖的学生。”斯卡利回忆说。斯卡利又一次沉溺在幻想里，他认为他们俩很相像。“我在他身上看到了自己年轻时候的影子。我那时也没有耐心，固执、傲慢、冲动。我的脑子里总是充满了新鲜的想法，装不下任何其他的事情。我也不能容忍那些做事达不到我要求的人。”

他们继续着这次长时间的漫步。斯卡利透露说，他度假的时候，会带着自己的写生簿去巴黎左岸画画；如果没有成为生意人，他会成为一名艺术家。乔布斯回答说，如果不和计算机打交道，他可能会在巴黎做一名诗人。他们继续沿着百老汇大街走，来到第49街的殖民地音像店(Colony Records)，乔布斯把自己喜欢的音乐介绍给斯卡利，包括鲍勃·迪伦、琼·贝兹、埃拉·菲茨杰拉德(Ella Fitzgerald)和温德姆·希尔唱片公司(Windham Hill)的爵士乐歌手的作品。然后他们又一路返回到中央公园西路和第74街交汇处的圣雷莫(San Remo)，乔布斯当时正计划在这里购买一幢两层的塔式顶楼公寓。

“我告诉他，我需要100万美元的薪水、100万美元的签约奖金，如果最后成不了，还要100万美元离职补偿。”斯卡利说。乔布斯答应了这些条件：“就算我自掏腰包，我们都得解决这些问题。因为你是我见过的最优秀的人。我知道对于苹果公司来说你是完美的，而苹果公司应该得到最好的人才。”接着，他补充说，他还从来没有为自己真正钦佩的人工作过，然而他知道斯卡利教给他的东西将会是最多的。乔布斯看着斯卡利，眼睛一眨不眨。他一头浓密的黑发给斯卡利留下了深刻的印象。斯卡利最后还是有点儿犹豫，他试探性地提议说也许他们应该只做朋友，那样他可以作为局外人给乔布斯提出建议。“只要你在纽约，我都希望能和你在一起。”斯卡利后来讲述了接下来那个最为激动人心的时刻，“史蒂夫低着头，看着自己的脚。在一段沉重的、尴尬的沉默之后，他向我抛出了一个问题，让我几天都无法释怀，‘你是想卖一辈子糖水呢，还是想抓住机会来改变世界？’”斯卡利感觉就像有人往他的肚子上狠狠揍了一拳。除了默许，他无言以对。“他有一种非凡的能力，永远都能得到自己想要的东西，能够很好地判断一个人，并知道该说些什么来赢得那个人的心。”斯卡利回忆说，“4个月来，我第一次意识到自己无法说‘不’。”

乔布斯向斯卡利坦言，他觉得自己年轻的时候就会死去，因此他需要尽快取得成就，在硅谷的历史上留下自己的名字。“我们在这个世界上的时间都很短，”那天早上围坐在桌旁的时候，乔布斯告诉斯卡利，“我们或许只有机会做几件真正伟大的事情，并把它们做好。我们谁也不知道自己能活多长时间，我也不知道，但是我感觉必须趁着自己年轻，多取得一些成就。”在他们建立友情的最初几个月里，乔布斯和斯卡利每天都会聊很多次。“史蒂夫和我成了知己，就像永远的伴侣一样。”斯卡利说道，“我们通常只说半句话或半个短语就够了。”乔布斯不断讨好看斯卡利。他每次造访斯卡利，跟他探讨一些问题时都会说：“你是唯一能理解的人。”他们反复告诉对方在一起共同工作是多么快乐，事实上他们这些话说得太多了，多得甚至令人担心。一有机会，斯卡利就会寻找自己和乔布斯的相似之处并指出来：我们志趣相投，因此能够说出对方没说完的话。史蒂夫会在凌晨两点钟打电话叫醒我，跟我聊他突然想到的一个点子。“嗨！是我。”他会这样对一个迷迷糊糊拿起电话的人说。他毫无恶意，只是完全没有意识到当时是几点。很奇怪，我以前在百事的时候也干过这种事。史蒂夫会把他第二天早上要做的一个演示拆得七零八落，删除一些幻灯片和文字。而我早年在百事的时候也这么做过，试着将公众演讲变成一个重要的管理工具。身为一名年轻的主管，我那时总是急不可耐地要把事情做完，并且常常觉得要是自己来做肯定比别人做得更好。史蒂夫同样如此。有时候我感觉自己在看一部电影，而史蒂夫在片中扮演的就是我。我们俩异乎寻常地相似，这推动着我们之间那种令人惊叹的合作关系不断发展。

这是一种自我欺骗，迟早会酿成灾祸。乔布斯很早就察觉到了这点。“我们的世界观、人生观、价值观都不同。”乔布斯说，“他来了几个月之后，我就开始认识到这点。他学东西并不快，而他想提拔的人往往都是些笨蛋。”然而乔布斯知道，他可以加深斯卡利心中认为他俩很相似的想法，以此来操纵斯卡利。而他对斯卡利操纵得越多，就越是看不起斯卡利。Mac团队里一些精明的旁观者，比如乔安娜·霍夫曼，很快就意识到正在发生

的状况，并预料到这种局面会使乔布斯和斯卡利之间本就不不可避免的破裂得更猛。“史蒂夫让斯卡利觉得自己很杰出，”她说，“斯卡利之前从没这样觉得，他被冲昏了头脑，因为史蒂夫把许多他并没有的特点都加在了他身上。这样史蒂夫就把斯卡利搞得晕头转向，让斯卡利对他更加着迷。然而当斯卡利并不符合所有这些评价的事实变得越来越明显时，史蒂夫的现实扭曲力场已经为事件的爆发埋下了隐患。”

斯卡利开始相信，乔布斯善变的个性和对人飘忽不定的态度深深根植于他的心理构成中，或许这反映出他性格里有轻微的两极化。乔布斯的情绪波动很大。他有时候欣喜若狂，有时候又低沉沮丧。有时候他会没有任何征兆地开始严厉斥责别人，斯卡利就得让他平静下来。

15

这个广告抓住了个人电脑革命的时代精神。许多年轻人，尤其是反主流文化人士，认为计算机是奥威尔式的政府和大企业用以消除人们个性的工具。但在20世纪70年代末，电脑也被视作能够释放个人能量的工具。这则广告恰恰抓住了后一种心态，将Mac电脑塑造成为个人自由而战的斗士——面对邪恶的大企业意欲统治世界并实行完全的精神控制，唯有苹果这家冷静、反叛、英勇的公司能够阻止它。乔布斯喜欢这个创意。事实上，这则广告的观念与他有着特殊的共鸣。乔布斯幻想自己是一个反叛者，他招入Mac团队的人都充满了黑客气质和海盗精神，他喜欢将自己与这种价值观联系起来。尽管乔布斯离开位于俄勒冈州的“苹果社区”创办了苹果公司，但他仍然希望别人将自己看作是一个反主流文化的人，而非大企业文化的代言人。

作为苹果公司的董事长，乔布斯首先登台，宣布股东大会正式开始。他用自己的方式开场：“我想用迪伦——鲍勃·迪伦20年前的一首歌来开场。”他笑了笑，然后低下头开始诵读《时代在变》(The Times They Are A-Changin')的第二段。在诵读这十行歌词时，他的声音高亢，语速很快，直至结尾：“……此刻的失败者终将胜利/因为时代在变。”这首歌让乔布斯这位千万富豪董事长保持住了自己反主流文化的自我形象。他最喜欢的版本来自迪伦与琼·贝兹的一场现场演唱会——1964年万圣节在林肯中心交响音乐厅举行，他还有这场演唱会的盗版录音带。

接着，斯卡利上台汇报苹果公司的营收状况。他枯燥无味的讲话让观众们开始变得烦躁不安。终于，他以一段富有个人感情色彩的话收尾。“在苹果公司过去9个月的时间里，对我来说最重要的事情就是有机会与史蒂夫·乔布斯发展一段友谊。”他说道，“我们之间所建立的默契，对我来说意义非常重大。”

如今到了1984年。IBM想占有一切。苹果被视作唯一能够与之抗衡的希望。经销商最初张开双臂欢迎IBM，现在他们害怕IBM主宰和控制未来，他们回到了苹果的怀抱，认为苹果能够保障自己在未来的自由。IBM想占有一切，苹果是它控制整个产业的最后一道障碍，它正把枪口指向苹果。我们能让IBM主宰整个电脑产业吗？我们能让IBM控制整个信息时代吗？乔治·奥威尔的描述会成真吗？随着他的发言将现场气氛推向高潮，观众们从喃喃低语转为热烈鼓掌，最后开始疯狂地欢呼和高喊着回应。但他们还没来得及回答关于奥威尔的问题，整个礼堂就陷入了黑暗，随即，“1984”电视广告出现在屏幕上。广告播映结束后，全场起立，欢声雷动。

天生就知道如何激荡人心的乔布斯穿过黑暗的舞台，走向一张小桌子，桌上摆着一个布包。“现在，我要亲自向各位展示Mac电脑。”他说道，“接下来你们在大屏幕上所看到的画面，都是这个包里的东西实现的。”他拿出电脑、键盘和鼠标，熟练地组合起来，在观众的又一阵掌声中，他从衬衣口袋里拿出了一张新的3.5英寸软盘。《烈火战车》的主题曲开始响起，Mac屏幕上的图像被投影到大屏幕上。有那么一瞬，乔布斯屏住了呼吸，因为昨晚的演示从未成功。但是现在，一切运行得完美无缺。“Mac”的字样在屏幕上横向滚动，接着下方出现了“酷毙了”的字样，就像用手慢慢写上去一样，观众安静了片刻，尚未从这美妙的展示中回过神来。在寂静中，可以听到有人倒抽气的声音。然后，一系列屏幕截图开始接连快速出现：比尔·阿特金森的QuickDraw图形程序包之后，屏幕上紧接着就展现了不同字体、文件、图表、图画、象棋比赛、电子表格，以及一张乔布斯的渲染图——图中他的脑海里浮现出一台Mac电脑。

16

在天文学中，当两颗星体轨道交织，由于引力相互作用，就会出现双星系统。在人类历史上也有类似情形，同领域两位超级巨星之间的关系与竞争谱写出他们所属的时代之音。例如，20世纪物理学界的两位巨匠阿尔伯特·爱因斯坦和尼尔斯·玻尔(Niels Bohr)，以及美国建国初期的政治家托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson)和亚历山大·汉密尔顿(Alexander Hamilton)。20世纪70年代末，人类步入了个人电脑时代。在其发展的头30年中，出现了两位重量级人物，他们都生于1955年，都中途辍学，精力充沛，他们演绎了个人电脑领域的“双星系统”。这就是比尔·盖茨与史蒂夫·乔布斯。尽管两人对技术和商业的融合都抱有相似的雄心，但是他们背景不同，个性迥异。盖茨的父亲是西雅图一位杰出的律师，母亲是一名民众领袖，并担任众多著名机构的董事。他就读于当地最好的私立学校湖滨中学(Lakeside High)，并从此走上技术极客的道路。但盖茨绝对称不上反叛者、嬉皮士或灵性追寻者，也不是反主流文化人士。他没有做过“蓝盒子”去盗用电话线路，而是为学校编写排课程序，在这个程序的帮助下，他得以和自己心仪的女孩上同样的课程；他还为当地交通管理部门编写了一个车辆计数程序。进入哈佛大学之后不久，盖茨决定辍学，但并非因为要跟随印度灵性导师寻求觉悟，而是为了创立自己的软件公司。与乔布斯不同，盖茨懂计算机编程。他更务实、更有原则，且拥有很强的分析处理能力；乔布斯则更相信直觉、更浪漫，并且在技术实用化、设计愉悦感和界面友好方面有着更高的天分。乔布斯狂热地追求完

美，以致他为人非常苛刻，他的管理主要依靠自身的领袖魅力和四溢的激情。盖茨做事更有条理。他会频繁召开产品评估会议，并在会上精准地切入问题核心。乔布斯和盖茨都可能做出粗鲁无礼的举动，但是盖茨的无礼刻薄通常并不针对个人，更多的是出于对技术的深刻理解，而非情感上的麻木不仁。在职业生涯的早期，盖茨似乎就和那些典型的极客一样，有些阿斯伯格综合征[插图]的倾向。

17

1984年5月，斯卡利加入苹果一周年。为了庆祝，乔布斯为他在黑羊餐厅举行晚宴，那儿是库比蒂诺西南丘陵一带的一家高雅餐厅。让斯卡利吃惊的是，乔布斯还叫来了苹果公司的董事会、高层管理人员，甚至一些来自东海岸的投资者。在鸡尾酒会上，大家都向斯卡利表示祝贺，他回忆道：“史蒂夫神采奕奕地站在人群中，不住地点头，露齿微笑。”晚宴开始时，乔布斯以一句夸张的祝酒词为晚宴做了开场白：“对我来说，最快乐的日子有两个，一个是Mac上市之时，另一个是约翰·斯卡利同意加入苹果公司的那天。”他说道，“今年是我整个人生中最棒的一年，因为我从约翰那里学到了很多。”接着，他送给斯卡利一本当年大事记的影集。

作为回应，斯卡利也滔滔不绝地讲述了过去一年与乔布斯搭档的欣喜之情，他的结束语让在场的每个人都感到难忘，虽然原因各异。“苹果公司只有一个领导者，”他说，“那就是史蒂夫和我。”他眼光望向房间的另一端，与史蒂夫目光交错，看到他脸上的笑容。“当时就好像我们彼此心有灵犀一样。”斯卡利回忆道。但是，他也注意到亚瑟·罗克和其他一些人的古怪表情，或许甚至是怀疑的神色。他们担心乔布斯正完全控制着斯卡利，他们雇用斯卡利是为了控制乔布斯，然而现在很明显，控制权却在乔布斯手上。“斯卡利非常渴望得到史蒂夫的认可，以至于他无法对史蒂夫保持强硬态度。”罗克后来回忆道。

1985年2月，为了庆祝自己的30岁生日，乔布斯在旧金山圣弗朗西斯酒店的宴会厅举办了一场非常正式但又搞怪的派对——来宾被要求打黑领带、穿网球鞋。约有1000人应邀出席。请柬上写着：“有句古老的印度谚语是这样说的，‘在人生的头30年里，你培养习惯；在后30年，习惯塑造你。’过来跟我庆祝我的30岁吧。”

“一个艺术家到了三四十岁还能做出惊人的东西来，这是很罕见的。”乔布斯对作家戴维·谢菲(David Sheff)说道，言语中流露出渴望之情。谢菲于乔布斯30岁生日的当月，在《花花公子》杂志上发表了一篇言语亲密的长篇访谈。“当然，有些人天生就有求知欲，永远像小孩一样对生命充满敬畏，但是这种人很少。”这次采访涉及许多话题，但是在变老和面对未来的问题上，乔布斯给出了最尖锐的反思：你的想法会在自己的头脑中创建出模式，就像脚手架一样。大脑中的化学反应蚀刻出思维的模式。在大多数情况下，人们会陷入这些模式，就像唱片上的槽槽，并且再也出不来了。我会永远保持与苹果的关系。我希望这一生，能让自己的生命历程和苹果的命运彼此交错，就像编织一幅挂毯那样。可能我会离开苹果几年，但我终究是会回来的。而这就是我想做的事情。关于我，应该谨记的关键一点就是，我仍然是个学生，我仍然在新兵训练营。

如果你想让自己的生活过得富有创造性，像艺术家一样，就不能常常回顾过去。不管你做过什么，以前是怎样，你都必须心甘情愿地接受一切，并将一切抛诸脑后。

外界越是试图强化你的形象，你就越难继续做一名艺术家，这也是为什么很多艺术家要说，“再见，我得走了，我要疯了，我要离开这里。”然后他们就离开了，在某处休隐。也许之后他们又会重新出现，变得有些不同。乔布斯说出这番话，似乎是有预感自己的生命将很快改变。也许他的生命历程确实会与苹果的命运彼此交错，也许他这时候应该将过去的自己抛诸脑后，也许是时候说“再见，我得走了”，然后重新回来，带着不同的思考方式。

18 我们曾共同作出了一番成就，鉴于此，我希望我们的分离能够友好而不失尊严。当后勤部门的一个家伙去乔布斯办公室整理他的物品时，发现地上有一个相框。里面是一张照片，照片上乔布斯和斯卡利正在热烈交谈，下面的题词是7个月前写的——“致伟大的想法、伟大的经历，和一段伟大的友谊！约翰”。玻璃镜框已被摔碎。乔布斯在离开时把它扔到了地上。从那天起，他再没有跟斯卡利说过一句话。

离开苹果后，在自己创建的新公司里，乔布斯能够释放自己的所有天性，无论好坏。他自由了。结果是一系列炫目的产品，但都遭遇了市场失败的重挫。这才是真正的经验学习。他后来的巨大成功，并非因为在苹果的台下，而是下台后华丽的失败。

马库拉曾教过他，一家伟大的公司给人的第一印象就必须映射出自己的价值观。从这一点来看，这个标识简直酷毙了。

除了2000万美元的救命钱，佩罗也为NeXT公司带来了同样宝贵的一些品质：他是公司为人乐道、精神昂扬的摇旗呐喊者，给公司带来了信任的氛围。“就创业公司而言，这是我在计算机行业25年时间里所见过的风险最小的企业。”他告诉《纽约时报》，“我们请一些专业人士看了硬件，他们都被震住了。史蒂夫和整个NeXT团队是我所见过最厉害的完美主义者。”佩罗还出入于社会和商界人士的上流社交圈，这完善了乔布斯的社交网。一次他带着乔布斯前往旧金山参加一个正式的晚宴舞会，这个晚宴是戈登·格蒂(Gordon Getty)和安·格蒂(Ann Getty)为西班牙国王胡安·卡洛斯一世举办的。当这位国王询问佩罗自己应该与谁会面时，佩罗立刻介绍了乔布斯。两人很快就进入了佩罗后来所说的“兴奋无比的谈话”之中，乔布斯绘声绘色地描述着计算机行业的

下一波浪潮。最后，卡洛斯一世写了一张纸条递给乔布斯。“怎么了？”佩罗问道。乔布斯回答：“我卖了一台电脑给他。”

19

乔布斯表示，回首过去，如果自己能了解更多，就会更早地专注于动画，而不会费心去推动皮克斯的硬件和软件应用。但另一方面，如果乔布斯早就知道硬件和软件都不会赢利，那么他也不会接手皮克斯。“命运似乎诱骗我去做这件事，而这也也许是为了把它做得更好。”

20

就这样，过了大约三年，他们终止了恋情，慢慢变成了朋友。“我以为我爱她，但其实我只是非常喜欢她，”他后来说，“我们是注定无法在一起的。我想要孩子，而她不想再要了。”贝兹在1989年的回忆录中，谈到了她跟丈夫的分手，以及为什么她没有再婚：“我注定一个人，从离婚后就一直这样，偶尔有些小插曲，大多也更像是露水情缘。”在该书结尾的致谢辞中，她写了这样一段温馨的话：“感谢史蒂夫·乔布斯，为了迫使我使用文字处理器，硬是在我家厨房里放了一台。”

他的饮食癖好反映了一种人生哲学：苦行和极简将会让人更加敏锐。“他相信匮乏即是富足，自律产生喜悦。”

事情并非总是那么甜蜜轻松。乔布斯很善变，对莉萨也一样。拥抱和冷落总是在循环上演。这次他可能玩得很高兴，下次他就可能很冷漠或根本不用心。“他们对他们的关系总是不敢肯定。”赫茨菲尔德说，“有一次我去参加她的生日会，史蒂夫该来的，可是他来得特别特别晚。莉萨极度焦虑和失望。但是他最终出现时，她一下子就好起来了。”反过来，莉萨也学会了耍脾气。这些年来，他们的关系就像是坐过山车，每次的低点都因他们共有的固执而延长。每次闹翻后，他们可以好几个月相互不讲话。两个人都不擅长主动道歉，或是作出和好的努力——即使是在反复跟健康问题作斗争的时候也是如此。2010年秋季的一天，他伤感地跟我一起翻看一箱老照片，看到莉萨小时候他去看她时拍的一张照片。“也许我那时去看她的次数太少了。”他说。这一年他都还没有跟她说过话，我问他是否想给她打个电话或发个邮件。他茫然地盯着我看了一会儿，就低下头继续翻别的老照片去了。

他们约会了一年，乔布斯常常飞来东部看她。一次在波士顿的Macworld大会上，他告诉一大群观众自己是如何深陷爱河的，必须搭航班赶去费城看望他的女朋友。观众也为之动容。他到纽约时，她也会坐火车赶去纽约，跟他住在卡莱尔酒店或杰伊·哈特的上东区公寓，他们会在卢森堡咖啡厅(Café Luxembourg)吃饭，并曾几次去看他在圣雷莫那套打算重新装修的公寓，还会去看电影甚至（至少一次）歌剧。很多个夜晚，他和伊根还会煲几个小时的电话粥。他们争执不休的话题之一是他源于佛教修行的一个信条：要避免对物质的执着。他告诉伊根，我们的消费欲望是不健康的，要过一种不执着、非物质的生活以达到觉醒。他甚至寄给她一盘他的禅宗师父乙川弘文的录像带，是讲由于对物质的执着追求引发的问题。伊根反驳说，他在制造电脑和其他让人们着迷的产品，这难道不是跟他推崇的哲学背道而驰吗？“他为这种矛盾而困扰，我们因此常常激烈地辩论。”伊根回忆说。

“他对我说，我们都生错了地方，正因如此我们才属于对方。”他们充满激情，也喜欢公开表现他们的感情；他们在NeXT大堂亲热的场景，很多雇员都记忆犹新。他们吵架也同样公开，在电影院，在伍德赛德的访客面前，都曾发生过。然而他常常称赞她的纯洁和自然。我们后来讨论乔布斯对超凡脱俗的莱德斯的痴迷时，就像有充分见地的乔安娜·霍夫曼所说的那样，“乔布斯会把柔弱和多愁善感当作一种气质。”

当乔布斯1985年被排挤出苹果时，莱德斯跟他去欧洲旅行，陪他在那里疗伤。某晚，在塞纳河的一座桥上，他们浪漫多于严肃地争论着一个想法：留在法国，也许永久地定居在那儿。莱德斯很渴望那样，但是乔布斯不想。他很受挫但依然野心勃勃。“我做的正是我想做的。”他告诉她。尽管他们后来各奔东西，却一直保持着精神交流。25年之后，她在给他的一封信令人心酸的邮件中追忆了在巴黎的那一幕。1985年夏，天色昏沉，我们在巴黎的一座桥上，倚在光滑的石栏上，凝视碧水荡漾桥下。你的世界崩裂，停滞，等着你重新选择，重新安排。我想逃离过去遇到的一切。我也曾试图说服你跟我一起在巴黎开始新的生活，摆脱过去的自己，体验别样的人生。我希望我们可以穿越你那破碎的世界、黑暗的深渊，隐姓埋名，重新开始，简单生活。我为你做简单的晚餐，每天厮守，就像孩子玩一个美妙的游戏，不带任何目的，只为游戏本身的快乐。我多希望你能先想一想再大笑着说：“我能干什么呢？我已经把自己搞得没人敢用了。”我多希望，在冷酷的未来降临之前，在这一刻的犹疑之中，我们选择过简单的生活，安稳到老。在法国南部的一个农场，儿孙绕膝，尽享天伦，生活温暖而充实，像一条新鲜出炉的面包，小小的世界弥漫着耐心和亲密的芳香。

如果他们长时间在一起，就相处不好。但当他们分开后，乔布斯又会对她思念不已。最终，1989年的夏天，他向她求婚。而她无法接受。她告诉朋友，那会让她发疯的。她在一个不和睦的家庭长大，而她与乔布斯的关系却与之表现出太多的相似。他们是异质相吸，她说，但是这种组合太易燃了。“对于史蒂夫·乔布斯这样一个标志性人物，我不是个好妻子，”她后来解释说，“我可能经常会搞砸。在我们单独相处时，我受不了他的刻薄。我不想伤害他，但我也不能站在一边看着他伤害别人。那很痛苦，很累。”



莱德斯后来结婚了，有了两个孩子，然后又离了婚。一直以来，乔布斯都会时不时地公开表达对她的思念，即使是在他有了幸福的婚姻之后。当他开始跟癌症斗争之后，她又跟他恢复了联络，给他支持。每当她回忆起他们的相恋，都会很动情。“虽然我们的价值观有冲突，让我们没办法像曾经希望的那样在一起，”她告诉我，“可我几十年前对他的关心和爱却从未消失过。”同样，一个下午，乔布斯在他的起居室里回忆起她时，突然哭了起来。“她是我见过的最纯洁的人。”他说着，泪水从他的脸颊滚落，“她身上有种灵魂的力量，我们之间精神相通。”他说他一直很遗憾他们没能走下去，他知道她也同样感到遗憾，但这是命中注定的。他们两人对此亦有共识。

21

聪明，而不自负；足够刚强能承受跟他在一起的压力，又足够超脱能免于争端；受过良好教育，独立，又愿意为他和家庭而做出改变；能适应现实，却又带着点儿超凡脱俗；足够世故知道怎么管理他，又有足够的安全感不用总是管着他；当然最好还是个漂亮苗条的金发美女，平易近人，有幽默感，喜欢有机素食。

从宾夕法尼亚大学毕业后，她在高盛做固定收益交易策略师，接触数目巨大的资金，为公司做自营交易。她的老板乔恩·科尔津(Jon Corzine)想说服她留在高盛，可她最终觉得这份工作没有什么意义。“你可以变得真正成功，”她说，“但你只是在为资本的积聚做贡献。”因此3年后，她辞职去了意大利佛罗伦萨，在那里住了8个月，然后来到了斯坦福商学院。

“史蒂夫会走两个极端，有时高度专注，好像她是宇宙的中心，而有时又表现出冷漠的距离感，专注在工作上。”史密斯说，“他有能力像激光那么专注，当他的光芒照耀在你身上，你会沐浴在他的关爱之中。而当他的光芒转移到其他关注点时，你就会感觉非常非常的黑暗。这让劳伦感到非常困惑。”

最终，他作了正确的选择。如莱德斯跟朋友们所说，如果她回到乔布斯身边，她肯定撑不下来，他们的婚姻也一样。虽然他会为他与莱德斯之间的灵魂相通而感到难舍难分，但是他跟鲍威尔的关系更稳固。他喜欢她，爱她，尊重她，而且跟她在一起觉得很舒服。他可能不会觉得她神秘，但她对他的生活来说是最合适的后盾。“他能跟劳伦安顿下来，真是太幸运了。她聪明，可以用智慧吸引他，可以包容他起伏多变的性格。”乔安娜·霍夫曼说，“因为她不多愁善感，史蒂夫可能会觉得她没有蒂娜神秘或怎样。但那很愚蠢。”安迪·赫茨菲尔德也有同感，“劳伦看起来跟蒂娜有很多相似之处，但其实完全不同，因为她更坚韧，就像是披了铠甲。这就是他们的婚姻成功的原因。

24

回到苹果，乔布斯将证明，即使超过40岁的人也可以是最好的创新者。二十几岁，他就改变了个人电脑，现在，他将同样改变音乐播放器、唱片产业的商业模式、移动电话、应用软件、平板电脑、书籍，以及新闻业。

在他那自我意识的需求和个人动力的驱使下，他要通过创造足以令世人敬畏的传奇来获得满足。这实际上包括两个方面：制造不断革新不断变化的伟大产品，以及建立一家有持久生命力的公司。他希望跟埃德温·兰德、比尔·休利特和戴维·帕卡德这些人一起在万神殿占据一席之地，甚至比他们还要高一级。要实现这些，最好的方式就是回到苹果，夺回他的王朝。

我们刚刚把皮克斯做上市，我很高兴在那儿做CEO。我从未听说过有人同时做两家上市公司的CEO，即使是临时的，我甚至不确定那是否合法。我不知道我该怎么做，或我想怎么做。我很喜欢有更多时间跟家人在一起，我左右为难。我知道苹果的情况一团糟，所以我想：我愿意放弃现在这么好的生活方式吗？皮克斯的股东们会怎么想？我跟一些我尊重的人进行讨论，最后在一个周六的早晨给安迪·格鲁夫打电话——实在太早了。我给他列举好处和坏处，说到一半他打断我说：“史蒂夫，我才不在乎苹果会怎么样。”我愣住了。就是在那个时刻，我认识到我是在乎苹果的——我创建了它，它的存在对世界是件好事。就是在那个时候，我决定暂时回去帮他们招聘CEO。

董事会大部分成员都大吃一惊。乔布斯还没承诺回来全职工作或是承担比“顾问”更多的角色，居然就觉得自己有权逼迫他们离开。然而，残酷的现实是，他的确有这个权力。他们无法忍受乔布斯愤然离开，况且，继续做苹果董事会成员的前景当时对他们来说也不是那么诱人。“在他们经历了那一切后，大多数人都很高兴终于得以解脱。”伍拉德回忆说。

长盛不衰的公司都知道如何重塑自我。惠普就是在不断这样做：它以生产小仪器起家，后来成为生产计算器的公司，再后来成为生产计算机的公司。“苹果在个人电脑领域被微软挤出了局。”马库拉说，“你必须重塑公司，做点儿其他东西，比如其他消费品或电子设备。你必须化蛹成蝶，完成彻底的蜕变。”乔布斯没多说什么，但是 he 同意这一观点。

25

致疯狂的人。他们特立独行。他们桀骜不驯。他们惹是生非。他们格格不入。他们用与众不同的眼光看待事物。他们不喜欢墨守成规。他们也不愿安于现状。你可以认同他们，反对他们，颂扬或是诋毁他们。但唯独不能漠视他们。因为他们改变了寻常事物。他们推动人类向前迈进。或许他们是别人眼里的疯子，但他们却是我们眼中的天才。因为只有那些疯狂到以为自己能够改变世界的人……才能真正改变世界。

他们都富有创造性，敢于冒险，不惧失败，赌上自己的职业生涯去做与众不同的事情。

尽管这样的日程安排让乔布斯饱受折磨，但是他在苹果工作得越深入，就越发意识到自己无法离开。在1997年10月的一次计算机展销会上，迈克尔·戴尔(Michael Dell)被问到如果他是史蒂夫·乔布斯并接管了苹果，会怎么做，戴尔回答说：“我会关闭公司，把钱还给股东。”乔布斯怒气冲冲地给戴尔发了封邮件。“CEO应该是有些档次的，”邮件中写道，“我能看得出，你不那么想。”乔布斯喜欢通过树敌来鼓舞他的团队——他对IBM和微软都这样做过——对戴尔也是如此。他召集管理层启动一个为制造和销售设计的按订单生产系统时，把迈克尔·戴尔的照片放大放在屏幕上，还在他脸上画了个靶子。“我们来找你麻烦了，老兄。”他说道。他的队伍一阵欢呼。

他的动力源泉之一，就是要打造一家基业长青的公司。12岁那年，他在惠普公司做暑期兼职时就学习到，一家妥善经营的公司能够大量催生创新，远胜于任何一个有创造性的个人。“我发现有时最好的创新就是你组织一家公司的方式，”他回忆说，“如何建设一家公司，这整个概念都让人着迷。当我有机会回到苹果时我意识到，如果没有这家公司我就毫无价值，因此我决定留下来重新建设它。”

乔布斯的一个过人之处是知道如何做到专注。“决定不做什么跟决定做什么同样重要。”他说，“对公司来说是这样，对产品来说也是这样。”

28

在任职初期的一次会议上，库克听说苹果公司的某一家中国供应商出了问题。“这太糟糕了，”他说，“应该有人马上去中国处理这件事。”30分钟后，他看着还在桌前坐着的一位运营主管，面无表情地说：“你怎么还没走？”那位主管站起来，没带任何行李，直接开车去了旧金山机场，买了机票飞往中国。他后来成了库克的第一副手。

虽然乔布斯天性独裁专制——从不信奉共识——但他却着力于在公司内部营造出一种合作的文化。很多公司都为会议很少而自豪，乔布斯却独独相反：每周一是高管会议，每周三下午要开营销战略会议，此外还有无数的产品评论会。他不喜欢用PPT，也不喜欢正式的讲话，他坚持让所有参会者一起讨论问题，利用各方优势，听取不同部门的观点。因为他坚信，苹果公司的一个巨大优势就是各类资源的整合，从设计、硬件、软件，直到内容。他希望公司的所有部门都能够并行合作。他把这称为“深度合作”(deep collaboration)和“并行工程”(concurrent engineering)。所以，一个产品的开发过程并不是像流水线一样先从工程到设计，再到营销，最后分销；相反，这些部门是同时进行工作的。“我们的方针就是开发高度整合的产品，这也意味着我们的生产过程也必须是通过整合和协作完成的。”乔布斯说。

30

乔布斯年近30岁时曾做过一个关于唱片的比喻。他一直在思考为何人在30多岁时就会变得思维僵化、缺乏创新意识。他说：“人们被卡在这些固有的形式中，就像唱片中某一段固定的凹槽，他们永远无法摆脱出来。当然，有些人天生就有强烈的好奇心，永远有一颗孩子般的心，可惜这样的人太稀少了。”45岁时，乔布斯准备从他的凹槽中跳出来。

一直以来，他都站在人性和科技的交叉点上。他热爱音乐、图片和视频。他也热爱计算机。数字中枢的本质就是把我们对创意艺术的欣赏和伟大的工程技术结合起来。乔布斯在很多次产品介绍的最后都会展示一个简单的页面：上面有一个路标，标示着“人文”和“科技”的十字路口——他正处在这个位置，而且也是基于此，他才先人一步，有了对数字中枢的设想。

“孤注一掷”是他最喜欢的词之一，他也愿意把这个词用在他的新构想上。互联网泡沫的破裂导致其他科技公司减少了对新产品的投入。他回忆说：“当所有人都在削减开支的时候，我们反而决定要在情况低迷时继续投资。我们主要会投资在研发上面，发明出一些新东西，一旦低潮期过去，我们就已经领先于竞争对手了。”这种投入造就了苹果公司持续创新最辉煌的十年。

31

“经典的史蒂夫风格就是，他会同意一些事，但永远不会实现。他会把你诱进一个局，然后置之不理。他的表现是病态的，但这点在谈判中很有用。他的确是个天才。”

“史蒂夫·乔布斯有种惊人的能力：把关注点放在真正有价值的地方，能找来会做用户界面的人，以及革命性的营销手段。”他还表达了自己非常惊讶于乔布斯能说服那么多唱片公司加入iTunes商店。“这在我看来很奇怪。

音乐公司提供的服务都太不人性化了。但不知为什么，他们却决定把这个绝好的机会让给苹果。”

33

皮克斯就像一座避风港，得以让乔布斯排解在库比蒂诺的压力。在苹果，管理人员时而兴奋时而疲累，乔布斯又情绪多变，经常把大家弄得不知所措。在皮克斯，编剧和插画师无论彼此合作还是和乔布斯在一起，都更加平和，举止行为也更加和善。换句话说，领导者的性格奠定了整个公司的风格，就如同苹果带着乔布斯的影子，而皮克斯也深受拉塞特的影响。乔布斯陶醉于电影制作过程的趣味性，并深深着迷于魔法般的计算机特技，比如计算机模拟制作雨滴折射出阳光，或青草叶在微风吹拂下晃动。同时他也克制自己不要去控制创意过程。在皮克斯，他懂得了要给创意人员天马行空的自由空间。这在很大程度上是因为，他很欣赏拉塞特这样一位具备绅士气质的艺术家，能像艾夫一样，激发出自己最好的一面。

艾斯纳和乔布斯分别来自东西海岸，生活背景不同。但是两人有一个共同点，那就是固执己见，不愿妥协。他们都热衷制造好的产品，而这也通常意味着苛求细节，批评起人来丝毫没有温言软语。为了研究出更方便的路线，艾斯纳曾经一遍一遍地搭乘迪士尼乐园动物王国的“野生动物”号(Wildlife Express)，以提升游客体验；这和乔布斯不断研究iPod界面、希望把界面做得更加简洁的举动极为相似。然而，两人在管理人方面的确都不怎么在行。他们两个都擅长逼迫别人，却不喜欢被逼迫，所以当彼此试图去威慑对方时，气氛就变得很不愉快。遇到任何意见不合的情况，两人都倾向于认为对方在撒谎。此外，艾斯纳和乔布斯都不认为自己能从对方那里学到什么，而且他们谁也不可能先低头，哪怕是装作自己不懂而需要讨教。乔布斯把过失全都推到了艾斯纳身上：我认为最糟糕的事情，就是皮克斯成功地让迪士尼重现活力，当迪士尼每况愈下时，皮克斯就一部接一部地推出精彩的电影。你可能会想，迪士尼的那位CEO会很好奇皮克斯是怎么做到这些的。但是在长达20年的合作中，他来皮克斯拜访的时间累计只有两个半小时，只是发表几句祝贺的话。他从来都没好奇过。我十分震惊。好奇心是很重要的。

35

记住自己很快就要死了，这是我面对人生重大选择时最重要的工具。因为，几乎一切——所有外界的希望，所有骄傲，所有对于困窘和失败的恐惧——这些东西都在死亡面前烟消云散，只留下真正重要的东西。记住自己终会死去，是我所知最好的方式，避免陷入认为自己会失去什么的陷阱。你已是一无所有，没理由不追随内心。

37

到2010年初，他已经恢复了大部分体力，重新投入到工作中，迎接乔布斯的是他、也是苹果最多产的一年。自从推行苹果的数字中枢战略以来，他已经打出了两个本垒打：iPod和iPhone。现在，他要再次出击。

39

乔布斯回复道：“等你有了孩子，可能就会更关心色情的问题了。这与自由无关，苹果是在为用户做正确的事情。”末了，他反驳道：“顺便问一句，你又干过什么了不起的事情？你创造过什么东西没有？还是说你只会批评其他人的工作，贬低他人的动机？”

这种神奇想法的一个例子就是他计划建造一艘豪华游艇。在他做肝脏移植手术之前，他和家人曾经租用游艇度假，去墨西哥、南太平洋或地中海。在很多次航行中，乔布斯都会厌烦或开始讨厌所乘游艇的设计，因此他们会缩短行程，然后飞到康娜度假村。但有些时候航行很成功。“我最好的一次假期就是我们沿着意大利海岸线航行，然后去雅典——雅典挺没劲儿的，不过帕特农神殿非常震撼——然后到土耳其的以弗所，那里保留着那种古老的大理石的公共厕所，中间还有一个地方供音乐家演奏小夜曲。”他们到达伊斯坦布尔后，乔布斯聘请了一位历史学教授做他们的导游。最后他们还洗了土耳其浴，那位教授的讲解让乔布斯对青少年文化的全球化有了深刻的认识：我受到了真正的启示。我们都穿着浴袍，他们为我们制作了土耳其咖啡。教授讲解了这里的咖啡制作方法跟其他地方有多么不同，而我认识到，“那又他妈的能怎么样呢？”即使是在土耳其，又有哪个孩子会在乎什么土耳其咖啡呢？一整天我都在观察伊斯坦布尔的年轻人。他们都在喝世界上其他孩子喝的饮料，他们穿的衣服看起来就像是GAP买的，他们也都在用手机。他们跟别处的孩子没什么两样。这让我意识到，对于年轻人来说，现在整个世界都是一样的。我们在制造产品时，没有一种东西叫土耳其手机，土耳其的年轻人想要的音乐播放器，也不会跟世界上其他地方的年轻人想要的不同。我们现在就是同一个世界。

41

盖茨称赞乔布斯创造了“那些令人难以置信的东西”，以及在20世纪90年代末从那些差点儿毁了苹果的家伙手里把它拯救了出来。他还甚至做了个有趣的让步。纵观他们的职业生涯，彼此对于数字世界最根本的一个问题都抱有对立的理念——硬件和软件应该紧密整合还是应该更加开放。“我曾经相信那种开放的、横向的模式会胜出。”盖茨告诉他，“但是你证明了一体化的、垂直的模式同样也可以很出色。”乔布斯也承认说：“你的模式也成功了。”他们都是正确的。他们各自的模式都在个人电脑领域取得了成功，Mac跟多种使用Windows系统的

机器同时存在，可能在移动设备领域也会是如此。但是，在跟我追溯完他们的讨论后，盖茨补充了一条警告性的说明：“一体化的模式之所以成功，是因为有史蒂夫在掌舵。但那并不意味着它将在未来的多个回合中获胜。”在描述了他们的会面后，乔布斯也感觉有必要加上一句对盖茨的警告：“当然，他的分散模式可行，但并没有制造出真正伟大的产品。这是问题的所在，并是最大问题。至少在一段时间内是。”

“我有过很幸运的事业，有过很幸运的人生。”他回答说，“我已经做了我能做的一切。”

42

乔布斯的个性体现在他创造的产品里。正如苹果的核心理念，从1984年最初的Mac到整整一代人以后的iPad，一直都是端到端的软硬件整合，乔布斯本人也是如此：他的激情、完美主义、阴暗面、欲望、艺术气质、残酷以及控制欲，这一切都跟他的商业理念和最终的创新产品交织在一起。这种融合在其个性和产品中的最显著特征之一就是极致。他的沉默跟他的咆哮一样骇人，他训练自己可以一直盯着人看而不眨眼。有时候这种极致是迷人的，那种鬼才式的迷人，比如在他热切地解释鲍勃·迪伦音乐之深刻的时候，或是在揭幕产品时，无论什么在他口中都能变成苹果有史以来最不可思议的产品。然而有时，他的极致又很恐怖，例如当他厉声谴责谷歌或微软对苹果进行剽窃的时候。这种极致促成了他对世界的二元论观点。苹果的同事们称其为乔布斯的天才/白痴二分法。

数字世界最根本的分歧是开放与封闭的对立，而对一体化系统的本能热爱让乔布斯坚定地站在了封闭一边。从家酿计算机俱乐部传承下来的黑客精神倾向于开放的方式，几乎没有中央控制，人们可以自由地修改硬件和软件、共享代码、用开放的标准写程序、避开专利系统，有跟多种设备和操作系统兼容的内容和应用。年轻的史蒂夫·沃兹尼亚克就曾在那个阵营：他设计的Apple II就很容易拆开，而且预留了很多插槽和端口可以让人随心所欲地使用。而从Mac开始，乔布斯成了另一个阵营的开创者。Mac就像是一部电器，硬件和软件紧密结合，无法修改。这牺牲了黑客精神，却创造出一种无缝而简单的用户体验。

微软则采取了截然相反的策略，允许Windows操作系统在各种机器上授权使用。这虽然没有催生出最优雅的计算 机，但是却帮助微软统治了操作系统世界。当苹果的市场份额缩小到5%以下时，微软的策略被视为个人电脑领域的胜利者。然而从长期看，乔布斯的模式证明是有一些优势的。当其他计算机制造商都在商品化时，苹果即使以很小的市场份额都能保持极高的利润率。例如在2010年，苹果的收入只占个人电脑市场的7%，但是却获得了营业利润的35%。更重要的是，在21世纪初，乔布斯对于端到端一体化的坚持使苹果获得了发展数字中枢策略的优势，让用户可以将桌上电脑跟各种便携设备无缝连接。例如，iPod就是这个紧密接合的封闭系统的一部分。

这种理念有时会跟苹果的短期商业利益发生冲突。但是在一个充斥着低劣设备、难以预测的错误信息和恼人的用户界面的世界里，这种理念带来了以诱人的用户体验为特征的非凡产品。使用一款苹果产品就好像走在乔布斯喜爱的京都禅意花园里一样，让人肃然起敬，而这两种体验都不是通过崇尚开放或百花齐放来实现的。落在一个控制狂手里的感觉有时候也不错。

宝丽来的埃德温·兰德曾谈过人文与科学的交集。我喜欢那个交集。那里有种魔力，有很多人在创新，但创新并不是我事业最主要的与众不同之处。苹果之所以能与人们产生共鸣，是因为在我们的创新中深藏着一种人文精神。我认为伟大的艺术家和伟大的工程师是相似的，他们都有自我表达的欲望。事实上，在最早做Mac的最优秀的人里，有些人同时也是诗人和音乐家。在20世纪70年代，计算机成为人们表现创造力的一种方式。一些伟大的艺术家，像列奥纳多·达·芬奇和米开朗基罗，他们同时也是精通科学的人。米开朗基罗懂很多关于采石的知识，他不是只知道如何雕塑。

你必须不断地去推动创新。迪伦本来可以一直唱抗议歌曲，可能会赚很多钱，但是他没有那么做。他必须向前走，1965年在民谣中融入电子音乐元素时，他疏远了很多 人。1966年的欧洲巡演是他的巅峰。他会先上台演奏原声吉他，观众非常喜欢。然后他会带出The Band乐队，他们都演奏电子乐器，观众有时候就会喝倒彩。有一次他正要唱《像一块滚石》，观众中有人高喊“叛徒”，迪伦说：“搞他妈个震耳欲聋！”他们真那样做了。披头士乐队也一样。他们一直演变、前行、改进他们的艺术。那就是我一直试图做的事情——不断前进。否则，就如迪伦所说，如果你不忙着求生，你就在忙着求死。

投诉

© 本文版权归作者 朱俊帆 所有，任何形式转载请联系作者。

1人阅读 编辑 | 设置 | 删除

有用 0

没用 0

收藏

转发

回应   转发   收藏



添加回应

☐ 转发到广播

加上去