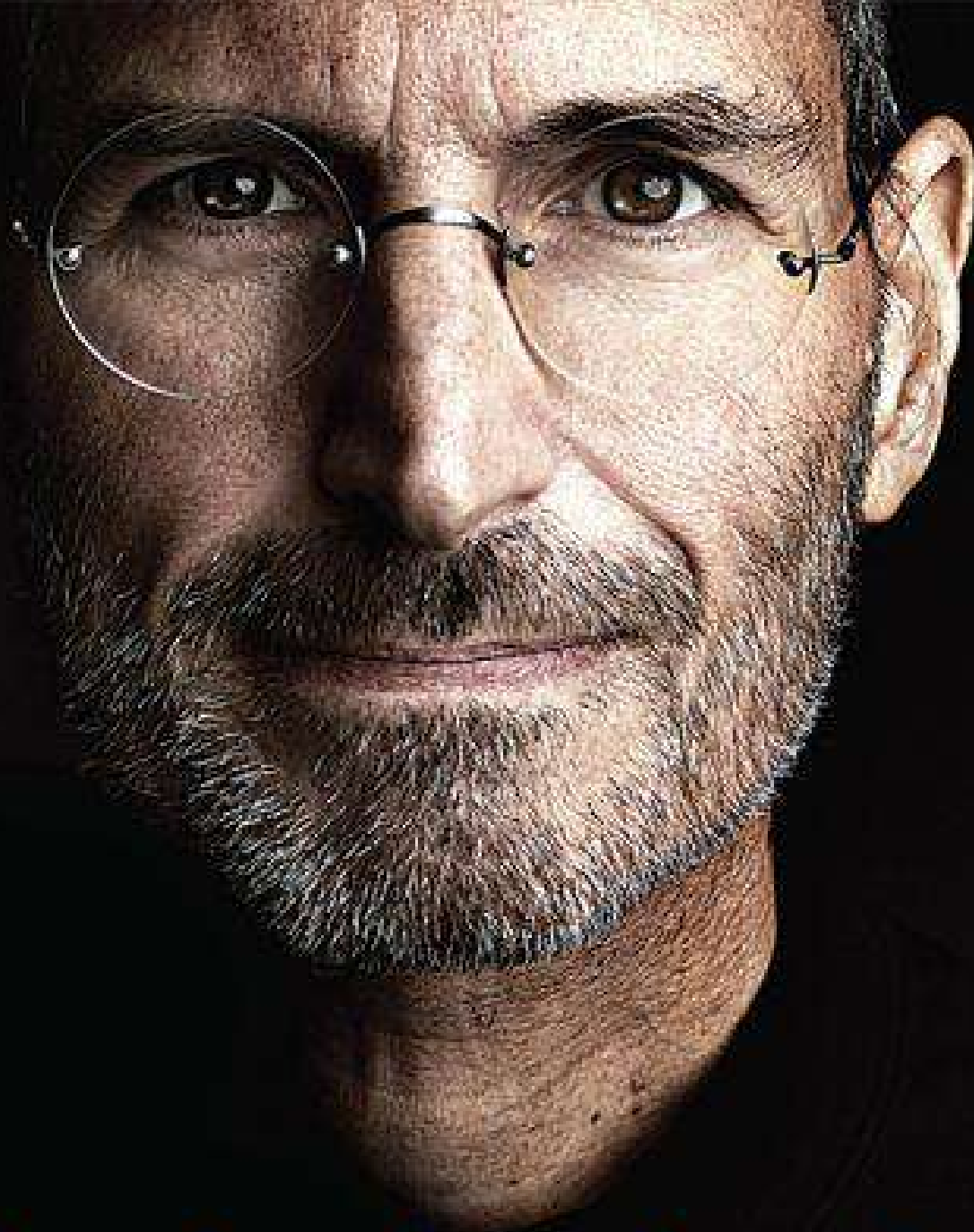




BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA

STEVE JOBS

Success secret of Steve Jobs

# LỜI NÓI ĐẦU

Jobs “đầu sĩ bò tốt”: Cuộc đời tôi luôn gắn liền với chữ “ghê gớm”.

Steve Jobs có giọng nói thanh hơi chua, âm vực yếu, là lạ. Không giống những người phương Tây khác, Jobs chỉ cao 1,78m, thấp hơn so với tường tượng của mọi người. Nhưng ông biết cách cuốn hút người khác. Một lần, Bill Gates đã lấy một đĩa CD quay cảnh Jobs đang diễn thuyết để phân tích rồi đưa ra kết luận: “Người đàn ông này thật đáng sợ, quả là một thiên tài tiêu thụ.”

Jobs mang rất nhiều biệt danh: “Sếp nóng tính nhất nước Mỹ” (theo cách đánh giá của Forbes); “Bettoven trong giới kinh doanh” (cách gọi của Jim Collins); Google thì gọi ông là “Ngài Tổng Giám đốc sáng tạo hàng đầu trong giới điện tử”, còn “The Economist” thì đặt cho ông cái tên “Hoàng đế Napoleon Bonaparte vĩ đại”...

Có một biệt danh rất xứng với ông, đó là “đầu sĩ bò tốt”. Biệt danh này ám chỉ một phong cách lãnh đạo đặc biệt, người lãnh đạo ấy luôn có một niềm tin, giá trị quan mạnh mẽ. Đó cũng là người không ngừng phấn đấu, giành được thành công trong thời đại cạnh tranh khốc liệt. Muốn đạt được thành công không chỉ dựa vào sức mạnh mà cần phải có chiến thuật và những phương pháp tốt. Trên thực tế, các CEO đều có khí chất của những đầu sĩ bò tốt, trong đó Jobs là người mang đậm khí chất này.

Phẩm chất của đầu sĩ bò tốt ở Jobs được khái quát bởi những từ sau:

- Cuộc đời “ghê gớm”: Sự ghê gớm của Jobs được đẩy đến mức hà khắc, ngang tàng. Ví dụ, trong mắt Jobs thì một chiếc máy nghe nhạc iPod nhỏ bé cũng là một công cụ “thay đổi thế giới” bằng “phương thức nhỏ bé”. Đặc điểm này thuộc về phong cách lãnh đạo của Jobs, nhưng cũng là một động lực mạnh mẽ, một quyết tâm lớn lao hướng đến sứ mệnh thay đổi thế giới. Vì thế, bạn có thể phát hiện được ngay sự “ghê gớm” ấy qua những thời điểm quan trọng trong cuộc sống của Jobs. Giờ đây sự ghê gớm ấy đã trở thành giá trị quan, thậm chí được hòa trộn vào không khí của Công ty Apple và có sự hấp dẫn đến kỳ lạ.

Xét về khoa học hành vi thì động cơ chính là nguồn gốc của sức mạnh. Động cơ sản sinh ra nhu cầu, nhu cầu khơi gợi nguyện vọng, nguyện vọng sai khiến hành vi. Vậy yếu tố nào là động cơ cho sự “ghê gớm” của Jobs? Yếu tố đó chắc chắn phải gắn liền với tuổi thơ đặc biệt của Jobs. Fernandes, bạn thân của Jobs thời học tại trường Trung học Homestead cho rằng: “Ngay từ hồi học trung học, chắc chắn cậu ấy đã biết rằng mình là con nuôi.” Em gái Jobs là Betty có làn da đen hơn, trông rất giống người Mehico, nhìn bề ngoài hai anh em khác nhau một trời một vực. Người thông minh như Jobs chắc chắn sẽ nghi ngờ. Nỗi bất an ấy kích thích những ý nghĩ đặc biệt của Jobs về cuộc sống. Jobs luôn là cao thủ của các trò đùa tai quái, từng là một hacker nổi tiếng, là một người ăn chay, là một nhà thiết kế... Chính những nỗi bất an đã là cội nguồn sức mạnh của Jobs.

- Người lãnh đạo “chỉ biết làm thuyền trưởng”: Chuyện về Jobs cho chúng ta biết, quản lý và lãnh đạo là hai cương vị khác nhau. Chúng ta luôn trộn lẫn hai khái niệm trên làm một. Cũng giống như sự nhắc nhở của người lãnh đạo và cái cách tài ba John P. Kotter: “Lãnh đạo và quản lý là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau. Quản lý có liên quan tới việc xử lý các việc phức tạp, còn lãnh đạo lại liên quan đến việc ứng phó với sự thay đổi.” Jobs bị nhiều điều tiếng trong lĩnh vực quản lý, nhưng ông lại là bậc thầy của cái cách. Thoạt đầu ông cho định nghĩa lại khái niệm “máy tính cá nhân”. Sau khi ra khỏi Apple, ông đã dùng Pixar để định nghĩa ý nghĩa của khoa học và sáng tạo. Khi quay trở lại Apple ông đã đưa ra một khái niệm hoàn toàn mới về máy tính tiêu dùng. Ông cũng định nghĩa lại sự tương tượng của ngành âm nhạc số. Thậm chí ông còn định nghĩa cả tương lai của một Công ty ồ ạt, biến phần cứng thành phần mềm. Mặc dù mắc chứng bệnh ung thư quái ác nhưng ông vẫn lật đổ sự truyền thống bằng biện pháp cải cách riêng của mình. Hiện nay ông đã cho định nghĩa lại tương lai của máy tính để bàn siêu mỏng...

Một lần, trong lúc đi du thuyền ngắm cảnh cùng gia đình, Redd - con trai của Jobs tỏ ra sợ hãi vì sóng quá lớn. Thấy vậy Jobs liền yêu cầu thuyền trưởng cho tàu quay trở lại bờ ngay. Nhưng thuyền trưởng đã từ chối yêu cầu của Jobs vì trên thuyền còn một vài hành khách khác, mặt khác, sóng cũng sẽ lặng. Jobs đã gọi ngay một chiếc thuyền cứu sinh đến đưa Redd về bờ. Đó là năm 1997, Jobs 42 tuổi. Ông nói: “Tôi chính là thuyền trưởng của thuyền trưởng, chỉ biết lãnh đạo chứ không biết phục tùng.” Những năm 90 của thế kỷ XX, Jobs quen cho mình là “thuyền trưởng của thuyền trưởng”, ông chính là thuyền trưởng của lĩnh vực PC. Đó là phẩm chất của người lãnh đạo.

- Người lựa chọn sản phẩm vĩ đại nhất: Xét từ góc độ con người, thì IT luôn cần có một khí chất riêng. Theo thông lệ, Công ty mới thành lập cần phải thành công với sản phẩm đầu tiên. Nếu sản phẩm đầu tiên thất bại thì sẽ không thể nghĩ đến việc khai thác sản phẩm nào khác. Khi ấy, cần phải có một người “biết lựa chọn sản phẩm” để chỉ đạo “khai thác sản phẩm”. Những kỹ năng họ có sẽ giúp chọn ra được những gì quan trọng nhất trong nhiều cách suy nghĩ khác nhau.

Làm người lựa chọn sản phẩm tốt rất khó. Bạn phải biết nắm bắt xu thế, trải qua nhiều lần thất bại, biết khai thác sức mạnh tập thể và tìm ra một mô hình kinh doanh phù hợp. Gates và Jobs là hai người lựa chọn sản phẩm vĩ đại nhất trong giới IT, chỉ khác là một người vẫn đang phấn đấu, còn một người đã nghỉ ngơi. Mặt khác, dù “người lựa chọn sản phẩm” có vĩ đại đến đâu thì thời kỳ hoàng kim của họ cũng chỉ kéo dài hơn chục năm, sẽ luôn xuất hiện những người mới thách thức với khả năng của bạn. Jobs đã mất nhiều thời gian và sức lực để đào tạo ra những người như thế. Xem Tạp chí Forbes liệt kê 11 người có thể là người kế nhiệm của Jobs thì sẽ thấy, trong tay Jobs còn có một đội ngũ hùng hậu như thế nào.

- Tinh thần của cướp biển: Về hình thức, việc trên tòa nhà Công ty có treo một lá cờ cướp biển lớn là khá đình đám, nhưng về chiều sâu, Jobs đã tạo ra được “gen” sáng tạo mới. Đó là loại “gen” lặn, nhưng lâu bền nhất và dễ nhân lên nhất. Công ty hàng đầu sáng tạo ra sản phẩm hàng đầu và Công ty vĩ đại sáng tạo ra nền văn hóa sản phẩm hàng đầu.

Tinh thần “cướp biển” này được đưa vào từ việc thiết kế máy tính, chẳng hạn như quan tâm đến từng con ốc ở đằng sau chiếc máy tính xách tay MacBook Air và những giác cảm được giấu ở bên trong giúp giảm trọng lượng máy đi rất nhiều. Nếu như nói đến máy tính Mac mà mắt bạn không sáng lên thì bạn không thể bước chân vào cửa Công ty Apple được.

Cuốn sách này sẽ đi sâu vào phân tích phong cách quản lý và lãnh đạo của Jobs thông qua những công việc hàng ngày của ông.

# THÁNG 1: NGƯỜI CÓ HOÀI BẢO THAY ĐỔI THẾ GIỚI

NGÀY 1 THÁNG 1:  
ÔM ẤP HOÀI BẢO THAY ĐỔI THẾ GIỚI

**Chúng ta đã tạo ra loại máy tính có những tính năng vượt trội nhất thế giới. Từ nay, mọi máy tính đều sẽ khác.**

*- Lời phát biểu của Steve Paul Jobs, vài ngày trước khi máy tính Next được tung ra thị trường, tháng 10/1988.*

Jobs khác hẳn với mọi người ở chỗ ông sáng tạo và gây dựng sự nghiệp với hoài bão thay đổi thế giới. Từ Apple II đến Macintosh, gọi tắt là Mac, đến máy tính Next đều vậy. Tuy nhiên sau này máy tính Next không được thành công vang dội như Mac.

Từ khi bắt đầu gây dựng sự nghiệp, Jobs đã thu hút được rất nhiều vốn đầu tư nhờ hoài bão lớn này. Cuối năm 1985, khi Jobs 30 tuổi, ông đã thành lập công ty thứ hai trong đời mình là Công ty máy tính Next, sau này đổi tên là Công ty phần mềm Next, gọi tắt là Next. Cá nhân ông đã đầu tư 7 triệu đô-la Mỹ, khá nhiều nhân viên của Công ty máy tính Apple (gọi tắt là Công ty Apple) đã đi theo ông và đều trở thành thành viên của Hội đồng quản trị. Jobs đã thu hút thành công nhiều cá nhân và đơn vị tới đầu tư. Trong đó, nhà đầu tư Ross Perot - một triệu phú bang, từng tham gia tranh cử Tổng thống Mỹ năm 1992 -, đã đầu tư vào Next 20 triệu đô-la Mỹ. Ngoài ra, Công ty Canon cũng đã đầu tư 100 triệu đô-la Mỹ.

Đúng là muốn có sự sáng tạo hoặc sản phẩm vĩ đại, trước hết cần phải có hoài bão thay đổi thế giới.

NGÀY 2 THÁNG 1:  
TRIỆU PHÚ TRẺ TUỔI NHẤT

**Năm tôi 23 tuổi, tôi sẽ có số tài sản trị giá 1 triệu đô-la Mỹ. Năm 24 tuổi, tôi sẽ có 10 triệu đô-la Mỹ và năm 25 tuổi, tôi sẽ có trong tay hơn 100 triệu đô-la Mỹ.**

*- Jobs trả lời phóng viên khi được phỏng vấn về suy nghĩ của mình đối với việc làm giàu.*

Jobs giàu lên nhanh chóng như vậy đấy. Trong một thời gian ngắn, ông đã trở thành triệu phú từ hai bàn tay trắng. Jobs sinh ra trong thời kỳ dân số tăng nhanh đột biến. Năm 21 tuổi ông vẫn sống trong ngôi nhà bố mẹ mua cho mình. Tháng 1 năm 1977, Công ty Apple chính thức đăng ký thành lập khi thiếu một tháng nữa là Jobs tròn 22 tuổi, nhưng ông đã nhanh chóng có được 1 triệu đô-la Mỹ đầu tiên của mình.

Ngay từ khi còn trẻ, Jobs đã là một triệu phú danh tiếng, nhưng trong ông cũng chứa đầy những mâu thuẫn, ông cảm thấy chưa thích ứng được với sự giàu có và cũng không biết phải tiêu tiền như thế nào. Thu nhập tích lũy càng nhiều thì trị giá tài sản của Jobs càng tăng nhưng ông vẫn sống trong ngôi nhà cũ. Ông luôn lên án những người tiêu xài hoang phí.

Jobs đã trở thành triệu phú năm 23 tuổi, vì ông là người biết thực hiện quyết tâm của mình.

## NGÀY 3 THÁNG 1: TIẾP THEO LÀ THÁCH THỨC VỚI MICROSOFT

**Mục tiêu trong mấy năm sau của tôi là luôn chiếm được ưu thế hàng đầu đối với Microsoft, phổ cập mạng internet và lần át sự độc quyền, bành trướng của Microsoft.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Red Herring”, tháng 2/1996.*

Vào đầu những năm 90 của thế kỷ XX, tình hình kinh doanh ồ ạt của Next bình thường nhưng lại có những bước đột phá trong lĩnh vực phần mềm. Sản phẩm phần mềm mang tính tiêu biểu của Next chính là Nextstep (hệ thống này với nền tảng là Mach và BSD, ngôn ngữ chính là Objective). Hệ thống này được hoàn tất vào năm 1989, được cài đặt trong mọi chiếc máy tính Next. Hệ thống này được khai thác và lấy hệ thống Mach làm chủ, cả hai đều ra đời từ hệ thống thao tác Unix.

Năm 1990, Tim Berners - Lee bắt đầu lên kế hoạch cho giao diện hình ảnh siêu văn bản. Tháng 8/1991, kế hoạch này được đăng tải chính thức trên mạng và World Wide Web được chính thức tuyên bố ra đời. Đây là một bước thành công lớn, thành công này có được nhờ vào việc vận dụng Nextstep. Lần đầu tiên trong lịch sử, một trang web đã sống nhờ vào máy tính Next. Chính vì thế, đón nhận thời đại mạng internet sôi động, Jobs đã chính thức đứng ra thách thức với Bill Gates.

Điều này cho thấy, đồng thời với việc có một hoài bão lớn lao thì cần phải chọn cho mình một đối thủ lớn mạnh và bạn phải có đủ can đảm làm việc đó.

## NGÀY 4 THÁNG 1: KẺ CHIẾN THẮNG MỚI LÀ KẺ MẠNH

**Tôi không để ý đến chuyện có lý hay không, điều quan trọng đối với tôi là có thành công hay không.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Công ty truyền thanh, truyền hình Public Broadcasting Service, gọi tắt là PBS, tháng 6/1996.*

Vào những năm 70 của thế kỷ XX, Jobs trở thành nhân vật đi đầu trong lĩnh vực văn hóa. Năm bắt được xu thế phát triển của máy tính, ông đã biến nó thành cơ hội kinh doanh và đem đến cho Google một sắc màu tươi mới. Vào cuối những năm 70, thành công vượt bậc của Jobs đã đặt nền móng cho khái niệm của thời đại dành cho những CEO của thập niên 80 như Lee Lacocca, Ivanka Trump...

Tuy nhiên, vào khoảng chục năm, từ 1985 đến 1995, Jobs lại tụt hậu so với thời đại, ông không đưa ra được sản phẩm nổi tiếng nào cho thế giới.

Sau iMac, một lần nữa ông lại gây chấn động thế giới, iMac G3 của ông đã tiêu thụ được 3 triệu máy trong vòng 3 tháng, giúp cho cổ phiếu của Công ty Apple tăng gấp 5 lần trong vòng 2 năm. Tiếp đó, Apple lại tung ra những sản phẩm khiến nhiều người say mê như iPod, iTunes và iPhone...

Jobs nói: “Kẻ chiến thắng sẽ được làm vua một vùng”; quả thật ông không chỉ là cao thủ trong lĩnh vực thiết kế và nghệ thuật mà còn rất giỏi kinh doanh, điều hành. Ông luôn tâm niệm, muốn chiến thắng thì phải luôn đi trước thời đại.

## NGÀY 5 THÁNG 1: XẾP VỊ TRÍ THỨ HAI TRÊN THẾ GIỚI

**Vì lý do cá nhân, năm nay tôi vô cùng bận rộn. Mùa hè năm ngoái có người đã mời tôi quay lại vực dậy Công ty Apple. Hơn 20 năm trước, tôi đã cùng một số người gây dựng Công ty này, vì vậy đây là lời đề nghị tôi khó từ chối nhất. Tuy Công ty Apple đã tiêu tốn hết thời gian, sức lực của tôi nhưng cũng may là Pixar Animation Studios hoạt động rất tốt. Chúng tôi sẽ biến Pixar có hơn 400 nhân viên thành một Công ty chuyên sản xuất phim hoạt hình đứng thứ hai trên thế giới.**

*- Jobs viết thư gửi cổ đông của Pixar Animation Studios, tháng 6/1998.*

Năm 1998 là năm thắng lợi của Jobs. Ông không những giúp Công ty Apple có bước chuyển mình mà còn làm cho Pixar Animation Studios đạt được những thành công sáng chói. Bộ phim hoạt hình do Pixar Animation Studios sản xuất đã giành được giải Oscar. Tình hình tài chính của Pixar Animation Studios rất tốt, thu được lợi nhuận trong ba năm liền, trong đó năm 1997 doanh thu đạt 22 triệu đô-la Mỹ. Trong tình hình đó, Jobs càng có nhiều hoài bão lớn lao hơn. Ông dẫn dắt đội ngũ nhân viên của mình giành được nhiều thành công bằng chính hoài bão chinh phục thế giới ấy.

Hoài bão của người lãnh đạo không chỉ là động lực phát triển của cá nhân mà còn là động lực của tập thể.

## NGÀY 8 THÁNG 1: HOÀI BÃO LỚN VỀ MẠNG INTERNET

**10 năm sau, Apple sẽ là một trong 10 Công ty thu được nhiều lợi nhuận nhất trong lĩnh vực mạng internet.**

*- Một câu trong bài diễn thuyết tại MacWorld Conference & Expo của Jobs năm 2000.*

Cuối năm 1999, doanh thu của Công ty Apple đạt 6,1 tỷ đô-la Mỹ. Đầu những năm 2000, iBook đã trở thành chiếc máy tính xách tay đầu tiên làm khuynh đảo thị trường nước Mỹ. Với lượng tiêu thụ sản phẩm iBook và PowerBook, Apple đã chiếm 10% thị phần máy tính xách tay trên thế giới.

Tháng 1 năm 2000, trong Hội chợ triển lãm MacWorld Conference & Expo, Jobs thông báo mình không còn là “quyền Tổng Giám đốc” mà đã chính thức trở thành “Tổng Giám đốc” của Công ty Apple. Nhưng ông vẫn luôn yêu cầu mọi người thêm chữ “i” sau chức vụ “Tổng Giám đốc”. Chữ i này không phải là “quyền” mà là “mạng internet”.

Người có hoài bão lớn lao chính là người có con mắt nhìn xa trông rộng, biết phán đoán và suy nghĩ thấu đáo.

## NGÀY 9 THÁNG 1: THAY ĐỔI THẾ GIỚI BẰNG NHỮNG PHƯƠNG PHÁP NHỎ BÉ NHẤT

**Chúng ta thật may mắn, trong những năm tháng trưởng thành, âm nhạc trở thành một phần quan trọng của cuộc sống chúng ta. Thời ấy, âm nhạc có quan hệ gắn bó với cuộc sống, hình như còn thân mật hơn mối quan hệ giữa âm nhạc với con người hiện nay. Vì con người hiện nay có quá nhiều sự lựa chọn, còn thời chúng tôi làm gì có trò chơi điện tử, cũng không có máy tính xách tay. Nhưng trong thời đại điện tử, âm nhạc được sống lại, kỹ thuật đã đưa âm nhạc vào trong cuộc sống cá nhân. Đây là một việc kỳ diệu. Chúng ta đã dần làm cho thế giới của mình tuyệt vời hơn bằng phương pháp nhỏ bé nhất.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của phóng viên năm 2003.*

Jobs luôn mang trong mình sứ mệnh thay đổi thế giới lớn lao. Cho dù chỉ là một chiếc máy nghe nhạc nhỏ bé, ông cũng coi đó là công cụ để thay đổi thế giới. Đó là điểm khởi đầu của thế giới tinh thần của Jobs.

Theo Leander Kahney - Tổng biên tập tờ “Wired” của Apple -, dù làm bất cứ việc gì, Jobs cũng mang trong mình trọng trách lớn lao. Giống như những tín đồ tôn giáo, ông làm việc hăng say, chuyên tâm nên luôn quát mắng nhân viên. Thú vị là các nhân viên, đối tác của ông đều không phật ý khi bị ông mắng mỏ, bởi họ biết những việc ông làm đều là để giúp công ty làm việc có hiệu quả hơn, cũng có nghĩa là họ tôn trọng và khâm phục cách làm việc của Jobs.” Bản thân Jobs cũng bộc bạch: “Chỉ cần có lòng say mê thì bị mọi người lườm nguýt cũng được.” Trong kinh doanh, có lòng say mê, có trách nhiệm thì sẽ được mọi người yêu quý.

## NGÀY 10 THÁNG 1: LÒNG NHIỆT TÌNH VÀ MƠ ƯỚC

**Chúng tôi cùng nhau tạo ra một sản phẩm mới. Điều ấy khiến cho chúng tôi cảm thấy mình đã làm một việc lớn nhất trong cuộc đời. Trừ phi bạn tràn đầy lòng nhiệt tình với công việc, nếu không, bạn sẽ không thể tồn tại được và rồi cuối cùng sẽ phải bỏ cuộc.**

*- Bài viết của Jobs đăng trên “Micophone World” năm 1984.*

Giờ nhìn lại thấy máy tính Macintosh (gọi tắt là máy tính Mac) đúng là có tính đột phá rất cách mạng. Nhưng khi ấy, người sáng tạo ra Mac không hề nghĩ rằng họ đang tạo điểm nhấn cho lịch sử sáng tạo. Thực tế thì họ làm việc rất vất vả. Sức mạnh quan trọng ủng hộ những người nghiên cứu, chế tạo máy tính Mac là niềm tin và lòng nhiệt tình của Jobs. Thoạt đầu, Jobs và tổ kỹ thuật này bị phản đối ngay từ trong nội bộ của Công ty Apple, ngay cả khi họ có những bước tiến mới thì cũng chỉ có một số người ủng hộ.

Jobs đã từng nói: “Nhất định phải có những cách suy nghĩ tràn đầy lòng nhiệt tình hoặc là muốn sửa sai thực sự, nếu không, bạn sẽ không đủ kiên trì theo suốt mục đích ấy. Tôi cho rằng, làm được điều này đồng nghĩa với việc bạn đã thành công một nửa.”

Trong những ngày đầu gây dựng sự nghiệp, trong tình trạng chưa xác định rõ ràng được mọi thứ thì chỉ có duy nhất một thứ có thể xác định được, đó là lòng nhiệt tình của người sáng lập.

## NGÀY 11 THÁNG 1: SỰ NHẠY CẢM CỦA NGƯỜI CÓ HOÀI BẢO

**Bạn không thể dự đoán được những sự việc sẽ xảy ra trong tương lai, nhưng bạn có thể cảm thấy được phương hướng mình muốn đi. Bạn chỉ làm được như vậy thôi. Sau đó, bạn chỉ cần lùi lại một bước rồi để tất cả phát triển theo tự nhiên. Tôi đã kịp thời tìm được hướng phát triển cho tương lai: Cái gì đang thay đổi? Nó phát triển theo xu hướng nào? Những cánh cửa nào đã mở ra trước mắt và sẽ mở ra?**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Time”.*

Jobs có con mắt nhạy bén hơn người. Ví dụ như chuyện đầu cắm USB: Công ty Intel đã phát minh ra đầu cắm USB, còn Apple là Công ty đầu tiên ứng dụng đầu cắm USB vào máy tính xách tay. Jobs luôn biết cách bắc nhịp cầu giữa kỹ thuật tiên tiến nhất với nhu cầu của người tiêu dùng. Đầu cắm USB có chức năng dễ sử dụng, tốc độ của nó không quá nhanh nhưng cắm vào là sử dụng được ngay và còn trở thành nguồn điện cung cấp cho một số thiết bị khác.

Một ví dụ nữa là kỹ thuật mạng internet không dây wi-fi. Đây là phát minh của Công ty Lucent, Mỹ nhưng lại được Apple đẩy mạnh ứng dụng trong thực tiễn. Nhờ Apple đưa mạng wi-fi vào trong máy tính xách tay, chúng ta mới biết đến một thời đại mới của mạng internet không dây.

Tạo ra những kỹ thuật mới chưa phải là tạo ra giá trị mới. Trong thời đại điện tử tiêu dùng, điều thực sự vĩ đại không phải là những kỹ thuật được phát minh ở phòng thí nghiệm mà là việc đưa những kỹ thuật đó đến với người tiêu dùng.

## NGÀY 12 THÁNG 1: HOÀI BẢO CỦA CÔNG TY PIXAR

**Ước mơ của Pixar là kể một câu chuyện, một câu chuyện thực sự diệu kỳ: sản xuất ra bộ phim hoạt hình đầu tiên trên thế giới bằng máy tính. Tất cả, từ bối cảnh, nhân vật,... sẽ được làm bằng máy tính.**

*- Giác mơ Pixar của Jobs những năm đầu gây dựng sự nghiệp.*

Ngày nay, khi xem những bộ phim hoạt hình “bom tấn” của Pixar như “Up”, “Wall.E”... chắc không ai còn nghi ngờ thực lực của Pixar trong lĩnh vực sản xuất phim hoạt hình. Nhưng trước đó, Jobs đã gặp phải rất nhiều khó khăn khi thực hiện giấc mơ Pixar của mình - sản xuất những bộ phim hoạt hình thực sự.

Thoạt đầu, mô hình kinh doanh của Pixar chủ yếu là sản xuất phim hoạt hình ngắn và kinh doanh quảng cáo. Năm 1987, bộ phim hoạt hình ngắn “Lamparit” đã được đề cử tranh giải Oscar cho “phim hoạt hình ngắn hay nhất”. Năm 1988, bộ phim hoạt hình ngắn “Reds Dream” giành được giải vàng về nghệ thuật điện tử và giải xử lý hình ảnh trên máy tính trong Liên hoan phim quốc tế San Francisco. Năm 1989, phần mềm ứng dụng Render - Man do Pixar nghiên cứu chính thức được đưa ra thị trường. Cùng năm đó, Pixar đã làm quảng cáo cho nước trái cây Tropicana và bộ phim hoạt hình “Chú lính chì” đoạt giải Oscar cho “phim hoạt hình ngắn hay nhất”. Năm 1990, Pixar còn làm quảng cáo “La Nouvelle Polo” cho hãng xe ô tô Volkswagen và “Baby” cho Công ty bảo hiểm nhân thọ hàng đầu nước Mỹ.

Tháng 5/1991, Pixar hợp tác với Disney, đây là bước tiến có ý nghĩa quan trọng trong nền lịch sử điện ảnh nói chung và phim hoạt hình nói riêng. Jobs đã mất 6 năm ròng để thai nghén, sinh nở và nuôi nấng Pixar trưởng thành.

Kinh nghiệm thành công của Jobs rất đơn giản, đó là “ngắt đầu nhìn trời” và “cúi đầu kéo xe”. “Ngắt đầu nhìn trời” tức là biết mơ ước và đề ra mục tiêu; còn “cúi đầu kéo xe” tức là đề ra biện pháp và thực hiện. Muốn thành công thì không thể thiếu một trong hai yếu tố này.

## NGÀY 13 THÁNG 1: DÁM ĐỐI MẶT VỚI RỦI RO, THẤT BẠI

**Thần tượng của tôi là Bob Dylan (tên thật là Robert Allen Zimmerman). Cùng với thời gian, tôi dần hiểu ra ý nghĩa của những lời ca tiếng hát của ông. Và rồi tôi nhận ra ông không hề “ngồi yên một chỗ”. Biết được giây phút mình sẽ thành công cũng chính là giây phút người nghệ sĩ quyết định được mình là ai. Nếu không sợ thất bại, tiếp tục đương đầu với mạo hiểm thì họ vẫn sẽ là nghệ sĩ. Bob Dylan và Picasso chính là những nghệ sĩ như vậy.**

*- Jobs nói về quan niệm sống của mình.*

Bob Dylan là người có ảnh hưởng vô cùng sâu sắc tới Jobs. Trong những năm ông bị đuổi ra khỏi Công ty Apple thì chính những lời ca của Bob Dylan đã xoa dịu vết thương lòng trong ông.

Bob Dylan là một nhạc sĩ, một nghệ sĩ hát dân ca, một nhà thơ, một nhà sáng tác của nước Mỹ có ảnh hưởng vô cùng sâu rộng. Năm 2008 ông đã được đề cử trao giải thưởng Nobel văn học. Trong sâu thẳm tinh thần, Bob Dylan và Jobs có rất nhiều điểm giống nhau.

Một trong những điểm giống nhau ấy là cả hai người đều đi ngược với truyền thống. Có một thời gian, Bob Dylan đã là anh hùng của giới cấp tiến, cũng như Jobs là một anh hùng chống lại truyền thống trong nền công nghiệp máy tính. Một điểm giống nhau nữa là, họ đều tìm kiếm sự giải thoát tinh thần trong triết học và tôn giáo. Điều quan trọng khác là họ đều là những người biết quên đi quá khứ và luôn có tinh thần mạo hiểm hướng về tương lai.

Chọn con đường ít người đi xem ra là một sự mạo hiểm, nhưng đó thực sự là một chiến lược vô cùng thông minh.

NGÀY 16 THÁNG 1:

MỤC TIÊU CHÍNH LÀ TRỞ THÀNH COMPAQ

**Đồng nghiệp Toder gọi điện chúc mừng vì Jobs đã thành công với iMac. Nhận được điện thoại chúc mừng, Jobs chỉ im lặng, khiến người chúc mừng nghĩ rằng Jobs đang mải mê tận hưởng những lời khen ngợi của mình.**

**Đến khi Toder hỏi: “Mục tiêu tiếp theo của anh là gì?” thì Jobs đáp: “Có được lượng tiêu thụ giống như của Compaq.” Năm 1998, Compaq là công ty hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất máy tính, lượng tiêu thụ sản phẩm của họ cao hơn Công ty Apple gấp mấy lần.**

**Hoài bão của Jobs chính là trở thành người đứng đầu nền công nghiệp máy tính.**

*- Mục tiêu sự nghiệp của Jobs trong năm 1998.*

iMac là thứ quan trọng nhất giúp Jobs chuyển bại thành thắng. Khi thấy kế hoạch đẩy mạnh máy tính nối mạng của Larry Ellison, Công ty Sun Microsystems (Sun là chữ viết tắt của Santford University Network) và IBM thất bại, Jobs lập tức chuyển hướng kế hoạch của mình, nhưng vẫn kiên trì với thiết kế “gom nhiều làm một”. Đó chính là sản xuất một loại máy tính hội tụ đủ những điều kiện: giá rẻ, hình dáng hiện đại, màn hình kết hợp với PC. Loại máy tính này sẽ được bọc bởi loại vỏ nhựa màu xanh nước biển bắt mắt khiến cho khách hàng vừa nhìn thấy là muốn mua ngay.

Ngày 6/5/1998, Jobs đã cho trưng bày iMac G3 ở một trường đại học gần Công ty Apple. 14 năm trước cũng tại nơi này, ông đã từng trưng bày máy tính Macintosh. Trước khi iMac G3 được tung ra thị trường ngày 15/8/1998, Công ty Apple đã nhận được đơn đặt hàng 150 ngàn chiếc. Đến cuối tháng 9 năm đó, Công ty Apple đã bán ra 270 ngàn chiếc máy tính iMac G3.

Jobs đã giành được chiến thắng vang dội trong đợt ra quân đầu tiên, từ đó, hoài bão của ông ngày càng lớn lên.

Hoài bão lớn lao cần phải có nền tảng lớn, cũng như Công ty Apple có được iMac. Hoài bão không có nền tảng thì chỉ là những suy nghĩ điên rồ.

NGÀY 17 THÁNG 1:

LINH HỒN TRONG CHAI

**Chúa ơi, trong chai đang nốt một linh hồn ư? Trong hơn 20 năm nay, Công ty Apple đã giải phóng sức sáng tạo bằng những cách chưa từng thấy. Hãy xem thành tích của họ, đây là công ty có tầm cỡ thế giới, có thực lực hùng hậu. Công ty ấy chiếm thị phần một số mặt hàng lên đến 65%, 70% và 90%.**

**Điều hiếm có chính là những hạt nhân của Công ty Apple không hề thay đổi. Hơn 20 năm trước, trụ sở của Công ty Apple cũng chính là điểm tập trung của kỹ thuật máy tính và điện tử tiêu dùng. Do vậy, tình hình thực tế cho thấy chúng ta không cần phải qua sông mới đến được bờ, mà thế giới hai bên bờ sẽ đến gần với chúng ta.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Forbes”, năm 2005.*

Tháng 1/2005, Jobs tuyên bố, tính đến năm tài chính đầu tiên, Công ty Apple đã lập kỷ lục về lợi nhuận kinh doanh trong vòng hơn 20 năm qua. Trong quý đầu tiên, công ty đã bán ra 4,6 triệu chiếc máy iPod, mức doanh thu tăng 74%, trị giá khoảng 3,5 tỷ đô-la Mỹ.

Đúng là Jobs đã giải phóng linh hồn trong chiếc chai ấy. Trong xu thế máy tính kết hợp với điện tử tiêu dùng, Jobs đã thành công, phát triển hoài bão của mình ngoài lĩnh vực máy tính, giúp Công ty Apple trở thành một trong những công ty đứng đầu trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng và âm nhạc.

Cách Jobs thực hiện hoài bão của mình không chỉ đơn thuần là dựa vào tỷ lệ chiếm hữu, mà là áp dụng chiến lược khéo léo. Sản phẩm của Công ty Apple không nhiều nhưng mỗi sản phẩm lại được làm rất cẩn thận, chu đáo.

Con đường đi đến thành công của Jobs cho thấy: Trở thành kẻ mạnh không chỉ là làm lớn, mà còn phải làm cẩn thận, chu đáo, tỉ mỉ. Những điều này đã giúp cho Apple trở thành công ty mang tầm cỡ quốc tế.

## NGÀY 18 THÁNG 1: HÃY SỐNG MỖI NGÀY NHƯ LÀ NGÀY CUỐI CÙNG CỦA CUỘC ĐỜI MÌNH

**Năm 17 tuổi, tôi đã đọc được câu châm ngôn như sau: “Nếu bạn sống mỗi ngày đều như ngày cuối cùng của cuộc đời mình, một ngày nào đó bạn sẽ hoàn toàn tin tưởng rằng bạn đã đúng.” 33 năm qua, mỗi buổi sáng tôi luôn nhìn vào gương và tự hỏi mình: “Nếu hôm nay là ngày cuối cùng của cuộc đời tôi, tôi sẽ muốn làm gì và tôi chuẩn bị làm gì?” Và nếu trong nhiều ngày, câu trả lời vẫn là “không” thì tôi biết, đã đến lúc tôi cần phải thay đổi điều gì đó.**

**Nhắc nhở mình hôm nay là ngày cuối cùng luôn là động lực để tôi đưa ra những quyết định quan trọng. Suy nghĩ như một người đang phải đối mặt với cái chết giúp tôi tạo ra cơ hội lớn cho cuộc đời mình. Bởi vì, tất cả mọi điều - từ sự kỳ vọng của mọi người, niềm tự hào cho đến nỗi sợ phải đối mặt với sự xấu hổ hay thất bại -, sẽ biến mất khi bạn phải đối mặt với cái chết. Khi đó, chỉ còn lại điều gì thực sự quan trọng. Ý nghĩ rằng chúng ta đang đối mặt với cái chết, chúng ta sắp chẳng còn gì nữa là cách tốt nhất mà tôi biết để tránh khỏi cảm giác sợ hãi khi sắp đánh mất thứ gì đó.**

**Chẳng có lý do gì để bạn không lắng nghe sự mách bảo của trái tim.**

*- Jobs phát biểu trong Lễ tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Stanford, ngày 12/06/2005.*

Nếu yêu cầu mỗi người đều sống như Jobs, coi “hôm nay là ngày cuối cùng của cuộc đời” thì không thực tế, nhưng cách sống của Jobs đã nhen nhóm một suy nghĩ mới cho chúng ta, đó chính là triết học kinh doanh.

Jobs đã từng theo học triết học phương Đông... Ông đã nhắc nhở mình bằng cái chết - mà theo giải thích của triết học phương Đông, chính là một sự chấp nhận. Đó không phải là suy nghĩ tiêu cực, ngược lại, đó là một ý chí vươn lên mạnh mẽ. Khi đứng trước một vấn đề chưa xác định được

thì dù có suy nghĩ thấu đáo đến mấy cũng không thể bao quát được mọi thứ, nhưng nhắc nhở mình bằng cái chết thì đó chính là một sự giác ngộ. Chỉ khi nào tiến hành xem xét từ vấn đề ban đầu thì bạn mới tìm được câu trả lời.

Bạn đừng bao giờ nhìn nhận suy nghĩ “sống hôm nay như ngày cuối cùng của cuộc đời mình” theo cách tiêu cực.

Hãy coi đó là một cách tư duy thú vị và hãy thử áp dụng khi mình gặp khó khăn trong cuộc sống.

## NGÀY 19 THÁNG 1: GIÂY PHÚT KÈ CẬN VỚI THẦN CHẾT

Khoảng một năm trước đây tôi đã bị chẩn đoán là bị ung thư. Tôi đã chụp cắt lớp lúc 7 giờ 30 sáng và trên phim hiện rõ ràng một khối u lớn trong tuyến tụy. Thậm chí tôi chẳng biết tuyến tụy là gì. Các bác sĩ nói với tôi rằng đây là một dạng ung thư và bệnh này không chữa được, rằng tôi nên chuẩn bị tinh thần mình sẽ chỉ sống được từ 3 đến 6 tháng nữa. Bác sĩ của tôi khuyên tôi về nhà và sắp xếp lại các công việc của mình, đó là cách nói của họ khi khuyên bệnh nhân chuẩn bị cho cái chết. Điều đó có nghĩa là hãy về và sử dụng mấy tháng còn lại để nói với các con bạn những gì mà bạn dự định sẽ nói với chúng trong khoảng mười năm tới. Điều đó cũng có nghĩa là hãy kín đáo cố gắng để gia đình bạn có thể chấp nhận điều này một cách dễ dàng hơn. Điều đó có nghĩa là bạn hãy nói lời vĩnh biệt.

Những ngày sau đó tôi đều sống với tinh thần này. Vào một buổi tối, tôi tiến hành kiểm tra sinh thiết, họ luồn một cái ống qua cổ họng tôi, đưa sâu xuống dạ dày, đi xuống ruột, ấn một cái kim vào tuyến tụy của tôi để lấy mẫu một số tế bào của khối u. Khi đó tôi rất bình thản, nhưng vợ tôi, người có mặt lúc đó đã kể với tôi rằng, khi các bác sĩ phân tích những tế bào đó dưới kính hiển vi, họ đã reo lên khi phát hiện ra rằng đây là một trường hợp ung thư tuyến tụy hiếm hoi có thể chữa được bằng cách phẫu thuật. Tôi đã được phẫu thuật và bây giờ tôi đã khỏe lại.

Đó là cảm giác mà tôi đã có khi phải đối mặt với cái chết và tôi cũng hy vọng mình sẽ còn cái cảm giác đó trong một vài thập kỷ nữa. Khi đã từng trải qua điều đó, tôi có thể nói với các bạn một cách chắc chắn hơn là chỉ đơn thuần nhắc đến cái chết như là một điều hữu ích trong một câu chuyện có tính triết lý.

Không ai muốn chết. Thậm chí những người muốn được lên thiên đàng cũng không muốn chết chỉ vì muốn được lên đó. Cái chết là đích mà tất cả chúng ta đều phải đến, không ai trong chúng ta thoát khỏi nó. Đó chính là tác nhân thay đổi cuộc sống. Nó loại đi những người già để mở đường cho những người trẻ. Ngay lúc này, các bạn đang là những người trẻ tuổi, nhưng sẽ không lâu nữa, khi các bạn tốt nghiệp, rồi trở nên già đi và sẽ bị loại bỏ.

**Tôi xin lỗi, vì có vẻ như tôi hơi xúc động nhưng điều đó là sự thực.**

*- Jobs phát biểu trong Lễ tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Stanford, ngày 12/06/2005.*

Năm 2005, Jobs đã được các bác sĩ tiến hành phẫu thuật loại bỏ khối u ác tính trong tuyến tụy. Đây là lần ông đến gần với Thần Chết nhất trong cuộc đời. Là một người có hoài bão thay đổi thế giới, Jobs đã suy nghĩ gì khi đến gần với Thần Chết?

Trong buổi nói chuyện tại trường Đại học Stanford, Jobs đã cho biết những suy nghĩ của mình trong giây phút đó. Thoạt đầu là căng thẳng, sau đó là thản nhiên. Nghe những lời ông nói, chúng ta sẽ thấy rõ điều này: Chết ư? Đó chính là giai đoạn đón cái mới, tiễn cái cũ mà thôi.

Điều này làm tôi nghĩ đến Eugene Okelly, nguyên là CEO của Trung tâm kiểm toán Kynveld Main Goerdeler, tác giả của cuốn “Đuổi theo ánh sáng” và sự giàu có về tinh thần mà ông để lại trong mấy tháng cuối cùng của cuộc đời. Ông gọi cái chết là “món quà của Thượng Đế”. Ông nói: “Tôi phải trả lời hai câu hỏi sau: Một là, sự kết thúc của cuộc sống có phải luôn có màu đen tối? Hai là, mình có thể tô điểm thêm màu sắc cho những ngày tháng cuối cùng của cuộc đời, biến nó thành những giây phút tuyệt vời nhất trong cuộc đời không? Với tôi thì câu hỏi đầu tiên là không, còn câu trả lời thứ hai chắc chắn là có. Khi đi đến quãng cuối của cuộc đời, tinh thần tôi vẫn sáng suốt, tình hình sức khỏe cũng coi là tạm ổn, người mình yêu vẫn ở bên mình.”

## NGÀY 20 THÁNG 1: CÓ ĐỦ LÒNG DỮNG CẢM ĐỂ THEO ĐUỔI TRỰC GIÁC VÀ CON TIM CỦA MÌNH

**Cuộc sống vô cùng ngắn ngủi, thời gian của các bạn là có hạn, vì thế đừng lãng phí để sống cho cuộc đời của ai đó. Đừng nhốt mình trong những tín hiệu, vì sống như vậy là sống bằng suy nghĩ của những người khác. Đừng để quan điểm của những người khác làm mờ nhạt quan điểm của bản thân. Điều quan trọng nhất là hãy dũng cảm đi theo sự mách bảo của trái tim và trực giác. Bằng cách nào đó, bạn biết rõ mình thực sự muốn gì. Những điều khác chỉ là thứ yếu.**

**Hãy luôn khao khát, hãy cứ đại khờ. Tôi luôn cầu chúc mình như vậy và giờ đây các bạn cũng đã tốt nghiệp đại học nên tôi cũng cầu chúc các bạn “hãy luôn khao khát, hãy cứ đại khờ.”**

*- Jobs phát biểu trong Lễ tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Stanford, ngày 12/06/2005.*

Có lòng dũng cảm theo đuổi con tim và trực giác của mình là câu nói có sức ảnh hưởng sâu rộng nhất của Jobs. Con tim, trực giác và lòng dũng cảm chính là động lực cho những hoài bão lớn lao của Jobs.

Bạn có đủ lòng dũng cảm để nghe theo con tim và trực giác của mình hay không? Bạn có đủ lòng kiên trì để theo đuổi hay không? Nếu câu trả lời của bạn là có thì bạn hãy bắt tay vào gây dựng sự nghiệp mới. Vì như thế, bạn chắc chắn sẽ thành công.

## NGÀY 23 THÁNG 1: SỨC SỐNG MẠNH MẼ CỦA TUỔI 50

**(Hỏi: Ông đã gần 50 tuổi, tuổi trung niên có giúp ông nhẫn nại hơn không?)**

**Độ tuổi này giúp chúng ta nhìn xa trông rộng hơn, nhưng không hề giúp chúng ta sống nhẫn nại hơn. Có điều, độ tuổi ấy sẽ giúp chúng ta biết được nên suy nghĩ đến vấn đề nào trước tiên. Vì không phải lúc nào cũng có đủ người tài giỏi giúp chúng ta làm những việc mình muốn làm nên trước khi giao việc cho ai đó, chúng ta phải suy nghĩ kỹ càng. Nhưng chuyện ấy hoàn toàn khác với chuyện có thêm tính nhẫn nại.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Forbes”, năm 2005.*

Jobs đã gần bước sang độ tuổi 50. Theo suy nghĩ của nhiều người thì ở độ tuổi này chúng ta có đủ lý do để sống nhẫn nại hơn, hay nói thẳng ra là Jobs còn có thể tràn đầy sức sống như trước hay không?

Câu trả lời của ông là không. Tuy vẫn ở trong trạng thái làm việc, ông cho rằng mình có thể già đi, Apple có thể lớn mạnh, nhưng nhân tố giúp họ lớn mạnh sẽ không thay đổi. Nhân tố ấy tiếp tục

thay đổi thế giới.

Không phải ai cũng đem đến cuộc cách mạng cho thế giới, nhưng bạn có thể tạo ra một cuộc cách mạng cho một khu phố, một ngành nghề hoặc một công ty.

NGÀY 24 THÁNG 1:

## KHÔNG NÊN THÀNH LẬP CÔNG TY CHỈ VÌ MUỐN LÀM SẾP

**Không nên thành lập công ty chỉ vì muốn làm sếp. Bạn phải thực sự yêu thích cái gì đó, vì tôi biết, một công ty thành công là bởi không ai tin rằng suy nghĩ của họ sẽ thành công, cuối cùng họ tự mình thành lập công ty.**

**Công ty Apple là một minh chứng rõ ràng nhất. Công ty Pixar và Công ty Intel cũng vậy. Muốn thành lập công ty, bạn phải thực sự đam mê và tình nguyện mạo hiểm vì nó. Thành lập công ty vô cùng khó khăn. Nếu không có lòng nhiệt tình, đam mê thì rồi cũng đến một ngày bạn bỏ mặc nó. Việc khó khăn nhất trong cuộc đời tôi chính là thành lập công ty, nhưng đó là việc có ý nghĩa nhất trong cuộc đời tôi.**

*- Jobs nói về việc thành lập Công ty.*

Jobs đã ba lần thành lập Công ty: một là Công ty Apple, hai là Công ty Next và ba là Công ty Pixar. Nếu tính thêm lần thứ hai quay lại vực dậy Apple thì ông đã thành lập bốn công ty. Trong đó, Công ty Apple và Pixar được thành lập bởi lòng đam mê của ông và cả hai công ty đều đạt được những thành công lớn. Nhưng Next thì khác, công ty này được Jobs thành lập không phải vì lòng đam mê mà vì ông muốn làm sếp. Chính vì vậy, Next đã thất bại.

Qua đó chúng ta có thể thấy, nguyên nhân khiến các công ty sụp đổ không phải là vốn, nhân tài, quy mô... mà là do người chủ có lòng đam mê hay không. Đam mê sẽ giúp cho bạn có được lối thoát duy nhất trong hoàn cảnh khó khăn.

Một trong những thử thách chính khi gây dựng sự nghiệp không phải là bạn có đủ can đảm hay không mà là bạn có đủ lòng đam mê hay không. Đó là một thử thách thực sự đối với lòng dũng cảm của trái tim bạn.

NGÀY 25 THÁNG 1:

## CÔNG HIẾN NHỮNG SẢN PHẨM MANG TÍNH CÁCH MẠNG

**Hai năm trở lại đây tôi luôn mong chờ đến ngày hôm nay. Trong một thế giới mà ngày nào cũng có những sản phẩm mang tính cách mạng được tung ra thị trường, chúng tôi rất vui được cùng tham gia vào cuộc cách mạng ấy. Đương nhiên chúng tôi cũng đã công hiến được rất nhiều sản phẩm mang tính cách mạng. Chẳng hạn như năm 1984, chúng tôi đã tung ra thị trường chiếc máy tính Macintosh; năm 2001 tung ra chiếc iPod đầu tiên. Tất nhiên sản phẩm iPod này không hề làm thay đổi thói quen thích nghe nhạc của tôi, nhưng nó đã làm thay đổi cả nền âm nhạc.**

**Hôm nay, tôi sẽ giới thiệu với mọi người một sản phẩm mang tính cách mạng có chứa ba chức năng: chức năng có màn hình cảm ứng giống như iPod, lại là chiếc điện thoại Apple và có thiết bị nối mạng mang tính đột phá.**

**Một chiếc máy iPod, một chiếc điện thoại di động và một thiết bị nối mạng được chúng tôi đặt tên là iPhone!**

*- Jobs phát biểu tại Macworld Conference & Expo 2007.*

Trước khi Jobs cho trưng bày chiếc điện thoại iPhone, sự tương tượng của giới kinh doanh

luôn có hạn. Nhưng chính Jobs đã biến hoài bão của mình thành sản phẩm mang tính cách mạng này. Hoài bão ấy của ông đã trở thành hiện thực khi sản phẩm này làm chấn động cả thế giới.

Điều quan trọng ở đây là Jobs đã thể hiện hoài bão của mình đối với nền công nghiệp điện thoại qua chiếc iPhone. Jobs muốn chiếm lĩnh thị trường điện thoại di động giống như Microsoft độc chiếm thị trường phần mềm máy tính. Từ những năm 80 đến những năm 90 của thế kỷ XX, Microsoft đã thu hút rất nhiều nhân tài chuyên nghiên cứu, sản xuất những phần mềm cho hệ điều hành Windows, từ đó kích thích được nhu cầu của thị trường đối với máy tính cá nhân sử dụng phần mềm này. Trong thời điểm hiện tại Công ty Apple chỉ chiếm lĩnh khoảng 2,5% thị trường điện thoại di động, mọi người không thể biết được vị trí của Apple trong lĩnh vực này ra sao nhưng lại gửi gắm rất nhiều hy vọng. Gartner - nhà phân tích tình hình kinh tế của Mỹ cho biết: “Trong khoảng 5 năm nữa, Công ty Apple sẽ chiếm lĩnh khoảng 20% thị phần máy tính di động trên toàn thế giới.”

Jobs coi chiếc iPhone tung ra thị trường năm 2007 và chiếc máy tính Macintosh năm 1994, cũng như iPod năm 2001 là như nhau. Điều đáng kể là Jobs luôn có trí tưởng tượng vô cùng phong phú.

Luôn luôn giữ cho mình có đầu óc tưởng tượng phong phú trong ngành nghề mình đang nắm giữ và ra sức sáng tạo thì mới đảm bảo công ty có đủ sức sống vươn lên.

## NGÀY 26 THÁNG 1: “HÃY ĐỂ CHÚNG TA LÀM NHIỀU HƠN NỮA”

**Chúng tôi đã sản xuất nhiều sản phẩm, chúng tôi cũng đã làm việc chăm chỉ. Chúng tôi nói rằng: “Thật tuyệt vời, hãy để cho chúng ta làm nhiều hơn nữa”. Ý của tôi là, Mac sẽ chiếm được nhiều thị phần theo từng quý. Tốc độ phát triển của chúng tôi tăng gấp 4 lần so với tốc độ phát triển bình quân của lĩnh vực máy tính. Chúng tôi đã giúp cho nền công nghiệp máy tính phát triển. Chúng tôi đã ứng dụng bộ vi xử lý Intel, mặt khác, chúng tôi cũng cho tồn tại song song hai phần mềm ứng dụng của Mac với phần mềm máy tính cá nhân khác. Nhưng tôi thấy quan trọng nhất là, người dùng không nhất thiết phải cài đặt Windows mà vẫn có những sự lựa chọn khác. Tôi nghĩ là từ trước đến giờ chưa ai nghĩ đến điều này.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của phóng viên Tạp chí “Forbes”, tháng 2/2008.*

Đây là câu trả lời của Jobs khi được phóng viên nổi tiếng của Tạp chí Forbes - Betsy Morris - hỏi: “Tiếp theo ngài sẽ làm gì?”.

Jobs đã làm quá tuyệt vời, nhưng ông thấy thế vẫn chưa đủ. Trong vòng 5 năm, đến khoảng tháng 9 năm 2007, lượng tiêu thụ sản phẩm của Công ty Apple đã tăng gấp 2 lần, đạt 24 tỷ đô-la Mỹ, lợi nhuận tăng vọt từ 42 triệu đô-la lên đến 3,5 tỷ đô-la. Tuy cổ phiếu của Công ty Apple cũng bị rớt giá theo tình hình chung của thị trường cổ phiếu toàn thế giới, nhưng không rớt giá quá lâu. Tạp chí Forbes đã đưa tên Công ty Apple vào danh sách một trong năm trăm Công ty mạnh nhất thế giới trong vòng năm năm qua. Mức tiêu thụ sản phẩm của Công ty tăng đến 94% và cổ phiếu tăng 54%.

Tạp chí Forbes đã kết luận, thành công của Jobs chính là một sự sáng tạo văn hóa. “Ồ đó, sáng tạo là một cách sống. Nó hoàn toàn khác với việc nghiên cứu ra một loại kem đánh răng làm trắng răng mới. Trong Công ty Apple, mỗi một sự cố gắng đều là những thử thách chẳng khác gì du lịch trên mặt trăng. Nhiều lúc cũng thất bại, nhưng đã thành công thì vượt ngoài sự tưởng tượng của mọi người.”

Mọi người đều tin rằng “đừng để trứng gà vào trong một chiếc làn”, nên rất ít người thực hiện theo tinh thần làm việc của Jobs là “mỗi một sự cố gắng là một thử thách đi du lịch trên mặt trăng”.

Khi bạn không làm được gì thì bạn hãy nghĩ ngược lại với những gì mình đang nghĩ, hay thử nghĩ đến những cách suy nghĩ bất ngờ khác. Rốt cuộc thì mọi con đường cũng dẫn đến Roma cả thôi. “Không dễ trúng trong một lần” cũng là một sự lựa chọn, còn “mọi sự cố gắng đều là để đi lên mặt trăng” cũng là một cách lựa chọn để đi đến thành công.

## NGÀY 29 THÁNG 1: LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRỞ THÀNH CON SÓNG TRONG ĐỢT SÓNG KHOA HỌC TIẾP THEO?

**Bạn cũng biết đấy, sự việc luôn diễn ra khá chậm chạp. Sự thực đúng như vậy. Bạn có thể cảm thấy được những thứ đó khi đợt sóng khoa học chưa diễn ra, nhưng bạn cần sớm có sự lựa chọn sáng suốt trong việc trở thành con sóng nào. Nếu bạn lựa chọn sau thì bạn sẽ lãng phí tinh thần và sức lực của mình, tuy nhiên, nếu chúng ta lựa chọn đúng thì trên thực tế, chúng ta cũng sẽ phát triển khá chậm. Sự phát triển ấy đòi hỏi mất hàng năm.**

**Nhiều năm trước, chúng tôi đã nhận ra rằng: Nếu chúng tôi không nắm vững hoặc kiểm soát được một kỹ thuật nào đó của một nền công nghiệp nào đó thì chúng tôi sẽ không bước vào trong lĩnh vực ấy; nếu không, chúng tôi sẽ thất bại nặng nề. Chúng tôi biết, với mọi mặt hàng điện tử, kỹ thuật chính lại tập trung ở phần mềm. Phần mềm chính là sở trường của chúng tôi. Chúng tôi có thể nghiên cứu, sản xuất các phần mềm ứng dụng cho hệ thống, chúng tôi có thể lập trình như phần mềm iTunes dùng cho máy tính cá nhân và Mac. Chúng tôi cũng có thể viết các phần mềm sử dụng cho các thiết bị như các phần mềm cài đặt cho iPod hoặc iPhone. Mặt khác, chúng tôi cũng viết được rất nhiều phần mềm ứng dụng cho các thiết bị khác. Thực sự chúng tôi có thể viết được các loại phần mềm khác nhau và kết hợp chúng với nhau để hòa hợp chúng trong khi sử dụng. Anh nghĩ xem, liệu còn công ty nào làm được điều đó? Chắc chắn là rất ít, đúng không?**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của phóng viên Tạp chí Forbes, tháng 2/2008.*

Nắm bắt tương lai ra sao? Đó chính là điều quan trọng trong tinh thần lãnh đạo của Jobs. Bạn có thể thấy được điều đó qua cái tên Công ty “Next” của ông. Vũ khí trong tương lai của ông không phải sẽ lớn mạnh ngay từ khi bắt đầu mà được tôi luyện thành công từ rất nhiều lần thất bại.

Vũ khí trong tương lai của Jobs gồm hai yếu tố quan trọng. Một là *phương hướng*. Đầu tiên bạn cần phải có sự lựa chọn đúng đắn, dù là chiếc máy nghe nhạc hay điện thoại di động, sự lựa chọn của ông rất đúng đắn, có mục tiêu rõ ràng.

Thứ hai là *“kết hợp giữa phần mềm và ổ cứng”*. Thoạt đầu, ông gây dựng sự nghiệp dựa vào ổ cứng máy tính, còn giờ lại dồn hết sức lực vào phần mềm. Nói về thực lực của Apple trong lĩnh vực phần mềm thì Apple còn chiếm được nhiều thị phần hơn cả Sony và Microsoft.

Nếu bạn muốn chiến thắng tương lai thì cần phải vượt qua hai cửa ải lớn. Một là biết “ngẩng đầu nhìn trời cao”, tức là có khả năng lựa chọn phương hướng. Hai là có khả năng “cúi đầu kéo xe”, tức là nắm vững kỹ thuật chuyên môn.

## NGÀY 30 THÁNG 1: TẤN CÔNG SỰ THOÁI TRÀO CỦA NỀN KINH TẾ

**Trước đây chúng tôi cũng đã gặp phải tình trạng thoái trào của nền kinh tế, đó là lúc bong bóng xà phòng của mạng internet tan thành mây khói. Tôi đã nói với các nhân viên của mình rằng, chúng ta sẽ thoát khỏi thoái trào kinh tế bằng cách đầu tư, chúng ta sẽ không cắt giảm nhân công, việc chúng ta không muốn nhất chính là điều này. Ngược lại, chúng ta sẽ tiếp tục hỗ trợ nhiều hơn. Thực tế cho thấy, chúng tôi còn**

**nâng cao mức nghiên cứu, điều này đã giúp chúng tôi đi trước đối thủ cạnh tranh khi sự thoái trào của nền kinh tế kết thúc. Đây chính là việc chúng tôi cần phải làm, và làm cho tốt.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Forbes”, tháng 2/2008.*

Năm 2008 là năm mà mọi người luôn lắng nghe các CEO nổi tiếng nói về sự thoái trào của nền kinh tế.

Riêng Jobs, ông nói rằng: “Chúng tôi sẽ không cắt giảm nhân công”, nhưng thực ra đó là một câu nói mang tính ngoại giao. Vì nếu công ty ở trong tình trạng khó có thể cứu vãn thì chắc chắn ông sẽ cắt giảm nhân công mạnh tay hơn bất kỳ ai. Trong những ngày quay lại Apple, Jobs đã sa thải khá nhiều công nhân.

“Thoát khỏi sự thoái trào của kinh tế bằng đầu tư” đó mới là cách suy nghĩ thực của ông. Với phong cách “đầu sĩ bò tót”, Job luôn thường trực tinh thần vươn lên, dù công ty ở trong tình trạng xấu nhất thì ông vẫn chỉ tiền cho đầu tư nghiên cứu.

Giới IT luôn khẳng định với nhau rằng, khi niềm tin không còn là vấn đề thì vấn đề lớn nhất chính là lòng dũng cảm. Jobs thành công vì ông dám nghĩ dám làm.

**NGÀY 31 THÁNG 1:**

**LUÔN QUAY ĐẦU LẠI THÌ BẠN SẼ SỚM BỊ TIÊU DIỆT**

**Tôi không hề muốn chuyện ấy. Năm 1997 tôi quay lại đây, trong khi đi xem xét các vị trí làm việc trong văn phòng, tôi nhận ra là những chiếc máy Mac và rất nhiều thứ cồng kềnh khác vẫn tồn tại trong Công ty. Tôi đã nói: “Hãy thu dọn sạch sẽ!” và chuyển hết những thứ đó đến trường Đại học Stanford. Trong nền công nghiệp máy tính, nếu bạn cứ suốt ngày quay đầu lại thì bạn sẽ sớm bị tiêu diệt. Bạn cần phải quan tâm tới tương lai.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn tháng 10/2008.*

Đây có lẽ là bài học Jobs đúc rút được trong nền công nghiệp máy tính. Nền công nghiệp máy tính có tốc độ tăng trưởng gấp 10 lần này cần phải biết chạy đua với tốc độ.

Như vậy, bạn cần phải quên đi những thành tích trong quá khứ và hướng tới mục đích trong tương lai.

So với những CEO thích hoài niệm về quá khứ thì Jobs là một người không bao giờ quay lại quá khứ. Chẳng hạn, ông nhanh chóng cho thay logo màu của Apple đã được sử dụng trong 20 năm... Chính sự mạnh tay của ông đã không ngừng tiếp thêm năng lượng cho Apple.

Ôm ấp hoài bão lớn lao chính là quyết tâm không ngừng vươn lên. Vì nếu cứ suốt ngày quay đầu lại thì bạn sẽ bị tiêu diệt hoàn toàn, nếu bạn chạy chậm thì bạn cũng chết, nếu bạn chạy chệch hướng thì càng chết nhanh hơn. Do vậy cần phải biết nhìn xa trông rộng, đi đúng hướng.

# THÁNG 2: BẬC THẦY PHÁ HOẠI - ĐÓ LÀ SỰ KHÁC BIỆT VỚI MỌI NGƯỜI

NGÀY 1 THÁNG 2:

NHỮNG NĂM 60 ẢNH HƯỞNG TỚI CUỘC ĐỜI

**Tôi biết rõ rằng nếu trong cuộc đời này không gặp được vài người ấy thì có khi tôi sẽ ngồi tù suốt đời.**

**Nước Mỹ những năm 60 của thế kỷ XX quả thực khiến chúng ta cảm thấy tự hào. Sau khi Chiến tranh Thế giới lần thứ hai kết thúc, đâu đâu trên nước Mỹ cũng có sự thay đổi lớn, từ thời trang cho đến cả nền văn hóa. Những thứ cứng nhắc, hẹp hòi đều có sự thay đổi lớn vào những năm 60. Và rồi đâu đâu cũng thấy thành công. Hồi ấy nước Mỹ khiến tôi có cảm giác trẻ trung và tràn đầy sức sống.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn tháng 4/1995.*

Từ nhỏ Jobs không phải là cậu học trò ngoan ngoãn, tính ông độc lập, bốc đồng, thường xuyên cãi lại thầy cô nên rất hay bị thầy cô đuổi ra khỏi lớp học. Năm học lớp 4, cô giáo Hill được giao dạy toán cho lớp của Jobs. Cô Hill biết Jobs ương bướng nhưng rất thông minh, có thể thuần được nên đã thỏa thuận: Cô cho Jobs 5 đô-la và một ít bánh kẹo, với điều kiện là Jobs phải giải được mọi đề toán nêu ra. Cách này có hiệu quả, đã khơi dậy được lòng đam mê học tập của Jobs và ông rất kính trọng cô giáo Hill. Jobs thường nói: “Cô giáo Hill đã có ảnh hưởng sâu sắc tới cuộc đời tôi.”

Đây là bước mở đầu cho tuổi trẻ của Jobs, cũng là bước quan trọng để tạo nên tính cách độc đáo của con người ông.

Mỗi người đều có một ai đó ảnh hưởng đến suốt cuộc đời mình, biết nắm lấy cơ hội ấy thì sẽ có ích cho cuộc đời.

NGÀY 2 THÁNG 2:

ÂM MƯU CỦA TIVI

**Lúc xem tivi, não của chúng ta về cơ bản sẽ dừng hoạt động, chỉ khi nào chúng ta bật máy tính lên thì não mới vận động.**

*- Jobs nói về những năm tháng tuổi trẻ của mình.*

Jobs sống trọn tuổi trẻ của mình tại bang Cali. Cali là trung tâm giao hòa của văn hóa Rock ảo và khoa học kỹ thuật. Ông thích Bob Dylan và máy tính, rất ghét tivi. Với ông, tivi luôn là thứ khoa học kỹ thuật tồi tệ nhất, ông chỉ thích những loại khoa học kỹ thuật có khả năng kích thích não con người hoạt động. Ông đã dồn hết sức lực và tinh thần vào trong những sản phẩm đạt tiêu chuẩn thế giới như máy tính, máy nghe nhạc...

Cách suy nghĩ độc đáo ấy làm cho ông tập trung vào máy tính ngay từ khi còn nhỏ. Ông thực sự đam mê máy tính.

Người đặc biệt luôn có những thứ giúp mình trở nên nổi bật và đặc biệt. Jobs đã nổi bật ngay

từ khi còn trẻ, đó chính là khí chất tiềm tàng giúp ông khác hẳn với mọi người.

NGÀY 3 THÁNG 2:

## GỌI ĐIỆN TRỰC TIẾP CHO NGƯỜI THÀNH LẬP HP

**Tôi nhắc điện thoại lên và gọi cho Wililam Hewlett - người thành lập HP. Có thể dễ dàng tra được tên ông ấy trong cuốn danh bạ điện thoại của thành phố. Chính ông ấy đã nhận điện thoại và nói chuyện 20 phút với tôi với giọng rất nhẹ nhàng.**

**Tôi và ông ấy vốn không quen nhau, nhưng cuối cùng ông ấy đã đồng ý giao cho tôi một số linh kiện, và còn thu xếp một việc làm cho tôi trong những ngày nghỉ hè ở đây chuyên sản xuất của Công ty HP. Thật bất ngờ, có thể là tôi không làm nổi việc ấy, nhưng không sao, tôi vẫn rất vui vì mình được nhận vào HP.**

*- Jobs kể về sự kiện quan trọng nhất trong những năm học trung học của mình.*

Sau này gia đình Jobs chuyển đến một thành phố khác nhưng ông vẫn tham gia vào câu lạc bộ của Công ty HP. Không những thế, ông còn tham gia vào kế hoạch thiết kế máy đo tần số. Thiết bị này được lắp đặt trong thiết bị điện tử để đo xem tần số điện tử cố định trong mạch điện ra sao. Một hôm, ông thấy mình cần phải có nhiều linh kiện hơn thì mới hoàn thành được kế hoạch nghiên cứu này, thế là ông mở ngay danh bạ điện thoại ra và gọi cho người đứng đầu Công ty HP.

Cách nói năng, tiếp đón nhiệt tình của người đứng đầu Công ty HP đã đem đến cho ông sự cổ vũ rất lớn. Trong những ngày sau này ông vẫn thường xuyên trực tiếp đi gặp những người nổi tiếng chứ không hẹn trước. Ông đã gặp Bill Gates bằng chính cách ấy. Đó cũng là sự mở đầu trong những cách quản lý đặc biệt, khác lạ của ông so với mọi người.

Đôi khi bỏ qua những quy định vốn có, bạn sẽ có được những kết quả bất ngờ. Chính vì vậy, những lúc tư duy gặp khó khăn, bạn có thể nghĩ ngược lại tư duy ấy và biết đâu sẽ gặp được những niềm vui bất ngờ.

NGÀY 4 THÁNG 2:

## THỨ LÀM CHO TÔI THÍCH THÚ NHẤT TRÊN THẾ GIỚI CHÍNH LÀ MÁY TÍNH

**Tôi còn nhớ ngày đầu tiên đi làm tại đây chuyên sản xuất của HP. Người Quản đốc tên là Crius đã nói với tôi rằng, nghỉ hè tôi có thể đến làm việc tại Công ty HP. Tôi rất mừng và đã nói với ông ấy rằng, thứ làm tôi thích thú nhất trên thế giới chính là máy tính.**

**Kỳ nghỉ hè ấy tôi đã học được rất nhiều.**

*- Jobs kể về những ngày đi làm tại đây chuyên sản xuất của Công ty HP.*

Hồi học trung học, Jobs không phải là người giỏi giao tiếp. Ông học nhảy cóc một lớp nên ít hơn các bạn cùng lớp một tuổi. Ông là người ít nói, lười vận động nên không được bạn bè ưa thích. Nhưng với những người không giỏi giao tiếp thì máy tính là thứ phù hợp nhất. Máy tính đòi hỏi con người phải sử dụng trí óc để nghiên cứu, tìm tòi trong một thời gian dài. Trong khi những bạn khác đang nô đùa thì Jobs đắm chìm trong thế giới kỳ diệu của chiếc máy tính. Chính việc này khiến Jobs cảm thấy mình đang đến rất gần với thành công.

Chỉ khi nào có lòng đam mê, yêu thích thì mới khơi dậy được nguồn sống cho tương lai.

## NGÀY 5 THÁNG 2: CAO THỦ BẮT CÁ

Tôi nhớ như in về Jobs khi còn học trung học. Có một việc cứ xuất hiện mãi trong đầu tôi, rõ như ban ngày: Đó là một ngày trời mù, toàn bộ học sinh trong lớp phải ra ngoài sân vận động chạy vòng quanh. Jobs đang chạy trước tôi, quay đầu lại nhìn, vì trời mù quá nên không nhìn thấy thầy giáo thể dục, cậu ấy liền ngồi xuống nghỉ chân. Tôi thấy cách ấy cũng hay nên dừng lại theo cậu ấy. Chúng tôi cứ ngồi đó nghỉ, nhìn các bạn khác chạy vụt qua mình, mọi người chạy đến vòng thứ hai thì chúng tôi mới đứng dậy chạy cùng.

Mọi người chúng ta đều làm việc theo cách từng bước một nhưng riêng Jobs lại có cách làm việc theo kiểu bắt cá. Cách này của Jobs luôn khiến mọi người cảm thấy cậu ấy làm việc hết sức mình. Tôi có ấn tượng sâu sắc về điểm này mặc dù khi ấy chúng tôi mới đang là học sinh. Nếu là mình, quả thực tôi không có can đảm.

Cậu ấy không bao giờ chịu bỏ qua bất cứ quyết định nào của mình. Không quan tâm đến việc có được mọi người chấp nhận hay không, cậu ấy vẫn cứ làm. Cậu ấy luôn có những quan điểm mang tính đột phá so với quan điểm truyền thống. Cậu ấy không bao giờ chịu thay đổi suy nghĩ của mình. Cậu ấy thông minh, tài giỏi, nhưng không bao giờ chịu hòa đồng và thỏa hiệp với mọi người.

*- Blues, bạn thời trung học kể về Jobs.*

Năm 1968, Jobs theo học tại trường Trung học Homestead. Các bạn học của ông đều xuất thân từ tầng lớp trung lưu da trắng, tuyệt đối không có ai là người da đen hay con cháu của người Tây Ban Nha.

Jobs luôn có xu hướng đi ngược lại truyền thống, nhưng cũng giống như những người Mỹ khác, ông thích sống trong tầng lớp trung lưu dễ chịu. Năm 1976, Jobs đã 21 tuổi nhưng vẫn sống cùng bố mẹ.

Nhìn chung, muốn làm một người đột phá khỏi nếp truyền thống thì cần phải có tính cách, trí thông minh, lòng dũng cảm và cả vận may.

## NGÀY 8 THÁNG 2: SUY NGHĨ TRIẾT HỌC CỦA MỘT HỌC SINH TRUNG HỌC

Chúng tôi thường đi dạo bên nhau mấy tiếng đồng hồ để bàn luận về những chủ đề đại loại như chúng ta là ai? Cuộc sống có nghĩa lý gì? Cuộc sống đại diện cho điều gì? Chúng tôi cứ nói mãi mà chẳng bao giờ có được kết luận.

Tôi chính là khán giả chăm chú nhất. Chúng tôi nói về triết học, nói về tin thời sự và rồi cả tôn giáo, âm nhạc và các cô gái. Một hôm, có lẽ là Jobs rất vui nên đã nói suốt dọc đường. Tuy nhiên, Jobs chẳng bao giờ nhắc đến gia đình của mình, bản thân tôi cũng tránh không nhắc đến. Hơn mười năm sau tôi mới biết anh ấy là con nuôi của gia đình. Jobs không nói còn tôi thì cứ nghĩ anh ấy là con đẻ của họ.

*- Fernandes, bạn học thời trung học của Jobs.*

Từ hồi học trung học, Jobs đã biết mình là con nuôi. Cô em gái Betty có làn da nâu, trông khá giống người Mexico. Nhìn bề ngoài hai anh em khác nhau rất nhiều. Jobs là người thông minh nên chắc hẳn trong lòng sẽ có nhiều câu hỏi. Chính nỗi nghi ngờ ấy đã kích thích cậu tìm kiếm sự thật của cuộc đời mình.

Jobs là cậu bé ưa mạo hiểm hơn hẳn các bạn trong lớp. Cả năm lớp 12 cậu đã lang thang suốt ngày ở bên ngoài. Cũng trong năm ấy cậu thấy mình thích văn học, thích tác phẩm của Shakespeare và một số nhà văn cổ điển khác. Sau đó cậu đã quay lại, học lớp sáng tác văn học của lớp 12.

Quý đạo cuộc sống đã sớm hình thành trong cuộc sống hàng ngày của bạn. Hãy nhớ lại những giả tưởng, những suy nghĩ... trong những năm cấp III của mình, tất cả những thứ đó đã quyết định con đường bạn đi trong tương lai. Chính vì thế bạn cần phải biết trân trọng thời gian từ rất sớm.

## NGÀY 9 THÁNG 2: ĐI NGƯỢC LẠI TRUYỀN THỐNG

**Cảnh sát hỏi: “Đây là cái gì?”**

**Wozniak giải thích: “Một chiếc máy nghe nhạc.”**

**Cảnh sát hỏi: “Cái nút màu đỏ để làm gì?”**

**Jobs vội giải thích: “Để điều chỉnh âm thanh.”**

**Wozniak nói theo: “Đây là chiếc máy nghe nhạc được điều khiển bằng máy tính.”**

**Cảnh sát hỏi với vẻ mặt nghi ngờ: “Thế máy tính để ở đâu?”**

**Jobs đáp: “ Ở trong máy.”**

**“Tiếc quá, nhưng tôi nghĩ có người sẽ giúp các anh lấy máy tính ra được.”**

**Jobs nói: “Đúng rồi, chúng tôi đang muốn tìm người đó.”**

*- Jobs bị cảnh sát hỏi năm 1972, khi đang thiết kế một chiếc hộp ăn cắp cước phí điện thoại.*

Năm 1972, Stephen Gary Wozniak và Jobs đã thiết kế một chiếc hộp màu xanh với mục đích gọi điện thoại đường dài không mất cước. So với các sản phẩm khác trên thị trường thì chiếc hộp do Wozniak thiết kế có những ưu điểm vượt trội. Thiết bị này không cần công tắc tắt mở, khi bấm điện thoại đường dài thì máy sẽ tự động được kích hoạt. “Chúng tôi mê thiết bị này lắm” - Jobs nói - “Đúng là không thể tưởng tượng nổi, chỉ là một chiếc hộp nhỏ xíu mà gọi điện được đi các nơi trên thế giới.”

Lúc đầu họ thiết kế chiếc hộp này chỉ với mục đích thử nghiệm, nhưng sau đó Jobs đã thuyết phục Wozniak bán chiếc hộp. Chính Jobs đã giới thiệu hộp này quanh trường và bán rất chạy nên kiếm được khá nhiều tiền. Một thời gian sau, Công ty điện thoại áp dụng các biện pháp mạnh tay hơn, việc sản xuất và chào bán chiếc hộp xem chừng khá nguy hiểm nên lòng nhiệt tình của Jobs bị mất hoàn toàn.

Dù sao, chiếc hộp này là sản phẩm đầu tiên Jobs vận dụng kỹ thuật điện tử và thu được thành quả khá tốt.

Mạo hiểm và nguy hiểm khác nhau rất nhiều, đã có nhiều người thất bại chỉ vì coi nguy hiểm đồng nghĩa với mạo hiểm. Bài học này đã giúp Jobs sau này luôn nhấn mạnh mạo hiểm và tránh xa nguy hiểm.

## NGÀY 10 THÁNG 2:

## TÔI - TAY TRẮNG

**Đây là thời điểm hết sức đặc biệt. Tôi ngồi một mình và cần duy nhất một cốc trà, một ngọn đèn và một chiếc máy. Các bạn biết đấy, đó là những gì tất cả tôi có.**

*- Jobs đã viết sau bức ảnh mình chụp năm 1982 như vậy.*

Đây là một bức ảnh hết sức đặc biệt của Jobs: Jobs ngồi một mình trong gian phòng, bên cạnh là một tách trà, một ngọn đèn và một chiếc máy nghe nhạc, xem chừng ông rất thanh thoi. Bức ảnh khiến cho người ta chẳng thể nào hình dung được vai trò của ông với những chiếc máy tính hiện đại.

Bức ảnh này do Diana Walker, một nhiếp ảnh gia người Mỹ chụp cho ông năm 1982. Ông kính của bà đã ghi lại rất nhiều giây phút quan trọng giúp chúng ta biết được những điều hết sức bình thường trong cuộc sống của Jobs hồi đó. Năm đó Jobs 27 tuổi, vừa được đăng lên trang bìa của tạp chí “Time”. Anh chàng với biệt danh tay trắng này có cả một câu chuyện làm giàu rất thú vị. Năm 1980, cổ phiếu của Apple được tung ra thị trường thì doanh thu của công ty là 1,2 tỷ đô-la. Năm 1981, Jobs được bầu làm Tổng Giám đốc quản lý của Công ty Apple. Năm 1982, doanh thu của Công ty Apple lên đến 2 tỷ đô-la Mỹ. Công ty Apple được tạp chí Forbes bình chọn là một trong 500 công ty hàng đầu trên thế giới, là công ty đầu tiên lọt vào top này với chỉ 5 năm thành lập. Năm 1983, Jobs công khai nói rằng Công ty Apple đã gây dựng được 300 triệu phú.

Jobs tự coi mình là tay trắng, đây là động lực giúp ông vươn lên, phấn đấu trở thành CEO hàng đầu thế giới. Những gì ông làm hoàn toàn đặc biệt, khác với người thường.

Nếu bạn không làm được điều gì đặc biệt thì bạn mới thực sự “trắng tay”.

## NGÀY 11 THÁNG 2:

### APPLE THỰC SỰ THIẾU “SỰ KHÁC BIỆT”

**Các anh hãy cho chúng tôi biết đã có vấn đề gì xảy ra?**

**Sản phẩm của chúng ta có vấn đề ư? Vậy đó là vấn đề gì?**

**Khách hàng thất vọng về sản phẩm của chúng ta, họ cho rằng đó là những sản phẩm không còn hấp dẫn gì sao?**

*- Tháng 7/1997, sau khi quay lại Công ty Apple, Jobs đã chỉ trích các vị quản lý rất gay gắt.*

Đó là việc đã xảy ra cách đây mười mấy năm. Vào một ngày trong tháng 7 năm 1997, nhận lời mời của Công ty Apple, Jobs - nguyên là người sáng lập ra Công ty Apple đã quay lại công ty nhận chức vụ Tổng Giám đốc. Trong cuộc họp Hội đồng quản trị, ông đã lớn tiếng chỉ trích các vị lãnh đạo của công ty.

Trong những năm ông ra khỏi Apple, Công ty Apple hình như đã mất đi động lực chính là sự khác biệt - yếu tố để thành công. Tuy Công ty Apple cũng ra mắt thêm được khá nhiều phần mềm mới, dễ sử dụng và khá nổi tiếng nhưng trong 10 năm ấy chưa có điểm đột phá nào mới mẻ.

Vào thời điểm Jobs trở về, Công ty Apple gần như đang ở bên bờ vực của sự phá sản. Giá mỗi cổ phiếu năm 1992 là 60 đô-la nhưng đến năm 1996 chỉ còn 17 đô-la. Trong thời điểm ấy, giá cổ phiếu của các công ty khác tăng lên nhanh chóng, gấp 2 đến 3 lần. Mức tiêu thụ sản phẩm của Công ty Apple từ 11 tỷ đô-la xuống còn 7 tỷ đô-la, mức chiếm lĩnh thị phần từ 12% giảm xuống còn 4%. Trong những năm đó, các CEO của Công ty Apple, lần lượt là John Sculley, Michael Spindler đều đã từng có ý định bán Công ty Apple nhưng chưa tìm được đối tác phù hợp. Ngày 31/1/1996, thành viên Hội đồng quản trị Gil Amelio đã nhậm chức Tổng Giám đốc Công ty Apple nhưng cũng chỉ làm đến tháng 6/1997. Các CEO tài giỏi này đều không cứu vãn được Công ty Apple.

Làm thế nào để tạo ra điểm khác biệt, đây chính là thách thức lớn cho các doanh nghiệp trong từng giai đoạn. Điều quan trọng là phải làm thế nào để duy trì được khả năng này, giúp doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ hơn.

## NGÀY 12 THÁNG 2: PHẢI LUÔN LÀ NGƯỜI ĐI ĐẦU

**Tôi nghĩ là tất cả khách hàng đều rất thích sản phẩm của chúng tôi. Thực sự thì chúng tôi vẫn luôn tìm kiếm những cái mới. Hiện nay có nhiều người tìm cách chạy theo chúng tôi nhưng chúng tôi vẫn mãi là người đi đầu. Máy tính Apple lại một lần nữa dẫn dắt cả nền công nghiệp máy tính. Chúng tôi không bao giờ cảm thấy mệt mỏi vì điều đó.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn tại “MacWorld Conference & Expo, ngày 24/1/2004.*

Jobs luôn cảm thấy hạnh phúc vì “là người đi đầu”, thậm chí ông cảm thấy hạnh phúc vì được mọi người đi theo. Xem lại những lời bóng gió của ông về Microsoft trong MacWorld Conference & Expo năm 2004, chúng ta có thể thấy rõ điều này. Khi ấy, Microsoft đang bắt tay vào nghiên cứu một phần mềm ứng dụng mới thay thế cho Windows XP, tên là Longhorn (tên gọi khác của Windows Vista), Jobs đã nói: “Tôi chỉ muốn nói rằng, Mac đã thành công trong thị trường máy tính cá nhân từ những năm 80 của thế kỷ XX, còn Microsoft mới giành được thành công từ những năm 90. Nhưng bây giờ chúng tôi vẫn chiếm lĩnh vị trí hàng đầu bởi phần mềm Mac OSX. Tôi nghĩ là Microsoft sẽ còn theo chúng tôi dài dài.”

Với mục đích làm cho Apple trở nên khác biệt, vũ khí bí mật của Jobs chính là trở thành “người dẫn đầu” trong nghề. Vì vậy, Jobs đã đầu tư một khoảng tiền kèch sù vào nghiên cứu và các hạng mục khác. Kinh phí nghiên cứu sáng chế của Apple liên tục tăng cao, năm 2003, số vốn đầu tư lên đến 471.000.000 USD, chỉ riêng bộ phận nghiên cứu sáng chế đã tuyển dụng đến 2500 nhân viên, ngoài hạng mục nghiên cứu sáng chế chủ lực dành cho máy tính Apple, họ cũng đang tiến hành thử nghiệm đa nguyên hóa.

Vũ khí mạnh nhất của sự “khác biệt” chính là “dẫn đầu trong giới nghề”, nhưng đây cũng là con đường gian nan nhất, không phải là “cao thủ” thì không làm được.

## NGÀY 15 THÁNG 2: THÔNG MINH KIỂU JOBS

**Jobs là người rất tự phụ. Ông thường dành nhiều thời gian để suy nghĩ về sản phẩm và xem xét xem nên lựa chọn như thế nào, cân nhắc mọi vấn đề và những đáp án có thể có. Mỗi lần đưa ra một ý tưởng thì ý tưởng đó đều đã được lật đi lật lại nhiều lần trong đầu Jobs, chính vì vậy, ông luôn chiếm được nhiều ưu thế hơn người khác. Jobs cho rằng, đó là cách làm của người thông minh, thậm chí ông còn cho rằng, đó là định nghĩa nguyên thủy và đơn giản nhất về sự thông minh và trí tuệ.**

**Nhiều người trong chúng ta cho rằng, sự thông minh thể hiện ở việc đưa ra đáp án tương đồng với người khác. Nhưng Jobs thì không.**

*- Jobs trong mắt Steve Wozniak.*

Wozniak là người đồng sáng lập ra Công ty máy tính Apple, là người hiền con người Jobs nhất, cả mặt tốt lẫn mặt xấu. Mặc dù cả hai đều là dân đam mê khoa học kỹ thuật, nhưng họ khá khác nhau. Jobs giống một ông chủ hơn; Wozniak thì giống một thiên tài khoa học hơn, và để lại ấn tượng tốt cho người khác hơn Jobs.

Wozniak đã phân tích như thế này về trí thông minh kiểu Jobs: Sự tự phụ của Jobs được tạo

dựng trên nền tảng sự nỗ lực và trí thông minh của bản thân Jobs, và trí thông minh của Jobs chính là những đáp án hoàn toàn khác người. Có người đã từng so sánh Jobs và Wozniak với hai thành viên nổi tiếng nhất ban nhạc Beatles: Wozniak như John Lennon của Apple, thân hình cao ráo, tài hoa và giàu trí tưởng tượng; còn Jobs lại giống Paul McCartney, rất giỏi điều chỉnh hướng sáng tác, và có một cái đầu giỏi kinh doanh.

Cần biết cách dùng những phương án giải quyết “khác người”, tìm ra con đường dẫn đến thành công.

## NGÀY 16 THÁNG 2: TẠI SAO APPLE ĐƯỢC ƯA CHUỘNG?

**Thời đại mà chúng ta đang sống, những hoạt động thường ngày của chúng ta càng ngày càng ỷ lại vào kỹ thuật nhiều hơn. Chúng ta chụp ảnh không cần dùng đến phim. Chúng ta tải nhạc từ mạng internet, và có thể dùng máy nghe nhạc kỹ thuật số nhỏ gọn để bật nghe mọi lúc mọi nơi. Thế mạnh trọng tâm của Công ty Apple chính là chuyển hóa khoa học công nghệ thành những thứ phổ thông xung quanh con người, đem lại cho con người ngạc nhiên và hứng khởi, tất nhiên cả thuận tiện trong sử dụng. Điều then chốt ở đây chính là phải có những phần mềm chất lượng tốt. Trên thực tế thì phần mềm chính là thể nghiệm của khách hàng.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của giới truyền thông năm 2005.*

Muốn hiểu rõ hơn về “Mô hình Apple” của Jobs, chúng ta hãy quay trở lại mấy năm trước đây. Năm 1998, Jobs có một quyết sách mạnh mẽ: cho ra đời máy tính cá nhân iMac. iMac trình làng đã gây chấn động toàn giới IT: vẻ ngoài của nó khiến người ta lóa mắt, đó là lớp vỏ nhựa trong suốt, có đủ các màu lục, lam, cam, đỏ, tím, thỏa mãn mọi sự lựa chọn; máy tạo hình hình cung, tròn trịa, đầy đặn, hết sức đáng yêu. Bây giờ nhìn lại, iMac thực sự chỉ là bước đầu trong chiến lược cải cách của Jobs để Công ty Apple không đơn thuần là một nhà sản xuất PC thuần túy, mà còn nhắm vào việc thỏa mãn những trải nghiệm mang tính cá nhân của người tiêu dùng.

Cùng với sự chào đời của ngày càng nhiều sản phẩm “cực đã”, chiến lược của Apple cũng dần rõ ràng hơn, Jobs dần dần kiên định cải cách chiến lược phát triển của Apple: Không xây dựng Apple đơn thuần là một nhà sản xuất PC mà xây dựng nó thành một công ty điện tử và cung cấp dịch vụ cao cấp.

Nói cách khác, Jobs đã tìm thấy con đường sáng tạo mới, không dựa vào kỹ thuật mà dựa vào sáng tạo giá trị.

Có “phá” thì mới có “dựng”, phải phá bỏ những thứ hiện có thì mới có thể sáng tạo cái mới, mới có thể tạo ra kỹ lục mới.

## NGÀY 17 THÁNG 2: KHÁC BIỆT LỚN NHẤT: KHOA HỌC KỸ THUẬT + LÒNG NGƯỜI

**Apple là một công ty chuyển đổi các kỹ thuật phức tạp trở thành thuận tiện. Mục tiêu của chúng tôi là đứng tại giao điểm của khoa học kỹ thuật và lòng người.**

*- Jobs định nghĩa về Apple.*

Hiện nay, trong giới PC, tiêu chí hàng đầu trong cạnh tranh trước đây, như chất lượng, giá cả, dịch vụ, v.v..., không còn là then chốt tạo nên thành công. Nói cách khác, trong thời đại ngày nay, chất lượng là tiêu chí đương nhiên, kỹ thuật cũng vậy.

Phát ngôn “khoa học kỹ thuật + lòng người” của Jobs đã cho thấy hướng đi của ông trong việc

tạo nên sự khác biệt.

Định vị có phần “lai tạp” này của Jobs mang điểm nhấn “đàn hồi” trong chiến lược. Trong một số lĩnh vực cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp có thể thông qua phép biến đổi linh hoạt chiến lược để tìm kiếm điểm đột phá lợi thế, từ đó giành được sức cạnh tranh khác biệt. Ví dụ, nghiệp vụ của một vài doanh nghiệp nào đó luôn thuộc về một sản nghiệp nào đó, hướng đến phục vụ một nhóm khách hàng cố định nào đó. Trong khi đó, sản nghiệp này vừa có thể phân chia xuống cho các nhánh con, nhánh cháu của nó, vừa vươn tới nhánh bố mẹ, nhánh ông bà. Biên độ của sản nghiệp có được độ đàn hồi nhịp nhàng sẽ đem lại cơ hội để doanh nghiệp giới hạn và nâng cao giá trị nghiệp vụ của mình. Jobs đã và đang dũng cảm nắm chắc tính đàn hồi này.

Tính đàn hồi ở đây còn có nghĩa là bạn có thể tìm kiếm mọi khả năng “lai tạp” ưu việt từ nhiều ngành nghề khác nhau.

## NGÀY 18 THÁNG 2: SẢN PHẨM LÀ THUỐC TRỢ TIM

**Có một thời gian vô cùng khó khăn, vì nhiều nguyên nhân mà rất nhiều người không tiếp nhận máy tính Mac, họ đã quay sang ủng hộ Windows. Chúng tôi thật sự đã dốc sức làm việc, nhưng doanh số tiêu thụ của chúng tôi vẫn không có khởi sắc. Có những lúc tôi còn ngờ rằng phải chăng mình đã sai lầm. Có lẽ sản phẩm của chúng tôi vẫn chưa đạt tiêu chuẩn, mặc dù chúng tôi tự nhận thấy là rất đạt tiêu chuẩn. Cũng có thể là mọi người không quan tâm đến, nhưng như thế thì càng đau lòng hơn.**

**Kết quả tiêu thụ iPod đã chứng minh chúng tôi thành công. iPod mang ý nghĩa lớn lao, nó đã chứng minh: sáng tạo của Apple, thiết kế của Apple, lập trình của Apple thật sự quan trọng. iPod chiếm lĩnh 70% định mức thị trường. Chúng tôi đã trải qua nhiều năm lao động gian khổ, thậm chí phải chứng kiến định mức thị trường của dòng máy Mac ỉ ạch ở mức 4% - 5%, vì thế, các bạn có thể thấy thành công này quan trọng như thế nào đối với Apple. Đối với mọi người, điều này phải nói là như một liều thuốc trợ tim vậy.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”, năm 2008.*

iPod thật sự là một “điểm phát nổ”. Như định nghĩa của Malcolm Gladwell, tác giả cuốn “Điểm phát nổ” thì thời khắc kịch tính mà một trào lưu được ưa chuộng đột nhiên bùng phát và làm biến đổi mọi thứ, thời khắc ấy được gọi là “điểm phát nổ”.

iPod không chỉ kích nổ cơn sốt thịnh hành bên ngoài, quan trọng hơn, nó đồng thời cũng là một điểm phát nổ bên trong, kích hoạt vận hành toàn diện chiến lược “khoa học kỹ thuật + lòng người” mà Jobs kiên trì theo đuổi. Đúng như lời Jobs, nó đã dẫn dắt Apple thoát khỏi lối đi chật chội của cuộc “cạnh tranh công nghệ” trước đây, đồng thời tạo nên một ảnh hưởng vô cùng quan trọng đối với sáng tạo, lập trình và thiết kế của Apple.

## NGÀY 19 THÁNG 2: LÀM MỘT CHUYỆN ĐÁNG GỜM

**Làm một người có nhiều tiền nhất ở nghĩa địa chẳng có sức hấp dẫn gì với tôi. Nửa đêm nằm trên giường, tự nói với lòng mình: “Mình đã làm được một số chuyện đáng gờm”, điều đó mới thực sự quan trọng với tôi.**

*- Jobs nói về quan điểm nhân sinh của mình.*

What makes you Special? (Điều gì khiến bạn khác biệt?). Đây là chủ đề quảng cáo của IBM trong năm 2006, cho dù hiệu quả như thế nào, chí ít nó đã làm động lòng rất nhiều người. Sự

“khác biệt” này có thể chia làm 2 loại: 1. Làm việc gì đó khác biệt; 2. Làm việc gì đó theo cách khác biệt.

Jobs thuộc tuýp người thứ nhất, tức là “làm chuyện đáng gờm”. Cũng giống như Microsoft gọi việc nghiên cứu của mình là “Dreamwork”, Jobs chính là “bậc thầy mơ tưởng” của Apple. Chính khả năng mơ tưởng đáng nể ấy khiến Apple làm được những việc mà các công ty khác không thể làm.

Trước khi hành động phải nhìn thẳng vào bản thân để phát hiện ra những điểm khác biệt của mình, chuyển hóa những điểm khác biệt đó thành sức sản xuất để làm được những việc mà người khác không làm được, như vậy tỷ lệ thành công sẽ cao hơn rất nhiều.

## NGÀY 22 THÁNG 2: ĐỨNG TRÊN VAI KẺ KHÁC

**Không phải là mỗi người tự trồng trọt lương thực cung cấp cho bản thân, cũng không phải là mỗi người tự làm lấy quần áo để mặc, chúng ta dùng ngôn ngữ do người khác phát minh, sử dụng phép tính do người khác phát minh... Chúng ta vẫn luôn sử dụng thành quả của người khác. Việc sử dụng những kinh nghiệm và tri thức vốn có của nhân loại để tiếp tục phát minh, sáng tạo mới là một việc đáng nể.**

*- Jobs nói về quan điểm triết học “khác người” của mình.*

Vào những năm 80 của thế kỷ XX, khi Jobs mới bắt đầu sáng lập nên Apple, chắc chắn ông không nói ra những lời này, mà ngược lại, ông luôn chỉ trích việc Microsoft đánh cắp thành quả của máy tính Apple. Đó là một thời kỳ “tranh làm bá chủ” về kỹ thuật.

Jobs có phát biểu này sau khi quay trở lại Apple, hoàn cảnh lúc đó có hai điểm quan trọng: 1. Khi đó, Apple đã không còn ở vị trí dẫn đầu về kỹ thuật; 2. Thời đại chạy đua kỹ thuật đã kết thúc, khi đó đã là thời đại chạy theo thị hiếu khách hàng, xu hướng chủ đạo là “đứng trên vai kẻ khác để sáng tạo giá trị”.

Đúng như lời của W.Chan Kim - tác giả cuốn “Blue Ocean Strategy” -, hoàn cảnh mới cần đến sự lựa chọn chiến lược mới: Công ty có mức tăng trưởng cao hoàn toàn không có hứng thú với việc vượt mặt hay đánh bại đối thủ, ngược lại, thông qua việc lợi dụng logic chiến lược được tác giả gọi là “sáng tạo giá trị” để khiến cho đối thủ cạnh tranh trở nên không còn quan trọng nữa. Logic chiến lược truyền thống và logic sáng tạo giá trị có sự khác nhau cơ bản. Rất nhiều công ty cho rằng, điều kiện để họ đứng trong ngành đã được xác định và họ căn cứ vào đó để đưa ra chiến lược tương ứng; còn những người sáng tạo giá trị thì tìm kiếm bước nhảy vọt về giá trị. Tư duy chiến lược của nhiều tổ chức đã bị chính đối thủ cạnh tranh của họ “xỏ mũi”, còn những người theo đuổi sáng tạo giá trị thì coi đối thủ cạnh tranh như một tiêu chuẩn cơ bản. Họ không chú ý tới sự khác biệt của các khách hàng mà chú tâm tìm kiếm điểm chung trong một số thứ mà khách hàng coi trọng.

Trước đây, kỹ thuật là một “ông vua” để xác định một công ty nào đó khác biệt với những công ty khác; giờ đây, kỹ thuật chỉ là một trong những nền tảng cần có, còn điều thật sự tạo nên sự khác biệt chính là việc thấu hiểu và thỏa mãn tâm lý người tiêu dùng.

## NGÀY 23 THÁNG 2: SỰ KHÁC BIỆT GIỮA LÃNH TỤ VÀ “KẺ BÁM ĐUÔI”

**Sự khác biệt giữa lãnh tụ và kẻ bám đuôi chính là ở khả năng sáng tạo.**

*- Jobs nói về quan điểm triết học “khác người” của mình.*

Kẻ bám đuôi ở đây chính là những người thành thạo về “chiến lược đèn sau xe” - giống như

khi lái xe, những kẻ bám đuôi luôn bám sát đèn xe của người dẫn đầu với một khoảng cách an toàn, bám gần thì sợ va chạm, bám xa thì sợ lạc mất.

Trong nhiều chiến lược sản phẩm, Jobs không phải là người sáng lập, nhưng ông cũng không phải là kẻ bám đuôi, Jobs là một cao thủ sáng tạo mang “tính phá hoại” - một khi Jobs ra tay thì sẽ gây nên ảnh hưởng “mang tính phá hoại” đối với dòng nghiệp vụ chủ đạo trên thị trường. Hay nói cách khác, chưa bao giờ ông chạy đua trên luồng xe đã định, ông luôn là người phá bỏ các quy tắc thông thường của luật chơi, ông sẽ mở riêng một chặng đua mới, từ đó thay đổi toàn bộ cục diện cuộc chơi.

Điều then chốt là sức sáng tạo của Jobs được phóng thích thông qua sự phá hoại của ông. Sức mạnh này không có nguyên vật liệu và hệ thống trung chuyển, cũng không bị ảnh hưởng của thương hiệu, đó là “nguồn vốn sáng tạo” mà nó chứa đựng, hay nói cách khác, chỉ có những người sáng tạo ra nó mới có được. Nghiên cứu của Tạp chí “Harvard Business Review” cho biết, những người có khả năng sáng tạo thường rất giỏi trong việc tự khích lệ bản thân, họ luôn sẵn sàng nghe theo cảm giác thành tựu được nảy sinh từ chính họ chứ không phải từ phần thưởng vật chất ở bên ngoài. Ngoài ra, càng ngày càng có nhiều học giả và các nhà doanh nghiệp quan tâm tìm hiểu xem làm thế nào để tạo dựng nên xã hội và môi trường quản lý có thể thai nghén, điều động và tận dụng sức sáng tạo với hiệu quả cao nhất, nghiên cứu vai trò then chốt của người tiêu dùng và khách hàng được phát huy trong quá trình sáng tạo.

Thông qua sáng tạo, cho dù không thể trở thành lãnh tụ, chí ít bạn cũng làm cho mình trở thành một cao thủ sáng tạo. Như thế, thành công sẽ trong tầm tay bạn.

NGÀY 24 THÁNG 2:

## ĐÁP ỨNG NHU CẦU TIỀM ẨN CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Đừng hỏi người tiêu dùng cần gì, mục tiêu của doanh nghiệp là sáng tạo nên những nhu cầu mà người tiêu dùng cần nhưng không bày tỏ được.**

*- Jobs nói về quan điểm triết học “khác người” của mình.*

Câu nói này của Jobs khiến tôi nhớ đến câu nói lưu truyền trong nội bộ công ty của Chủ tịch Hội đồng quản trị Facebook, Mark Zuckerberg: “Đa phần những công ty “hủy diệt” đều không bị ảnh hưởng bởi ý kiến của khách hàng.” Mark Zuckerberg còn ngầm giấu những công ty nghe theo ý kiến khách hàng là “ngu xuẩn.”

Đương nhiên không thể lý giải phiên diện về lời nói của Jobs và Zuckerberg, vì họ là cao thủ trong việc đáp ứng thể nghiệm của khách hàng (User Experience, viết tắt là UE), với tiền đề này, chúng ta hãy xem rút cuộc họ ứng xử như thế nào với ý kiến của khách hàng.

Ý kiến của khách hàng chỉ là “bề nổi”, cái mà khách hàng thực sự cần là “bề chìm”. Cao thủ thật sự đáp ứng được UE chắc chắn phải là “tay thợ săn lạnh nghề”, có thể “đi sâu” vào ý kiến của khách hàng để phát hiện ra những nhân tố có thể lấy lòng được khách hàng, sau đó mới bắt tay vào thiết kế.

Biết đầu tư tìm kiếm nhu cầu thực sự của khách hàng, đó mới là một cao thủ UE.

NGÀY 25 THÁNG 2:

## ĐIỀU TRA NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG KHÔNG THỂ LÀM CHO BẠN ĐẶC BIỆT HƠN

**Chúng tôi không làm điều tra nghiên cứu thị trường. Chúng tôi chỉ muốn tạo ra những sản phẩm vĩ đại.**

**Khi xây dựng shop âm nhạc iTunes, chúng tôi hoàn toàn không định nghĩa lại thị trường âm nhạc, chúng tôi làm như vậy là vì chúng tôi cho rằng, sẽ tốt hơn nhiều nếu có thể mua nhạc bằng phương thức kỹ thuật điện tử. Ý tôi là điều này giống như một dự báo, cuối cùng tất cả các thể loại âm nhạc đều sẽ được “bán lẻ” bằng phương thức kỹ thuật điện tử. Khi bạn có thể dễ dàng gửi nhạc đi khắp nơi bằng kỹ thuật điện tử thì tại sao bạn lại phải mất tiền vì nó nhỉ?**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2008.*

Sự miệt thị của Jobs trong vấn đề điều tra nghiên cứu thị trường khiến chúng ta phải tìm hiểu một vấn đề: Suy cho cùng, những nhà sáng nghiệp là những nhân vật như thế nào?

Lấy Jobs làm đại biểu cho phái mạo hiểm - những người tin vào trực giác, nhấn mạnh thể nghiệm của khách hàng v.v... Vậy, Jobs có phải là người phát ngôn hoàn mỹ nhất trong số những người sáng nghiệp hay không?

Chúng ta hãy xem một nghiên cứu của những người chuyên nghiệp, nghiên cứu của Richard Foste - tác giả cuốn “Tính phá hoại của sáng tạo”: “Những nhà sáng nghiệp có biểu hiện của một tài năng hàng đầu, họ thường có hoài bão và chí hướng sâu rộng, không mấy kiên trì, luôn sẵn sàng tiếp nhận kinh nghiệm mới, dễ bị ảnh hưởng tâm lý, ngoài ra còn thích mạo hiểm, thích tìm kiếm mạo hiểm. Người sáng nghiệp là người luôn duy trì chủ nghĩa lạc quan, nghĩa là luôn có tinh thần lạc quan, vui vẻ, cho dù phải đối diện với tương lai bi quan.

Những miêu tả trên hoàn toàn trùng khớp với đặc điểm tính cách của Jobs. Như vậy, chúng ta có thể coi Jobs là người phát ngôn hoàn mỹ nhất cho những nhà sáng nghiệp.

Người sáng nghiệp không mấy tương đồng với người làm chuyên môn, anh ta thích, thậm chí tìm kiếm mạo hiểm anh ta có trực giác và trí tưởng tượng phong phú về tương lai.

NGÀY 26 THÁNG 2:

JOBS - TINH THẦN PHÁ VỠ QUY TẮC THÔNG THƯỜNG

**Đúng vậy, Steve có sự đam mê công việc, thậm chí nếu nói là điên cuồng trong công việc cũng không sai. Điều đó thể hiện ở cách anh ấy quản lý nhóm lập trình viên và ở phẩm chất của họ. Steve mê mẩn trong UE và thiết kế, điều này hiển nhiên có ảnh hưởng rất lớn đến Apple, anh ấy nói tất cả mọi người đều phải xóa bỏ mọi sự phân nhánh - không phải là những quan điểm kiểu ủy ban gì đó, mà cần phải liệt kê mọi việc, suy xét từ góc độ chính thể của nó. Cách nhìn nhận này hết sức sâu sắc.**

*- Bill Gates nhận xét về Jobs khi bàn về “Đề nghị hay nhất mà tôi nhận được”, năm 2009.*

Jobs và Gates thực sự là “một cặp oan gia”, trước đây, Gates cũng đã từng ẩn sau bóng đen của Jobs. Những năm 90 của thế kỷ XX, Công ty Microsoft đã rất thành công, nhưng so với Apple thì vẫn còn một khoảng cách nhất định. Gates đã luôn mong có ngày vượt qua Jobs, trở thành người giàu có như Jobs. Điều quan trọng hơn là, Gates là một người mạo hiểm, nhưng tinh thần phá vỡ quy tắc thông thường của Jobs lại là thứ mà Gates không có được.

Năm 2009, nhiều năm sau đó, hai đối thủ cạnh tranh và hợp tác mấy chục năm đã chứng minh được khả năng của mỗi người, Gates không còn muốn tìm cách vượt qua Jobs nữa, hai bên giờ cùng tôn trọng, đánh giá cao tài năng của nhau.

Thực tế là Jobs và Gates, mỗi người đại diện cho một con đường có tính chiến lược “khác người” trong giới IT: Gates là phần não trái theo chủ nghĩa lý trí, hoàn toàn dựa vào chiến lược mang tính độc quyền, sản phẩm đa sản phẩm, và mô hình quản lý số; còn Jobs lại chính là phần não phải theo chủ nghĩa cảm tính, hoàn toàn dựa vào sự sáng tạo, thiết kế, mỹ học và quan sát sâu sắc về UE.

Jobs lựa chọn một con đường gian nan hơn, vì muốn mình thật sự “khác biệt”, ông cần mẫn làm việc, không ngừng sáng tạo, kiên trì chiến đấu với cái “bình thường”.

Jobs không phải chiến đấu một mình, hướng đi mà ông lựa chọn đang trở thành sự lựa chọn của ngày càng nhiều người. Đây là chiến lược then chốt của Jobs: cuồng nhiệt, sáng tạo, xóa bỏ phân nhánh, đây cũng là một sách lược mà các nhà doanh nghiệp nên theo.

# THÁNG 3: MẬT MÃ THIẾT KẾ

NGÀY 1 THÁNG 3:

THIẾT KẾ THỜI KỲ PHÁT TRIỂN SƠ KHAI

**Tôi nhận thức rõ rằng, trong số những người yêu thích phần cứng muốn tự mình lắp ráp máy tính, có khoảng 1000 người mặc dù không có khả năng này nhưng họ sẵn sàng dành nhiều thời gian để thiết kế... giống như điều mà tôi đã làm khi tôi mới 10 tuổi. Đối với Apple II, tôi đã mơ ước nó là chiếc máy tính đầu tiên thật sự được “đóng gói” đẹp... Đột nhiên tôi nảy sinh một ý tưởng, đó là muốn đặt chiếc máy tính này vào trong một hộp nhựa.**

*- Jobs miêu tả lại ý tưởng thiết kế Apple II năm 1976.*

Năm 1976 chính là giai đoạn “phát triển hoang dã” của Jobs, nhưng ý tưởng thiết kế mà Jobs thể hiện cũng được coi là vô cùng độc đáo khi ấy.

Phải biết rằng, Apple I mà Jobs và Wozniak thiết kế chỉ là một bảng mạch điện, thậm chí còn không có cả hộp, nguồn điện, màn hình hiển thị và bàn phím.

Với lòng kiên trì của Jobs, Apple II đã áp dụng hộp nhựa “thân thiện với khách hàng”. Sau khi tham gia một buổi triển lãm máy tính, Jobs nói: “Sự phát triển vượt bậc thật sự của Apple II chính là việc nó đã trở thành một thành phẩm máy tính, không còn là tổ hợp bộ phận linh kiện rời rạc nữa. Apple II được lắp ráp hoàn chỉnh, có hộp máy, bàn phím riêng, sau khi mua về, bạn chỉ cần ngồi xuống là có thể sử dụng luôn. Đây thật sự là một bước đột phá lớn của Apple II, bởi vì nhìn bề ngoài nó đã giống một sản phẩm rồi. Bạn cũng không cần phải sưu tập phần cứng của Apple II, bởi vì nó đã là một sản phẩm hoàn chỉnh rồi.” Ý tưởng “thân thiện với khách hàng” này đã thay đổi Jobs, thay đổi công ty máy tính Apple.

Một khảo nghiệm lớn nhất mà công ty trong thời kỳ phát triển sơ khai phải đối mặt chính là sáng tạo. Trải nghiệm của Jobs cho thấy: 1. Bạn phải nghĩ nhiều hơn người khác, cho dù chỉ là một chút ít; 2. Phải thật sự đứng trên lập trường của khách hàng để tư duy vấn đề.

NGÀY 2 THÁNG 3:

TRÁNH LẶP LẠI ĐỂ TẠO DỰNG ĐẲNG CẤP

**Trước tiên phải tạo dựng một môi trường lý tưởng phù hợp với tư duy và làm việc, nếu không, làm sao có thể bàn đến chuyện tạo ra sản phẩm thật sự vĩ đại?**

**Điều mà họ cần là linh cảm! Muốn tạo ra sản phẩm đẳng cấp cao, trước tiên phải tiếp cận với đẳng cấp cao.**

*- Lý do sửa lại văn phòng Next của Jobs năm 1985.*

Năm 1985, sau khi Next được sáng lập, mức chi phí dùng trong vận hành công ty đã rất cao, văn phòng cũng được thiết kế rất có đẳng cấp, nhưng Jobs không do dự bỏ hết thiết kế cũ, xây sửa lại toàn bộ.

Jobs mạnh tay, ông đã làm thêm cầu thang bộ hình tròn cho phòng tiếp khách hàng, làm lại

nền nhà màu đỏ cho cả hai tầng tòa nhà, mua ảnh đen trắng của Ansel Adams về trang trí tường. Ghế và chỗ ngồi đều được bọc da màu đen mềm mại, sang trọng, không gian phòng được ngăn cách bởi tường kính trong suốt. Ngay đến mặt sàn phòng bếp cũng được làm bằng đá hoa cương thượng hạng. Ông còn cho lắp hệ thống thái dương năng trên nóc nhà và làm một hồ nước nhỏ dành cho trẻ em nhìn khá lạ điệu mà ông gọi vui là “thung lũng điện tử Silicon Valley” (Khu công nghệ phát triển). Jobs muốn tạo dựng nên một văn phòng làm việc có môi trường tao nhã, đẳng cấp.

NGÀY 3 THÁNG 3:

## THIẾT KẾ TUYỆT NHIÊN KHÔNG CHỈ LÀ TẠO DỰNG VẼ BỀ NGOÀI

**Thiết kế là một từ rất thú vị. Có một số người cho rằng thiết kế chỉ là “tạo dựng vẻ bề ngoài”, nhưng thật ra, hàm nghĩa của thiết kế là “phương thức vận hành sản phẩm”. Thiết kế của dòng máy tính Mac (Macintosh) không chỉ thể hiện tính ưu việt ở vẻ bề ngoài - mặc dù đó cũng là một phần của nó - mà quan trọng nhất là ở phương thức vận hành.**

**Để thiết kế ra sản phẩm tốt, bạn phải hiểu nó, phải đi sâu tìm hiểu một cách toàn diện những hàm nghĩa mà sản phẩm đại diện. Điều này đòi hỏi nhà thiết kế phải có cảm xúc mãnh liệt, có khả năng tư duy và sáng tạo, suy nghĩ một cách chi tiết, toàn diện về sản phẩm, chứ không đơn thuần chỉ là phiên diện bề ngoài. Hầu hết mọi người không đầu tư thời gian vào điểm này.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Wired” năm 1996.*

Trong suy nghĩ của Jobs, thiết kế hoàn toàn không phải là trang sức, không chỉ là hình dáng, màu sắc... Thiết kế là một phương thức vận hành của sản phẩm. Apple đã mất ba năm, trải qua rất nhiều lần sửa chữa và hoàn thiện cho thiết kế của dòng máy tính Mac. Từng chi tiết của máy tính Mac, từ màu nâu nhạt của hộp máy cho đến các ký hiệu trên bàn phím, đều được các nhà thiết kế quyết định sau khi trải qua rất nhiều lần cân nhắc vô cùng khắt khe, tỉ mỉ.

Đúng như Jobs nói, thiết kế tốt không chỉ là biểu hiện bề ngoài, mà là một phương án giải quyết mang tính hệ thống.

NGÀY 4 THÁNG 3:

## THIẾT KẾ VĨ ĐẠI THỂ HIỆN Ở CHI TIẾT

**Anh thợ mộc lành nghề sẽ không dùng loại gỗ kém chất lượng làm mặt sau của tủ.**

*- Quan điểm về thiết kế được Jobs nhấn mạnh trong công ty.*

Chỉ có Jobs mới coi những lập trình viên là những nhà nghệ thuật, thậm chí còn để họ ký tên mình vào phần bên trong máy tính Mac. Ông đã khích lệ họ bằng “phương thức những nhà nghệ thuật vĩ đại”: Picasso và Matisse đã dành thời gian mấy chục năm cho bức tranh sơn dầu, sau khi hoàn thành xong tác phẩm mới đem bán.

Nếu mở hộp máy tính Mac thời kỳ đầu ra, bạn sẽ thấy bên trong hộp có rất nhiều chữ ký nổi lên trên mặt nhựa. Đây là ý tưởng của Jobs năm 1982, ông đã cùng những thành viên trong tiêu ban sáng lập máy tính Mac ký tên mình lên một tờ giấy bản lớn, sau đó dùng phương pháp hóa học để khắc những chữ ký này lên hộp máy tính. Một số bạn yêu thích máy tính Mac có thể phát hiện thấy trong đó thiếu một số thành viên tên tuổi trong tiêu ban sáng lập Mac, như lập trình viên Steve Campus và chuyên viên thiết kế đồ họa Susan Kerry, đó là vì đầu năm 1982, khi công ty tiến hành thu thập chữ ký, họ không có mặt trong tiêu ban, lúc đó Jobs thấy thời gian giao hàng gấp gáp nên đã đưa đi khắc mà không đợi được họ có mặt để ký tên.

Ban đầu, ngoài công hiến về giao diện đồ họa trong thao tác hệ thống, công hiến lớn nhất của Apple trong giới chuyên môn là đã đào tạo được rất nhiều chuyên viên công nghệ kỹ thuật cao.

Nếu muốn tìm hiểu xem loại sản phẩm nào được đầu tư công phu hơn, bạn hãy mở phần nắp phía sau của máy và xem mặt sau của chúng. Chỉ có những công ty thật sự có “gen” thiết kế mới trân trọng mặt sau của sản phẩm như vậy.

## NGÀY 5 THÁNG 3: TRIẾT HỌC THIẾT KẾ CỦA CHIẾC MÁY GIẶT

**Gia đình chúng tôi đã dành nhiều thời gian để bàn bạc xem nên mua loại máy giặt nào. Cuối cùng, chúng tôi quan tâm nhiều hơn đến vấn đề thiết kế. Thời gian giặt quần áo là một tiếng hay nửa tiếng; sau khi giặt xong quần áo có mềm hơn không và tuổi thọ kéo dài được bao lâu; máy giặt có tiết kiệm nước không? Vào các bữa tối, chúng tôi thảo luận những vấn đề này, cứ như thế kéo dài đến 2 tuần liền.**

**Tôi quyết định mua sản phẩm của Đức, dù nó rất đắt, nhưng quá trình giặt chỉ cần một lượng rất nhỏ nước và bột giặt. Thiết kế của sản phẩm này thật sự rất tuyệt.**

**Nhà thiết kế thật sự đã có sự quan sát rất tường tận về toàn bộ quá trình giặt. Công việc thiết kế máy của họ được tiến hành rất tỉ mỉ. Trong số những sản phẩm thuộc công nghệ hiện đại mà tôi mua mấy năm gần đây, tôi rất hài lòng với sản phẩm này.**

*- Cảm tưởng của Jobs về lần mua máy giặt trong những năm 80 của thế kỷ XX.*

Quá trình chọn mua máy giặt của Jobs có thể nói khá là khát khe và cực đoan, nhưng có một điều chắc chắn là ông đã đem triết học thiết kế máy giặt của Đức vận dụng vào Apple. Thiết kế công nghiệp của Apple không phải là quá trình sửa sang, gọt giũa cuối cùng cho sản phẩm, ngược lại, từ lần họp đầu tiên, các chuyên viên thiết kế công nghiệp của Apple đã tham gia vào bằng tâm huyết và đam mê.

Một công ty khác có ảnh hưởng lớn đến quan điểm triết học về thiết kế của Jobs là Công ty Sony của Nhật. Năm 1977, trụ sở của Công ty Apple và Phòng bán hàng khu vực của Công ty Sony ở cùng một tòa nhà, sản phẩm của Sony nổi tiếng về thiết kế. Jobs nghiên cứu kế hoạch marketing của Sony và những công văn giấy tờ liên quan cũng như logo, hình vẽ của Sony với một niềm hứng khởi tột độ. Ông đã ngây ngất trước những thiết kế của Sony, đã cảm nhận được sức mạnh của họ, đã say mê màu sắc cũng như hình dáng, chất lượng của những sản phẩm của họ. Tương quan mà nói, Jobs có niềm thôi thúc theo đuổi sự hoàn mỹ, nhưng không có được tư duy và kỹ thuật thành thực.

Ngay từ 20 năm trước, Jobs đã đưa ra chiến lược thiết kế thực thụ, chứ không phải là đến giai đoạn cuối của thiết kế mới làm phép trau chuốt đơn giản.

## NGÀY 8 THÁNG 3: HÃY CHIÊM NGƯỠNG MẪU THIẾT KẾ CỦA MERCEDES - BENZ

**Hãy chiêm ngưỡng mẫu thiết kế của Mercedes - Benz, tỷ lệ tinh tế giữa chi tiết sắc sảo và đáng khí động. Những năm gần đây, thiết kế của họ ngày càng trở nên mềm mại hơn, chi tiết nổi bật hơn. Đây chính là điều mà chúng ta phải làm với dòng máy tính Mac.**

*- Jobs phát biểu trong buổi trò chuyện về thiết kế với các chuyên viên công ty.*

Những năm 80 của thế kỷ XX, một hôm, Giám đốc điều hành Apple - John Sculley - thấy Jobs lái xe đâm loạn xạ vào những chiếc xe khác trong bãi đỗ xe ở trụ sở chính của Apple, bèn lại gần

kiểm tra xem thế nào. Thì ra, Jobs đang phân tích các chi tiết nhỏ trong thiết kế của những chiếc xe này, để tìm ra những nhân tố có thể áp dụng trong thiết kế cho sản phẩm của Apple.

Jobs luôn có hứng thú với thiết kế công nghiệp của Đức.

Trong căn hộ chung cư độc thân mà Jobs ở trước đây có rất ít đồ đạc, đồ đạc đáng kể chỉ có một chiếc đàn dương cầm cỡ lớn và một chiếc xe đạp màu đen của BMW. Ngoài BMW và Mercedes, ông luôn ca tụng một công ty điện tử nữa của Đức là Braun. Braun là một công ty kết hợp hết sức hoàn mỹ giữa khoa học công nghệ cao và thiết kế nghệ thuật.

Một thiết kế tốt không chỉ là một sản phẩm hoàn mỹ, đáng giá hơn là một tinh thần theo đuổi sự hoàn mỹ, “khoa học công nghệ + nghệ thuật” chính là một sự tồn tại hoàn mỹ như vậy.

## NGÀY 9 THÁNG 3: CHỦ NGHĨA MỸ HỌC

**Tôi quyết định tạm nghỉ học. Ở thời điểm đó, đây là một quyết định đáng sợ; nhưng giờ nhìn lại, đó lại là một trong những quyết định chính xác nhất trong cuộc đời tôi. Sau khi nghỉ học, tôi không còn phải theo học những môn học vô vị nữa, có thể thỏa thích đi nghe giảng những môn học tôi thích. Có một điểm không được lãng mạn, là tôi không có phòng ở, tôi phải ngủ trên sàn nhà của một người bạn, phải dựa vào 5 siling tiền bán nắp chai coca phê phẩm mới có cái ăn, tôi chủ nhật đi bộ hơn chục cây số đến miếu thần Hare Krishna của Ấn Độ giáo để ăn một bữa cơm thịnh soạn. Nhưng niềm đam mê mà tôi theo đuổi lúc đó giờ đều trở thành bảo vật vô giá.**

Ví dụ, Học viện Reed (Reed College) có khóa trình thư pháp tiếng Anh Caligraphy Instruction chất lượng tốt nhất cả nước. Những poster, pano trong khuôn viên trường và những etiket trong ngăn kéo của lớp học đều là những chữ viết tay đẹp tuyệt. Khi tôi nghỉ học để đi học thư pháp, tôi đã học được kiểu chữ Serif và Sans - serif, đã học được cách thay đổi khoảng cách giữa các chữ trong nhóm các chữ cái khác nhau, đã hiểu được điểm vĩ đại trong kỹ thuật ấn bản in chữ rời. Lịch sử và nghệ thuật thư pháp là điều mà văn minh khoa học không thể thay thế được, cũng là điều mà tôi say mê tột độ.

*- Bài diễn thuyết của Jobs tại trường Đại học Stanford, tháng 6/2005.*

Jobs đã từng có lời phê bình không kiêng nể về một mẫu thiết kế của dòng máy tính Mac: “Cái hộp trông vuông vông thô thô, phải làm sao có được vẻ đẹp của đường cong, tạo cảm giác mới mẻ. Bán kính mặt phẳng nghiêng đầu tiên phải rộng hơn một chút, tôi không thích kích thước của cái này.”

Đúng vậy, Jobs dường như là người tiên phong trong việc đưa khái niệm mỹ học vào công việc thiết kế máy tính. Nhận xét về chủ nghĩa mỹ học của Jobs, chuyên gia quan sát nổi tiếng người Đài Loan, Chiêm Vĩ Hùng, nói: “Đối với một số người, như tôi chẳng hạn, nếu không có Jobs thì sẽ có một hậu quả tệ lương: thế giới loài người có thể đến nay vẫn chưa có được kỹ thuật mỹ học phổ cập “sắp chữ máy tính”.

Theo Chiêm Vĩ Hùng, Jobs là người sáng tạo nên “kinh tế tình cảm”, có nghĩa là mọi sản xuất kinh tế đều không còn lấy trọng tâm là những tính toán lí trí về kinh tế học truyền thống như “công năng” và “giá trị”, mà chuyển thành giá trị mỹ học hội tụ “tình cảm cộng hưởng của người tiêu thụ”, “tạo nên những trải nghiệm khó quên dành cho khách hàng”.

Tất cả những điều này đều bắt nguồn từ Học viện Reed, từ những kiểu chữ viết tay tuyệt đẹp.

Trong thời đại sản phẩm cung vượt quá cầu, “kinh tế tình cảm” đang chiến thắng “kinh tế lí trí” và dần trở thành xu hướng chủ đạo mới.

## NGÀY 10 THÁNG 3: CUỘC ĐỜI THAY ĐỔI BỞI KIỂU CHỮ NGHỆ THUẬT

Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng những kiểu chữ này sẽ làm ảnh hưởng tới cuộc đời tôi trong tương lai, nhưng 10 năm sau, khi thiết kế chiếc máy tính Mac đầu tiên, trong đầu tôi đã hiện lên những gì đã được học, và thế là tôi đưa tất cả những kiểu chữ này vào trong máy tính Mac, đây là chiếc máy tính đầu tiên có thể in được những kiểu chữ nghệ thuật. Nếu tôi không yêu thích môn thư pháp, dòng máy Mac sẽ không có được nhiều font chữ đa dạng như thế.

Sau này, Windows đã bắt chước dòng máy tính Mac, nếu năm xưa tôi không làm vậy, có lẽ tất cả máy tính trên thế giới này sẽ không có được những kiểu chữ nghệ thuật mà bây giờ chúng ta được chiêm ngưỡng. Đương nhiên, năm xưa khi còn học viết chữ, tôi không thể xâu chuỗi chúng lại với nhau được, nhưng 10 năm sau nhìn lại, mọi thứ đã diễn ra thật tự nhiên và minh bạch.

Tôi phải nhấn mạnh là bạn không thể gói lại tất cả những dấu chấm nhỏ trong cuộc đời này, chỉ sau khi nhìn lại, bạn mới hiểu những dấu chấm nhỏ này được xâu chuỗi lại như thế nào. Bạn cần tin tưởng vào mọi thứ thể nghiệm được ở hiện tại vì trong tương lai, chúng đều ít nhiều liên kết lại với nhau. Bạn phải tin vào điều gì đó, trực giác, số phận hay nhân quả, ... đều được. Cách làm này chưa bao giờ làm tôi thất vọng, thậm chí còn làm phong phú thêm cuộc đời tôi.

*- Bài diễn thuyết tại trường Đại học Stanford của Jobs, tháng 6/2005.*

Bất luận là dòng máy tính Mac hay dòng iMac, iPod, iPhone sau này, Jobs đều đã chứng minh rõ ràng bằng những dòng sản phẩm mang tính cách mạng rằng: Thời đại kỹ thuật là chủ đạo đã trở thành quá khứ, thể nghiệm và nhu cầu của người tiêu dùng đã trở thành nhân tố mang tính quyết định mới. Như Chiêm Vĩ Hùng nói, thị trường tấn công chính của các công ty công nghệ khoa học trong tương lai không phải ở phòng thí nghiệm, mà là ở não phải của người tiêu dùng; sản phẩm công nghệ khoa học không nên đặt ở nơi quá cao xa, đợi người tiêu dùng “khom lưng khụy gối” học tập, mà cần phải tham gia vào cuộc sống của người tiêu dùng, cùng họ mộng tưởng và sáng tạo.

Nếu bạn là “fan” của Jobs, đồng thời cũng là một nhà lãnh đạo, vậy thì tại sao bạn không thử quên đi chiến lược tấn công vào não trái lý trí của người tiêu dùng, chuyển hướng tấn công sang não phải điều chỉnh cảm xúc của họ?!

## NGÀY 11 THÁNG 3: TÌM KIẾM GIAO ĐIỂM CỦA NGHỆ THUẬT VÀ KỸ THUẬT

Tôi chưa bao giờ cho rằng nghệ thuật và kỹ thuật cách xa nhau. De Vinci là một nhà nghệ thuật vĩ đại, đồng thời cũng là một nhà khoa học vĩ đại. Tất cả mười mấy nhà khoa học máy tính ưu tú nhất mà tôi biết đều là nhạc sĩ. Những người này đều rất tài giỏi, họ đều cho rằng âm nhạc là một phần cấu thành quan trọng trong cuộc sống của chúng ta.

Tiến sĩ Land của Polaroid đã từng nói: “Tôi hy vọng Polaroid đứng trên giao điểm của nghệ thuật và kỹ thuật”. Tôi chưa bao giờ quên điểm này. Tôi cho rằng đây là điều có thể thực hiện được, hơn nữa, hẳn cũng có nhiều người đã từng thử làm.

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Tuần báo Time”.*

Đó là câu trả lời của Jobs khi phóng viên của “Time” hỏi Jobs về sự khác biệt giữa nghệ thuật và kỹ thuật.

Trên thực tế, một vũ khí bí mật trong chiến lược thiết kế của Apple chính là thông qua kỹ thuật để đạt được hiệu quả giống như nghệ thuật. Nếu quan sát kỹ lưỡng iPod, bạn sẽ thấy phía trên màu trắng có một lớp nhựa trong suốt, gọi là co-molding, tạo hiệu ứng chiều sâu cho sản phẩm, nhưng nếu sản xuất với số lượng lớn thì chi phí sẽ rất cao.

Chúng ta cùng xem chuyên gia thiết kế hàng đầu của Apple, Jonathan Ive, tiết lộ mật mã thiết kế. Để tìm được cách thức thực hiện kỹ thuật giống như nghệ thuật này, nhóm thiết kế mà Ive chỉ đạo không phải là một nhóm riêng lẻ, họ đã cùng với lập trình viên, chuyên viên marketing, thậm chí là cả nhà sản xuất chế tạo ra sản phẩm thực thụ ở tận châu Á, cùng tiến hành hợp tác chặt chẽ trong suốt quá trình làm việc. Họ không chỉ là những nhà thiết kế tạo hình đơn thuần mà còn là những người sáng tạo dẫn đầu trong việc vận dụng nguyên liệu mới, quy trình sản xuất mới.

Một mẫu thiết kế thật sự đạt tiêu chuẩn có hiệu quả giống như nghệ thuật, hãy nghĩ tới Leica M8 và Ikea, tóm lại, bạn phải thật sự khiến cho người tiêu thụ có sự đồng cảm như với nghệ thuật thông qua kỹ thuật.

## NGÀY 12 THÁNG 3: DÁM NÓI “KHÔNG”

**Mọi người cho rằng “chuyên tâm” có nghĩa là bạn phải răm rắp đồng tình với mọi việc bạn quan tâm. Đó là ý nghĩ sai lầm! Toàn bộ ý nghĩa hàm ẩn của từ “chuyên tâm” là ở việc bạn dám nói “không”. “Chuyên tâm” chính là từ chối ham muốn của mình, là phải biết nói “không” đúng lúc!**

*- Chiến lược thiết kế theo quan điểm của Jobs.*

Nhìn từ góc độ chiến lược thiết kế, Jobs nhấn mạnh mấu chốt của việc dám nói “không” là đơn giản hóa và tập trung. Jobs kịch liệt phản đối “chủ nghĩa ba phải”. Như giám đốc điều hành (CEO) của Apple, Tim Cook, đã trả lời phỏng vấn tạp chí “Fortune”: “Đa nguyên hóa là một nguyên tắc quản lý truyền thống được giảng dạy ở nhiều học viện quản trị kinh doanh. Nhưng điều này hoàn toàn không phù hợp với chúng tôi. Chúng tôi không phù hợp với các học viện này.”

Quan niệm của Jobs là: Có quá nhiều công ty lấn sân sang quá nhiều lĩnh vực, họ sản xuất ra một số lượng lớn sản phẩm để giảm bớt rủi ro, cuối cùng trở nên “tâm thường”, na ná như nhau. Biện pháp của Apple là tập trung mọi tài nguyên có trong tầm tay vào một vài mẫu sản phẩm, và làm cho những sản phẩm của mình tuyệt mỹ hơn người. Công ty kiên quyết đào thải những sản phẩm lỗi thời: Vào ngày chào hàng iPod nano, họ đã thải hết dòng “khủng” iPod mini.

Chiến lược thiết kế thật sự chính là tập trung và dám nói “không”, cá tính chỉ thật sự được thể hiện khi dám nói “không”, chủ nghĩa ba phải không thể đem lại cá tính cho thiết kế, và như vậy sẽ không thể làm dậy lên cơn sốt tiêu thụ sản phẩm.

## NGÀY 15 THÁNG 3: VƯỢT QUA NHU CẦU CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Chúng tôi rà soát lại bản quy hoạch sản phẩm mới, kiên quyết cắt giảm 70%, chỉ giữ lại 30% tinh túy.**

**Chúng tôi có rất nhiều khách hàng, chúng tôi cũng đã làm rất nhiều nghiên cứu, đồng thời cũng đã quan sát kỹ lưỡng xu thế phát triển của thị trường, nhưng cuối cùng phát hiện thấy rằng, rất khó tập trung vào một quần thể nhất định để thiết kế sản phẩm. Người ta thường không biết mình muốn gì, trừ phi họ được thấy sản phẩm bạn tạo ra.**

*- Tư duy sáng tạo của Jobs khi nỗ lực vực lại công ty.*

Sau khi quay trở lại Apple, vào năm đầu tiên tiếp nhận vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị Apple, Jobs đã mạnh tay cắt giảm các dòng sản phẩm, doanh thu của Apple vì vậy giảm đi khoảng 15%, giảm xuống 5,9 tỉ USD, chỉ cao hơn 1/2 cao điểm tiêu thụ của năm 1995. Sau khi hoàn thành công việc cắt giảm, Jobs bắt đầu tìm kiếm những gì có thể thu hút người tiêu dùng.

iMac là sản phẩm đầu tiên được trình làng kể từ sau khi Jobs quay trở lại Apple. Trên thực tế, iMac không có sự thay đổi mang tính cách mạng đáng kể, nhưng rõ ràng là Jobs đã nhạy bén khi nắm bắt được xu thế thiết kế sản phẩm dễ sử dụng. Sau dòng IBM PC và tệ hơn là Apple II năm 1981 trở lại đây, thiết kế máy tính cá nhân cơ bản tuân theo nguyên tắc màn hình và máy chủ tách rời. iMac đã mượn đặc điểm của “máy nướng bánh mì” để tiến hành thiết kế lại sản phẩm của mình.

Jobs dựa vào iMac để giành lấy thời gian cho mình. Giống như lời bình của tạp chí “Fortune”, Jobs đã hướng mọi sự quan tâm vào hệ thống Mac OS X, đây là một hệ thống thao tác kiểu mới được đưa ra dựa trên thành quả của NEXT. Trải qua thời gian 3 năm chiến đấu gian nan với 1000 chiếc máy tính, năm 2001, Apple đã thành công, trình diện hệ thống thao tác mới, hệ thống này như một thể thống nhất giữa dòng xe ô tô Porsche và xe tăng Abrams: Mang hình đồ họa bắt mắt và hàng loạt chức năng mới lại hữu ích được xây dựng trên nền tảng mật mã công nghiệp. Hệ thống thao tác Mac OS X đã khiến cho quá trình biên soạn trình tự ứng dụng đơn giản hơn, vận hành ổn định hơn, việc liên kết và sử dụng camera và những sản phẩm tiêu dùng khác cũng giản tiện hơn nhiều.

Trong thời đại “kinh tế tình cảm”, nếu chỉ thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng là hoàn toàn không đủ, muốn giành được thị trường, bạn phải vượt qua nhu cầu của người tiêu dùng.

## NGÀY 16 THÁNG 3: DÒNG IMAC MỚI LẠ ĐỘC ĐÁO

**iMac là dòng máy tính thuộc về năm tới, có thể bán được 1.299 USD. Nó không phải là dòng máy tính chỉ bán được 999USD của năm trước.**

**iMac một lần nữa khiến người tiêu dùng thấm nhuần ý nghĩa của sự tồn tại của Apple.**

*- Bài diễn thuyết trong buổi họp báo về dòng máy tính iMac vào tháng 5/1998 của Jobs.*

Năm 1998, Apple cho ra đời dòng máy tính iMac, đây là chiếc máy tính Mac có chức năng chủ yếu là truy cập internet, iMac được trang bị màn hình màu 15 inches, hai loa và một ổ đĩa CD, đây là dòng máy tiêu thụ với mục tiêu là thị trường đại chúng, giá bán trên thị trường cũng rất hấp dẫn, chỉ 1.299 USD. Điều quan trọng nhất là, hình dáng của iMac đã thu hút sự chú ý của tất cả mọi người, nó được thiết kế thành một khối thống nhất với khuôn hình vòm cung đường nét, lớp vỏ nhựa bên ngoài có màu xanh da trời trong suốt, hoàn toàn “hạ bệ” lớp vỏ ngoài màu xám truyền thống của PC, điểm này cũng khiến cho iMac nhanh chóng đại diện cho phong cách thời trang thịnh hành.

Nhìn từ góc độ thiết kế, iMac khiến người ta nhớ tới dòng máy tính Mac đầu tiên mà Apple đã đưa ra, bởi PnP (Plug and Play) đã từng là khẩu hiệu của Apple cũ, giờ lại được ứng dụng trong thế hệ máy tính mới: Khi sử dụng, mở hộp ra, cắm vào ổ cắm là có thể truy cập internet. Sự ra đời của dòng iMac cũng thể hiện đỉnh cao quyền lực của Jobs khi quay trở lại Apple. Chuyên viên thiết kế dòng máy iMac của Apple, Jonathan Ive, năm 1998 đã đánh giá về tư tưởng thiết kế của Jobs như sau: “Ngay từ lúc bắt đầu, Jobs đã chỉ đạo phương hướng thiết kế sản phẩm. Jobs luôn có khái niệm rất rõ ràng về việc sản phẩm nên có đặc tính như thế nào, cho dù là về chức năng hay về giá cả và thị trường. Thậm chí, về phương diện thiết kế, Jobs cũng luôn có quan điểm của riêng mình về vẻ bề ngoài của sản phẩm.”

Một thiết kế thật sự được yêu thích, không chỉ thể hiện ở chức năng, ở giá cả và thị trường mà

còn thể hiện ở việc thiết kế ấy có thể chinh phục được trái tim của khách hàng hay không.

## NGÀY 17 THÁNG 3: ĐIỂM GỐC CỦA THIẾT KẾ

**Tôi thấy mình giống như một tên ngốc. Tôi lại cho rằng rất nhiều người muốn sử dụng máy tính để chỉnh lý lại bằng video gia đình, trong khi đó, phần mềm cung cấp nhạc miễn phí Napster mới là tâm điểm chú ý của cư dân mạng trên toàn thế giới.**

*- Jobs nói về điểm gốc thiết kế của sản phẩm mang tính cách mạng - iTunes.*

Cuối những năm 90 của thế kỷ XX, Apple bắt đầu thử nghiệm hạng mục giải trí số, và định hướng dòng máy tính Mac làm trung tâm của “đời sống thông tin”, ông hy vọng qua đó xây dựng Ban phần mềm ứng dụng, cho ra đời dòng sản phẩm hình ảnh thông tin như iMovie.

Trong khi đó, cơn sốt phần mềm cung ứng nhạc miễn phí Napster đã ra đòn cảnh tỉnh với Jobs, ông nhanh chóng xác định, cần phải có động thái mới trong lĩnh vực âm nhạc. Năm 2001, Apple đã đưa ra phần mềm âm nhạc ứng dụng iTunes, khi đó khẩu hiệu của Apple là: Rip.Mix.Burn. Vì Apple chưa có Ban âm nhạc riêng nên mọi thứ đều được xây dựng trên bản sao lậu, vì vậy đã đắc tội với nhiều nhân vật có quyền lực cùng giới.

Theo bài viết của Tạp chí “Fortune” thì sau khi iTunes trình làng, Jobs đã tự hỏi mình: Mặc dù lưu trữ và truyền phát âm nhạc bằng thao tác trên máy tính rất tiện lợi, nhưng nếu có thể dùng một loại máy thuận tiện cho di chuyển để lưu trữ và truyền phát âm nhạc thì chẳng phải tốt hơn sao?

Đầu năm 2001, Jobs yêu cầu các lập trình viên bắt tay vào thiết kế, ngoài việc thay đổi lại iTunes, họ phải thiết kế một hệ thống thao tác nhỏ cho phần cứng, và đã chế tạo ra giao diện thao tác để người tiêu dùng thuận tiện trong việc lưu trữ và tìm kiếm nhạc giống như iTunes. Lập trình viên Tony Fadell được phân công làm trưởng nhóm thiết kế phần cứng, nhiệm vụ của anh là trước ngày Lễ Giáng sinh phải cho ra được dòng sản phẩm gây chấn động thật sự, và được phép trưng dụng bất cứ nhân viên nào của Apple, bao gồm cả Jobs. Phó phòng tiếp thị toàn cầu của Apple, Phil Schiller, tiên phong trong việc đưa ra ý tưởng sử dụng bàn cuộn để đẩy nhanh thao tác menu. Còn thiên tài thiết kế Ive thì phụ trách thiết kế hình thức của sản phẩm: “Ngay từ đầu chúng tôi đã muốn có một sản phẩm nhìn sao cho thật tự nhiên, hợp lý và đơn giản, để bạn không thể cảm nhận được rằng nó được con người tạo ra.” Và thế là máy nghe nhạc iPod phong cách dung dị với màu trắng thuần khiết đã ra đời.

Tháng 10 năm 2001, khi iPod trình làng, mức giá 399 USD đã làm cho giới bình luận khó nhìn ra viễn cảnh xán lạn của nó. Năm 2002, cơn sốt tiêu thụ iPod bắt đầu bùng nổ, chỉ trong một năm đã bán ra được 1.600.000 chiếc, tăng đột biến 100% so với năm trước.

Đây là một “đòn cảnh cáo” mà Jobs được nhận, đó chính là: Điểm gốc của thiết kế là nhu cầu của người tiêu dùng, hoàn toàn không phải là cách chế tạo truyền thống: lấy công ty làm trung tâm.

## NGÀY 18 THÁNG 3: TẠI SAO THIẾT KẾ THẤT BẠI?

**Bạn sẽ phát hiện một tình trạng như thế này trong rất nhiều công ty: Khi bạn bắt gặp mô hình xe hơi mà Phòng thiết kế dựng nên, bạn thấy nó thật sự rất tuyệt, nhưng 4 năm sau, khi bạn nhìn thấy sản phẩm xe hơi được sản xuất theo dây chuyền, có phải bạn thấy nó rất tồi tệ không? Chiếc xe dạng mô hình dường như đã đạt được, đã nắm chắc chiến thắng trong tay, nhưng đến khi được sản xuất thì lại thất bại!**

**Điều gì đã xảy ra ở đây? Trước đó, các nhà thiết kế đã đưa ra ý tưởng tuyệt vời. Sau đó họ đã giao lại ý tưởng này cho các lập trình viên, các lập trình viên nói: “Không, chúng tôi không làm được. Đó là điều không thể.” Và thế là ý tưởng này bắt đầu trở nên tồi tệ. Sau đó, lập trình viên lại giao cho Phòng sản xuất, phòng sản xuất lại nói: “Chúng tôi không thể sản xuất ra được sản phẩm như thế này!” Cứ như thế, sản phẩm đã hoàn toàn bị thay đổi.**

*- Suy nghĩ của Jobs về thiết kế.*

Thiết kế thật sự là một giai đoạn chiến lược mang “tính cam bẫy”, trong đó, cái dễ dẫn dắt người ta rơi vào cam bẫy nhất chính là quy trình thiết kế.

Rất nhiều quy hoạch thiết kế của sản phẩm vốn rất ưu tú, cuối cùng đã bị hủy hoại trong quá trình thiết kế. Để giải quyết vấn đề khó này, Apple đã tốn rất nhiều sức lực. Chúng ta hãy tham khảo lời của nhà thiết kế hàng đầu của Apple, Jonathan Ive: “Biện pháp mà chúng tôi sử dụng tương tự như phương pháp mà các nhà tâm lý học áp dụng, chúng tôi sử dụng biện pháp “sản xuất và kiểm định”. Để giải quyết một vấn đề, hãy đưa ra các phương án giải quyết có thể, sau đó tiến hành kiểm định xem cái nào tối ưu nhất.” Quá trình này về bản chất rất giống với kỹ xảo được sử dụng trong nhiều sáng tác nghệ thuật, giống như nhà văn ngay từ lúc đưa ra bản thảo đã nhanh chóng ghi lại ngôn ngữ và tư tưởng, cơ bản mà nói, lúc này họ không quá cầu kỳ cân nhắc kết cấu hay kết nối; tiếp đó họ sẽ quay lại biên tập lại tác phẩm của mình, đôi khi phải sửa chữa rất nhiều lần. Nỗ lực đơn giản hóa và cải thiện là một việc làm mang nhiều thách thức lớn.”

Ive thậm chí nói: “Chúng tôi đã chế tạo nên rất nhiều, rất nhiều mô hình, sau đó quay lại chỉnh sửa nhiều lần, cho đến khi chúng tôi đều thấy hài lòng mới thôi, số lượng mô hình chế tạo nhiều đến mức khiến người ta thấy kiệt sức.”

Ngay cả Apple và Jobs, đối diện với quy trình thiết kế có nhiều khả năng dẫn đến thất bại nhất, biện pháp đối phó cũng là “nỗ lực đơn giản hóa và cải thiện”.

## NGÀY 19 THÁNG 3: 20 BƯỚC MẠO HIỂM

**Giá đất ở đây thực sự rất đắt đỏ, nhưng mọi người sẽ không dùng 20 phút để mạo hiểm, họ sẽ chỉ dùng thời gian cần thiết để đi 20 bước mạo hiểm mà thôi.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”.*

Đây là lời tư duy thiết kế cửa hàng giới thiệu sản phẩm Apple của Jobs. Jobs muốn có một cửa hàng bán “phương thức sống”, khách hàng được thể nghiệm phương thức sống số của Apple tại đây, khi ra về rất có thể họ sẽ mang theo một thiết bị nào đó.

Quyết sách ban đầu là mở cửa hàng giới thiệu sản phẩm Apple tại địa điểm đông người qua lại, nhưng ý định này của Jobs bị phản đối quyết liệt, vì tiền thuê địa điểm ở những nơi đông người qua lại rất đắt đỏ. Tuy nhiên, cuối cùng Jobs vẫn lựa chọn những trung tâm thương mại cao cấp và những trung tâm thời trang để mở cửa hàng giới thiệu sản phẩm, chứ không phải là những nơi có tiền thuê địa điểm thấp ở tận vùng ngoại ô khuất neo.

Lời tư duy “20 bước mạo hiểm” của Jobs là một lời nói rất hình tượng, đối với một người muốn mua máy tính mới, đặc biệt là đối với hầu hết những người không có ý định mua sản phẩm của Apple mà nói, họ chắc chắn sẽ không bỏ 20 phút lái xe tới tận vùng ngoại ô xa xôi để mua hàng. Để khai thác triệt để ưu thế địa lý của cửa hàng giới thiệu sản phẩm, Apple đã lập một kế hoạch tỉ mỉ về vị trí của cửa hàng, đã sử dụng tài liệu điều tra dân số và những thông tin liên quan đến khách hàng đã đăng ký, ngoài ra còn tính đến những nhân tố khác như các trường học ở các khu lân cận, đặc biệt là các trường đại học và những tuyến đường quốc lộ huyết mạch, v.v...

Đương nhiên, để tìm được một vị trí tốt thật sự cần phải có thời gian, ở San Francisco, để chọn một vị trí đắc địa, Apple đã phải đợi 3 năm.

Ngày càng nhiều sản phẩm gặp phải tình trạng “20 bước mao hiểm” này, nói cách khác là “lời nguyên 5 mét” - nghĩa là trong vòng 5m mà không thu hút được sự chú ý của khách hàng thì sẽ không còn cơ hội nữa. Các nhà lãnh đạo cần phải nâng cao tầm quan trọng của việc lựa chọn vị trí địa lý đắc địa cho cửa hàng.

## NGÀY 22 THÁNG 3: HỆ THỐNG LUẬN CỦA JOBS

**Apple là công ty duy nhất trong giới tự hoàn thiện mọi bộ phận lắp ráp, bao gồm phần cứng, phần mềm, mở rộng đại lý khai thác và marketing. Tôi cho rằng, điều đó chứng minh ưu thế chiến lược lớn nhất của Apple. Tôi thật sự tin tưởng ngành nghề này vẫn còn không gian sáng tạo, Apple có thể thực hiện được sự sáng tạo thần tốc hơn bất kỳ một công ty nào khác.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Time” năm 1999.*

Từ năm 1979, Apple bắt đầu đầu tư hàng triệu đô-la Mỹ và huy động hàng nghìn nhân công, tập trung công sức cho ra đời giao diện người dùng UI (User interface) mang tính nhất quán. Công trình lớn này đã đạt được những thành quả dưới đây:

1. Quan niệm và mô hình quen thuộc, dùng giao diện đồ họa để tạo ra UI gần như không cần đến trình tự thao tác.
2. Thiết kế đơn giản, ví dụ như con chuột giúp người sử dụng có thể thao tác trực tiếp trên màn hình.
3. Hệ thống thao tác hoàn toàn dựa trên trực giác của người sử dụng.

Hệ thống bao gồm các nội dung phần cứng, phần mềm này là nền móng trong chiến lược thiết kế của Jobs. Trên nền móng kiên cố này, Jobs mới có được sức mạnh tấn công vào những lĩnh vực khác, hay nói khác đi, mới có được sức mạnh để tiếp tục sáng tạo.

Sáng tạo cần có sức mạnh, sức mạnh to lớn của Jobs chính là ở việc thiết lập nên hệ thống sáng tạo “chỉ của riêng Apple”, nói cách khác, đặc điểm có một không hai này mới là vũ khí hạng nặng thật sự.

## NGÀY 23 THÁNG 3: CUỘC CÁCH MẠNG ĐƠN GIẢN HƠN

**Apple đã hoàn thành công việc sơ trường nhất của mình: biến những trình tự ứng dụng phức tạp trở nên đơn giản hơn, đồng thời làm cho nó có chức năng lớn hơn trong quá trình ứng dụng. Chúng tôi hy vọng giao diện đơn giản hơn có thể dẫn dắt nhiều người bước vào quá trình cách mạng âm nhạc số hơn.**

*- Jobs phát biểu trong buổi MacWorld Conference & Expo trình làng iTunes Store năm 2001.*

iPod chính là sản phẩm của cuộc cách mạng đơn giản hóa này; khi trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”, Jobs đã dùng một câu rất đơn giản để khái quát thao tác của iPod: “Truy cập là xong.”

Trước hết hãy xem phần mềm thao tác và giao diện UI của iPod, Jobs và Apple thực sự đã đạt

cực điểm trong việc đảm bảo tính đơn giản và tiện dụng của iPod. iTunes đã giản hóa được quá trình thu và nén nhạc, quan trọng hơn là, iTunes là một kho số liệu sáng tạo độc đáo có chức năng cực lớn, cung cấp nhiều phương thức, có thể tiến hành phân loại hàng vạn bài hát và trong nháy mắt có thể tìm được danh mục bài hát lựa chọn.

Nhà thiết kế phần mềm số một của iTunes và iPod - Jeff Robbin - nói: Tôi nhớ khi đó đêm nào cũng ngồi với Steve từ 9 giờ đến 1 giờ sáng, để biên tập giao diện UI cho iPod thế hệ đầu. Phần mềm này ngày càng đơn giản hóa qua nhiều lần kiểm định và sai lầm, cho đến khi cả hai chúng tôi cùng nhìn nhau, nói: “Tốt rồi, chúng ta không thể có cái tiến nào tuyệt vời hơn được nữa”. Lúc ấy, chúng tôi mới tin sự việc đã được giải quyết.

Tiếp theo, chúng ta hãy xem phần cứng của iPod đã được đơn giản hóa cực điểm như thế nào.

Trước tiên, hầu hết các sản phẩm thông thường đều có các lỗ ốc vít, nhưng iPod thì không, thiết bị này thậm chí không có lấy một ốc vít.

Kể đó, ở hầu hết các sản phẩm đều có dán một miếng etiket in mã và dấu kiểm nghiệm; còn trên iPod, tất cả đều được khắc chạm tỉ mỉ vào phần mặt sau của sản phẩm.

Đơn giản không phải là một công cụ thiết kế, mà là một quan điểm triết học về thiết kế, yêu cầu của sản phẩm không phải là bề ngoài trông như thế nào, mà là một tâm hồn thiết kế hàm chứa trong đó.

## NGÀY 24 THÁNG 3: THIẾT KẾ KHÔNG PHẢI LÀ TRANG TRÍ

**Chúng tôi không có biện pháp nào để thảo luận điều này, theo quan điểm của đại đa số mọi người thì “thiết kế” có nghĩa là trang trí, là trang trí trong nhà, chất liệu vải làm rèm cửa sổ và ghế sofa. Nhưng đối với tôi, tuyệt đối không thể xem nhẹ tầm quan trọng của thiết kế.**

**Thiết kế là tinh thần cơ bản của sáng tạo, cuối cùng được thể hiện qua từng lớp vỏ bọc bên ngoài của sản phẩm hay dịch vụ.**

*- Jobs nói về tầm quan trọng của thiết kế sau khi trở lại Apple.*

Thật ra, Jobs quan tâm đến vẻ ngoài của sản phẩm hơn bất kỳ ai. Chúng ta hãy xem xét iPod, trong khi hầu hết các sản phẩm khoa học kỹ thuật đều có những khe hở rất “thô” giữa điểm nối của nhựa hay kim loại, thông thường các lỗ này sâu chừng ¼ micromet, thì sản phẩm này của Apple tuyệt đối không có một khe hở nào, đường “ranh giới” của nó tạo đường nét bắt mắt cho sản phẩm mà không hề có một khe hở.

Thế nhưng, “thiết kế” mà Jobs nói ở đây là “có tâm hồn”, còn cái gọi là “trang sức” là việc làm thủ công, không có tâm hồn. Chúng ta lại xem xét trình độ công nghệ của Apple, đây là mấu chốt khiến sản phẩm của họ thật sự xuất chúng. Lấy phương pháp nặn mô hình phun tiền tiền của Apple làm ví dụ, sẽ thấy trong đó vừa bao hàm cả khoa học và nghệ thuật, vừa chứa đựng nhiều lần thử nghiệm và sai lầm. Quy trình sản xuất này yêu cầu phải làm cách nào để bơm kim loại hoặc nhựa lỏng vào một cái lỗ hình dạng bất định thông qua một dây ống-ten thanh mảnh, đồng thời vẫn giữ lại được hình một cái lỗ nhỏ vừa xinh, làm như vậy để nguội sau mấy giây sẽ có được sản phẩm hoàn mỹ tuyệt đối.

Những sản phẩm có “tâm hồn” được tạo ra theo cách đó.

Thực tế là, những sản phẩm thật sự hấp dẫn lòng người là những sản phẩm chứa đựng tâm hồn, ngoài sản phẩm của Apple, bạn có thể cảm nhận được điều tương tự trong các sản phẩm của

Sony PSP, Nintendo Wii (Nhật), Mini Cooper...

NGÀY 25 THÁNG 3:

## NGÀNH CÔNG NGHIỆP NÀY VẪN CÒN MÊ MAN BẤT TỈNH

**Máy tính là sản phẩm phức tạp, khó hiểu, không thể đạt được độ hoàn hảo tuyệt đối. Chúng tôi vẫn còn một chặng đường rất dài phải đi. Loài người trải qua 100 năm vẫn tiếp tục chế tạo ô tô. Giống như điện thoại đã được sử dụng từ rất lâu, nhưng cuộc cách mạng điện thoại di động vẫn khiến con người háo hức đón đợi.**

**Mục đích tôi quay trở lại Apple là bởi ngành công nghiệp này vẫn còn mê man bất tỉnh, nó làm tôi nhớ tới Detroit những năm 70 của thế kỷ XX, khi ấy xe ô tô của Mỹ mới chỉ là chiếc thuyền có gắn bánh mà thôi.**

*- Tư duy sáng tạo của Jobs khi nỗ lực vực lại công ty.*

Hàm ý ẩn sau cụm từ “mê man bất tỉnh” mà Jobs nhấn mạnh là: sự thiếu hụt trầm trọng về chiến lược thiết kế và thiết kế DNA.

Năm 1997, Apple thoát một lượng lớn chuyên viên ưu tú khiến khó có thể đảm bảo nhanh chóng đưa ra thị trường sản phẩm “cực sốc” mà Jobs nhấn mạnh. Điều đáng sợ hơn là “công ty này đã quên mất mình là ai”.

Vấn đề mấu chốt là Jobs làm thế nào để một Apple “mê man bất tỉnh” lấy lại được sức sống trước đây? Theo Tạp chí “Fortune” thì Jobs đã bắt tay vào việc thu hút số lượng lớn nhân tài kỹ thuật, tiêu chuẩn là “Những người luôn biết khiêu chiến lẫn nhau để làm ra sản phẩm tuyệt hảo nhất”. Mặc dù thu nhập của Apple từ 8 tỉ USD năm 2000 giảm xuống 5,7 tỉ USD vào năm 2002, nhưng kinh phí nghiên cứu sáng chế của Apple vẫn tăng từ 380 triệu USD lên 446 triệu USD.

Từ năm 1998 đến năm 2000, trong vòng 3 năm, chỉ tính riêng bộ phận lập trình viên, Apple đã tuyển thêm gần 1000 người. Đến lúc này Jobs mới quyết định, thời khắc “phản đòn” đã đến.

NGÀY 26 THÁNG 3:

## CUỘC CÁCH MẠNG ÂM NHẠC

**(Hỏi: Ông có thể so sánh một chút về cuộc cách mạng âm nhạc hiện nay và cuộc cách mạng máy tính cá nhân năm 1984 không?)**

**Điểm khác nhau lớn nhất là cuộc cách mạng âm nhạc lần này được tiến hành trên hệ điều hành Windows. Chúng tôi chỉ mới ở giai đoạn khởi đầu của cuộc cách mạng này. Các chuyên gia trong ngành công nghiệp đĩa hát căn bản không biết phải đối phó như thế nào khi đối diện với Napster. Đợi đến khi họ bắt đầu đưa ra đối sách thì những kỹ thuật “trẻ con” này căn bản sẽ không còn đất để dụng võ nữa.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí âm nhạc “Rolling Stone”, tháng 10/2003.*

Tháng 10 năm 2003, Jobs đã đưa ra một quyết định quan trọng: Phần mềm iTunes của Apple có thể vận hành trên hệ điều hành Windows. Đây là một bước đi vô cùng quan trọng trong chiến lược công nghiệp âm nhạc của Apple, ngoài QuickTime, đây là một trong số ít phần mềm do Apple nghiên cứu có thể vận hành trên hệ điều hành Windows.

Trong một năm, việc liên tiếp đưa ra mấy dòng sản phẩm đã khiến Apple nhanh chóng giữ vai trò then chốt trong giới công nghiệp âm nhạc toàn cầu. Jobs cũng nói về cảm tưởng của mình: “Apple đã đem đến một loạt phương án giải quyết hoàn chỉnh cho thời đại âm nhạc số. Bạn có thể mua thể loại nhạc mà bạn yêu thích ở iTunes Store, dùng iTunes để chọn nghe bài hát bạn yêu

thích nhất, dùng iPod để lưu trữ hoàn chỉnh và mang theo bên người “kho” dự trữ âm nhạc của riêng bạn.

Thiết kế sản phẩm, trước hết là thiết kế cho người tiêu dùng một hệ phương án giải quyết hoàn chỉnh.

## NGÀY 29 THÁNG 3: THỜI ĐẠI PHẦN MỀM LÀM VUA

**Phần mềm chính là thể nghiệm của người tiêu dùng. iPod và iTunes đã chứng minh rằng nó không chỉ là kỹ thuật vận hành máy tính mà còn là kỹ thuật kích thích tiêu thụ sản phẩm điện tử.**

*- Quan điểm của Jobs về “điểm mấu chốt trong chiến lược thiết kế”.*

Từ khi Jobs quay trở lại quản lý Apple, các sản phẩm ưu tú của Apple đều gắn liền với các phần mềm tương ứng. Đằng sau dòng máy tính Mac là hệ điều hành Mac OS X, hệ điều hành này đã gây được tiếng vang cho iMac.

iPod ra đời dựa trên sự hỗ trợ đặc lực của phần mềm iTunes.

Đằng sau iPhone là một gian hàng phần mềm lớn mạnh, đó chính là App Store.

Jobs đã nói: Năm 2005, tính riêng doanh thu mà Apple đạt được trong lập trình ứng dụng bán hàng và lập trình nâng cấp đã đạt xấp xỉ 1 tỉ USD. Ngoài ra, tổng doanh thu đạt được còn liên quan đến dịch vụ đặt mua trực tuyến iTunes Music Store và .Mac (khi đó dịch vụ đặt mua trực tuyến .Mac đã có 600.000 hội viên). Điều quan trọng hơn là “thể nghiệm của người tiêu dùng” của Apple tiềm ẩn ngày càng nhiều cơ hội.

Nếu thiết kế phần cứng là con chấn động lần gặp mặt đầu tiên, thì thiết kế phần mềm là một hiệu ứng bền vững và gây tiếng vang rộng khắp.

Ngày nay, đối với những người sử dụng các thiết bị công nghệ, phần cứng không có phần mềm cũng giống như bánh pizza không nhân, khó có thể thu hút sự chú ý lâu dài của họ.

## NGÀY 30 THÁNG 3: DÙNG THIẾT KẾ KHÔI PHỤC DI ĐỘNG

**Chúng tôi muốn có được ý nghĩa của việc khôi phục di động. Ứng dụng có tính hủy diệt là gì? Là ứng dụng mới trong sáng tạo thông tin, tạo ra sự thư thái khi gọi điện thoại!**

Nhiều dòng điện thoại gây khó chịu khi sử dụng, chúng tôi cần đem lại cho mọi người một thể nghiệm trò chuyện hoàn toàn mới, một cảm giác trao đổi âm thanh thư thái, giống như trực tiếp sử dụng voice mail. iPhone là một dòng điện thoại kết hợp GSM + EDGE, không có 3G, nhưng chúng tôi có Wi-fi và Bluetooth 2.0.

Tôi muốn giới thiệu một số công cụ khác tới các bạn: đó là những chức năng thường thấy như chụp ảnh, lịch, tin nhắn, v.v... Hãy quan sát điện thoại của tôi, bạn có nhìn thấy biểu tượng chiếc điện thoại nhỏ bên dưới góc trái không? Như thế này là tôi đã xâm nhập vào định dạng điện thoại. Ở đây có My favorite, có danh bạ điện thoại...

Giờ đây tôi rất phấn khởi! Đây là kiệt tác điện thoại di động đầu tiên của chúng tôi, cuối cùng nó đã xuất hiện!

- Bài diễn thuyết của Jobs trong MacWorld Conference & Expo năm 2007.

Năm 2007, trong bình xét “25 thiết kế thành công nhất năm 2007” của Tạp chí “Fortune”, thiết kế sản phẩm được hội đồng bình xét là “thành công nhất toàn cầu” đã được dành cho iPhone của Apple.

Hội đồng bình xét cho rằng, iPhone trở thành kiệt tác gây chấn động thế giới, đánh dấu bước xâm nhập của Apple vào ngành công nghiệp điện thoại di động. Jobs cho rằng, điện thoại di động truyền thống và PDA không phải là điểm lý tưởng để Apple xâm nhập vào ngành công nghiệp điện thoại di động, mục tiêu của ông là chiếc điện thoại di động có tính năng sáng tạo cao, có vẻ ngoài thời trang, thao tác đơn giản, độc đáo, đa chức năng, sử dụng dễ dàng. Apple đã lập ra một nhóm nghiên cứu do Jonathan Ive đứng đầu, đầu tư nhiều công sức vào việc nghiên cứu iPod và iTunes. Họ liên tục trưởng thành, tạo nên một nền móng vững chắc, đồng thời, việc tham khảo sản phẩm Newton Message Pad đã giúp Apple làm nên một kiệt tác sáng tạo, là thể thống nhất của iPod, điện thoại đa tính năng và máy tính tùy thân.

Jobs muốn dùng thiết kế để khôi phục lại ý nghĩa của điện thoại, ông đã làm được điều này. Khi mọi người cho rằng không gian tưởng tượng của ngành công nghiệp điện thoại di động không còn, Jobs đã trải rộng một không gian tưởng tượng mới lạ khác thường, thiết kế của iPhone thậm chí đã làm bùng nổ một số khái niệm mới về điện thoại đa tính năng, như màn hình cảm ứng, trọng lực cảm biến, v.v...

## NGÀY 31 THÁNG 3: THIẾT KẾ KHÔNG PHẢI LÀ TRÒ CHƠI VỚI NHỮNG SẮC MÀU SẠC SỖ

**“Thiết kế” là một từ thú vị. Có người cho rằng, thiết kế đại diện cho ngoại hình. Nhưng nếu suy nghĩ sâu xa thì thực tế là nó đại diện cho việc “vận hành” như thế nào. Muốn thiết kế được một sản phẩm tốt, bạn cần phải “nắm chắc nó”, phải hòa nhập tâm hồn với nó (“Grok”, đây là một chữ Hy Lạp mới do một nhà viết tiểu thuyết khoa học viễn tưởng tạo nên, chỉ việc thông qua đồng cảm để hiểu thấu triệt một sự vật nào đó).**

**Muốn hiểu thấu triệt về một sự vật thì cần phải nhiệt tình ủng hộ... Nhiều người không dành thời gian để làm việc này.**

- Thiết kế theo quan điểm của Jobs.

Câu nói này cho thấy mật mã trọng tâm nhất trong quan điểm triết học thiết kế của Jobs: đồng cảm (Empathy). Đồng cảm là một khái niệm tâm lý học. Nói đơn giản, đó chính là cách đặt mình vào tình huống cụ thể, cảm nhận bằng cảm xúc thật. Các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng, bất luận xảy ra vấn đề gì trong giao tiếp xã hội, chỉ cần kiên trì đặt mình vào vị trí đối phương, nỗ lực hiểu và tôn trọng suy nghĩ của người khác, bạn sẽ dễ dàng tìm được phương pháp giải quyết vấn đề.

Apple là một công ty phát huy tối đa sự đồng cảm này, họ rất nhạy bén trong việc suy xét vấn đề từ góc độ của khách hàng. Công ty thiết kế nổi tiếng IDEO đã từng làm thiết kế cho Apple, IDEO rất thành thực trong việc nắm bắt tâm lý này, chúng ta hãy “kiến giải” quan niệm thiết kế của Apple qua quy trình thiết kế của IDEO:

**Bước 1:** Quan sát. Chuyên gia tâm lý, học giả nhân loại học và học giả xã hội học của IDEO và khách hàng của công ty tổ chức thành một tiểu ban, cùng thể nghiệm, nắm bắt trải nghiệm và cảm nhận của người tiêu dùng. Ví dụ, họ sẽ áp dụng sách lược “bám đuôi” để quan sát tình hình sử dụng sản phẩm của người tiêu dùng (khi người tiêu dùng đi mua sắm, chữa bệnh, đi tàu hay sử dụng điện thoại di động, ...)

**Bước 2:** Thảo luận tập thể. Đây là một buổi thảo luận sôi động, tập trung trí tuệ số đông, tình

lọc những ý tưởng hữu ích. Những người tham gia buổi thảo luận sẽ tiến hành phân tích những số liệu mà nhóm quan sát thu thập được. Mỗi lần thảo luận không quá 1 tiếng. Quy tắc thảo luận tập thể rất khắt khe và đều được niêm yết trên tường của hội trường.

**Bước 3:** Nhanh chóng chế tạo mô hình. Chế tạo mô hình thực thể có thể giúp tất cả mọi người hình tượng hóa phương án giải quyết, đẩy nhanh quá trình quyết sách và sáng tạo.

**Bước 4:** Chọn lọc. IDEO tập trung tất cả các lựa chọn của mình vào một số đề xuất khả thi, để khách hàng tích cực tham gia.

**Bước 5:** Thực hiện. Khi sản xuất sản phẩm thực tế hay khi cung cấp dịch vụ, họ triệu tập tất cả các kỹ sư, nhà thiết kế và nhà khoa học xã hội của IDEO lại, phát huy tối đa vai trò của họ.

Tác giả đã từng đặt câu hỏi với một nhà thiết kế nổi tiếng: “Làm thế nào để hiểu nhiều hơn về khách hàng?” Anh ta nói: “Cách làm truyền thống chính là thực hiện điều tra xã hội, còn chúng tôi thì áp dụng biện pháp quan sát hành vi, đặt một chiếc máy tính trong phòng để khách hàng sử dụng, và quan sát thao tác, lệnh của họ.” Câu trả lời này đã nhắc nhở các nhà lãnh đạo: Cần phải coi trọng cảm nhận của khách hàng.

# THÁNG 4: SẢN PHẨM VĨ ĐẠI ĐẦU TIÊN

## NGÀY 1 THÁNG 4: SẢN PHẨM VĨ ĐẠI ĐẦU TIÊN

**Nâng cấp quan trọng thật sự của Apple II ở điểm, đó là một thành phẩm, là máy tính hoàn chỉnh đầu tiên bạn có thể mua được, chứ không đơn thuần chỉ là một nhóm linh kiện được lắp ráp hoàn thiện cùng lớp vỏ máy và bàn phím riêng. Ngoài ra, bạn thật sự có thể ngồi ổn định và sử dụng nó. Đó là bước đột phá lớn của Apple II: nó trông giống như một sản phẩm thực thụ, bạn không cần phải là chuyên gia phần cứng của Apple II, Apple II là như vậy.**

*- Ý tưởng Apple II do Jobs đưa ra năm 1976.*

Apple II là sản phẩm vĩ đại đầu tiên của Jobs. Trước hết hãy xem xét Apple I, nó do Wozniak, một trong những người sáng lập Apple tạo nên, phần cứng của Apple I được đặt trong chiếc hộp gỗ, nhìn bên ngoài trông giống như một chiếc máy đánh chữ. Sản phẩm này không có máy hiển thị, thiết bị hiển thị kết nối với ti vi, người tiêu dùng phải tự mua các thiết bị đi cùng như bàn phím, máy hiển thị tương ứng.

Trong khi đó, Apple II đã làm bùng lên cuộc cách mạng máy tính cá nhân, quan niệm triết học về sản phẩm này đã luôn ảnh hưởng tới Jobs trong những năm tháng sau này, đó chính là đơn giản, đơn giản và đơn giản. Sau này Wozniak hồi tưởng lại: “Không phải ai cũng đủ thông minh để có thể nhìn thấy được cuộc cách mạng sắp tới trong tương lai. Nhìn lại, tôi cho rằng tất cả những việc như mở nhà để xe, cân bằng thu chi, giữ vững chủ trương của mình... đều là cách mạng.”

Sự khác biệt lớn nhất của Apple II và Apple I là giao diện hiển thị được thiết kế lại, nó không chỉ giúp cho việc hiển thị chữ viết trở nên đơn giản, mà còn bao gồm cả hình ảnh, biểu tượng, thậm chí có cả hiển thị màu. Apple II có một lớp vỏ bọc và bàn phím được cải tiến hoàn hảo. Apple II được đông đảo giới công nghiệp máy tính tôn vinh là sản phẩm khai phá thị trường máy tính gia đình, đến những năm 80 của thế kỷ XX, con số tiêu thụ sản phẩm đã lên đến hàng triệu máy. Dòng Apple II tiếp tục được sản xuất với số lượng lớn, gồm các kích cỡ khác nhau, bao gồm Apple II e và Apple Iigs, hai loại máy tính này mãi đến cuối những năm 90 thế kỷ XX vẫn có thể được tìm thấy ở nhiều trường học.

Cho đến nay, thành công của Apple đều bắt nguồn từ một quan niệm cơ bản của Jobs: Sản phẩm siêu hạng sẽ đem đến lợi nhuận siêu hạng. Từ lúc bắt đầu lập nghiệp, Jobs đã bắt được đơn thuốc kinh doanh kỳ diệu này.

Tính cách quyết định số mệnh, tư duy quyết định lối thoát, quan niệm triết học về sản phẩm thời kỳ đầu lập nghiệp sẽ quyết định con đường dẫn tới tương lai của bạn.

## NGÀY 2 THÁNG 4: CHÚNG TÔI CHỈ CÓ MỘT MỤC TIÊU: SÁNG TẠO SẢN PHẨM

**Báo cáo thường niên của IBM: Mặc dù nghiệp vụ máy tính cá nhân có công hiến to lớn cho sự trưởng thành của công ty năm 1984, chúng tôi vẫn thành khẩn mong đợi các thiết bị CPU cỡ lớn, mainboard cỡ lớn, các thiết bị lưu trữ, các thiết bị xung quanh và phần mềm có thể cùng thúc đẩy sự trưởng thành của công ty trong thời điểm hiện tại và sau năm 1984.**

**Nghệ thuật máy tính cá nhân vẫn là trọng tâm của Apple, chúng tôi không thể nhìn ra thế giới từ quan điểm máy chủ cỡ lớn, bởi vì chúng tôi không muốn gây ảnh hưởng tới các loại hình nghệ thuật khác của công ty, vì vậy không hề có xung đột, mâu thuẫn hay bị ép buộc thỏa hiệp hay hy sinh một bên trong trình tự ưu tiên giữa các sản phẩm.**

**Chúng tôi chỉ có một mục tiêu, đó chính là lấy sáng tạo sản phẩm để chỉ đạo ngành công nghiệp này, không chỉ nhằm vào những người đang sử dụng máy tính cá nhân hàng ngày, nói cách khác, chúng tôi muốn cung cấp dòng máy tính có tính đàn hồi nhất và tiên tiến nhất về kỹ thuật hiện nay.**

*- Báo cáo thường niên của Jobs năm 1984.*

Báo cáo thường niên năm 1984 đã cho thấy lợi nhuận ròng của Apple hạ thấp, trong khi đó chi phí marketing lại tăng đột biến, điều này khiến Jobs vô cùng lo lắng. Trong báo cáo thường niên, Jobs đã dùng font chữ trắng nền đen để nhấn mạnh một đoạn trong báo cáo thường niên của IBM.

Jobs luôn làm nổi bật đặc điểm của Apple trong so sánh với IBM. Trái ngược với chủ trương quy mô hóa, chủ trương phát triển máy tính cỡ lớn của IBM, thị trường chính của Apple là thị trường máy tính cá nhân, và sáng tạo sản phẩm máy tính cá nhân.

Thế nhưng, điều làm Jobs đau đầu là máy tính Mac, dòng sản phẩm chiếm ưu thế mạnh sau khi đưa ra thị trường này trên thực tế có phần hơi giống “chiếc gối thêu hoa”, và khi chiến lược marketing giảm nhiệt, người ta mới phát hiện ra rằng máy tính Mac không có nội hàm thật sự. Có người còn nói máy tính Mac giống như một món đồ chơi, một loại máy tính tẻ, thú vị, được yêu thích, nhưng không dám mạnh tay bỏ tiền ra để mua.

Đối với Jobs, mấu chốt làm nổi bật cá tính chính là sáng tạo sản phẩm, mấu chốt giải quyết vấn đề khó khăn cũng chính là sáng tạo sản phẩm.

## **NGÀY 3 THÁNG 4: ĐIỀU KHÔNG THỂ CHẤP NHẬN ĐƯỢC LÀ SỰ “TẦM THƯỜNG” TRONG THIẾT KẾ SẢN PHẨM CỦA APPLE**

**Khi ấy tôi đã chọn nhầm người. Anh ta đã phá hủy tất cả những gì tôi đã dày công xây dựng trong suốt 10 năm liền.**

**Trước tiên là việc đuổi tôi ra khỏi công ty, nhưng điều này không phải là điều đau lòng nhất.**

**Nếu việc tôi rời Apple có thể khiến cho Apple phát triển đúng như tôi mong ước, thì tôi không có điều gì phải than vãn, trách móc cả.**

*- Jobs bày tỏ trong chương trình của PBS năm 1996.*

Jobs nói những lời này vào năm 1996, khi ấy ông 41 tuổi. Trong suốt 20 năm trước đó, Jobs đã liên tiếp thành lập 3 công ty, đều là những công ty nổi tiếng thế giới. Ông cũng được tôn vinh là một trong những người giàu có trên toàn nước Mỹ. Là một nhân vật IT nổi tiếng, Jobs thật sự thành công.

Thế nhưng, máy tính Next của Jobs đang bên bờ vực thất bại, không thành công trong vận hành thương mại. Trong khi đó, tình trạng của Apple cũng không khả quan. Jobs vô cùng thất vọng, hơn nữa ông cũng không đồng tình với Chủ tịch Hội đồng quản trị của Apple, khi đó là John Sculley. Có thể nói, sau khi Jobs rời khỏi Apple, Sculley hoàn toàn không có được một cuộc cách mạng mới nào cho Apple.

Bất kể ở thời điểm nào, sáng tạo sản phẩm luôn là con đường huyết mạch để doanh nghiệp sinh tồn và phát triển.

## NGÀY 4 THÁNG 4: NGÀNH PC ĐÃ CHẾT

**Ngành PC đã chết, bước chân sáng tạo đường như đã dừng lại. Microsoft đã chiếm lĩnh tất cả, nhưng cũng không đầu tư nhiều cho việc sáng tạo.**

**Mọi thứ đã hết, Apple đã thua cuộc.**

**Toàn bộ thị trường chìm sâu trong thời kỳ u ám, và tình trạng này sẽ còn duy trì 10 năm, hoặc chí ít cũng sẽ kéo dài đến cuối những năm 90 của thế kỷ XX.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Wired” năm 1996.*

Năm 1996, Jobs nói cùng thời điểm với việc “Ngành PC đã chết”, mạng internet đang bước dần tới một tương lai xán lạn. Trên thực tế, Jobs là một trong số ít người khai sáng trong việc dự đoán được chiều hướng này. Cần biết, từ cuối năm 1995 đến đầu năm 1996, internet chỉ mới ở giai đoạn sơ khai của sự phát triển.

Jobs nói: “Không đến mức sẽ làm thay đổi thế giới, chí ít trong 10 năm tới là như vậy, nhưng internet sẽ là cầu nối cho giao lưu quốc tế, sẽ có nhiều hoạt động thương mại được bắt mối qua đó. Độ ảnh hưởng của phát thanh và truyền hình sẽ không thể sánh được với Internet”.

Sự thật minh chứng là sự biến đổi mà internet đem lại cho thế giới lớn hơn nhiều lần so với phát thanh và truyền hình, Jobs nhờ đó cũng đưa ra được sản phẩm gây ảnh hưởng đến thế giới, nhưng khi đó, mọi thứ đã khiến Jobs thất vọng, bởi vì ông vẫn còn cách quá xa giấc mơ của mình: Chế tạo ra một chiếc máy tính có thể làm thay đổi thế giới.

Tầm nhìn và khả năng nhìn thấu sự phát triển của thị trường thương mại vô cùng quan trọng, chỉ khi có được hai khả năng này thì mới có thể chỉ ra phương hướng cho sáng tạo sản phẩm và doanh nghiệp.

## NGÀY 5 THÁNG 4: MICROSOFT THIẾU ĐẲNG CẤP

**Vấn đề lớn nhất của Microsoft là thiếu đẳng cấp, thậm chí có thể nói là không có chút đẳng cấp nào.**

**Ý tôi là họ không dành thời gian và tâm trí cho sáng tạo, và chưa bao giờ xây dựng văn hóa sản phẩm của mình.**

**Tôi rất thất vọng, nhưng không phải vì Microsoft đã thành công - tôi hoàn toàn không quan tâm đến điều này, về cơ bản thì họ thành công tất có lý do chính đáng -, điều làm tôi thất vọng là sản phẩm mà họ làm ra thật sự là loại sản phẩm bình dân, không đẳng cấp.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn năm 1996.*

Trong năm này, Jobs thực sự rất thất vọng, thậm chí có phần buồn chán. Một mặt, thất bại của máy tính Next khiến ông thất vọng; nhưng điểm mấu chốt là quan niệm triết học về sản phẩm “làm biến đổi thế giới” của Jobs gặp phải nhiều phản ứng trái chiều. Đây là thế giới của IBM và Microsoft, dường như không có chỗ cho Jobs.

Toàn bộ thế giới khoa học kỹ thuật bị lũng đoạn bởi nền kỹ thuật thiếu sáng tạo khiến Jobs thật sự cảm thấy buồn rầu. Thậm chí ông còn nói: “Thế giới đang chìm dần, từ 15 năm trước cứ chìm dần, chìm dần.” Ông còn nói thêm: “Tất cả những việc bảo vệ môi trường, kinh tế và chính trị đều không thể kiểm soát được biến động của toàn thế giới.” Người tiêu dùng luôn luôn hướng về những sản phẩm có phẩm chất cao.

## NGÀY 8 THÁNG 4: SẢN PHẨM GIÚP HỒI SINH APPLE

**139 ngày đầu từ sau khi iMac xuất xưởng, bình quân cứ 15 giây lại bán được một chiếc iMac.**

**iMac đẳng cấp số 1, đây là sản phẩm làm Apple hồi sinh sau một thời gian rất lâu không có một chuyển biến gì đáng kể.**

*- Jobs phát biểu sau khi iMac ra đời năm 1998.*

iMac là sản phẩm mang tính cách mạng đầu tiên kể từ sau khi Jobs quay trở lại Apple, bản thân ông đã dốc kiệt tâm sức cho sản phẩm này, thậm chí ông còn đích thân sang Pháp giới thiệu iMac, các bài báo khi đó viết thế này: “Đây là lần đầu tiên Jobs đích thân đến Pháp để phát ngôn cho sản phẩm kể từ khi Apple sáng lập cho đến nay.”

24 giờ đồng hồ kể từ sau khi iMac được đưa ra, các cửa hàng trên mạng của Apple đã đạt được doanh thu gần 2 triệu USD, điều này cho thấy niềm đam mê sâu sắc của người tiêu dùng đối với dòng máy mới này. Đến tháng 8 năm 1998, khi iMac chính thức được sản xuất với số lượng lớn, con số tiêu thụ bùng nổ toàn diện: Chỉ trong một tuần ngắn ngủi, 150.000 chiếc iMac được bán hết không còn một chiếc nào. Đến tháng 1 năm 1999, lượng tiêu thụ dự tính đạt 800.000 chiếc. iMac là dòng máy có tốc độ tiêu thụ nhanh nhất kể từ khi Apple ra đời.

Quan trọng hơn là trong số khách hàng mua dòng máy iMac, có đến 40% là khách hàng mới của Apple, điều này càng khiến cho Jobs hân hoan vui mừng.

Ted Schedler, người của công ty phân tích Forrester đã tổng kết nguyên nhân thành công của Apple bằng cụm từ “sản phẩm vĩ đại”. Cựu trưởng phòng kỹ thuật cao cấp của Apple, Donald Norman cho rằng, công lao chính thuộc về Jobs: “Anh ấy có một đẳng cấp siêu việt, nhà thiết kế vĩ đại không chỉ sáng tạo nên sản phẩm vĩ đại, ngay cả thất bại cũng vĩ đại.” Sản phẩm thất bại trong lịch sử Apple không phải là hiếm gặp, hai dòng Newton và Cube ban đầu được hy vọng sẽ có lượng tiêu thụ rất cao lại chỉ dừng ở mức khiêm tốn, đây đều là những sản phẩm tiêu biểu cho sự không thành công của Apple. Tuy nhiên, sau khi có thông báo về việc ngừng sản xuất hai dòng sản phẩm này, trên thị trường lại xuất hiện ý kiến phản đối và hiện tượng “tranh mua” hàng. Những sản phẩm “thất bại” trên thị trường này lại làm tăng thêm độ bóng cho thương hiệu Apple.

Đến thất bại cũng trở thành kinh điển, sức mạnh này nói lên một chân lý: Muốn thật sự có được sản phẩm vĩ đại, trước tiên phải có nhiều khách hàng trung thành.

## NGÀY 9 THÁNG 4: MUỐN LÀM MỘT VIỆC CHÍNH XÁC

**Hãy nhìn! Bạn nên làm việc chính xác. Lấy ổ đĩa mềm (Floppy Disk Driver) làm ví dụ, chúng ta sẽ thấy đầu óc con người luôn không rõ ràng.**

**Ai muốn tách dữ liệu ở ổ cứng 4GB để cho vào đĩa từ 1MB? Nếu họ thật sự muốn vậy thì sẽ dùng ZIP drive, nhưng ZIP drive lắp vào sản phẩm tiêu thụ lại quá đắt đỏ. Tại sao chúng ta phải tăng thêm chi phí không cần thiết này?**

**Lý do thứ hai để sử dụng ổ đĩa mềm là muốn phân tán phần mềm, nhưng rất nhiều phần mềm đều được đưa ra dưới hình thức đĩa CD, vừa rẻ vừa thuận tiện.**

*- Jobs nói về việc loại bỏ đĩa mềm trên sản phẩm iMac năm 1998.*

Quay trở lại thời gian Jobs nói câu này, khi được đưa ra thị trường lần đầu, dòng sản phẩm iMac không có ổ đĩa mềm, điều này đã gây nên làn sóng phản đối mạnh mẽ từ giới truyền thông và khách hàng. Một số người có ảnh hưởng cũng phân tích rằng, thiếu ổ đĩa mềm là một lỗi sai chết người, chắc chắn nó sẽ làm iMac thất bại. Nhưng Jobs thì tin tưởng rằng, ổ đĩa mềm sẽ dần bị đào thải, ông giải thích, iMac là máy tính internet, khách hàng dùng mạng internet để truyền dữ liệu hoặc tải phần mềm, trong khi đó iMac là dòng máy tính đầu tiên trên thị trường sử dụng cổng USB. Quyết sách vứt bỏ ổ đĩa mềm, sử dụng cổng USB là điểm sáng vượt trội để iMac vượt lên trên các dòng sản phẩm khác.

Jobs thường làm một số việc phá vỡ quy luật tự nhiên của giới nghề, ví dụ như, ông là người đầu tiên vứt bỏ ổ đĩa mềm, là người đầu tiên đưa cổng USB vào máy, là người đầu tiên sử dụng Wi-fi, v.v... Thế nhưng, Jobs làm không vì mục đích “phá vỡ truyền thống”, mục đích của ông là “làm một việc chính xác”.

Trên thực tế, trong ngành công nghiệp máy tính - nơi yêu cầu khắt khe về tiêu chuẩn kỹ thuật, truyền thống kỹ thuật, muốn làm được điều đó không phải là chuyện dễ dàng. Trước Jobs, có người đã phát hiện ra tình trạng “vô dụng” của ổ đĩa mềm, nhưng khi bạn thấy phần đông những người trong ngành vẫn duy trì nó, bạn sẽ bắt đầu nghi ngờ nhận định của mình và đánh mất dũng khí để tiếp tục bước đi. Jobs thì không, ông có nguyên tắc riêng: dám nghĩ dám làm, ông có được dũng khí mạnh mẽ mà người thường khó sánh được.

Sản xuất ra sản phẩm vĩ đại cần sự mạo hiểm và hơn cả là tính chính xác.

NGÀY 10 THÁNG 4:

GIỚI HẠN THỜI GIAN TỒN TẠI CỦA SẢN PHẨM ƯU VIỆT

**Theo đuổi công việc liên quan đến sản phẩm kỹ thuật, nếu bạn đủ may mắn, sản phẩm sẽ thành công; nếu bạn rất rất may mắn, sản phẩm có thể sẽ thành công rực rỡ và kéo dài một năm; nếu gặp điều kỳ diệu, sản phẩm có thể sẽ kéo dài được 10 năm, sau đó nhanh chóng trở nên lạc hậu và trở thành nền móng cho thế hệ kỹ thuật tiếp theo.**

**Tôi đảm bảo, sau 20 năm, bạn không thể khởi động được bất kỳ một máy tính nào của hiện tại. Nhưng khi lượng tiêu thụ của cuốn “Công chúa Bạch Tuyết” đã đạt đến 28 triệu bản, trong khi đã có nền tảng lịch sử 60 năm rồi, thì mọi người sẽ không còn cho trẻ con đọc những tác phẩm của Herodotus hay Homer nữa, nhưng tất cả mọi người đều xem phim, những điều này đều là chuyện thần thoại trong thế giới hiện tại của chúng ta. Disney đã đưa những câu chuyện thần thoại này vào văn hóa của chúng ta, thì Pixar cũng có thể làm được điều này.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Time” năm 1998.*

Năm 1998, Jobs đang ở trong thời kỳ nỗ lực vực lại Apple và mất phương hướng khi quay trở lại Apple, điều này đã ảnh hưởng trực tiếp đến tư duy về sản phẩm của Jobs.

Năm 1998, ngoài việc quản lý Apple, Jobs cũng là CEO của Pixar. Jobs cảm thấy có phần mệt mỏi về những sản phẩm khoa học kỹ thuật đổi mới thần tốc này, ông muốn tạo dựng một thứ gì đó có tính bền vững hơn, ví dụ như một bộ phim hay, một câu chuyện thú vị, ít nhất nó có thể kéo dài được 10 năm.

Song, mấy năm sau Jobs đã bước ra khỏi nỗi lo ngại này và thực hiện nâng cấp quan niệm triết

học về sản phẩm, nếu nói quan niệm 1.0 của Jobs là nền tảng phần cứng, thì quan niệm 2.0 của Jobs là nền tảng phần mềm. Jobs phát hiện thấy phần cứng khó bền vững, nhưng nếu có sự tiếp sức của phần mềm thì tình hình sẽ hoàn toàn khác.

Từ đây, những sản phẩm mà Jobs sản xuất và thiết kế cũng bước vào thời kỳ hoàn toàn mới.

Bất kỳ sản phẩm nào cũng có chu kỳ tồn tại riêng, và sứ mệnh của người sáng tạo chính là kéo dài chu kỳ ấy.

NGÀY 11 THÁNG 4:

TẬP TRUNG, TẬP TRUNG VÀ TẬP TRUNG

**Khi tiếp quản Apple, nhìn con số khổng lồ các sản phẩm, tôi thấy thật không thể tưởng tượng nổi. Và tôi bắt đầu hỏi các công nhân viên trong công ty, tại sao đề nghị 3400 mà không phải là 4400? Tại sao lên luôn 6500 mà không phải là 7300? 3 tuần sau tôi vẫn không thể hiểu được lý do. Nếu đến cả tôi cũng không thể hiểu được điểm này, thì những khách hàng của chúng tôi có thể hiểu được không?**

*- Phê bình của Jobs với sách lược sản phẩm khi ông quay trở lại Apple năm 1998.*

Tại trụ sở Apple, Jobs đã hỏi: “Nếu không cân nhắc vấn đề tiền, các bạn sẽ làm gì?”

Jobs nói: “Nếu Apple muốn tiếp tục tồn tại, chúng ta nhất định phải cắt giảm nhiều hạng mục hơn. Chúng ta cần có trọng tâm, làm những việc thuộc sở trường của chúng ta.”

Khi tiếp quản Apple, Jobs đã nhìn thấy một Apple với chủng loại sản phẩm hỗn tạp, cồng kềnh, sản phẩm tiêu thụ của Apple có khoảng 40 loại, từ máy in phun đến máy tính cầm tay Newton, nhưng hầu như không có sản phẩm nào chiếm được vị trí chủ đạo trên thị trường. Nói đến sản phẩm chủ lực của Apple thì “thế trận” càng hỗn loạn, các sản phẩm máy tính là cả một tổ hợp mấy dòng lớn tạo nên: Quadras, Power Macs, Performas và PowerBooks, mỗi dòng lớn lại chia làm mười mấy kiểu. Tuy nhiên, ngoài tên gọi phức tạp, ví dụ Performa 5200CD, Performa 5210CD, Performa 5215CD và Performa 5220CD thì sự khác biệt giữa chúng là không lớn.

Jobs luôn giữ vững quan điểm: tập trung và hội tụ trong quy hoạch sản phẩm. Từ cuối những năm 90 của thế kỷ XX đến đầu thế kỉ XXI, Apple nhiều nhất cũng chỉ xoay quanh 5 sản phẩm lớn: máy tính bàn, máy tính xách tay, màn hình hiển thị, iPod và iTunes. Sau đó tăng thêm Mac mini, iPhone và Apple TV cùng một số phụ kiện.

Đằng sau chiến lược tập trung là chiến lược mang tính chiều thức của Jobs, đó là Apple không thể giành chiến thắng bằng chiến thuật dàn trải mà chỉ có thể chiến thắng bằng các sản phẩm siêu khủng “mang tính hủy diệt”.

NGÀY 12 THÁNG 4:

TÔI HOÀN TOÀN KHÔNG QUAN TÂM ĐẾN TỈ SUẤT CHIẾM LĨNH THỊ TRƯỜNG

**Các bạn phải biết rằng tôi hoàn toàn không quan tâm đến tỉ suất chiếm lĩnh thị trường. Điều tôi quan tâm là làm thế nào để chế tạo ra chiếc máy tính cá nhân tốt nhất thế giới.**

**Đạt được mục tiêu này, tỉ suất chiếm lĩnh thị trường của công ty chúng tôi tự nhiên sẽ lên cao.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn “Channel News Asia”, tháng 3/1999.*

Tháng 10 năm 1998, Apple tuyên bố tổng doanh thu quý 4, lợi nhuận đạt được 106 triệu USD, đây là lần thu lợi nhuận đầu tiên kể từ 3 năm trở lại đây.

Một lần nữa Jobs lại chứng minh với thế giới: Apple thiếu Jobs có lẽ không thể tồn tại. Trên thực tế, sau năm 1999, tình hình tài chính của Apple có bước khởi sắc rõ rệt, báo cáo tài chính mỗi quý đều thể hiện tình hình lợi nhuận sáng sủa.

Tất cả những điều này chứng minh sự thành công trong chiến lược sản phẩm của Jobs, ông nói mình không quan tâm đến tỉ suất chiếm lĩnh thị trường, nhưng điều mà ông quan tâm vượt tầm tỉ suất chiếm lĩnh thị trường. Sản phẩm mới của Apple không ngừng ra đời, mỗi dòng sản phẩm mới đều khẳng định hình tượng mới của Apple: trước tiên là iMac được tung ra trên thị trường với 5 màu sắc, được giới truyền thông ca tụng là “viên kẹo ngũ sắc của Apple”; tiếp đó, iBook - dòng máy tính xách tay trình làng với giá thành hợp lý, tạo hình bắt mắt, có 5 màu giống như iMac; cuối cùng là PowerMac G4, thiết kế dành riêng cho những chuyên viên cao cấp.

Muốn đạt được tỉ suất chiếm lĩnh thị trường khả quan thì mục tiêu quan tâm cần phải vượt lên trên tỉ suất chiếm lĩnh thị trường trong khái niệm về sản phẩm.

## NGÀY 15 THÁNG 4: HÃY ĐỂ HỌ THỰC HIỆN TRONG GIẤC MƠ

**Sau đó, tất cả những người sử dụng máy tính Mac đều có thể truy cập internet, làm được rất nhiều việc mà những người sử dụng Wintel chỉ có thể làm được trong giấc mơ.**

*- Jobs phát biểu trong Lễ công bố chính thức iTools, tháng 1/2000.*

iTools là một vũ khí sắc bén trong chiến dịch phát động internet của Jobs, đó là hệ công cụ phần mềm đa công năng, là công cụ cung cấp dịch vụ internet được nghiên cứu và sáng chế vì lợi ích của những người bình thường. Để vượt trước đối thủ, Jobs đã đưa ra một hệ thống sản phẩm phục vụ mạng internet, đồng thời Apple đã ký kết hợp đồng và hiệp thương đầu tư dài hạn với nhà cung ứng dịch vụ internet Earthlink.

Tháng 1 năm 2000, Jobs là người phát ngôn cho 4 dòng sản phẩm mới: KidSafe, một hệ phần mềm duyệt web an toàn khi truy cập internet; HomePage, phần mềm hỗ trợ khách hàng tự xây dựng trang web cá nhân chỉ trong vòng vài phút; ngoài ra còn có Mac.com và iDisk.

Sản phẩm ưu việt mới là vũ khí cạnh tranh sắc bén nhất.

## NGÀY 16 THÁNG 4: KHÔNG THỂ THIẾU “SỨC HÚT TRÁI ĐẤT”

**Thị trường cần một nền văn hóa lấy sản phẩm làm định hướng chỉ đạo, công ty kỹ thuật cũng phải như vậy. Rất nhiều công ty có những lập trình viên kiệt xuất và những nhân viên trí tuệ; nhưng về cơ bản, những công ty này cần có được “sức hút của trái đất” liên kết mọi thứ lại với nhau. Nếu không, cái mà họ đạt được có thể sẽ chỉ là từng mảnh vụn kỹ thuật tài ba trôi lơ lửng trong một bầu vũ trụ rộng lớn.**

**Những mảnh vụn kỹ thuật này không thể ghép lại để tạo thành sản phẩm vĩ đại được. Apple đã từng có một giai đoạn thiếu “sức hút của trái đất”. Khi đó có rất nhiều thứ vô cùng thú vị bay lơ lửng khắp nơi trong công ty, nhưng lại không có được “sức hút” đủ mạnh để liên kết lại với nhau.**

*- Một bài diễn thuyết của Jobs.*

Jobs đặc biệt nhấn mạnh việc xây dựng nền văn hóa lấy sản phẩm là định hướng chủ đạo, đó là

vì trong Apple, mấu chốt của sự cạnh tranh chính là sản phẩm trọng điểm - mục tiêu cuối cùng chỉ đạo và đường hướng sáng tạo. Sáng tạo cần phải có phương hướng, mà “sức hút của trái đất” lớn mạnh chính là mấu chốt đảm bảo tính sáng tạo của sản phẩm.

Về “sức hút của trái đất” mà Jobs nhấn mạnh, tạp chí “Fortune” đã từng dùng một câu nói cực đoan để hình dung, đó là: “Nếu bạn không hứng khởi khi nói chuyện về chiếc máy tính Mac thì bạn không bao giờ bước qua được cửa của Apple.”

Đối với những công ty có chiến lược cạnh tranh lấy sáng tạo sản phẩm làm trọng tâm thì “sức hút của trái đất” chính là hợp tác, theo đuổi cái đẹp, là nhiệt huyết với sản phẩm mới.

## NGÀY 17 THÁNG 4: DNA CỦA SẢN PHẨM

**Tôi cho rằng từ trước đến nay điểm “đáng gờm” của Apple chính là DNA của chúng tôi không hề thay đổi. Trong suốt mấy chục năm trước đây, thế trận mà Apple luôn giữ vững chính là sự hòa hợp của kỹ thuật máy tính và thị trường sản phẩm điện tử tiêu dùng. Vì vậy, muốn sang bên bờ bên kia, chúng tôi không phải qua sông, mà là bờ bên kia gần lại với chúng tôi.**

**Trong thị trường tiêu thụ, đặc tính ưu việt, đơn giản, đáng tin cậy, có thiết kế và ngoại hình trang nhã là nguồn tài sản quan trọng nhất của sản phẩm thương mại. Đây là vòng tuần hoàn - những công ty có được tất cả những phẩm chất này chính là đội ngũ dẫn đầu ưu việt nhất.**

**Muốn đem lại sự thay đổi to lớn cho ngành công nghiệp, chúng ta cần phải dung hòa tất cả các yếu tố kỹ thuật, nhân tài, nghiệp vụ, chiến lược marketing và sự may mắn. Đương nhiên, những yếu tố này chúng ta không thường xuyên gặp được.**

*- Jobs nói về điểm gốc của Apple.*

Jobs đã đi trước 30 năm so với thời đại mà ông sống. Đúng như chuyên gia của Apple - Leander Kahney - đánh giá, quan niệm giá trị của Jobs về thị trường máy tính cá nhân thời kỳ đầu - chú trọng thiết kế, chiến lược marketing và tính tiện dụng - luôn bị coi là sai lầm. Thời kỳ đầu, thị trường máy tính cá nhân coi trọng việc làm thế nào để bán máy tính cho các công ty, so sánh với tính trang nhã và tiện dụng thì giá thành và tiêu chuẩn hóa phần cứng thường được các công ty coi trọng hơn.

Đây chính là DNA của sản phẩm của Jobs: chú trọng thiết kế, tính tiện dụng, chiến lược marketing ưu việt và ngoại hình trang nhã. Quan trọng hơn, đằng sau những DNA này là tầm mắt nhìn xa trông rộng vượt thời đại của Jobs.

Không phải sản phẩm nào cũng có DNA, DNA là phẩm chất có thể lắng xuống, có thể kế thừa, mang tính độc đáo và khác biệt. Sản phẩm của bạn đã thật sự có DNA?

## NGÀY 18 THÁNG 4: NHIỀU THẤT BẠI VÌ KHÔNG THỂ KIÊN TRÌ

**Những gì tôi được báo đáp không chỉ ở việc sáng lập nên một công ty hay việc đưa công ty lên sàn. Nó giống như những người làm cha mẹ, mặc dù kinh nghiệm sinh sản là một kỳ tích, nhưng sự báo đáp thật sự là được sống cùng con, giúp chúng trưởng thành. Vấn đề cốt lõi kinh doanh mạng không phải là chỗ có quá nhiều công ty được lập nên, mà là ở chỗ quá nhiều công ty không kiên trì đến phút cuối. Điều này có thể hiểu được, bởi vì khi khiến quá nhiều người tuyệt vọng và buồn đau thì bạn nên giải thể nhân công, hủy bỏ hợp đồng, như vậy mới có thể vượt qua được tình trạng khó khăn bế**

**tác.**

*- Jobs nói về cơn sốt kinh doanh mạng.*

Con sốt mạng cuối những năm 90 của thế kỷ XX đã đem lại một vòng xoáy quản lý mới, không ít công ty nhanh chóng được sáng lập, nhanh chóng lên sàn, nhanh chóng bán tháo, tư duy này đã giáng một đòn đáng kể đối với giới IT truyền thống. Đây chính là bối cảnh Jobs nói những lời này.

Nói cách khác, mục tiêu thành lập công ty thường có hai điểm: thứ nhất là mô hình “nuôi trai”, đây là lối tư duy bền bỉ của các cửa hàng lâu đời; loại khác là mô hình “nuôi lợn” vỗ béo để bán lấy lời. Jobs luôn là đại biểu của mô hình “nuôi trai”, đây cũng chính là hàm nghĩa đằng sau câu nói “kiên trì” của ông. Cần phải có tâm lý “nuôi trai”, nỗ lực bền bỉ không mệt mỏi thì mới sáng tạo được sản phẩm vĩ đại.

Mô hình “nuôi lợn kinh tế” có thể sản xuất ra những sản phẩm thịnh hành, bán chạy, nhưng chỉ có mô hình “nuôi trai” mới có thể sản xuất ra những sản phẩm thật sự vĩ đại.

## NGÀY 19 THÁNG 4: THÌ CỨ ĐỂ APPLE CÓ GIÁ ĐẮT HƠN

**Chi phí nghiên cứu sáng chế ra sản phẩm mới khá tốn kém, nhưng khách hàng của chúng tôi luôn nhấn mạnh với chúng tôi rằng, họ chỉ muốn mua sản phẩm được nghiên cứu sáng chế mới nhất. Mục tiêu của chúng tôi không nằm ở việc chế tạo ra những sản phẩm có giá rẻ nhất trên thị trường, mà là chế tạo ra những sản phẩm tốt nhất. Nếu điều này dẫn đến việc dòng sản phẩm hệ Mac có thể đắt hơn những sản phẩm khác chừng 10% - 15% thì cứ để chúng đắt hơn những sản phẩm khác vậy.**

*- Jobs nói trong buổi ra mắt sản phẩm mới tháng 2/2001.*

Cuối năm 2000, với Jobs là một thời khắc khó quên trong đời. Đó là năm được xem là thiếu sinh khí của giới IT toàn cầu. Tháng 1 năm 2001, khi Apple công bố báo cáo tài chính quý 3 tính đến trước tháng 12 năm 2000, tổng hao hụt tài chính là 195 triệu USD.

Thế nhưng, Jobs vẫn kiên trì con đường đã chọn: hàng chất lượng tốt, giá thành cao. Các nhà quan sát cho rằng, thực tế là Jobs muốn xây dựng Apple thành “Sony của giới IT”. Với thương hiệu khá nổi cùng với nhiều dòng sản phẩm sáng tạo tiên tiến, giá cả hợp lý, Sony thật sự xứng đáng để trở thành “biểu tượng”.

Đối với những sản phẩm thật sự có tính sáng tạo, giá thành chỉ đứng ở vị trí số hai, ngay cả khi tình hình kinh tế không tốt.

## NGÀY 22 THÁNG 4: DỐC TÚI ĐẶT CỬA: IPOD

**Có iPod, nghe nhạc không còn trở ngại.**

*- Lời phát biểu của Jobs trong lễ ra mắt iPod năm 2001.*

Năm 2001, Jobs đã đưa ra một dòng sản phẩm gây bất ngờ: iPod. Có thể nói, khi sản xuất sản phẩm này, Apple đã dốc túi đặt cược cửa sinh tử, vì công ty này đã từng mạo hiểm đưa ra một số dòng điện tử tiêu dùng, như Newton, Pippin v.v... và đều có kết quả không mấy khả quan. Nhưng iPod đã thu được thành công không ngờ, giành được sự ái mộ của người tiêu dùng với thiết kế hàng đầu, tính năng vượt trội và tiện dụng. Năm 2002, Apple đã nhanh chóng vượt 50% tỉ suất chiếm lĩnh thị trường âm nhạc số.

Nhưng đối với Jobs, con số tiêu thụ iPod càng có ý nghĩa đặc biệt. Nó chứng minh rằng, Apple không chỉ giỏi trong việc chiếm được tình cảm của những khách hàng đã từng có máy tính Mac, mà còn có thể “cầm tù” trái tim của tất cả các khách hàng. Tháng 7 năm 2002, Jobs lại đích thân giới thiệu iPod thế hệ mới, trong đó điểm đột phá quan trọng nhất là từ nay về sau, tất cả các sản phẩm iPod đều tương thích với hệ điều hành Microsoft, đây là lần đầu tiên trong lịch sử, sản phẩm điện tử tiêu dùng mà Apple đưa ra không cần đến máy tính Mac vẫn có thể sử dụng được.

Muốn sản xuất ra sản phẩm có sức chấn động lớn thì phải dám mạo hiểm dấn tới đặt cược.

NGÀY 23 THÁNG 4:

**ĐỪNG LÀM SẢN PHẨM NỔI NHANH, CHÌM CŨNG NHANH**

**Khi chúng tôi nói không sản xuất Palm, bạn không tưởng tượng nổi có bao nhiêu người bảo chúng tôi là “bị điên” đâu. Tôi không nói dối bạn, chúng tôi đã cân nhắc rất kỹ về vấn đề này. Nhưng tôi bắt đầu tự hỏi, rút cuộc chúng thực dụng đến đâu? Trong một hội nghị có được mấy người mang theo PDA? Dù ở đây hay ở Pixar, tỉ lệ cao nhất của một năm trước vốn là 50%, giờ đã tụt xuống dưới 10%.**

**Đây là một sản phẩm nổi nhanh mà chìm cũng nhanh.**

**Tôi tuyệt nhiên không đánh giá thấp người sản xuất ra Palm. Tôi chỉ muốn nói là tôi không cho rằng văn hóa nguyên thủy thời kỳ đầu có sổ ghi chép nhưng tôi biết rằng họ có âm nhạc. Âm nhạc tồn tại trong DNA của chúng ta và luôn được mọi người yêu thích. Đây hoàn toàn không phải là thị trường lí luận thuần túy.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2001.*

Năm 2001, khi không ít công ty đều đang bận rộn cho ra đời những PDA thế hệ mới thì Jobs lại hướng tầm nhìn về âm nhạc. Ông cho rằng, PDA là một sản phẩm “nổi nhanh mà chìm cũng nhanh”.

Đương nhiên, Jobs có thể mạnh mẽ phê bình PDA. Ngay từ năm 1993, dòng Newton mà Apple đưa ra có thể nói là “ông tổ” của PDA, do lượng tiêu thụ không khả quan và do quan hệ cá nhân giữa Jobs và Sculley, 4 năm sau Newton bị tuyên bố ngừng sản xuất, làm dấy lên làn sóng phản đối mãnh liệt trong giới hâm mộ Apple.

Ngoài ra, Jobs cho rằng PDA không phải là hướng “chính xác”, bởi vì trong DNA của mọi người không có văn hóa “sổ ghi chép”. Sự thật chứng minh, phán đoán của Jobs vô cùng chuẩn xác.

Đối với các CEO hay người sáng lập, mạo hiểm lớn nhất chính là sản xuất ra những sản phẩm “nổi nhanh mà chìm cũng nhanh”, khi bạn cảm thấy mất phương hướng, hãy sử dụng tư duy phân tích triết học về sản phẩm của Jobs, tôi nghĩ điều này sẽ tạo cho bạn một góc nhìn hoàn toàn mới.

NGÀY 24 THÁNG 4:

**ĐA SỐ CÁC CÔNG TY ĐỀU KHÔNG HIỂU GÌ VỀ PHẦN MỀM**

**Máy MP3 trên thị trường đã cho thấy rõ, các nhà sản xuất ra các sản phẩm điện tử tiêu dùng hoàn toàn không hiểu gì về phần mềm.**

**Nếu mọi người không cần phải mua đĩa CD để chuyển thành định dạng MP3 mà có thể thông qua mạng internet để mua những dòng nhạc chất lượng cao, sau đó trực tiếp tải vào iTunes, đó chẳng phải là điều tuyệt vời sao?**

**Bạn có muốn tháng nào cũng phải trả tiền cho những bản nhạc mà bạn đã phải trả**

**tiền không? Một số nhân viên tài chính trong các công ty đĩa hát đã nghĩ đến ý tưởng điên rồ này, họ nhìn thấy những dịch vụ hội viên ở trên trang web tương tự của Mỹ và bắt đầu ra tuyên bố: tôi cũng muốn thu nhiều lần tiền phí hàng tháng của hội viên như thế.**

**Đây sẽ là bước ngoặt trong lịch sử ngành công nghiệp âm nhạc, là một dấu mốc quan trọng, tôi tuyệt đối không quá lời.**

*- Jobs nói về cuộc cách mạng âm nhạc số và chiến lược iTunes.*

Đầu năm 2001, Macworld Conference & Expo được coi là bước ngoặt của Apple. Apple bắt đầu bước chân vào lĩnh vực được Jobs gọi là “trung tâm số” mới, mở rộng phạm vi nghiệp vụ của Apple sang lĩnh vực số khác, như âm nhạc, nhiếp ảnh. Sản phẩm mới của Jobs là thành quả mà ông thúc đẩy Apple vươn tới thế giới nhạc. Sản phẩm này được gọi là iTunes. Jobs nói trong bài diễn thuyết: “Apple đã cố hết sức mình để biến phần mềm ứng dụng phức tạp này trở nên đơn giản, tính năng mạnh hơn khi sử dụng. iTunes đã vượt qua những phần mềm truyền phát nhạc khác. Chúng tôi hy vọng giao diện đơn giản của nó sẽ hỗ trợ cho nhiều người tham gia vào cuộc cách mạng âm nhạc số hơn.”

Một phóng viên nhận định: “Thực tế là Jobs dường như một mình điều khiển ngành công nghiệp âm nhạc, vừa chiến đấu vừa hô hào mọi người hướng tới tương lai tốt đẹp hơn của ngành công nghiệp âm nhạc.” iTunes Store nhanh chóng chiếm lĩnh 70% thị trường tải nhạc hợp pháp, một năm sau đã bán ra được 85 triệu bài hát, một con số không thể tưởng tượng nổi, và được chọn làm sản phẩm của năm 2003 trên Tạp chí “Fortune”.

Đây cũng là lần thể hiện sức mạnh đầu tiên của quan điểm triết học 2.0 về sản phẩm của Jobs, đem lại hiệu quả to lớn, sức mạnh này được phát huy triệt để hơn trong chiến dịch iPhone kế tiếp.

Cạnh tranh trong tương lai là cạnh tranh phần mềm, chỉ có được phần mềm đẹp sẽ là không đủ, ngành công nghiệp gắn bó mật thiết với người tiêu dùng cũng vậy.

## **NGÀY 25 THÁNG 4: SẢN PHẨM MỚI LÀ CÁCH THỨC XOAY CHUYỂN TÌNH THỂ**

**Rất nhiều doanh nghiệp lựa chọn cắt giảm nhân sự, có lẽ điều này đối với họ là việc nên làm.**

**Nhưng chúng tôi lựa chọn hướng khác: Chúng tôi cho rằng, chỉ cần tiếp tục đưa ra những sản phẩm chất lượng tốt, khách hàng sẽ tiếp tục bỏ tiền ra mua sản phẩm, đây mới là việc chúng tôi cần phải làm.**

**Chúng tôi đã đưa ra nhiều sản phẩm mới, Apple đã trở thành một trong hai nhà sản xuất duy nhất thu lãi trong số rất nhiều nhà sản xuất máy tính.**

**Mặc dù không kiếm được lợi nhuận kék sù, nhưng chúng tôi và Dell là hai công ty thu được lợi nhuận, các doanh nghiệp khác đều bị lỗ vốn, thậm chí còn phải bù lỗ rất nhiều.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “BusinessWeek” ngày 13/08/2003.*

Năm 2002, Apple lại một lần nữa thu được lợi nhuận 65.000.000 USD.

Đằng sau chiến công thu lãi lợi ngược dòng này là công sức mà Jobs đã đầu tư cho sáng tạo sản phẩm mới. Bắt đầu từ năm 2002, sách lược tuyên truyền của Apple là không ngừng so sánh máy tính Mac và PC để làm nổi bật điểm ưu việt về tính năng trong những sản phẩm của Apple.

Apple đã từng đưa ra một chương trình quảng cáo có chủ đề là “Switch” (thay đổi), chủ đề này thu hút những người dùng PC chuyển hướng sang dòng máy tính Mac.

Thậm chí Jobs đã phát động cuộc tiến công của sản phẩm. Đầu năm 2003, Apple đã ra mắt trình duyệt Safari do Apple nghiên cứu và chế tạo, từ đó những máy tính do Apple sản xuất đã “tạm biệt” trình duyệt IE của Microsoft.

Microsoft cũng tuyên bố chấm dứt tạo trình duyệt IE cho các dòng máy Mac.

Trong tình thế tụt dốc, ngoài việc cắt giảm giá thành, biện pháp xoay chuyển tình thế tuyệt vời nhất là sáng tạo ra sản phẩm vĩ đại.

NGÀY 26 THÁNG 4:

**BÁ CHỦ THẾ GIỚI NHẠC DỰA VÀO SÁNG TẠO**

**Vị trí của Apple hiện nay có thể nói là rất tinh tế. Tất cả mọi người hẳn đều biết, dường như mỗi bài hát trong mỗi đĩa CD trên thị trường đều là sản phẩm của Mac, trong đó quy trình từ đầu đến cuối do một tay Mac thực hiện.**

**Tất cả những nghệ sĩ, những ông chủ của các công ty đĩa hát mà tôi đã từng gặp, dường như người nào cũng có một chiếc iPod trong tay.**

**Một trong những nguyên nhân quan trọng giúp Apple đạt được thành tựu này là vì chúng tôi có nhiều sáng tạo nhất trong ngành công nghiệp nhạc.**

**Chúng tôi là người đi đầu, chúng tôi đã mở một cửa hàng nhạc trên mạng, đây là thành công không thể tùy tiện bắt chước. Nghe nói Microsoft dự định bắt chước chúng tôi, trong 6 tháng đã mở một cửa hàng nhạc tương tự trên mạng. Chuyện này mặc dù không thể xem thường, nhưng cũng không đơn giản như lời nói.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí âm nhạc “Rolling Stone”, tháng 12/2003.*

Cuối năm 2003, Jobs và Apple đều đã nhận được rất nhiều giải thưởng, trong đó điểm sáng lớn nhất chính là sự phát triển mạnh mẽ của dòng sản phẩm âm nhạc số của công ty.

Ngày 14 tháng 12 năm 2003, Tạp chí “Fortune” đã chọn “iTunes Stone” là sản phẩm gây sốt trong năm. Bài viết trên “Fortune” đăng: “Những dịch vụ mà Apple cung cấp, dù nhìn từ góc độ tiện lợi trong thao tác hay kỹ thuật, đều thực sự gây ấn tượng sâu sắc.”

Ngày 15 tháng 12 năm 2003, trang web Advertising Age đã chọn Jobs là “nhân vật gây sốt trong hoạt động tiếp thị của năm”. Trang web này nhận xét: “Điểm đáng gờm nhất của Apple là từ đây, thương hiệu này đã trở thành từ đồng nghĩa với đẳng cấp. Trong thị trường khoa học kỹ thuật toàn cầu do một số ít doanh nghiệp lớn thao túng, cái tên Apple không bao giờ vắng bóng này luôn giành được sự quan tâm của những người tiêu dùng không phân tuổi tác và quốc tịch.”

Tất cả những điểm này chính là ý tưởng sáng tạo mà Jobs nói đến.

Một cựu nhân viên Apple đã từng nói, Jobs không bao giờ nghe theo nhu cầu của người tiêu dùng, nhưng Jobs luôn nói: “Đây là thứ mà ngày mai người tiêu dùng sẽ cần đến.” Đây chính là sức mạnh của sáng tạo.

NGÀY 29 THÁNG 4:

**THẤU HIỂU MỘT THẾ HỆ, MỘT THỜI ĐẠI**

**Bạn cũng như tôi, khi chuyển đến nhà mới, việc đầu tiên mà chúng ta sẽ làm là liên lạc với công ty cung cấp dịch vụ viễn thông để nối đường dây điện thoại. Còn những thanh niên ngày nay, họ sẽ chỉ cầm theo chiếc di động của mình.**

**Dàn thiết bị âm thanh cũng vậy, thanh niên không mua dàn âm thanh, họ chỉ mua loa cho chiếc iPod. Đây chính là thị trường dàn âm thanh ngày nay. Người ta chỉ mua iPod và dàn Bose, chứ không mua dàn âm thanh nổi cỡ lớn của Jvc (Nhật) hay Sony. Trong khi đó, những “boss” chuyên sản xuất dàn âm thanh nổi cỡ lớn chưa bao giờ nói với chúng tôi: “Chúng tôi có thể hợp tác với iPod của các bạn được không?” Những công ty này trước sau như một, luôn kiên trì quan điểm sản xuất cố hữu của mình.**

*- Bài diễn thuyết của Jobs tại MacWorld Conference & Expo năm 2005.*

Có lần, phóng viên “Fortune” đặt câu hỏi với Jobs: “Có phải ông cảm thấy thanh niên bây giờ không giống với chúng ta không?”

Câu trả lời của Jobs cũng giống như câu nói trên. Sự thấu hiểu của Jobs về thế hệ thanh niên hiện nay cũng chính là sự thấu hiểu của ông về thời đại này.

Chúng tôi thường nói, thương hiệu và chiến lược marketing hoàn hảo cần phải hiểu người tiêu dùng, nhưng thương hiệu và chiến lược marketing vĩ đại cần phải thấu hiểu một thời đại. Đằng sau sự biến đổi của thời đại là sự biến đổi của xu thế và tâm thái người tiêu dùng, chỉ khi hiểu thấu được sự biến đổi to lớn này, một thương hiệu mới có thể trở thành thương hiệu lớn. Tôi tin rằng trong mắt Kenyahara là cả một thời đại lớn khi sáng lập nên MUJI, trong mắt Google cũng là cả một thời đại lớn, trong mắt Apple khi sáng lập nên iPod cũng là cả một thời đại lớn.

Dell đã từng đưa ra một đoạn băng, kể về tầm ảnh hưởng của một thời đại đối với xu hướng tiêu dùng. Từ “một thời đại nông trại” đến “một thời đại cái tôi chủ nghĩa”, tiếp đến là “một thời đại cách mạng xanh”. Lời quảng cáo là: “Không lâu trước đây, “thời đại cái tôi chủ nghĩa” đã bắt đầu trở thành “thời đại cách mạng xanh”. Thời đại X và Y cũng như vậy, thậm chí một thời đại vĩ đại hơn cũng đang chuyển mình.”

Chiến lược marketing thịnh hành là thấu hiểu trào lưu, chiến lược marketing vĩ đại là thấu hiểu một thời đại.

**NGÀY 30 THÁNG 4:**

**IPHONE: BÙNG NỔ CÁCH MẠNG DI ĐỘNG**

**Chúng tôi đều có di động, chúng thật sự không tiện dụng. Phần mềm tệ hại hết chỗ nói, phần cứng cũng không ra sao. Bạn bè tôi cũng đều không thích điện thoại của họ. Hơn nữa, chúng tôi phát hiện ra là những nhân tố này thực tế có thể còn lớn hơn nhiều. Đây là một thị trường cực lớn. Ý tôi là lượng xuất hàng điện thoại di động mỗi năm lên đến 1 tỉ chiếc, số lượng đơn đặt hàng cực lớn, vượt xa máy nghe nhạc. Lượng xuất hàng của nó hàng năm là 4 lần so với máy tính cá nhân.**

**Đây là một thách thức hết sức cam go: Hãy để chúng tôi sáng tạo ra một dòng điện thoại di động ưu việt được mọi người sùng ái nhất! Chưa có ai nghĩ đến chuyện lắp ráp hệ điều hành “đỉnh cao” như Mac OS X vào trong máy di động, vì thế điều này thật sự là một vấn đề. Nội bộ công ty chúng tôi đã diễn ra một làn sóng tranh luận kịch liệt về việc liệu có thể làm như thế được không. Và đây là vấn đề mà tôi cần đưa ra phán quyết cuối cùng, vì vậy tôi đã nói: “Chúng ta chuẩn bị làm như vậy. Hãy thử xem.” Chuyên viên phần mềm thông minh nhất nói họ có thể làm được thì hãy để họ thử xem. Kết quả là họ đã thành công.**

*- Jobs nói về nguồn gốc ra đời của iPhone năm 2008.*

Hiện iPhone đã trở thành nguồn thu lợi nhuận lớn thứ hai của Apple, đồng thời gây chấn động toàn ngành công nghiệp di động. Từ góc độ triết học 2.0 về sản phẩm của Jobs, Apple đạt được thành công này trước hết vì đó là một “việc làm chính xác”, kể đó, các dòng máy di động đa tính năng hiện nay còn quá nhiều điểm “tệ hại”.

Chúng ta hãy xem iPhone đã làm thế nào để giao diện sản phẩm khiến người sử dụng yêu thích “không muốn rời tay”:

Trước hết, hãy xem màn hình cảm ứng đa chạm, không phải là dạng màn hình chạm bút (màn hình cảm ứng dạng điện trở), mà là màn hình cảm ứng chạm tay tiên tiến hơn (màn hình cảm ứng dạng điện dung), chỉ cần dùng tay chạm vào là được, còn dạng màn hình dùng bút điều khiển rất dễ bị lỗi và bị sót.

Tiếp đến, hãy xem màn hình xoay cảm ứng trọng lực của iPhone. Lắp ráp này sẽ giúp điện thoại phản ứng với những thay đổi của hướng trọng tâm trái đất.

Thêm vào đó, điện thoại có chức năng tự động đóng màn hình. Khi bạn áp iPhone sát vào mặt để gọi điện thoại, iPhone sẽ tự động đóng màn hình để tiết kiệm điện và đề phòng những thao tác lỗi, bởi vì iPhone có chức năng cảm ứng hồng ngoại.

Những sáng tạo này của Apple chỉ trong một đêm đã khiến cho những “ông lớn” trong ngành di động lao vào “bắt chước”.

Để tạo ra được sản phẩm khiến người sử dụng yêu thích “không rời tay” thì cần phải có tầm mắt siêu phàm để phát hiện ra điểm “tồi tệ” của các sản phẩm đang có trên thị trường.

# THÁNG 5: ĐẤU SĨ THẤT BẠI

## NGÀY 1 THÁNG 5: TỔN THƯƠNG LỚN

**Sau khi sắp xếp mọi chuyện ổn thỏa, tuyển dụng được những trợ thủ quan trọng và xác lập được phương hướng tổng quan phát triển kỹ thuật, Sculley cho rằng tôi không có kinh nghiệm để giải quyết những việc tiếp sau. Điều này gây cho tôi tổn thương vô cùng lớn, một tổn thương không gì bù đắp được.**

*- Jobs nhớ lại sự bài xích của John Sculley với mình năm 1980.*

Năm 1980 là năm Apple nỗ lực phát súng đầu tiên đã thành công, cũng là năm thương hiệu cá nhân Jobs được mở màn mở mặt, nhưng một luồng ám khí đang len lỏi trong Apple.

Apple trưởng thành với tốc độ quá thần tốc, khiến nó rơi vào trạng thái vận hành lộn xộn, khó kiểm soát. Tháng 8 năm 1980, Hội đồng quản trị đã có một quyết sách: Sculley và Markkula bắt tay xây dựng lại Apple, đưa Apple trở lại quỹ đạo ổn định. Mấy tuần sau đó, ngoài việc có vài giám đốc bộ phận then chốt tham gia vào công cuộc tái thiết, hai người này đã bí mật quy hoạch dòng sản phẩm Apple II và Apple III, giao cho Whitney quản lý, dòng Apple Lisa mới được giao cho ban chuyên môn mới thành lập phụ trách. Cuối cùng, họ thành lập bộ phận thứ ba của công ty: ban phụ kiện và thiết bị đi kèm, người phụ trách là một cựu giám đốc khác, ông Hewlett. Tóm lại, Jobs không được quản lý một phòng ban nào.

Tháng 9 năm 1980, kế hoạch tái thiết lần đầu tiên được đưa ra công khai trong nội bộ công ty, bao gồm cả Jobs. Khi đó Jobs mới giật mình biết rằng Apple Lisa đã không còn thuộc phạm vi quản lý của mình.

Cùng tháng, Jobs được bầu làm Chủ tịch Hội đồng quản trị của Apple, Sculley muốn tìm cách giảm bớt đòn đánh chí mạng đối với Jobs, liền nói với Jobs, nguyên nhân điều chỉnh là vì khi Apple lên sàn sẽ có một loạt vấn đề ngoại giao cần Jobs giải quyết, họ muốn Jobs tập trung vào công việc ngoại giao của công ty nên không để ông phụ trách những sự vụ thường ngày.

Đây là lần đầu tiên Jobs bị “ép thoái vị”, đây cũng là một bài học sâu sắc của Jobs: Phải luôn nắm quyền chủ động.

## NGÀY 2 THÁNG 5: MỘT BÀI HỌC KINH NGHIỆM LÚC 27 TUỔI

**Điều này cũng giống như việc mọi chuyện riêng tư của bạn đều bị phơi bày trước dư luận, khiến bạn thể nghiệm sâu sắc cảm giác bất kỳ ai gặp bạn cũng đều có thành kiến với bạn.**

*- Tâm trạng uể oải của Jobs khi gặp bài báo chỉ trích trên Tạp chí “Time” năm 1983.*

Năm 1983, Jobs 27 tuổi, nhận được một bài học đến từ Tạp chí “Time”.

Năm 1983, Tạp chí “Time” đưa hình ảnh của Jobs lên trang bìa kỳ thứ nhất của năm. Cuối năm 1982, Apple yêu cầu “Time” đăng bài viết về Apple trong kỳ đầu năm mới để kỷ niệm sự ra

đòi dòng máy tính cá nhân đầu tiên. Jobs đặt nhiều kỳ vọng ở bài báo, cho rằng “Time” chắc chắn sẽ ca tụng Apple.

Tựa đề bài viết về Jobs là “Start a new chapter of Jobs” (Bắt đầu một chương mới của Jobs”, khi đọc bài báo, Jobs giật mình, bởi vì bài viết có không ít những lời khiến ông cảm thấy thật xấu hổ. Bài viết dẫn lời của Wozniak: “Jobs chưa bao giờ tự mình hoàn thành bất kỳ một bảng mạch điện, hình thiết kế hay lập trình nào. Nói cách khác, Jobs chưa bao giờ thật sự đầu tư sức lực và nhiệt huyết vào máy tính, cho đến giờ, Jobs chưa từng thật sự đọc hết một quyển sách về điều hành máy tính.”

Bài viết trên tạp chí còn tiết lộ, một nhân viên Apple đã nhận xét về Jobs: “Chỉ muốn làm ông lớn, muốn làm bao quân nước Pháp”. Một nhân viên khác chỉ trích Jobs “không biết chút gì về kỹ thuật, nhưng lại không bao giờ chịu thừa nhận”. Ngoài ra, bài viết còn phơi bày trắng trợn cuộc sống riêng tư của ông, bao gồm cả những tin đồn bất hòa giữa ông và bố để cùng với vấn đề từ chối nuôi dưỡng cô con gái Lisa, thậm chí bài viết còn đưa ra không ít thông tin về những chuyện “xấu hổ” của Jobs. Tóm lại, “Time” nói về Jobs “như một tên vô lại”, như thể Jobs đã tích góp tài sản khổng lồ của mình bằng những thủ đoạn lừa đảo, và là một gã vô học bất tài trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật.

Khi ấy, tâm trạng Jobs rất tệ, ông đã hủy bỏ toàn bộ kế hoạch của năm mới, cả ngày ngồi lì ở nhà. Đương nhiên, Jobs không phải là người vừa gặp khó khăn đã dễ dàng buông xuôi. Ông muốn chứng minh họ đã sai lầm, ông muốn đưa ra được sản phẩm thành công hơn nữa, để những kẻ công kích phải tui hổ mà rút lại những lời phê bình ông.

Nhà lãnh đạo nào cũng sẽ gặp phải nhiều nguy cơ từ giới truyền thông và các con đường xã hội khác, nhưng sách lược ứng phó của Jobs xứng đáng để chúng ta áp dụng: Dùng dòng sản phẩm thành công hơn và những con số thật ngoài thị trường để chứng minh sai lầm của kẻ công kích.

## NGÀY 3 THÁNG 5: MAC GẶP THẤT BẠI

**Cho dù phải trả cái giá thế nào, nhất định phải làm cho dòng máy tính Mac thành công vang dội trên thị trường.**

*- Chủ đề Jobs đưa ra trong một hội nghị cuối tháng 11/1984.*

Cuối tháng 11 năm 1984, tại Pajaro Dunes, Jobs đã tổ chức hoạt động tái chinh lý máy tính. Số người tham gia hoạt động lần này tương đối ít, chỉ có một số ít cán bộ quan trọng của Ban số 32 của Apple (khi đó Apple có hai ban tổng quản lý sản phẩm: một là ban máy tính số 2 Apple, một là ban máy tính số 32 của Apple quản lý Apple Lisa và Mac), chủ đề thảo luận duy nhất là: “Làm thế nào để dòng máy tính Mac thành công vang dội trên thị trường.” Bởi vì máy tính Mac được đưa ra thị trường vào đầu năm 1984 giống như một sản phẩm nức cười, thiếu sức cạnh tranh trên thị trường, con số tiêu thụ máy tính Mac liên tục tụt giảm, trong một tháng bán ra không được 10.000 máy.

Khi mới bắt đầu, Jobs còn một mực không tin vào sự thật này, ông cho rằng đây chỉ là phản ứng uể oải mùa hè của nền kinh tế, đến khi tổng tiêu thụ của tháng 8 vẫn tiếp tục xuống dốc thì Jobs mới bắt đầu lo lắng.

Một lần nữa Jobs gặp thất bại, ông đã không nắm bắt được nhân tố quan trọng nhất trong quyết định mua máy tính của khách hàng. Đa số khách hàng khi bỏ ra mấy nghìn đô để mua một chiếc máy tính không mấy quan tâm đến chuyện chiếc máy trông đẹp thế nào, cũng không mấy quan tâm đến chuyện nó có màu sắc bắt mắt, điều mà họ quan tâm chỉ là máy tính mà họ mua có thể hỗ trợ họ làm việc không.

Giống như lời quảng cáo nổi tiếng ở Mỹ năm 1984 “Thịt bò đâu rồi?”, mọi thứ ở máy tính Mac của Jobs đều tuyệt vời, chỉ “không có thịt bò”. Trong tình hình này, đối với một nhà lãnh đạo, việc

lấy lại tinh thần là vô cùng quan trọng.

## NGÀY 4 THÁNG 5: APPLE RƠI VÀO TRẠNG THÁI MÂU THUẤN KHÔNG TỰ GIẢI THOÁT ĐƯỢC

**1. Apple là một công ty phi truyền thống, đang rơi vào trạng thái mâu thuẫn không tự giải thoát được. Để điều hành một công ty quy mô lớn với tổng doanh thu lên tới hàng chục tỉ USD, không thể không xây dựng một hệ thống các quy định bắt buộc, nhưng đặt ra càng nhiều quy định trong phương diện này sẽ càng ghìm chân sức mạnh sáng tạo - thế mạnh giúp gây dựng nên một Apple lớn mạnh.**

**2. Hệ thống những quy tắc kiểu trò chơi được đặt ra trên cơ sở hoạt động của các phòng ban (chế độ trung tâm lợi nhuận là các phòng ban), có thể nói đã hoàn toàn mâu thuẫn với cơ cấu và tình hình thực tế của thị trường hiện nay, kết quả là tạo ra tình trạng chức năng của tổ chức không ăn khớp với nhau, điều này hoàn toàn có thể dự liệu được.**

**3. Tinh thần tin tưởng lẫn nhau giữa các phòng ban trong nội bộ công ty rất thấp, thậm chí không có tinh thần tập thể.**

**4. Do chức năng tổ chức không ăn khớp, Jobs hiện đang nắm toàn quyền kiểm soát công ty. Thêm vào đó là hàng loạt những quy định thiên lệch trong công ty, một đội trợ lý trung thành hết mực vây quanh và quan điểm bá quyền coi mình là trên hết của Jobs, tất cả cho thấy điều quan tâm duy nhất của Jobs lúc này là sự sinh tồn của toàn thể công ty.**

*- Bản ghi nhớ không được phép phát tán, sao chép và chia sẻ do Giám đốc bộ phận marketing của Apple - McMurry viết, tháng 3/1985.*

Tháng 3 năm 1985, tổng doanh thu của dòng máy Mac chỉ đạt 10% so với kế hoạch ban đầu, Apple tuyên bố cho dừng một số dây chuyền sản xuất dòng máy này. Bản ghi nhớ được viết trong bối cảnh đó.

Apple đang trên đà tụt dốc, một mặt tổng doanh thu tụt giảm, mặt khác, một lượng lớn nhân viên bắt đầu rời bỏ công ty. Nhưng Jobs dường như vẫn chưa nhận thức được rằng đây sẽ là khởi đầu của phong ba bão táp gần kề.

Cổ phiếu của Apple khá phân tán trên thị trường, cổ đông nhiều và phức tạp, lúc nào cũng có thể gây rắc rối trong đại hội cổ đông, vì vậy Hội đồng quản trị luôn thận trọng từng bước, lo rằng công ty sẽ đột ngột đổi chủ. Trong đại hội cổ đông định kỳ năm, thường sẽ thấy Roca có mặt khắp nơi, thuyết phục cho đủ số người cần thiết theo luật định, để lấy ý kiến nhất trí với các đề án mà công ty đã lập nên. Roca đã từng nhiều lần cảnh cáo Jobs và Sculley trong mấy lần họp Hội đồng quản trị trước đó rằng, chức vị của cả hai người đang bị đe dọa, trừ phi sự việc có bước biến chuyển rõ rệt và kịp thời, nếu không, Hội đồng quản trị sẽ chủ động tiến hành cải tổ lại toàn bộ.

Trong lần họp Hội đồng quản trị tổ chức vào ngày 11 tháng 4 năm 1985, có không ít những hạng mục quan trọng đã được quyết định:

1. Hủy bỏ kế hoạch dòng máy Mac cỡ lớn và tuyên bố tạm gác việc sản xuất dòng máy Apple Lisa.
2. Hội đồng quản trị yêu cầu Sculley tiếp quản toàn bộ công ty, Jobs không được đảm nhiệm nhóm nghiên cứu chế tạo dòng máy Mac nữa, Gace sẽ thay Jobs.

Jobs bị chấn động nặng nề bởi quyết định này và rất thù hận Sculley. Sau khi quyết định được công bố, ông không nói một câu nào và rời khỏi hội trường.

Jobs rời khỏi Apple là do công ty có mâu thuẫn về nội bộ, nhưng xu thế suy sụp nghiêm trọng của Apple là một sự thật không thể phủ nhận, và Jobs phải gánh chịu một trách nhiệm không thể chối bỏ. Những người làm lãnh đạo cần tích cực đối diện với những điều không như ý trong thương trường.

## NGÀY 5 THÁNG 5: THỜI KHẮC ĐEN TỐI NHẤT CỦA CUỘC ĐỜI

**Mọi thứ đã kết thúc, Sculley và Hội đồng quản trị đã biểu quyết yêu cầu Jobs rời khỏi Apple.**

*- Đối thoại của lãnh đạo công ty và Jobs năm 1985 khi Jobs bị “thất sủng”.*

Thứ ba ngày 28 tháng 5 năm 1985, đây là ngày được Jobs khắc cốt ghi tâm. 7 giờ tối, Sculley gọi điện đến nhà Jobs, nói với ông rằng mọi thứ đã kết thúc. Sculley sẽ bắt tay vào công cuộc điều chỉnh toàn bộ và Hội đồng quản trị quyết định tước bỏ mọi vai trò tổ chức của Jobs trong Apple. Họ hoan nghênh Jobs tiếp tục đảm nhiệm vai trò “giác mơ về sản phẩm”, nhưng Jobs sẽ không được làm chủ quản của bất kỳ một phòng ban nào.

Sau đó Jobs đã gọi cho McMurry - cựu trưởng phòng marketing của Apple.

Jobs nên rời bỏ, đầu hàng vô điều kiện, nên gắng gượng đi tiếp hay lên tiếng thanh minh? Murry nói với Jobs, Jobs có hai lựa chọn: có thể ra đi trong thù hận ngay bây giờ, nói cho giới truyền thông mọi thông tin họ muốn biết; hoặc chịu đựng mọi điều “vu khống” về mình.

Murry gọi điện cho Jobs một lần nữa, nhưng Jobs không nghe máy. Lo lắng, Murry lái xe đến nơi ở của Jobs. Ông phát hiện thấy trong nhà Jobs tối như bưng, liền tiến vào phòng ngủ, phát hiện người sáng lập Apple đang nằm cô độc trên nền đệm trải sàn.

Đây là thời khắc đen tối nhất trong cuộc đời Jobs.

Ai cũng sẽ gặp phải thời khắc đen tối nhất trong cuộc đời mình, nhưng hãy nhớ, đừng bao giờ từ bỏ hy vọng.

## NGÀY 8 THÁNG 5:B ÀI THUỐC TRỊ THƯƠNG TỐT NHẤT

**Dừng cảm đối mặt với những lời xấu xa.**

**Người bị hại,**

**Hãy đứng dậy vững bước tiến lên,**

**Giờ đây,**

**Người bị hại sắp đến đích vinh quang,**

**Trật tự trước sau sẽ thay đổi nhanh chóng,**

**Kẻ hại người sẽ rút lại phía sau,**

## Và vai diễn sẽ đổi cho nhau.

- Jobs tìm được niềm an ủi trong lời bài hát của Bob Dylan sau khi bị “thất sủng” năm 1985.

Ngày 1 tháng 6 năm 1985, trên trang nhất tờ “SanJose Mercury News” đăng tải tin: “Người sáng lập Apple bị thất sủng”, tờ “Bình luận San Francisco” cũng có bài viết tương tự.

Sau khi bị thất sủng, Jobs chuyển mọi cuộc gọi thành chế độ trả lời tự động, cả ngày nghe những tiếng chuông điện thoại đổ liên hồi cùng những lời nhắn của người gọi điện, ông tránh mọi cuộc phỏng vấn và truy vấn từ giới truyền thông, chỉ liên lạc với người nhà và một số ít bạn bè. Đối tượng giao lưu lớn nhất của ông chính là âm nhạc, lúc ấy ông thường ngồi trong không gian tối đen của căn phòng, lặng lẽ nghe những bản nhạc của Bob Dylan.

Những bản nhạc của Bob Dylan đã trở thành bài thuốc trị thương hiệu quả nhất với Jobs, như miêu tả trong cuốn “Silicon Valley mad husband - Steve Jobs and Apple legend”: “Jobs bị mất ý chí chiến đấu, qua lời bài hát, ông có thể hiểu được nỗi đau khổ của Dylan. Nỗi đau của Jobs không phải là giả tượng, nó thật sự là nỗi đau khoan sâu trong tim, tựa như nỗi đau mất đi người thân yêu. Jobs lại một lần nữa trở thành cô nhi, lần này công ty của ông đã bỏ rơi ông.”

Nếu bạn không thể từ chối thất bại, nếu bạn không thể trốn tránh thất bại, vậy thì cách đối phó thông minh chính là bạn phải có bài thuốc trị thương tốt nhất, phù hợp nhất với mình, giống như Jobs đã làm.

## NGÀY 9 THÁNG 5: PHÂN TÍCH LẠI THẤT BẠI

**Sự việc không luôn phát triển theo hướng tôi nghĩ, đúng như Mick Jagger, người hát chính của ban nhạc The Rolling Stones nổi tiếng nói: “Bạn không thể luôn đạt được những gì mình nghĩ, nhưng đôi lúc bạn có thể đạt được cái bạn muốn.”**

**Giờ tôi sẽ nghỉ ngơi và nhìn lại con đường mình đã đi. Những năm 20 của thế kỷ XX, Henry Ford cũng đã có mấy quý tị tệ như vậy.**

- Suy nghĩ của Jobs khi bị “thất sủng”, tháng 6/1985.

Năm 1985, sau khi bị “thất sủng”, Jobs đã lựa chọn du lịch để cân bằng lại tinh thần. Từ Paris, Jobs đi tới núi Toscana gần Florence - miền Trung Italia, ông đã mua một túi ngủ và một chiếc xe đạp, ban ngày đạp xe một mình, buổi tối cắm trại trong vườn quả. Không ai nhận ra Jobs, ông cứ đạp xe rong ruổi như vậy xuyên qua thị trấn miền núi nhỏ của Italia.

Tháng 6, Jobs đến Thụy Điển, tinh thần của ông đã khá hơn. Ông muốn nghỉ ngơi một chút. Giống như rất nhiều người gặp phải thất bại, Jobs tìm được an ủi trong một số suy nghĩ, ví dụ như “Bạn không thể lúc nào cũng đạt được những gì bạn muốn”. Tiếp đó, ông tự an ủi bản thân bằng câu chuyện thất bại của Henry Ford.

Việc không may mắn chưa hẳn đã là việc xấu, việc xấu cũng có thể hóa thành việc tốt, câu nói này chắc chắn là bài thuốc hiệu quả để tự an ủi mình.

## NGÀY 10 THÁNG 5: THẬM CHÍ TÔI CÓ THỂ ĐI CỌ RỬA BỒN CẦU

**Tôi không phải là người tát cả vì quyền lực, tôi thiết tha quan tâm đến Apple. Phần lớn thời gian trong cuộc sống sau khi trưởng thành tôi đều dành hết cho công việc chế tạo sản phẩm lớn và xây dựng một công ty lớn. Thế nên tôi sẽ cố hết sức mình để thúc đẩy Apple phát triển. Nếu điều đó có nghĩa là tôi phải đi quét dọn cầu thang, thì tôi sẽ**

**đi quét dọn cầu thang. Nếu điều đó có nghĩa là đi cọ rửa bồn cầu, thì tôi cũng sẽ đi cọ rửa bồn cầu.**

**Bạn cần phải suy nghĩ mãnh liệt về giá trị nội tại của mình - Điều gì mới thật sự là quan trọng với bạn. Khi sự việc xảy ra quá nhanh, bạn không có thời gian để suy nghĩ thấu đáo, nó có thể làm rối loạn tâm tư của bạn.**

*- Tâm trạng mâu thuẫn của Jobs sau khi bị thất sủng năm 1985.*

Năm 1985, khi bị đuổi ra khỏi Apple, Jobs đã trải qua hai giai đoạn: giai đoạn thứ nhất là bị “thất sủng”; giai đoạn thứ hai mới là thật sự rời khỏi. Jobs nói những lời này vào cuối tháng 6 năm 1985, lúc ấy ông đang ở giai đoạn bị “thất sủng”, vẫn còn nhiều hy vọng, muốn tiếp tục ở lại Apple. Chúng ta có thể thấy được trạng thái tâm lý này ở nhiều người sáng lập công ty khi bị ép buộc phải rời khỏi công ty.

Jobs với hình tượng nhân vật quyền lực “võ sĩ giác đấu”, vì không muốn rời xa công ty do chính mình sáng lập nên, đã dối lòng khi nói mình “không phải là người tất cả vì quyền lực” hay “thậm chí tôi có thể đi cọ rửa bồn cầu”. Điều này cho thấy Jobs đang thật sự hoang mang.

Một CEO mạnh mẽ đến đâu cũng sẽ gặp phải thời khắc hoang mang, nhưng nếu không mất phương hướng thì tâm trạng hoang mang này lại có tác dụng kích thích sức mạnh lớn hơn để lấy lại tinh thần.

## **NGÀY 11 THÁNG 5: BỊ LƯU ĐÀY Ở SIBERIA**

**Tôi bị yêu cầu chuyển đi khỏi văn phòng làm việc của mình, họ đã thuê một tòa nhà nhỏ ở đối diện với con đường của tòa nhà Apple, tôi đặt cho nó biệt hiệu là “Siberia”.**

**Tôi đã chuyển đến phía đối diện với Apple như vậy. Tôi muốn tất cả những người quản lý của Apple đều có số điện thoại của tôi. Tôi biết John Sculley chắc chắn có, tôi liền gọi điện cho những người còn lại. Tôi nói với họ, nếu cần đến tôi thì cứ gọi điện cho tôi bất cứ lúc nào.**

**Họ tỏ ra sốt sắng, nhiệt tình, nhưng không một ai gọi điện cho tôi. Tôi đành phải tự mình đến công ty như bình thường, ở đó tôi chỉ nhận được 1 - 2 cuộc điện thoại, tôi mở mấy bức thư điện tử ra xem, đa phần là những tài liệu về quản lý công ty sẽ không bao giờ đặt trên bàn làm việc của tôi. Một số người có thể đã nhìn thấy xe của tôi ở bãi đỗ xe và tới động viên tôi, họ tỏ ra thông cảm với tôi. Còn tôi thì trở nên buồn bã, chán chường và 2 - 3 tiếng, hoặc 3 - 4 tiếng sau mới về được, điều này thật sự khiến người khác thấy mệt mỏi.**

**Tôi đã như thế vài lần, và tôi cảm thấy như bị giày vò về tinh thần. Tôi không còn đến công ty nữa. Tôi phải chấp nhận sự thật rằng ở đó không có ai thật sự nhớ đến mình.**

*- Jobs quyết định rời khỏi Apple, Năm 1985.*

Đến tháng 6 năm 1985, địa vị của Jobs ở Apple mặc dù đã tụt dốc nhưng ông vẫn chưa bị loại, Jobs vẫn diễn thuyết đại diện cho Apple. Đầu tháng 7, khi đang ở Nga, Jobs thấy mình cần chuẩn bị quay về Cupertino, ông muốn thay đổi quan hệ với Sculley, tiếp tục công việc mới của mình.

Nhưng khi quay trở về Apple vào trung tuần tháng 7, ông nhận thấy công ty hoàn toàn không muốn ông giữ bất cứ vai trò gì. Ông còn bị yêu cầu rời khỏi văn phòng làm việc.

Theo ghi chép của cuốn “Gã I điên - Jobs”, khi ấy có một người vẫn một mực trung thành với Jobs, đó là cựu trưởng phòng marketing dòng máy Mac - McMurry. Theo sau Jobs, ông cũng chuyển sang phòng làm việc sát vách với phòng làm việc của Jobs, trong cuộc tái thiết công ty, vốn dĩ McMurry cũng được hứa hẹn một chức vụ mới nhưng sau đó lại mất luôn chức vụ hiện thời. Phe cánh của Sculley thấy Murry không đáng tin cậy, vì ông quá thân thiết với Jobs.

Thời gian này Jobs tránh dần công việc của công ty, ông bắt đầu chuyển hướng quan tâm của mình.

Bài thuốc trị thương cho thất bại chính là nhìn vào những thất bại lớn hơn. Trong sự nghiệp của mình, khi rơi vào tình trạng bị lưu đày ở “Siberia”, bạn hãy nhìn vào câu chuyện của Jobs và học tập tinh thần của ông.

## NGÀY 12 THÁNG 5: MẤT Ý CHÍ CHIẾN ĐẤU

**Cứ như có ai đánh vào dạ dày của bạn vậy, làm bạn mất ý chí chiến đấu và không thể thở được. Nhưng nếu thả lỏng người, bạn có thể lại bắt đầu thở được. Đó chính là cảm giác của tôi, việc tôi cần làm là cố gắng thả lỏng cơ thể. Điều này rất khó. Tôi đã đi dạo rất lâu trong rừng, lúc ấy tôi thật sự không muốn nói chuyện với bất cứ ai.**

*- Tâm lý của Jobs sau khi bị thất sủng năm 1985.*

Năm 1985, giá cổ phiếu của Apple tiếp tục tụt dốc, cuối cùng tụt xuống mức thấp nhất là 15 USD, tiếp đó, vào cuối quý II (28 tháng 6 năm 1985), Apple tuyên bố lần lỗ vốn đầu tiên: bù mất 17.200.000 USD, doanh thu giảm 11% so với cùng quý năm trước. Một ngày sau, trong hội nghị báo cáo theo quý của Apple, Sculley đã thuyết minh về doanh thu gần đây và kế hoạch tương lai của Apple với các nhà phân tích. Sculley nói: “Việc kinh doanh của công ty này không cho Jobs một vai trò gì, kể cả hiện tại cũng như tương lai.”

Câu nói này như xát thêm muối vào vết thương của Jobs, trên thực tế là Apple muốn đuổi Jobs ra khỏi công ty, nhưng đối với Jobs thì điều tệ hại nhất là làm Jobs mất đi ý chí chiến đấu.

Và Sculley đã làm được điều đó, Jobs bị đã thương trầm trọng.

Cho dù đối mặt với đòn tấn công mạnh đến đâu cũng không được để mất ý chí chiến đấu. Nhưng nếu một công ty không thể cho bạn ý chí chiến đấu thì công ty này đã không còn sức hấp dẫn nữa, tốt hơn là nên mở một con đường khác.

## NGÀY 15 THÁNG 5: TÌM LẠI ĐIỂM GỐC CỦA CUỘC ĐỜI

**Tôi nghĩ sở trường của tôi là sáng tạo nên những sản phẩm mới lạ và sáng tạo, đó mới là điều tôi muốn làm. Tôi thích và luôn có hứng thú khi cùng làm việc với một nhóm người có năng lực. Đó là điều tôi đã làm với Apple II, cũng là điều tôi đã làm với Mac.**

Một hôm, tôi lấy ra một tờ giấy, viết ra những việc tôi quan tâm nhất, những sự kiện đáng tự hào nhất mà cá nhân tôi đã làm được trong 10 năm ở Apple. Hiển nhiên đó là việc sáng tạo ra Apple II và Mac. Ngoài những điều này, tôi thật sự quan tâm tới việc xây dựng quỹ giáo dục của Apple. Tôi đã nghĩ ra ý tưởng điên rồ này và chuyển hóa thành một kế hoạch mang tên “The Kids can’t wait”. Chúng tôi dự định quyên tặng mỗi trường học trên khắp nước Mỹ một chiếc máy tính, kết quả là tôi đã quyên tặng cho tất cả các trường học ở California, mỗi trường một máy tính, tổng cộng ước chừng 1 vạn máy tính.

**Đó chính là những việc tôi thích làm nhất.**

*- Tâm lý của Jobs sau khi bị “thất sủng” năm 1985.*

Sau khi Jobs và Apple bị “chia đôi ngã”, Jobs đã có mấy lựa chọn sau:

1. Thành lập một quỹ đầu tư, bắt đầu cuộc đời của một nhà đầu tư khởi nghiệp.
2. Bước vào chính trường, thậm chí ông đã thuê một công ty cố vấn chính trị, nhưng ông không thuộc chính đảng nào, hơn nữa công ty cố vấn này nói rõ với ông việc độc lập tham gia bầu cử cần phải có được sự ủng hộ của cử tri, điều này là rất khó khăn.
3. Khởi nghiệp một công ty mới.

Quá trình lựa chọn của Jobs cũng là quá trình tìm lại điểm gốc của cuộc đời. Nhiều lúc, chúng ta bận rộn với những công việc thường nhật và quên mất điểm gốc, quên mất phương hướng của mình. Giống như Jobs, khi bị thất sủng ông mới thật sự có thời gian để xác định lại những việc mà mình quan tâm nhất, những việc khiến mình tự hào nhất, đó đều là điểm gốc cuộc đời của ông.

Trải nghiệm này của Jobs là một minh chứng điển hình cho luận điểm: Nghiêm túc tổng kết kinh nghiệm sẽ mang lại cho chúng ta những bài học quý giá.

Câu hỏi khó khăn tiếp theo mà Jobs phải đối mặt chính là: Tiếp theo phải làm gì. Muốn giải đáp câu hỏi khó này, hãy tìm lại điểm gốc cuộc đời của chính mình.

## NGÀY 16 THÁNG 5: RA ĐI BẰNG LÒNG TỰ TRỌNG

**Báo sớm hôm nay đều bàn đến việc Apple đang nghĩ cách khai trừ tôi ra khỏi chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị, tôi không biết nguồn gốc thông tin của những bài báo này, nhưng chúng không chỉ gây dư luận không đúng mà còn rất không công bằng với tôi.**

**Về hành vi của bộ phận quản lý của công ty trong sự kiện lần này, bản thân tôi cũng cảm thấy đau buồn và khó khăn, đối với tôi, điều này hoàn toàn không phù hợp với lợi ích của Apple. Vì nghĩ tới mối quan hệ giữa tôi và Apple trước đây, hơn nữa tôi vẫn còn một cổ phần lớn trong Apple, nên tôi vẫn vô cùng quan tâm tới Apple.**

**Tôi vẫn hy vọng có thể được nghe thấy những âm thanh khá trầm lắng trong nội bộ công ty, trước đây một số đại biểu của công ty đã bày tỏ rằng họ sợ tôi sẽ dùng những kỹ thuật của Apple cho sự nghiệp mới của tôi. Mọi hoài nghi đều hoàn toàn không có căn cứ, nếu hoài nghi này là nguyên nhân thật sự khiến Apple nảy sinh ý thù địch với công ty khởi nghiệp này, thì tôi có thể đưa ra đảm bảo để xóa bỏ hoài nghi này.**

**Như các bạn đã biết, lần điều chỉnh về tổ chức trong nội bộ công ty gần đây khiến cho tôi không thể làm được việc gì, thậm chí không thể xem được những báo cáo quản lý thông lệ. Tôi mới 30 tuổi, tôi vẫn muốn cống hiến và có thành tựu.**

**Sau khi chúng tôi cùng đạt được mọi thành quả, tôi hy vọng lần chia tay đôi ngã này của chúng tôi sẽ là hữu hảo và có tự trọng.**

*- Đơn từ chức Jobs viết ngày 17 tháng 9 năm 1985.*

Ngày 17 tháng 9 năm 1985, Jobs - “người luôn mơ về sản phẩm” của Apple, người sáng lập công ty mang cá tính một võ sĩ giác đấu - đã đệ đơn từ chức với công ty của chính mình.

Sau khi nộp đơn từ chức, tại nhà riêng, Jobs đã lên tiếng chứng thực với đồng đảo giới truyền thông, ông quyết định ra đi và chấm dứt những liên hệ với Apple. Jobs cuối cùng đã lấy lại được sức mạnh “võ sĩ giác đấu” của mình.

Ngày hôm nay chúng ta thấy chuyện Jobs bị loại ra khỏi công ty chỉ như một câu chuyện huyền thoại, nhưng đối với không ít người, quyết tâm ra đi của Jobs hàm chứa dũng khí và sự lựa chọn, mang giá trị sâu sắc.

NGÀY 17 THÁNG 5:

ĐỊNH VỊ THẤT BẠI MANG TÍNH TAI NẠN

**Dòng máy tính thế hệ kế tiếp dành cho những người nhận được chế độ giáo dục cao cấp.**

*- Định vị chiến lược Jobs xác định cho dòng máy Next vào những năm 80 của thế kỷ XX.*

Tháng 10 năm 1988, máy tính Next lần đầu tiên được đưa ra thị trường. Trong buổi tuyên bố chính thức, Jobs nói Next chỉ được cung cấp cho những trường đại học và học viện. Trên chiếc áo T-shirt mà người bán hàng của công ty mặc cũng in dòng chữ “Dòng máy tính thế hệ kế tiếp dành cho những người nhận được chế độ giáo dục cao cấp”. Nhưng sự thật cho thấy, đây là một chiến lược thất bại.

Khi ấy, máy tính do Next đưa ra có thể gọi là sản phẩm máy tính Unix “độc đáo nhất”, giá bán là 6000 USD, được lắp bộ xử lý Motorola 33-MHz 68030 của công ty Motorola. Nhưng điều đáng tiếc là dòng máy tính này không có bất kỳ phần mềm lắp ráp nào, điều này đối với khách hàng thật chẳng khác gì bỏ 6000 USD để mua một “cục gạch”. Ngoài ra, nếu thêm máy in laser và một số thiết bị đi kèm quan trọng khác thì giá tổng cộng của máy tính Next sẽ vượt quá 10.000 USD, cao đến mức bất thường.

Mặt khác, việc tiêu thụ máy tính cho các phòng thí nghiệm của các trung tâm nghiên cứu và các trung tâm máy tính của các tổ chức nghiên cứu học thuật là vô cùng khó khăn, bởi có không ít công ty lớn trong giới IT hoặc sẽ miễn phí, hoặc sẽ đưa ra mức giá thấp hơn giá thành để cung cấp máy tính cho các trường đại học, như vậy, thị trường của máy tính Next sẽ vô cùng chật hẹp.

Thất bại lớn nhất là thất bại do định vị, Jobs cũng không ngoại lệ. Là một nhân vật linh hồn của một công ty máy tính tư nhân, Jobs bại trận ngay trước thị trường chuyên nghiệp.

NGÀY 18 THÁNG 5:

THÁNG 12 THẤP THỒM CỦA JOBS

**Cứ đến tháng 12, Jobs lại sống trong tâm trạng thấp thỏm không yên, tôi cũng luôn sợ tháng 12.**

**Rõ ràng là Jobs tâm thần bất định. Do khoản nợ lớn của Pixar, Jobs sợ không thể giữ được Next. Pixar và Next được sáng lập cùng lúc, nhưng rõ ràng là Jobs yêu quý Next hơn.**

*- Hồi ức của một Giám đốc cao cấp khi Jobs chuẩn bị bán Pixar, tháng 12/1990.*

Tháng 12 năm 1990, Jobs thấp thỏm không yên vì ngày lễ Giáng sinh sắp đến, ông phải đối mặt với kết quả và những con số kinh doanh đáng thất vọng trong năm.

Năm 1989, 1990 là những năm đau khổ đối với Jobs. Mặc dù dòng máy Next đầy sức sáng tạo và có vẻ bề ngoài bắt mắt, nhận được những lời tán dương và cổ vũ liên tiếp từ giới truyền thông cùng hàng loạt những bài báo như “thế hệ máy tính con tái sinh”, Next vẫn thất bại.

Hai lần đầu tư thất bại khiến cho nguồn vốn của Jobs đứng bên bờ cạn kiệt. Pixar là một cái động không đầy - công ty mà Jobs bỏ ra 10.000.000 USD để mua về chỉ mấy năm sau tổng số nợ đã lên tới 50.000.000 USD. Chỉ trong 4 năm ông đã mất đứt 60.000.000 USD. So sánh với Pixar thì Next cũng không đến nỗi thê thảm như vậy, ông chỉ đầu tư 12.000.000 USD, các nguồn đầu tư khác là từ bên ngoài: cá nhân Ross Perot đầu tư 20.000.000 USD, Công ty Canon đầu tư 100.000.000 USD.

Jobs tổng cộng đã đầu tư vốn 72.000.000 USD cho Pixar và Next, số tài sản cá nhân còn lại là 25.000.000 USD. Giả thiết nếu Jobs chỉ có cổ phiếu của Apple, số tài sản của ông sẽ vượt qua 450.000.000 USD.

Điều quan trọng nhất là lòng tự tin của ông đã bị giáng một đòn chí mạng, một nhân viên dưới quyền Jobs nhớ lại rằng: “Jobs đã mất hết lòng tự tin trong mọi việc.” Con đường khởi nghiệp chắc chắn không chỉ tràn đầy hoa thơm và tiếng vỗ tay, nó sẽ luôn có những thời khắc khiến bạn thấp thỏm không yên, giống như Jobs thời điểm tháng 12 năm 1990. Nhưng ngay ở thời khắc này, bạn hãy kiên trì lòng tin ngày mai sẽ thành công, quyết không từ bỏ ước mơ của mình.

## NGÀY 19 THÁNG 5: NEXT ĐÓNG XƯƠNG

**(Phóng viên hỏi: Phải chăng NEXT đã vỡ nợ?)**

**Tôi không muốn trả lời cuộc phỏng vấn này - Jobs yếu ớt nói - Không muốn!**

*- Ngày 10/02/1993, Jobs đã từ chối phỏng vấn khi ông tuyên bố đóng xương Next.*

Ngày 10 tháng 2 năm 1993, Next tuyên bố đóng xương, dỡ bỏ máy tính, giải thể hầu hết nhân công. Jobs lại một lần nữa đối diện với thất bại, lần thất bại hoàn toàn.

Ngày 25 tháng 5 năm 1993, Jobs lên kế hoạch đưa ra báo cáo chiến lược, bàn về kế hoạch phục hưng công ty của mình tại hội nghị thường kỳ hàng năm của Next, tổ chức tại trung tâm Koni Mass ở San Francisco. Giới truyền thông không giữ thể diện cho Jobs, họ đã đưa tin và chế giễu Jobs trên trang đầu tờ “Wall Street Journal”. Bài báo nói Jobs “ngạo mạn, ngã một vố đau”, “hiếu chiến muốn chứng minh mình vẫn còn là nhân vật có máu mặt được thừa nhận”.

Jobs lúc này hoàn toàn như “Wall Street Journal” đã nói “ngạo mạn, ngã một vố đau”. Và thực tế là mấy năm đó Jobs dường như biến mất khỏi tầm mắt của công chúng.

Cho dù thế nào, tinh thần càng thất bại càng bền bỉ chiến đấu rất đáng để noi theo, đây cũng là điều cơ bản nhất của tinh thần khởi nghiệp: Chống chọi được với thất bại liên tiếp và vẫn giữ được tinh thần chiến đấu bất khuất.

## NGÀY 22 THÁNG 5: KHÔNG MUỐN TRỞ THÀNH LÁ BÀI TRONG TAY CON BẠC

**Tôi đã chứng kiến quá nhiều sự việc tồi tệ xảy ra ở rất nhiều doanh nghiệp ban đầu vốn vận hành rất tốt. Những doanh nghiệp này giống như lá bài trong tay con bạc, bị bán đi bán lại, có khi là vì quyết định của những nhà tư bản rủi ro, có khi là vì những quyết định của người khác.**

**Tôi chỉ muốn thật sự nắm chắc phần vốn và cổ phần cần thiết để đảm bảo có thể vượt qua khó khăn khi hai công ty gặp rủi ro.**

**Phải chăng vì thế mà những đau khổ do những việc đã xảy ra trước đây đem lại cho tôi có thể dần dần được xoa dịu? Không, hoàn toàn không phải như vậy, và cũng**

**hoàn toàn không liên quan gì đến chuyện trả thù.**

*- Tháng 2 năm 1996, Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Red Herring”.*

Trải nghiệm bị loại ra khỏi Apple của Jobs ảnh hưởng rất lớn đến quan điểm sáng nghiệp của ông sau này. Nhìn vào con số tài chính của Next và Pixar, ta có thể thấy rõ ràng sự khác biệt này. Trong hai công ty được sáng lập sau Apple, Jobs luôn giữ ưu thế tuyệt đối về tỉ lệ cổ phần cá nhân trong công ty. Nguyên nhân thứ nhất là Jobs đã đảm nhiệm vai trò một nhà đầu tư rủi ro, trong Pixar, phần đầu tư của riêng ông đã tương đương với 5 nhà đầu tư rủi ro.

Nguyên nhân thứ hai như ông nói, “không muốn làm lá bài trong tay kẻ khác.” Jobs muốn tự mình nắm bắt số phận của mình.

## NGÀY 23 THÁNG 5: APPLE ĐÃ CHẾT

**Trong một thời kỳ quan trọng nào đó, chừng 5 năm trước, Apple đã không còn muốn đầu tư thêm thời gian, sức lực, tâm trí và tiền của để sáng tạo nên những sản phẩm ưu việt nhất.**

**Một doanh nghiệp đứng đầu trong giới phần mềm OS đột nhiên phát hiện ra mình đã không còn khả năng xây dựng phần mềm OS. Apple vốn là một thể thống nhất giữa phần mềm và phần cứng, và là một công ty giàu ý tưởng sáng tạo, công ty ấy đã lập nên một giới hạn mới trong phương thức sử dụng máy tính của con người. Nhưng một Apple như vậy đã chết.**

*- Năm 1997, chuyên viên kỹ thuật số 1 của Microsoft là Nathan Myhrvold đã nhận xét như vậy về Apple.*

Tháng 12 năm 1996, Apple công bố thông tin chuẩn bị sáp nhập Next với giá 400.000.000 USD. Apple thiếu Jobs thật như tượng đất sét qua sông, khó bảo vệ được chính mình, và việc Apple sáp nhập Next là để chứng minh rằng Apple muốn thay đổi phương thức kinh doanh.

Tháng 6 năm 1997, Tạp chí “Wired” đã lấy biểu tượng thương hiệu Apple thêm một vòng hoa gai chuyên dùng trong lễ truy điệu để làm trang bìa cho tạp chí tháng này, đồng thời đã đưa ra một tiêu đề rất bi quan: “Hãy cầu nguyện đi!”. Là một tạp chí giữ vai trò nòng cốt trong ngành công nghiệp khoa học kỹ thuật cao của Mỹ, và là người phát ngôn cho sức sáng tạo Mỹ, Tạp chí “Wired” đã đăng tải bài báo sắc sảo về Apple. Họ đặt câu hỏi hờnghi: “Một doanh nghiệp như vậy phải chẳng thật sự sắp đến hồi kết?” Cách nhìn nhận của “Wired” rất gần với kết luận của “Silicon Valley” và các nhà quan sát khác, họ đều cho rằng, việc vực dậy Apple là điều không tưởng, trừ phi xuất hiện kỳ tích.

Một công ty nếu đã đánh mất động lực ban đầu - yếu tố mà nhờ đó tạo dựng được sự nghiệp - thì có nghĩa là đã đánh mất linh hồn. Vì vậy, điều mà người khởi nghiệp phải làm là cố gắng tránh để xảy ra những việc khiến cho doanh nghiệp mất đi động lực ban đầu.

## NGÀY 24 THÁNG 5: CÓ HẾT SỨC BÌNH SINH

**Sự kiện Apple lần này đối với tôi là như vậy, đương nhiên tôi không muốn thất bại. Nhưng dù tôi không biết được tình hình thật sự tồi tệ đến mức độ nào, trước khi nói “đồng ý” (lại trở thành một thành viên của Apple, thậm chí chỉ làm một cố vấn đặc biệt), tôi vẫn có nhiều điều cần phải cân nhắc. Tôi phải cân nhắc ý nghĩa của việc này đối với gia đình tôi, danh tiếng của tôi. Cuối cùng tôi quyết định không quan tâm đến nữa, bởi vì đây là việc tôi muốn làm.**

**Nếu cuối cùng vẫn thất bại, thì đành vậy, tôi đã cố hết sức có thể rồi.**

*- Sau khi Jobs quay trở lại Apple, ông nhớ lại “bài học lần trước” giữa ông và Apple.*

Jobs nói, ông đã từng có thời gian trao Apple vào tay “một gã đàn ông”. Sau khi quay trở lại Apple, Jobs muốn chứng minh giá trị của mình. Ông đã nói đến bài học sau khi bị thất sủng ở Apple, ông cũng nói đến những suy nghĩ thật của bản thân khi đó, thậm chí cả ý nghĩ tự hạ mình chỉ để được ở lại Apple.

Đối với Jobs, thất bại và thất bại sau khi đã cố gắng hết sức có ý nghĩa hoàn toàn khác nhau. Đối với một người mang phong cách võ sĩ giác đấu như Jobs, ông không thể cho phép sự thất bại khi chưa cố gắng hết sức mình.

## NGÀY 25 THÁNG 5: THỜI KHẮC MỆT MỎI NHẤT CUỘC ĐỜI

**Cả đời này tôi chưa bao giờ mệt mỏi đến như thế. Tối nào cũng chùng 10 giờ tôi mới về đến nhà, sau đó đổ gục xuống giường ngủ li bì. 6 giờ sáng hôm sau tôi đã phải ép mình thức dậy, tắm và đi làm luôn. Nếu không có vợ, có lẽ tôi không thể kiên trì tiếp được. Trong toàn bộ quá trình, cô ấy luôn ủng hộ tôi, cô ấy lo chu toàn mọi việc gia đình đâu vào đấy ngay cả khi chồng bị cách chức.**

*- Năm 1998, Jobs trả lời phỏng vấn của giới truyền thông.*

Đối với Jobs, việc cắt giảm sản phẩm và tái cơ cấu tổ chức hoàn toàn không phải là việc đơn giản, ông đã phải trăn trở cân nhắc trong một thời gian dài. Có lúc Jobs cũng tự hỏi mình làm như vậy có đúng hay không.

“Nếu nói tôi chưa bao giờ tự hỏi mình rằng việc quay trở lại Apple có phải là việc chính xác hay không thì là nói dối.” - Jobs đã từng nói với phóng viên của Tạp chí “Time” như vậy - “Nhưng tôi tin rằng cuộc sống chính là một tác phẩm đầy trí tuệ, đòi hỏi người ta phải dốc hết tâm sức. Mọi thứ đều không thể tùy ý được.”

Nếu khi bạn mệt tới mức không thể kháng cự lại, có người nói với bạn: “Cuộc sống chính là một tác phẩm đầy trí tuệ, khiến người ta phải dốc hết tâm sức”, thì cho dù phải đương đầu với khó khăn lớn thế nào đi nữa, bạn cũng sẽ có dũng khí để khắc phục nó.

## NGÀY 26 THÁNG 5: TỪ CHỐI TRÌ TRỆ

**Tôi đã nhận được sự cổ vũ từ chính thần tượng Bob Dylan. Một lý do quan trọng mà Dylan khiến tôi khâm phục là ông đã từ chối sự trì trệ. Rất nhiều nhà nghệ thuật trong giai đoạn thoái trào của sự nghiệp đều có một trải nghiệm như thế này: Họ luôn kiên trì làm việc mà ngay từ đầu họ đã thành công, chứ không lao vào mạo hiểm thử sức để làm một việc mới mẻ, vì vậy, sự nghiệp của họ vẫn giậm chân tại chỗ, không tiến lên. Nếu họ có thể tiếp tục mạo hiểm, thì họ vẫn là một nhà nghệ thuật. Suốt cuộc đời Dylan và Picasso luôn gặp phải thất bại.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 1998.*

Jobs của năm 1998 vẫn đang trong guồng nỗ lực phấn đấu, chứng minh bản thân, cố vực dậy Apple. Hay nói cách khác, ông đang chiến đấu với thất bại, thực tế là cả cuộc đời Jobs đã trải qua rất nhiều lần thất bại, nhưng điều gây ấn tượng sâu sắc nhất không phải là thất bại của Jobs mà là những tác phẩm như mơ của ông. Tại sao ư?

Nguyên nhân quan trọng xuất phát từ quan điểm giá trị độc đáo của Jobs: từ chối trì trệ. Jobs luôn mạo hiểm, luôn lao mình chạy, thất bại không thể ngăn cản bước tiến của Jobs, thường là khi bạn vừa nhìn thấy một sản phẩm thất bại của Jobs thì ngay sau đó ông đã lại đưa ra một sản phẩm sáng tạo như trong mơ rồi.

Thất bại hoàn toàn không đáng sợ, quan trọng là phải có dũng khí mạnh mẽ, tiếp tục mạo hiểm và tiến công. Kiên quyết từ chối trì trệ thì mới có thể phá vỡ bóng đen của thất bại, giành được thành công rực rỡ.

## NGÀY 29 THÁNG 5: MỘT THẤT BẠI LỚN SAU KHI QUAY TRỞ LẠI APPLE

**Nói một cách đơn giản, đây là dòng máy tính “khủng” nhất, chưa từng thấy.**

*- Lời phát biểu của Jobs trong Lễ ra mắt máy tính PowerMac G4, tháng 7/2000.*

Máy tính PowerMac G4 đã có bước đột phá táo bạo về thiết kế, nhìn bề ngoài nó giống như một khối lập phương nhỏ nhắn, được bọc bởi một lớp vỏ trong. Dòng máy này đã thể hiện điểm sáng tạo tài tình của Apple: vì loại bỏ thiết kế quạt tản nên máy vận hành rất êm; khi bật tắt máy chỉ cần dùng ngón tay chạm nhẹ vào nút điện nguồn; máy tính dòng này còn đi kèm một chuột quang, đây là lần đầu tiên chuột quang được đưa vào làm thiết bị chuẩn cho máy tính.

Mặc dù chức năng cải tiến, về ngoài tinh tế, nhưng dòng máy tính này lại không được thị trường ưa chuộng, thậm chí còn trở thành một trong những sản phẩm thất bại nổi tiếng nhất kể từ sau khi Jobs quay trở lại Apple. Một năm sau, dòng sản phẩm này đã bị dừng sản xuất, khi đó chỉ bán ra được không đến 150.000 chiếc.

Các nhà phân tích cho rằng lần thất bại này một lần nữa cho thấy khó khăn mà Apple sẽ gặp phải khi muốn đồng thời tấn công vào hai thị trường phân chia trận tuyến rõ rệt: một là thị trường đại chúng bình dân, hai là thị trường cao cấp chuyên nghiệp.

Cao thủ sáng tạo Apple cũng sẽ có lúc gặp thất bại khi định vị sản phẩm không rõ ràng. Điều này mách bảo những nhà lãnh đạo một sự thật: Sản phẩm có tốt đến đâu cũng không thể bằng việc định vị thị trường chuẩn xác.

## NGÀY 30 THÁNG 5: CHIẾN ĐẤU VỚI BỆNH UNG THƯ TUYẾN TUY

**Tôi có một vài thông tin cá nhân muốn thông báo cho các bạn biết, và tôi hy vọng các bạn biết được điều này trực tiếp từ phía tôi.**

Cuối tuần này tôi đã có một cuộc phẫu thuật thành công, đã cắt bỏ khối u trong tuyến tụy. Tôi mắc phải một căn bệnh hiếm gặp là ung thư tuyến tụy, gọi là khối u tế bào thần kinh nội tiết (islet cell neuroendocrine tumor), loại ung thư chỉ chiếm 1% trong tổng số chẩn đoán bệnh ung thư tuyến tụy hàng năm, may mắn là chỉ cần phát hiện sớm thì căn bệnh này có thể chữa khỏi bằng cách phẫu thuật cắt bỏ. Sau này tôi không phải tiến hành bất cứ biện pháp hóa liệu hay trị liệu phóng xạ nào.

Dạng ung thư tuyến tụy thường gặp là ung thư tuyến, hiện vẫn chưa thể điều trị được, thông thường, thời gian sống được sau khi chẩn đoán chỉ có một năm. Sở dĩ tôi muốn nhấn mạnh điểm này là vì khi có người nghe đến bệnh ung thư tuyến tụy (hoặc tra cứu trên Google) thì sẽ lập tức nghĩ đến căn bệnh ác tính chết người thường gặp này, Ơn trời phật, tôi không bị căn bệnh này.

Tháng 8 tôi sẽ nghỉ ngơi điều dưỡng, hy vọng là sang tháng 9 có thể quay trở lại

**làm việc. Khi tôi không có mặt, Cook sẽ là người phụ trách điều hành Apple hoạt động bình thường, vì vậy chúng tôi sẽ không có bất kỳ sai sót nào. Trong thời gian nghỉ, tôi sẽ thường xuyên gọi điện cho một số người trong các bạn. Tôi mong được gặp lại các bạn vào tháng 9.**

**Ghi chú:** Tôi gửi bức thư này từ bệnh viện, tôi đã sử dụng Laptop PowerBook 17 inches và thiết bị lên mạng không dây Airport Express.

*- Ngày 1 tháng 8 năm 2004, Jobs gửi thư điện tử cho bạn bè, một số lãnh đạo và nhân viên có liên quan trong công ty.*

Ghi chú cuối thư của Jobs cho thấy ông vẫn giữ được óc hài hước của một CEO.

Đúng như tài liệu đã chứng minh, hàng năm ở Mỹ có đến 32.000 người bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư tuyến tụy, dạng ung thư tuyến tụy của Jobs cũng có đến mấy trăm trường hợp. Thông thường, sau khi phát hiện ra bệnh ung thư tuyến tụy và được cắt bỏ hoàn toàn, người bệnh có thể sinh hoạt bình thường, nhưng như thế không có nghĩa là tuyệt đối an toàn, còn một tỉ lệ không chắc chắn rất lớn. Điều tra cho thấy, trong số những bệnh nhân đã được phẫu thuật, có tới 50% số người chỉ có thể sống được trên 5 năm.

Bệnh tật, đặc biệt là ung thư, thường ảnh hưởng đến thái độ sống của con người, nhưng đối với một võ sĩ giác đấu như Jobs, bệnh ung thư tuyến tụy dường như không ảnh hưởng nhiều đến sự nghiệp mà ông say mê. Đầu tháng 9, hơn một tháng sau phẫu thuật, Jobs xuất hiện trong hội nghị của Apple, ông lại sôi động, hoạt bát như bình thường.

Jobs nhanh chóng trở lại vị trí của mình như vậy là vì ông muốn cho ra đời một loạt sản phẩm mới, việc sản xuất ra “sản phẩm vĩ đại” chính là năng lượng sống của ông.

Một hãng truyền thông đã nhận định về việc Jobs bị ung thư: “Ngay cả thần thánh trên núi Olympus trong thần thoại Hy Lạp cũng không thể bình tĩnh được. Trong tình cảnh như vậy, vũ khí chiến đấu mạnh nhất chính là giữ vững tâm trạng thư thái và óc hài hước.”

## NGÀY 31 THÁNG 5: UNG DUNG ĐỐI MẶT VỚI THẤT BẠI

Tôi nhìn nhận vấn đề này như thế này: Tất cả mọi người đều đang nỗ lực sáng chế ra sản phẩm vĩ đại cho khách hàng. Microsoft đã thử sức, chúng tôi cũng từng thử sức, ai cũng đã từng thử sức, nhưng tất cả mọi người đều thất bại. Chính vì lí do này, tôi gọi nó là sở thích nghiệp dư. Bây giờ nó không còn là một nghiệp vụ nữa, mà là một sở thích.

Chúng tôi đã bắt đầu lần thử sức thứ hai của mình, trong nội bộ, chúng tôi gọi là “Apple TV, Take 2”. Chúng tôi ý thức được rằng, sản phẩm đầu tiên mà chúng tôi tạo ra là để hỗ trợ người tiêu dùng lấy nội dung ra từ máy tính, sau đó dùng phương thức không dây để truyền vào tivi của họ. Nhưng sự thật chứng minh, đây không phải là điều mà mọi người thật sự muốn làm.

Đây là lớp đường áo trên bánh ga tô, nhưng nó không phải là bánh ga tô. Sự thật chứng minh, cái mà mọi người muốn xem là phim. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu tiến hành đàm phán với công ty điện ảnh của Hollywood và đã thuyết phục được những công ty điện ảnh chính trao cho chúng tôi quyền triển khai dịch vụ cho thuê phim. Trước mắt, cửa hàng iTunes của chúng tôi chỉ có 600 bộ phim, nhưng đến cuối năm nay con số sẽ lên đến hàng nghìn. Liệu việc này có được mọi người yêu thích và ủng hộ? Chúng ta hãy đợi xem. Tôi nghĩ điều này có thể xảy ra.

*- Năm 2008 Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”.*

Giới truyền thông gọi Apple TV là một trong những sản phẩm thất bại nhất của Apple. Đương nhiên, khi mới trình làng, Jobs gửi gắm nhiều kỳ vọng vào nó. Ông nói: “Hy vọng Apple TV giống với Mac 1984, iPod 2001, trở thành một sản phẩm kinh điển trong giới.”

Apple TV đã từng có tên gọi là iTV, là một sản phẩm dùng để kết nối tivi và máy tính cùng những thiết bị số khác, do Apple đưa ra năm 2007. Những phỏng đoán về nó rất nhiều, có người cho rằng nó là hộp set-top (STB), có thể dùng để xem tivi trực tuyến; có người cho rằng nó là HTPC, vì nó có cấu tạo của một chiếc máy tính; có người lại cho rằng nó chỉ là một ổ cứng di động đắt đỏ, vì chức năng của nó quá ít. Mà theo thuyết minh chính thức của Apple thì nó là một chiếc “Home Server” (máy gia đình), mục đích chính rất đơn giản: Giúp tivi có thể chiếu được những bộ phim tải từ internet.

Nguyên nhân chính dẫn đến thất bại của Apple TV là sản phẩm này đã bị đơn giản hóa chức năng sử dụng: bị hy sinh chức năng thao tác PC và chức năng giải trí của máy chủ, tạo ra rất nhiều khuyết điểm.

Ở đây chúng tôi quan tâm tới phản ứng của Jobs đối với Apple TV. Có thể Jobs đang nguy biện, cũng có thể điều này thật sự là những gì mà ông đã nghĩ, ông gọi sự thất bại của Apple TV là một “sở thích nghiệp dư”, trong chốc lát phủ nhận mọi hiệu quả trái chiều của thất bại. Nếu xem Apple TV như một sở thích nghiệp dư của Apple, bạn sẽ nhận thấy, thật ra sản phẩm này cũng rất tuyệt.

Có lẽ bạn khó có thể có được tâm thế ung dung khi đối mặt với thất bại như Jobs, nhưng chí ít, khi đối diện với những lời chỉ trích vì thất bại, bạn có thể dùng cách nói “sở thích nghiệp dư” này.

# THÁNG 6: KẺ KHIẾP SỢ

## NGÀY 1 THÁNG 6: QUÁT MẮNG NHƯ PHÁO LIÊN THANH

**Jobs quát mắng như pháo liên thanh, nói rằng chúng tôi làm lãng phí thời gian của công ty và làm những trò vô bổ.**

**Jobs rít lên, rồi tỏ vẻ lạnh nhạt, thậm chí yêu cầu chúng tôi hủy hết chương trình, trở về vị trí cũ.**

**Mọi người bắt lực nhìn nhau, sau khi Jobs bỏ đi, chúng tôi lại tiếp tục chơi chương trình này. Mọi người đều biết anh chàng này là “gã thô tục” mà.**

*- Hồi tưởng của Bruce, nguyên lão của Apple.*

Lúc này là khoảng năm 1978, một hôm, Bruce - một người thích đùa - đến Apple và đưa ra một chương trình bất chước để pha trò với mọi người, các đồng sự liền vây quanh máy tính bàn tán huyên náo. Không lâu sau, Jobs bước vào, và màn hài kịch ở trên xảy ra.

Lúc này ở Apple, quyền lực vẫn nằm trong tay Jobs - kẻ khó hiểu, lúc nóng lúc lạnh. Jobs là một kẻ trấn áp đáng gờm, cụm từ “kẻ trấn áp đáng gờm” này do Roderick Kramer, nhà tâm lý xã hội học của trường Đại học Stanford đưa ra, dùng để hình dung về một người lãnh đạo doanh nghiệp khiến người khác cảm thấy khiếp sợ. Kramer cho rằng, kẻ trấn áp đáng sợ kích phát tiềm lực của nhân viên bằng đòn uy hiếp và khủng bố, nhưng họ không chỉ dựa vào cách trấn áp giản đơn mà tính chất đe dọa được tạo nên bởi khí chất hành vi của bản thân họ. Đối với nhân viên, Jobs tỏ ra vô tình, không nề nang, ông thích dùng “quyền lực thép” (Hard Power) để thực hiện mục tiêu.

Kẻ trấn áp đáng gờm thường tập trung ở một số ngành nghề rủi ro cao và thù lao cao, như khoa học kỹ thuật, điện ảnh, tiền tệ và chính trị.

## NGÀY 2 THÁNG 6: HỌ ĐANG LẮNG PHÍ THỜI GIAN

**Jobs đột nhiên chạy vào phòng triển lãm, lòng sục khắp nơi, sau khi nghe được mấy phút thì nói: “Vâng! Xin cảm ơn tất cả mọi người!” Khách đến tham quan thẳng thốt nhìn Jobs, rồi lại nhìn thành viên trong nhóm chúng tôi, không biết nên làm thế nào cho đúng. Jobs lại nói lời cảm ơn một lần nữa, khách hỏi lại: “Ý ông muốn chúng tôi ra về?”**

**Jobs trả lời: “Đúng vậy! Xin cảm ơn!”**

**Khi khách ra về hết, Jobs tối sầm mặt, quát mắng tại trận từng thành viên trong nhóm, ông nói, nào là chúng tôi đang lãng phí thời gian, lãng phí tiền của của công ty, mọi người đều nên cảm thấy tủi hổ về tất cả những việc đã làm, v.v...**

*- Jobs, những năm 70 của thế kỷ XX trong mắt Bruce, nguyên lão Apple.*

Lần này, Jobs nổi giận trong một triển lãm của Apple II.

Năm 1978, Apple vẫn còn là một công ty nhỏ, vì vậy, Jobs nắm mọi quyền trong tay, mặc dù CEO Sculley muốn tìm mọi cách để giảm bớt cơ hội Jobs can thiệp vào công việc thường lệ, nhưng ông vẫn luôn làm theo ý mình. Nếu bạn làm việc ở “tiền tuyến” thì Apple hoàn toàn không phải là một nơi lí tưởng, vì người sáng lập Jobs rất thích đứng ở đó.

Như miêu tả của một cuốn sách, Jobs thường có hai bộ mặt: một bộ mặt của người truyền giáo nhiệt thành, cuốn hút người đối diện, và một bộ mặt thô lỗ, khô cứng, nóng nảy. Jobs là một nhà tu hành theo đuổi trí tuệ, đồng thời cũng là một gã thô lỗ, cục cằn, được ví như “bản sao của Bob Dylan” ở Silicon Valley. Hay nói cách khác, Jobs nghiêm khắc, thích đàn áp, nhưng cũng là một người thẳng thắn, có sức cuốn hút, ông “quất roi” vào nhóm lập trình viên xuất sắc, lang thang giữa điểm thấp nhất và đỉnh cao của hy vọng và tuyệt vọng.

Biện pháp thử nghiệm sức bền của nhân viên là dồn lên vai họ vô vàn những nhiệm vụ bất hợp lí và không thể hoàn thành, cách làm này của ông sẽ tạo ra hai kết quả: hoặc nhân viên sẽ trực tiếp từ chối, hoặc là ông đã đạt được mục đích.

Đôi khi, sự vĩ đại là do những thúc ép tạo ra, có rất nhiều công ty vĩ đại đều thành công do bị kẻ trăn áp “ép buộc”.

## NGÀY 3 THÁNG 6: XÓA BỎ CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC CÓ TÍNH ĐÀN HỒI

**Khi đồng ý thực hiện chế độ đi làm có tính đàn hồi, tôi có một tiền đề rõ ràng. Tôi thấy đây là biện pháp có hiệu quả nhất, giúp hoàn thành công việc có tính chuyên nghiệp cao. Nhưng nhóm làm việc này trong 60 ngày trước đã không thể hiện được phẩm chất làm việc cần có, vì vậy, bắt đầu từ ngày mai, mỗi người đứng 10 giờ sáng phải có mặt, không được phép có bất kỳ ngoại lệ nào.**

*- Một bản ghi nhớ Jobs viết khi hủy bỏ chế độ đi làm có tính đàn hồi vào những năm 80 của thế kỷ XX.*

Jobs lựa chọn phong cách “nhà lãnh đạo thép”. Trong hội nghị, ông ghét những chuyện rườm rà, không thích thảo luận mãi những chuyện nhỏ nhặt, vặt vãnh, ông muốn nhanh chóng đạt được một biện pháp giải quyết vấn đề, sau khi đưa ra quyết định thì lập tức chuyển sang vấn đề tiếp theo và tuyệt đối không quay trở lại vấn đề trước. Tuy nhiên, nếu có thể kiên trì ý kiến phản đối của mình và đưa ra được những luận điểm chứng tỏ Jobs sai, bạn vẫn có thể thuyết phục Jobs thu hồi quyết định, nhưng để làm được điều đó bạn cần phải phản kích mạnh.

Như cuốn “Silicon Valley mad husband - Steve Jobs and Apple legend” miêu tả, Jobs có thói quen công kích, vì thế, các nhân viên của Apple phải học cách “ứng chiến” bất cứ lúc nào, bất cứ đâu, không những phải cân nhắc cẩn thận, họ còn phải biện hộ thật lưu loát, trơn tru cho quan điểm của mình.

Bạn không nhất thiết phải học tính hà khắc, cứng rắn của Jobs, nhưng bạn có thể học tập phong cách làm việc đạt hiệu quả, coi trọng chất lượng của ông, điều này vừa giúp bạn xây dựng uy tín cho bản thân, vừa giúp thúc giục nhân viên làm việc đạt hiệu quả cao.

## NGÀY 4 THÁNG 6: ÔNG ĐÃ MÃI MÃI LÀM THAY ĐỔI DOANH NGHIỆP?

**Dòng máy tính mới có thể tiết kiệm thời gian làm việc, khiến cho thời gian sử dụng máy tính cá nhân giảm từ 40 tiếng xuống còn 20 phút.**

- Jobs nói với phóng viên, năm 1981.

Năm 1981, Jobs vẫn ở thế tự cao tự đắc. Sculley đã thất bại trong lần cố tình gây rối đối với Jobs tại đại hội cổ đông năm 1981, dẫn tới việc không thể lấy lại quyền điều hành công ty. Jobs không kiên nhẫn, liền đưa ra dòng máy tính Mac. Trung tuần tháng 10, Jobs xuất hiện trên trang bìa tạp chí của công ty, dưới bức ảnh là tiêu đề lớn: “Người đàn ông này đã mãi mãi làm thay đổi doanh nghiệp.”

Khi ấy, dòng máy tính cá nhân của IBM đang tiêu thụ rất tốt trên thị trường, nhưng Jobs tin tưởng dòng máy mới sắp ra đời nhất định đánh lùi được “Big Blue”.

Jobs là một võ sĩ giác đấu ưu việt, đặc biệt là khi đối diện với nghịch cảnh, nhưng đến khi mọi thứ đều thuận lợi thì kẻ thù lớn nhất của ông lại là chính con người ông.

## NGÀY 5 THÁNG 6: AI CŨNG ĐÃ TỪNG BỊ JOBS ĐE DỌA

Jobs quản lý nhân viên bằng sự tôn trọng và dọa nạt. Năm 1985, khi Jobs rời khỏi Apple, nhân viên Apple đều có tâm trạng hết sức phức tạp về chuyện này. Ai cũng đều đã từng bị Jobs đe dọa, vì vậy, “phản tử khủng bố” sắp rời đi khiến mọi người, ở một mức độ nhất định, đều có cảm giác được giải thoát. Nhưng mặt khác, những người này đồng thời cũng vô cùng tôn kính Jobs. Chúng tôi đều rất lo lắng, không có người lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng này, không có người sáng lập ra công ty này, không có sức mê hoặc của ông, công ty sẽ ra sao?

- Larry Tessler, nhà khoa học hàng đầu của Apple nhớ lại tâm trạng của các nhân viên khi Jobs rời khỏi công ty.

Jobs thường xuyên quát mắng cấp dưới, có những lúc thái quá, đặc biệt là khi ông còn trẻ.

Đúng như phân tích của Leander Kary, chuyên gia nghiên cứu về Apple, biện pháp thúc giục nhân viên của Jobs thường rất cứng nhắc. Ông vô tình, không kiên nhẫn ai. Ông thích dùng “quyền lực cứng nhắc” để thực hiện mục tiêu. Thời điểm nguy cấp phải cải tổ công ty, cần một người nắm quyền và tiến hành công cuộc cải cách triệt để thì phong cách của Jobs là có hiệu quả nhất. Roderick Kramer, nhà tâm lý xã hội học của trường Đại học Stanford đã phát hiện thấy rất nhiều CEO khát khao có được sức mạnh này, một số nhân viên rất thích kiểu lãnh đạo hòa nhã, vui vẻ, nhưng cũng có nhiều nhân viên lại muốn có ai đó quát mắng mình để hoàn thành công việc tốt hơn.

Đối với các CEO, “cứng nhắc” là phương thức hiệu quả nhất trong quản lý, chỉ có điều là có lúc “sự cứng nhắc” cần được bọc một lớp bông mềm mại.

## NGÀY 8 THÁNG 6: BẮT ĐẦU KẾ HOẠCH PHỤC THÙ

**Chúng ta muốn thực hiện kế hoạch phục thù của mình! - Jobs nắm chặt hai tay, nói về Apple với giọng hận thù.**

**Chúng ta phải giáng một đòn mạnh vào họ!**

- Bài phát biểu nội bộ vào tháng 10 năm 1988 trước khi máy tính Next ra đời.

Năm 1988, Next đã trình làng chiếc máy tính làm việc đầu tiên, một ngày trước buổi lễ ra mắt, Jobs triệu tập đầy đủ 200 nhân viên cấp dưới và có bài biểu diễn tính khích lệ tinh thần.

Chuẩn bị kỹ lưỡng trong 3 năm, Jobs đã có đầy đủ các điều kiện cần thiết cho việc khiêu chiến mang tính chất phục thù đối với Apple bằng dòng sản phẩm mới của mình. Từ công tác chuẩn bị kỹ lưỡng trước hội nghị của Jobs, mọi người có thể cảm nhận được công sức mà ông đã bỏ ra. Jobs đã sửa lại nhiều lần bản thảo bài phát biểu. Ông muốn tạo ra hiệu quả thị giác có sức chấn động mạnh, Next đã chi phí 60.000 USD cho việc trang trí phòng khách theo phong cách Rock and Roll, vì Jobs muốn chứng minh với thế giới khả năng phát nhạc âm thanh nổi của máy Next. Jobs còn muốn có một hội trường diễn thuyết lộng lẫy, ông đã thuê phòng nhạc giao hưởng Davis ở San Francisco.

Thời khắc quan trọng của lần sáng nghiệp thứ của Jobs đã đến, một mặt, ông có ước mơ mang đến sự thay đổi mang tính cách mạng cho thế giới bằng sản phẩm của mình, mặt khác, ông cũng ôm ý chí phục thù mãnh liệt. Những điều này đều là nguồn gốc năng lượng của ông.

Những người làm được đại sự ắt có đối thủ lớn. Đối thủ quan trọng khi Jobs sáng lập Next chính là Apple và Sculley.

Đối thủ lớn mạnh có thể khiến con người tư duy rõ ràng hơn, tập trung hơn và có ý chí phấn đấu hơn.

## NGÀY 9 THÁNG 6: “KẺ TRẦN ÁP” Ở PIXAR

**Khi làm Tổng Giám đốc điều hành và CEO của Pixar, Jobs cố gắng duy trì Hội nghị Ban Giám đốc mỗi tuần một lần.**

**John Lasseter phản đối cách làm này của Jobs, bởi họ phải làm việc suốt ngày, còn Jobs thì gây trở ngại cho tiến trình quay phim.**

**Cuối cùng Jobs đã nhượng bộ, ông mở cuộc họp vào thời gian 16 giờ - 19 giờ, sau cuộc họp thì ăn bữa cơm tập thể, sau đó John và những nhân viên khác cùng bước vào phòng chiếu để xem và đánh giá phim mẫu.**

**Jobs luôn xếp đặt nội dung cuộc nói chuyện, dường như ông không nhận thấy rằng thực tế John hoàn toàn không cần đến ý kiến của ông.**

*- Cuốn “Steve Jobs - back in mind” nói về phong cách quản lý của Jobs.*

Nhân vật linh hồn của Pixar, John Lasseter và Tổng Giám đốc điều hành kiêm CEO của Pixar đã hình thành nên một phép so sánh rõ nét, phép so sánh này cho chúng ta nhận thức sâu sắc về phong cách quản lý của Jobs.

John và Jobs cả hai đều có tinh lực dồi dào, đều được mọi người tín phục, đều có tư chất lãnh đạo, nhưng họ lại hoàn toàn khác nhau về gout thẩm mỹ và phương pháp lãnh đạo nội tại. Như cuốn sách “Steve Jobs - back in mind” đã miêu tả, Jobs kiên trì làm việc quên ăn quên ngủ, cho đến khi bước vào tuổi trung niên vẫn một thân hình gầy ốm, dường như ngày nào cũng mặc quần áo màu đen; John thì thân hình mập mạp, như một chiếc bánh hamburger bọc vài dầu, ông luôn mặc chiếc áo Hawaii màu sắc sặc sỡ. Khi Jobs dùng bộ ghế sô-pha bọc da thật màu đen giá 10.000 USD để trang hoàng văn phòng Next, John lại đem kê bộ ghế sô-pha rẻ tiền vào phòng chiếu phim; Jobs câu nệ tiểu tiết, còn John thì không; John khích lệ nhân viên bằng sự quan tâm và tôn trọng, Jobs đã từng chủ trương quan tâm yêu thương nhân viên, nhưng ông càng ngày càng thiên về uy hiếp và hà khắc. Bây giờ, khi sự nghiệp lại thành công, ông trở về phong thái trước đây, dường như ông chưa bao giờ mềm yếu hay xấu hổ vì thất bại trong một thời gian dài.

Phong cách quản lý của Jobs ở Pixar rất không được lòng nhân viên, nhưng tư duy chiến lược của ông đã có ảnh hưởng đáng kể đến Pixar. Jobs nhanh chóng phát hiện, công ty cứu vớt ông từ trong biển lửa không phải là Next, mà là Pixar. Người làm lãnh đạo cũng cần nhớ, tư duy chiến

lược mới là nhân tố dẫn dắt công ty đi đúng hướng, cho dù bạn áp dụng phong cách lãnh đạo nào đi nữa.

## NGÀY 10 THÁNG 6: TINH THẦN LIỀU CHẾT CHỐNG CHỘI

**Jobs đã thất bại đến 9 lần nhưng không cam chịu thất bại, ông vẫn không ngừng đầu tư. Có một thời gian ông đã từng muốn bán công ty cho bất cứ một người nào, nhưng ông cũng muốn lấy lại 50.000.000 USD tổn thất.**

*- Đánh giá của Alvie Ray Smith - người sáng lập Pixar về việc Jobs đầu tư vào Pixar.*

Ngày 29 tháng 11 năm 1995, Pixar được lên sàn giao dịch. Giá sàn khởi đầu phiên giao dịch là từ 12 - 14 USD một cổ phiếu, nhưng chỉ trong nửa tiếng kể từ khi bắt đầu, mỗi cổ phiếu tăng từ 22 đến 49 USD. Lúc này, tổng giá trị đầu tư của Jobs dường như đã lên tới 1.500.000.000 USD. Tinh thần “liều chết chống chọi” của ông đã thành công.

Đầu năm 1996, Jobs đã hoàn thành hai lần cống hiến có giá trị nhất đối với Pixar. Lần đầu cống hiến có giá trị nhất là không ngừng đầu tư vào Pixar. Jobs đã đầu tư một lượng vốn lớn cho Pixar, lần trải nghiệm này vô cùng gian khổ, ông đã từng nhiều lần muốn bán Pixar, như năm 1994, Jobs đã từng định bán Pixar cho Microsoft, nhưng ông vẫn luôn muốn có được một mức giá tốt hơn, và chính sự cố chấp này đã cứu ông và công ty.

Sau này, giá cổ phiếu của Pixar đã bắt đầu bước vào quỹ đạo bình thường, mỗi cổ phiếu giảm xuống 20 USD. Nhưng Pixar vẫn thu được 123.000.000 USD từ cổ phiếu bán cho người dân, trong đó 9.000.000 USD trả cho ngân hàng đầu tư. Có nghĩa là, từ số vốn ban đầu là 47.000.000 USD của Pixar đã biến thành lợi nhuận 76.000.000 USD.

Lần cống hiến thứ hai có giá trị nhất của Jobs là việc đã đưa ra quyết định cho Pixar lên sàn giao dịch, vì khi ấy các luật sư và nhà đầu tư đều nói rằng việc lên sàn không đem lại lợi ích, hơn nữa chi phí cũng sẽ rất lớn.

Lần cống hiến thứ ba của Jobs là triển khai lại đàm phán hợp tác với Disney.

Một mặt nữa của phong cách “kẻ trấn áp” ở Jobs là “liều chết chống chọi”. Thói quen này có mặt tốt là tính nhẫn nại, nhưng cũng có mặt xấu là tự hủy diệt mình. Jobs thành công nhờ đó, mà thất bại cũng do đó.

## NGÀY 11 THÁNG 6: THÁO GỠ MỘT BÀN PHÍM

**Lần này tôi chỉ thay đổi một cái bàn phím trên thế giới.**

*- Vào những năm 90 của thế kỷ XX, Jobs biểu đạt tình cảm của mình với Apple bằng phương thức cực đoan.*

Năm 1996, trong bài diễn thuyết của Jobs dành cho sinh viên câu lạc bộ khoa học kỹ thuật của Viện khoa học kỹ thuật trường Đại học Stanford, một sinh viên trẻ tuổi chuyên ngành MBA đã xin Jobs ký tên lên bàn phím máy tính Mac của mình.

Jobs nói ông sẵn sàng, với điều kiện trước hết phải gỡ bỏ những phím ngu ngốc được thêm vào trên bàn phím bởi những người kế nhiệm ông, vì chúng làm cho máy tính Mac trông như một chiếc máy tính thể hỗn hợp của Microsoft + Intel. Ông không thích cái gọi là tổ hợp phím chức năng và tổ hợp phím phương hướng, chúng làm cho quá trình trực quan khi kích chuột trở nên khó lựa chọn. Jobs lấy chìa khóa từ trong túi quần ra và tháo hết những phím không đúng ý mình

một cách thô bạo, sau đó ông mới lấy bút ra và ký tên lên bàn phím.

Jobs cũng thừa nhận có tình cảm đặc biệt với Apple, ông khát khao chấn hưng Apple bằng kế hoạch của mình. Hiện tại, ông chỉ có thể dùng cách tháo gỡ bàn phím thô bạo này để thể hiện sự bất mãn của mình với hệ thống quản lý của Apple.

Cá tính khác người của Jobs thể hiện ở tất cả các phương diện: trong công việc, trong đàm phán, thậm chí là khi ký tên, nhưng quả thật cả thế giới này mới có một Jobs như vậy, ông là đối tượng chúng ta có thể học tập, cũng là nhà quản lý người khác khó có thể “bắt chước” được.

## NGÀY 12 THÁNG 6: CHỈ BIẾT LÀM THUYỀN TRƯỞNG

**Tôi là thuyền trưởng của con thuyền, chỉ biết lãnh đạo, không biết phục tùng.**

*- Những năm 90 của thế kỷ XX, Jobs thường gọi mình là “thuyền trưởng”.*

Một lần, Jobs cùng gia đình đi du thuyền, Richard - cậu con bé nhỏ của Jobs cảm thấy rất sợ hãi với những con sóng dữ, Jobs liền yêu cầu thuyền trưởng quay trở lại bờ. Thuyền trưởng đã từ chối yêu cầu của Jobs, vì trên thuyền còn có những hành khách khác, hơn nữa, sóng rồi sẽ lặng hơn. Thấy vậy Jobs liền gọi điện, yêu cầu một thuyền cứu hộ, đưa Richard quay trở lại bờ.

Chuyện này xảy ra vào năm 1997, lúc này Jobs đã 42 tuổi, phải đeo kính, có phần phát tướng và đầu hơi hói.

Bất kể trong cuộc sống hay trong công việc, Jobs chỉ biết làm thuyền trưởng, chỉ biết lãnh đạo, không biết phục tùng người khác, phong cách này đã thấm thấu tận trong huyết quản của ông.

Hoặc giả, chúng ta có thể lí giải phong cách thuyền trưởng này chính là ham muốn kiểm soát. Sở dĩ Jobs kiểm soát Apple nghiêm khắc như vậy là vì đề phòng lại bị đuổi khỏi Apple một lần nữa. Trước đây ông đã trao quyền kiểm soát này cho bạn và đối tác của mình - John Sculley, kết quả là bị Sculley trục xuất ra khỏi công ty.

Từ một phương diện nào đó, ham muốn kiểm soát của Jobs có hiệu quả rất tốt, nó có lợi cho việc thiết kế những sản phẩm được người tiêu dùng yêu thích, sự kiểm soát nghiêm ngặt của Jobs đối với phần cứng và phần mềm đã đảm bảo chắc chắn cho tính tiện dụng, tính an toàn và đáng tin cậy của sản phẩm.

Một nhà lãnh đạo tốt trước tiên phải là một thuyền trưởng tốt, có tầm nhìn xa trông rộng cùng khả năng “thống trị”.

## NGÀY 15 THÁNG 6: THÁCH THỨC TRÍ TUỆ CỦA NHÂN VIÊN

**Nếu không thể không cắt giảm một nửa sản phẩm, bạn sẽ làm thế nào?**

**Nếu không phải vì tiền, bạn sẽ làm gì?**

*- Năm 1997, Jobs đã đưa ra câu hỏi mang tính thách thức với nhân viên như vậy.*

Jobs là một “kẻ trấn áp” thận trọng, trước khi có bất kỳ hành động gì, ông đều thu thập các thông tin cần thiết. Trong lần đầu tiên đánh giá về một phòng ban, Jobs sẽ mở cuộc họp để nghe báo cáo, lần họp thứ hai ông sẽ đưa ra một số câu hỏi rất khó trả lời và mang tính thách thức, ví dụ như câu hỏi ở trên.

Qua một loạt các cuộc họp như vậy, Jobs đã quen mặt hàng trăm nhân viên của Apple, khi đó ông có thể phá vỡ giới hạn cấp bậc và trực tiếp giao lưu với họ. Ông có thể nhớ được những việc mà hàng trăm người đã từng làm, cũng có thể trực tiếp gọi điện cho những người cần gặp mà không cần thông qua chủ quản của họ. Đúng như giới truyền thông đã nói, dường như mỗi nhân viên trong Apple đều đang trực tiếp báo cáo với Jobs. Một nhân viên Apple đã tiết lộ: “Bộ não của Jobs có sức chứa rất lớn, ông có thể nhớ được lần nói chuyện gần nhất và nội dung thư điện tử cuối cùng với bất kỳ người nào trong số 300 nhân viên.”

Nhìn vào công sức của Jobs chúng ta sẽ thấy, làm một “kẻ trấn áp” thành công hoàn toàn không dễ dàng, “kẻ trấn áp” ưu tú được xây dựng trên nền tảng lượng thông tin khổng lồ, đằng sau là khả năng nắm bắt thông tin của một thiên tài.

## NGÀY 16 THÁNG 6: GÂY CẢM GIÁC CẤP BÁCH

### **Cấm hút thuốc ở công ty, cấm mang chó vào công ty...**

*- Jobs đã đưa ra quy chế làm việc nghiêm ngặt sau khi trở lại Apple năm 1997.*

Trước khi Jobs quay trở lại Apple, môi trường làm việc của Apple “nổi tiếng là an nhàn”. Nhân viên có thể đi muộn, về sớm, có thể dành thời gian tản bộ thong dong trong khoảng sân trải thảm cỏ xanh mát, êm ái, chơi game hoặc chơi ném đĩa với những chú chó. Nhưng sau khi quay trở lại quản lý công ty, Jobs lập tức đặt ra quy chế làm việc nghiêm ngặt. Các nhân viên trong công ty phải nhanh chóng có lại tác phong làm việc nghiêm túc.

Ngoài quy chế nghiêm ngặt, Jobs còn dành nhiều thời gian tạo dựng văn hóa làm việc khoa học, tốc độ. Trong nội bộ công ty, Jobs đẩy nhanh công cuộc cải cách toàn diện. Vẫn như trước, Jobs duy trì chủ nghĩa hoàn mỹ của mình, liên tục “quạt roi” thúc giục nhân viên và đội ngũ quản lý. Sau khi nắm được mọi thông tin có liên quan đến tình hình kinh doanh của công ty, mọi kế hoạch đang tiến hành và tất cả những người quản lý có liên quan, Jobs bắt tay vào việc gây áp lực mạnh mẽ tới tất cả mọi người.

Jobs còn rất giỏi trong việc phá vỡ trật tự trong quan hệ cấp bậc, ông biết từng công việc thuộc lĩnh vực phụ trách của ai trong công ty, khi có bất kỳ vấn đề gì, ông luôn trực tiếp nói chuyện với người chịu trách nhiệm, thậm chí còn bỏ qua người quản lý của họ. Có không ít nhân viên đã phàn nàn về cách làm thái quá này của Jobs, một số người thậm chí còn quyết định không nhận điện thoại, vì Jobs gọi điện cho họ quá nhiều lần. Khi gọi điện thoại bàn làm việc, điện thoại gia đình, điện thoại di động đều không liên lạc được với một người quản lý nào đó, Jobs sẽ đích thân đến tận nhà của họ.

Bất luận là công ty đang gặp nhiều khó khăn hay thuận buồm xuôi gió, trong thời đại internet, cảm giác cấp bách luôn là một trong những động lực lớn để công ty trưởng thành và đổi mới.

## NGÀY 17 THÁNG 6: NHÂN VIÊN CHUYÊN MÔN TRONG BỘ PHẬN DỊCH VỤ VỀ CƠ BẢN KHÔNG CÓ ĐẦU ÓC

**Trong một cuộc họp của bộ phận dịch vụ thuộc Apple, Jobs bước vào, tiến tới trước mặt chủ tọa và nói: “Bộ phận dịch vụ trong công ty chúng ta hết sức tệ hại, các nhân viên chuyên môn về cơ bản không có đầu óc.”**

**Ban lãnh đạo trong phòng họp sững sờ, Jeff Cook, Phó Tổng Giám đốc bộ phận dịch vụ của Apple - người được Jobs khai thác từ công ty HP về, đã trình bày kế hoạch cải cách của mình, thực hiện trong thời gian 3 tháng.**

**“Jeff, đó có lẽ là cách thức làm việc của anh ở HP”, Jobs nói, “Nhưng tôi không muốn 3 tháng, mà tôi muốn có thay đổi lớn trong một đêm.”**

*- Phát biểu của Jobs trong một cuộc họp nội bộ ở Apple, năm 1997.*

Jobs có bộ mặt của thiên sứ, nhưng cũng có bộ mặt của ác quỷ. Jeff Cook - người rời bỏ HP đến với Apple, trong buổi phỏng vấn đã được biết bộ mặt thiên sứ của Jobs, một Jobs nho nhã lịch sự và rất lí trí. Ông nói, thời đại máy tính cá nhân mới vừa bắt đầu tấn công thị trường, muốn được toàn xã hội thừa nhận, máy tính cá nhân cần phải trở nên dễ sử dụng “như chiếc máy nướng bánh”.

Nhưng, bắt đầu từ tuần đầu tiên đến làm việc ở Apple, Jeff đã cảm nhận được bộ mặt ác quỷ của Jobs. Ở HP, thường thì Jeff là người lập kế hoạch và thực hiện, nhưng ở Apple, Jeff phát hiện thấy, mọi quyết sách đều phải được Jobs thông qua.

Trong cuộc họp đầu tiên của Jeff và nhóm làm việc, Jobs đã bước vào phòng và nói: “Bọn cung ứng dịch vụ nào cũng đều không có đầu óc.” Bộ mặt chuyên chế thô bạo của Jobs bắt đầu lộ rõ, không phải ai cũng có thể thích ứng được với phong cách của Jobs, Jeff có thể không?

Nhà lãnh đạo nào cũng đều ít nhiều có tính chuyên chế thô bạo, quan trọng là họ có điều khiến được những nhân tố phản tác dụng do sự chuyên chế thô bạo mang lại hay không. Jobs đã làm được. Ông đã trở thành “một kẻ trấn áp” ưu việt, nhưng không phải là bạo quân.

## **NGÀY 18 THÁNG 6: BẢO HỘ CHẾT ĐI**

**Một lần, Jobs đã “thô lỗ” tỏ ý muốn cắt đứt quan hệ với một nhà cung ứng. Jeff, người phụ trách bộ phận dịch vụ Apple đã phản đối, bởi vì làm như vậy Apple sẽ phải đối mặt với rủi ro bị kiện tụng, hơn nữa, điều đó sẽ đẩy Apple vào tình trạng ứ đọng hàng tồn kho.**

**“Gọi điện cho họ, bảo họ chết đi.” Jobs không hề sợ nguy cơ bị kiện.**

Sau khi nhậm chức, Jeff đã tiếp quản một chương trình mang tên “Hoạt động cấp cứu của Apple”, chương trình này cho phép khách hàng nhận hỗ trợ không giới hạn về kỹ thuật qua điện thoại sau khi ký kết một hợp đồng. Nhưng xét về mặt kinh tế, đối với Apple, đây thực sự là một quyết sách tệ hại và Jobs ra lệnh xóa bỏ.

**Jeff hỏi: “Đối với những khách hàng đã ký hợp đồng thì làm thế nào?” “Bảo họ chết đi!” Jobs nói.**

**Sau đó, Ủy ban mật dịch liên bang đã đưa Apple ra tòa và Apple đã thua kiện.**

*- Một quyết sách thô bạo của Jobs ở Apple năm 1998.*

Trước hết hãy xem kết cục của Jeff, cuối tháng 10 năm 1998, Jeff xin thôi việc, ông chỉ làm việc ở vị trí này vèn vèn 4 tháng. Ông không thể tiếp tục nhẫn nhịn Jobs và chịu đựng tình cảnh không thể tự quyết định công việc. Cuốn “The second coming of Steve Jobs” đã tiết lộ một chi tiết, Jeff không đồng tình với cách thức lãnh đạo chuyên chế của Jobs, nhưng vẫn tin rằng Jobs là một nhà lãnh đạo xuất sắc, Apple có được sự khởi sắc trong kinh doanh hoàn toàn dựa vào khả năng nắm bắt và tài tổ chức của Jobs. Jeff đã nói một câu rất thâm thúy, “Tôi coi điều này là giao dịch bằng linh hồn và tiền bạc”.

Lật lại những trang sử kể từ khi Jobs quay trở lại Apple, bạn sẽ thấy Jobs thường xuyên dùng cách thức thô bạo để quản lí công ty. Apple đang dờ dang trăm mối, cần phải tăng tốc độ xoay chuyển tình thế, Jobs cần phải “liên tục thử sai”, liên tục điều chỉnh, ông không có thời gian để giải

thích, có thể ông cũng không thích giải thích, trong tình hình đó, chuyên chế thô bạo có lẽ là cách thức lãnh đạo hiệu quả nhất.

Sau một thời gian Jobs quay trở lại Apple, nền văn hóa của Apple đã xảy ra biến đổi to lớn, quyền uy của Jobs vô hình trung đã thâm thấu vào từng ngõ ngách của công ty. Guồng máy làm việc của toàn bộ công ty trở nên nhịp nhàng thống nhất, từ việc không được hút thuốc đến biên tập quảng cáo truyền hình, dường như mọi việc đều không chệch khỏi tầm mắt của Jobs.

Dường như Jobs có thể thoát ần thoát hiện trong mọi ngõ ngách của công ty. Nhà văn Alan Deutschman bình luận: “Jobs muốn trở thành một nhà chuyên chế, giống như quản lý một đám trẻ con nhiều năm không có ai quản lý vậy.”

## NGÀY 19 THÁNG 6: AI SẼ BỊ JOBS DỌA CHO SỢ MÀ GỤC NGÃ

**Jobs khảo nghiệm bạn, khiêu chiến với bạn, sau đó bạn sẽ bị dọa cho sợ mà gục ngã!**

**Ông dùng phương pháp này để đạt được chân lí. Ông thường nói: “Bạn tin bạn nói đúng chứ?” Nếu bạn tự ti hoặc ngờ vực bản thân, hoặc nói những lời nhảm nhí thì bạn đã thất bại. Tôi nghĩ điều đó đối với tôi là cơ hội tốt nhất để rèn luyện tính cách của mình.**

*- Todd Leuren Miller, người cộng tác thân cận trong 6 năm của Jobs đã đánh giá về phong cách quản lý của Jobs như vậy.*

Đằng sau phong cách “trấn áp” khiến cho người khác khiếp đảm của Jobs tiềm ẩn một quỹ đạo học tập độc đáo của ông. Có nhà quan sát phân tích, Jobs đã từng tham gia khóa huấn luyện gia đình có hoàn cảnh khó khăn trong cuộc vận động tiềm năng nhân loại những năm 70 của thế kỷ XX. Jobs là một học sinh giỏi, khi còn trẻ ông đã từng có kinh nghiệm làm việc dưới bóng lãnh tụ: từ nhà lãnh đạo Phật học Kobin Sino đến nhà lãnh đạo cùng thôn Robert Fried- Land. Vì vậy, đối với Jobs, học cách thống trị và tạo ảnh hưởng với người khác hoàn toàn không khó.

Đứng trước thế áp đảo của Jobs, ai sẽ bị Jobs “dọa cho sợ mà gục ngã”?

Những người thiếu dũng khí, không đủ tự tin chắc chắn sẽ bị Jobs “dọa cho sợ mà gục ngã”. Bản thân đội ngũ quản lý dưới trướng Jobs cũng biết họ chỉ có hai con đường: hoặc là hoàn toàn phục tùng ý chí của Jobs, hoặc là có một trí tuệ cao siêu và dũng khí mạnh mẽ để sinh tồn dưới sự trấn áp của Jobs.

## NGÀY 22 THÁNG 6: KHÍ CHẤT X CỦA KẺ TRẤN ÁP

**Bạn sẽ mãi mãi không thể có được cảm giác dung hòa với Jobs. Vào bất cứ lúc nào bạn cũng có thể nói một số lời khiến Jobs thấy bạn rất xuẩn ngốc, lúc ấy bạn sẽ bị ông giáng xuống cấp bậc của kẻ ngốc.**

**Steve muốn mọi người phải hy sinh. Nhưng rất ít người có thể vì thế mà không quan tâm đến Steve. Ông là một nhân vật có sức cuốn hút, cho dù ông đã từng giẫm đạp bạn thế nào, bạn cũng sẽ trở về bên cạnh ông.**

**Tôi may mắn đã được gặp rất nhiều người nổi tiếng, nhưng Steve là người có khí chất lãnh đạo nhất mà tôi đã từng gặp. Ông là một nhà lãnh đạo xuất sắc. Cảm giác của tôi về Steve giống như sự yêu thích của tôi với So-co-la vậy.**

**Tôi thích được ở bên Steve, bởi vì ông chính là trung tâm của vũ trụ - tất nhiên chỉ là vũ trụ của riêng ông.**

*- Bà Hattie Roson, người bạn thân lâu năm của Jobs đã đánh giá như vậy về khí chất lãnh đạo của Jobs.*

Điều lí thú là, ngay từ đầu những năm 90 của thế kỷ XX, Hattie có tình thân hữu hảo với cả Jobs và Bill Gates. Điều này cho chúng ta một góc độ so sánh, để nhìn nhận về phong cách khác nhau của hai người này. Hattie nói, nếu chuông điện thoại kêu là của Gates thì bà hoàn toàn không có gì phải sợ cả. “Bill coi tôi như bạn bè, còn ở cạnh Steve, bạn sẽ có cảm giác có thể bị phê phán bất cứ lúc nào.”

Trái ngược với phong cách lí trí của Bill Gates, Jobs mang trong mình khí chất khiến người ta vừa yêu vừa ghét.

Đối với nhà quan sát Silicon Valley, Alan Deutschman, thì Jobs có “khí chất X” độc đáo - sức cuốn hút của lãnh đạo. Đối với người đứng đầu một doanh nghiệp, đây là một khí chất vô giá.

Một số nhà phân tích đã tiến hành tìm hiểu và lý giải sâu hơn về “khí chất X” của Jobs. Họ cho rằng, dù bản thân ông có ý thức được hay không, Jobs đã vận dụng dường như tất cả mọi kỹ thuật để kiểm soát và thống trị con người trong tâm lí học kinh điển nhằm bảo vệ quyền lực của mình. Phương pháp làm việc của ông dường như có thể viết thành một cuốn sách giáo khoa tâm lí học: trước tiên, phải làm cho người khác lùi đến bước đường cùng. Điều này có thể được thực hiện bằng cách chửi mắng, đe dọa và tiến hành mê hoặc; sau đó, khi lòng tự tin của họ đã bị hủy hoại, họ sẽ giống như một đứa trẻ, cần một hình tượng như bố mẹ để chỉ dẫn cho họ; sau đó, họ sẽ đem thành công của mình quy tụ vào quyền uy và chỉ dẫn của người lãnh đạo với vai trò như đang sinh thành ra họ.

Có không ít nhà lãnh đạo có khí chất của “kẻ trấn áp” đã để lại mầm mống hủy diệt trong nội bộ công ty, nhưng Jobs là một ngoại lệ, nguyên nhân giải thích hiện tượng này là: ông có khí chất X cộng hưởng bởi sức hấp dẫn và cuốn hút của nhân cách trong con người ông.

**NGÀY 23 THÁNG 6:**

**CỐ TÌNH LÀM CHO NGƯỜI THAM GIA PHÒNG VẤN RỐI TRÍ**

**Trong quá trình phỏng vấn, tôi sẽ nhiều lần cố tình làm cho người tham gia phỏng vấn cảm thấy tâm trí rối bời, ví dụ như chệch bài công việc trước đó của họ. Đương nhiên, tôi cũng sẽ phải có một sự chuẩn bị trước, xem trước đó họ làm công việc gì, và nói với họ: “Đó thật sự là một công việc nhàm chán, tại sao bạn lại làm một công việc như vậy?” Tôi muốn xem họ sẽ có biểu hiện như thế nào trong tình huống đối diện với áp lực. Họ có bị khuất phục hay không, họ có quan điểm, niềm tin vững vàng và lòng tự hào về những việc mà mình đã từng làm hay không.**

*- Jobs nhớ lại sách lược của mình khi phỏng vấn tuyển dụng.*

Có một câu chuyện thế này: một Giám đốc quản lí nhân sự cao cấp của báo “The Sun” đã từng bị Jobs phỏng vấn, trước khi gặp Jobs, bà đã tiến hành những cuộc phỏng vấn dài hơn mười tuần lễ. Nhưng Jobs hoàn toàn không khách khí gì mà nói với bà rằng, công việc trước đó của bà hoàn toàn không phù hợp với vị trí cần tuyển chọn. “The Sun” là nơi lí tưởng, nhưng “The Sun” và Apple không giống nhau. Jobs nói rằng ngay từ đầu ông đã loại bà ra khỏi danh sách ứng cử.

Sau đó, Jobs hỏi người đến phỏng vấn có còn câu hỏi gì không, và bà hỏi Jobs về chiến lược của Apple. Jobs đã từ chối trả lời câu hỏi này. Trong thời gian phỏng vấn ngắn, Jobs đã nhanh chóng phát hiện người phụ nữ này không phù hợp với vị trí cần tuyển dụng. Phong cách phỏng vấn của Jobs tàn nhẫn nhưng lại rất hiệu quả, nếu người phụ nữ này có đủ lí lẽ để tranh luận, khiến Jobs thấy được khả năng phản ứng của cô ấy trước áp lực, có lẽ cô ấy sẽ trúng tuyển, nhưng cô ấy

không làm được như vậy.

Đằng sau phong cách cứng nhắc của Jobs chứa đựng một trí tuệ năng lực lãnh đạo độc đáo của chính ông, phong cách này trực tiếp, cứng nhắc, thậm chí có chút tàn nhẫn, nhưng điều này lại rất quan trọng đối với ngành công nghiệp máy tính luôn trong tình trạng áp lực, rủi ro cao này.

Làm thế nào để tìm được một nhân viên biết cách tạo thành tích cho công ty nhất? Kinh nghiệm của Jobs là: khảo nghiệm người đến phỏng vấn xin việc, gây áp lực cho họ, đồng thời bản thân cũng cần có ánh mắt sắc sảo.

## NGÀY 24 THÁNG 6: LÍ DO THỨ NHẤT MÀ JOBS PK GATES LÀ: MICROSOFT KHÔNG MUỐN CHÚNG TÔI THÀNH CÔNG

**Microsoft không muốn chúng tôi thành công, họ cũng sẽ không giúp đỡ chúng tôi.**

*- Jobs trả lời báo “Computer Systems News”, tháng 7/1989.*

**Nếu dòng máy Next của Steve giành được thành công, chúng tôi sẽ gặp khó khăn.**

**Muốn phán đoán máy tính của bạn sử dụng hệ thống của Apple hay của Microsoft, rất đơn giản, chỉ cần vận hành một số ứng dụng trên máy là có thể biết ngay.**

*- Gates trả lời báo “Computer Systems News”, tháng 11/1989.*

Theo định nghĩa của Roderick Kramer, nhà tâm lý xã hội học của trường Đại học Stanford về “kẻ trấn áp đáng gờm” thì Jobs và Gates đều là kẻ trấn áp, và cuộc khẩu chiến thu hút sự chú ý của thế giới giữa hai người thật sự là PK giữa hai kẻ trấn áp lớn. PK ở đây không chỉ liên quan đến thương hiệu cá nhân của hai người này mà còn liên quan đến hai công ty đằng sau họ, trong cuộc cạnh tranh như vậy, cả hai đều không thể để cho đối phương giành thế tiên phong.

Khoảng chừng năm 1989, Jobs đang ở trong thời kỳ khó khăn khi mới sáng lập Next, còn Microsoft thì ở giai đoạn phát triển cực thịnh. Lúc này Jobs không đủ sức để chiến thắng Gates.

Đây là trận PK đầu tiên giữa Jobs và Gates, trận này Gates chiến thắng, còn Jobs thì kém thế hơn.

So sánh ngôn từ “ngoại giao” của các CEO khi bình luận về đối thủ cạnh tranh của mình thì cuộc khẩu chiến của Jobs và Gates sinh động hơn và đầy trí tuệ thương mại. Điều này không chỉ liên quan đến sự nghiệp của bản thân họ, mà quan trọng hơn, họ còn đại diện cho phong cách của công ty mà họ tâm huyết.

## NGÀY 25 THÁNG 6: LÍ DO THỨ HAI MÀ JOBS PK GATES LÀ: HỌ KHÔNG CÓ ĐẲNG CẤP

**Vấn đề duy nhất tồn tại ở Microsoft chính là họ hoàn toàn không có đẳng cấp. Tôi nghĩ mình khá bi thương, nhưng không phải vì thành công của Microsoft, mà là vì mặc dù họ đã thu được lợi nhuận lớn, nhưng chỉ luôn tạo ra những sản phẩm không đẳng cấp.**

*- Jobs phát biểu trong chương trình của Công ty phát thanh và truyền hình đại chúng của Mỹ vào tháng 6/1996.*

**Mặc dù Apple có thể sẽ phát triển không tồi, nhưng tôi không cho rằng thành công của iPod sẽ kéo dài được lâu. Chỉ cần nhìn vào dòng máy tính của Apple thì sẽ thấy: Apple và giao diện hình họa người dùng đã có thời rất được ưa chuộng, nhưng bây giờ đã trở nên lỗi thời.**

*- Gates trả lời phóng viên Reuters tháng 5/2005.*

Năm 1996 diễn ra Lễ kỷ niệm 20 năm ngày thành lập Apple, Apple đã đưa ra dòng máy Mac mẫu kỷ niệm tròn 20 năm. Cuối năm 1996, Apple đã mua lại Next với 430.000.000 USD. Có thể nói, sức sáng tạo của Apple lúc đó đang bị giảm sút, văn hóa sáng tạo “gây chấn động mạnh” không còn. Next lúc ấy mặc dù đã tạo ra dòng máy tính có đẳng cấp, nhưng Jobs hoàn toàn thất bại về phương diện phần cứng, chỉ đảm bảo được giá trị về bộ phận phần mềm.

Jobs chỉ trích Microsoft không có đẳng cấp cũng không hoàn toàn sai, Microsoft chỉ dựa vào chiến lược lùi một bước tấn công hai bước để giành chiến thắng.

Lời Gates chỉ trích Jobs bây giờ nhìn lại cũng có phần không phù hợp, thành công của iPod là rất rõ ràng, ngược lại, sản phẩm cạnh tranh mà Microsoft đưa ra là Zune hoàn toàn thiếu điểm nhấn.

Đây là trận PK thứ hai giữa Jobs và Gates, ở trận này, về cơ bản Gates và Jobs ở thế hòa.

Đối với những người lãnh đạo muốn trở thành “kẻ trấn áp đáng gờm”, việc phê bình đối thủ cạnh tranh có đánh trực tiếp vào điểm yếu thật sự của đối thủ hay không mới là một khảo nghiệm lớn.

## NGÀY 26 THÁNG 6: LÍ DO THỨ BA MÀ JOBS PK GATES LÀ: HỌ CÓ Ý ĐỒ BẮT CHƯỚC

**Người bạn của chúng tôi, Microsoft đã chi phí 5.000.000.000 USD cho việc nghiên cứu sáng chế ra sản phẩm mới, nhưng gần đây họ lại có ý định bắt chước Google và Apple, tôi cho rằng đây là bằng chứng có sức thuyết phục nhất cho thấy “tiền bạc không phải là vạn năng”.**

*- Jobs phát biểu trong Đại hội dành cho những nhà phát minh trên toàn cầu của Apple ngày 07/08/2006.*

**Giờ đây hacker ngày nào cũng có thể xâm nhập vào máy tính Apple một lần và khống chế hoàn toàn máy tính của người sử dụng. Còn những máy tính dùng Windows thì hacker có muốn giải mã cũng phải mất cả tháng.**

*- Gates phát biểu trên Tạp chí “Newsweek” ngày 01/02/2007.*

Lần này Jobs đã chỉ trích ý định bắt chước của Microsoft nhằm mục đích nhấn mạnh thiết kế có tính sáng tạo và tính mới của Apple. Sức sáng tạo tích cực và việc đầu tư cho nghiên cứu chế tạo không có mối quan hệ trực tiếp, điều mà sáng tạo cần ở đây là nhân tài, là tập thể, thậm chí là “gen” văn hóa. Một Microsoft không thiếu tiền nhưng lại thiếu hụt sức sáng tạo, tính “bắt chước” Google và Apple ở Microsoft là rất rõ ràng, từ phần khởi động công cụ tìm kiếm Bing, máy nghe nhạc Zune đến hệ điều hành máy di động sau này, đều là những sản phẩm “bắt chước”, lùi một bước tiến hai bước.

Đòn phản kích của Gates cũng khá “hiểm”, Gates lấy vấn đề an toàn làm vũ khí tấn công Apple.

Đây là trận PK thứ ba của Jobs và Gates, trận này, Jobs thắng thế, Gates yếu thế hơn.

Nhìn từ góc độ các cuộc khẩu chiến giữa Jobs và Gates chúng ta có thể thấy, uy lực của người lãnh đạo không những được thể hiện ở khả năng trấn áp nhân viên trong nội bộ công ty, mà còn thể hiện trong ngôn từ công kích nhằm vào đối thủ cạnh tranh.

NGÀY 29 THÁNG 6:

## CÔNG VIỆC CỦA TÔI KHÔNG PHẢI LÀ SỨ GIẢ HÒA BÌNH

**Công việc của tôi không phải là sứ giả hòa bình. Công việc của tôi là lãnh đạo những nhân tài xuất chúng của công ty tôi, không ngừng quát roi vào họ và làm cho họ làm việc hiệu quả hơn. Bằng cách nào? Chính là việc quy hoạch nên chiến lược khả thi vĩ đại hơn.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2008.*

Khi phóng viên Tạp chí “Fortune” hỏi Jobs nhìn nhận thế nào về “danh tiếng”, Jobs đã trả lời như vậy. Ông luôn kiên quyết nói “không” với vai trò sứ giả hòa bình.

Theo cách nhìn của chuyên gia Leander Kahney của Apple thì Jobs “là một người rất giỏi phán đoán tính cách của người khác, ông luôn lạnh lùng và thận trọng khi đánh giá về người khác.” Đôi lúc, sự đe dọa của ông chỉ mang tính biểu diễn đơn thuần. Thông thường, việc Jobs chỉ trích một thuộc cấp nào đó trước mặt mọi người là vì ý đồ muốn trấn áp cả những nhân viên khác. Chúng ta bắt gặp rất nhiều ví dụ tương tự ở những lãnh tụ nổi danh khác, như tướng quân George Smith Patton thường soi gương để rèn luyện phong thái, nhà doanh nghiệp Reggie Lewis cũng thừa nhận mình thường xuyên soi gương để rèn luyện cái nhú mày trong các cuộc đàm phán cam go.

Những thái độ phần nộ được thiết kế tinh tế là một sức mạnh có tác dụng thúc đẩy các doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ, đương nhiên, đằng sau sự thiết kế tinh tế này cần người lãnh đạo nhạy cảm trong phán đoán tính cách người khác, sử dụng chính xác thái độ phần nộ này là một khả năng mà người lãnh đạo cần phải rèn luyện.

NGÀY 30 THÁNG 6:

## DÙ KHỦNG HOẢNG KINH TẾ VẪN TIẾP TỤC CÔNG KÍCH ĐỐI THỦ

**Chúng tôi không phải là nhà kinh tế học, để có thể dự đoán xu thế phát triển của nền kinh tế trong tương lai, hàng xóm cạnh nhà bạn có lẽ cũng như chúng tôi.**

**Nhưng bất luận thế nào, Apple vẫn tiếp tục công kích đối thủ cạnh tranh.**

*- Bài phát biểu của Jobs tháng 10/2008.*

Jobs là một ông vua “bóng cứng” (rigid sphere). Dù phải đối mặt với khủng hoảng kinh tế, Jobs vẫn kiên trì công kích đối thủ cạnh tranh.

Hai cổ vấn của công ty cổ vấn Poston là George Stalk và Robert Lachenauer gọi hành vi công kích đối thủ như vậy là bóng cứng.

Họ cho rằng, trong giới thương nghiệp có hai loại công ty: một là luôn lịch thiệp trong cạnh tranh, thậm chí rất nhẹ nhàng (chú ý, đây không phải là điều mà họ khởi xướng); một loại khác quen sử dụng biện pháp rắn, cho dù biện pháp này có vô tình đến đâu. Những công ty thuộc loại đầu tiên thường nhận được sự ca tụng của giới truyền thông bởi chính phong thái quân tử của

mình, nhưng những công ty thuộc loại thứ hai thì ngược lại, luôn bị dư luận chỉ trích bởi hàng loạt hành vi thô lỗ, bất lịch sự. Họ gọi loại công ty thứ nhất là “những công ty chơi bóng mềm” (softball player), và loại công ty thứ hai bị gọi là “những công ty chơi bóng cứng” (hardball player). Đặt hai loại công ty này vào một cuộc thi đấu thể thao, thắng thua sẽ được định đoạt ngay tức thì: bên “cứng” sẽ thắng còn bên “mềm” thì thua. Bởi vì những công ty chơi bóng mềm chơi bóng chỉ với mục đích giải trí, còn những công ty chơi bóng cứng chơi bóng vì mục đích chiến thắng.

George Stalk, Robert Lachenauer thậm chí còn nhận định sâu hơn rằng, trong thế giới thương nghiệp với nhịp điệu ngày một nhanh, cạnh tranh ngày một khốc liệt như thế này, việc “chơi rắn” không phải là một lựa chọn nữa, mà là con đường tất yếu mà các công ty phải đi để chiến thắng.

“Chơi rắn” không chỉ là một phong cách cạnh tranh mà quan trọng hơn, còn là tinh thần của một công ty: hoạt động vì mục đích chiến thắng chứ không đơn thuần cạnh tranh chỉ vì cạnh tranh, phong cách này có thời gian được gọi là “văn hóa bầy sói”. Cho dù phong cách này không hoàn toàn phù hợp với mọi công ty, nhưng tinh thần dũng cảm sẵn sàng đối diện với cạnh tranh đáng được các nhà lãnh đạo quan tâm chú ý.

# THÁNG 7: BẢNG NHÓM HẢI TẶC

## NGÀY 1 THÁNG 7: SỨ MỆNH CỦA HẢI TẶC

**Chúng tôi là một nhóm người tự lập, không theo lẽ lối truyền thống, mục tiêu là làm thức tỉnh tâm hồn của mọi người. Chúng tôi muốn bỏ cái cũ, sáng tạo cái mới.**

*- Cảm xúc của một nhân viên khi Jobs xây dựng lại nhóm chế tạo máy tính Mac năm 1982.*

Năm 1981, Jobs coi dòng máy tính Mac như một dòng máy kiểu mới trong tương lai, và bắt đầu dốc sức triển khai. Khi kế hoạch bắt đầu, ông đã cho gọi tất cả nhân viên giỏi nhất của công ty lại, sắp xếp lại công việc để họ tập trung vào dòng máy này, làm như vậy đồng nghĩa với việc lấy đi toàn bộ nhân tài xuất chúng của kế hoạch Apple Lisa. Không lâu sau, Jobs phát hiện thấy các thành viên của nhóm máy tính Mac “như một nhóm hải tặc”. Đầu năm 1982, số lượng thành viên của nhóm này đã lên đến hơn 20 người, người nào cũng giỏi giang xuất chúng, hừng hực nhiệt tình, làm việc rất có nguyên tắc, họ thật sự dốc sức cho công việc. Ngoài ra, điểm chung của nhóm là họ đều có mục đích sáng tạo ra một chiếc máy tính khiến cả thế giới sùng sốt, ý thức này có thể nói còn mãnh liệt hơn cả khát vọng về tiền tài và chức vị.

Họ làm việc trong một môi trường cô lập, vì vậy tiến độ công việc rất nhanh, theo dự tính của họ thì trong vòng hai năm có thể cho ra đời một máy tính đỉnh cao.

## NGÀY 2 THÁNG 7: BẠN BỊ MẤT TRÌNH KHI NÀO?

### **Bạn bị mất trình khi nào?**

*- Một câu hỏi được Jobs đưa ra khi tuyển dụng nhân viên cho nhóm máy tính Mac năm 1982.*

Đầu tháng 1 năm 1982, trong Hội nghị Giám đốc các bộ phận thường niên, Jobs đã trình bày kế hoạch máy tính Mac. Trước đó, Jobs râm rộ trừ bị nhân lực cho kế hoạch, ông rất thận trọng trong việc này. Ban đầu, Jobs dự trừ 45 người, sau đó mở rộng ra 100 người, nhưng ông muốn chắc chắn từng người mới được tuyển dụng vào nhóm Mac đều phù hợp với tiêu chuẩn hiện có. Khi nói chuyện với những người mới vào, ông đều đặt ra những câu hỏi như trên, kỳ thực Jobs không quan tâm đến câu trả lời mà ông chỉ quan tâm tới phản ứng của người được hỏi, xem người đó có tính sáng tạo, thậm chí có chút điên rồ nào không. Điều mà ông cần là những nhân viên được lựa chọn phải phối hợp được với nhau trong kế hoạch này, đồng thời thật sự có tố chất có thể phá vỡ thường quy.

Nhân viên kỳ cựu của Apple, Hertzfeld nói: “Nhóm chúng tôi thật sự là tinh túy vạn người chọn một. Một mặt chúng tôi có mục tiêu vô cùng cao siêu, muốn sản xuất ra dòng sản phẩm giống như phong cách của Xerox PARC; mặt khác, chúng tôi cũng muốn phối hợp chip (core plate) và bộ nhớ (memory) có dung lượng giới hạn và giá thành thấp.”

Jobs rất giỏi trong việc hoàn thành những nhiệm vụ mà người khác không thể hoàn thành được, điều quan trọng nhất là ông có thể tìm ra được những người thật sự có khả năng phá vỡ thường quy, vì điều này, ông cũng đã áp dụng biện pháp phá vỡ thường quy. Cho dù người lãnh đạo vẫn ưa thích những nhân viên biết nghe lời hơn, nhưng đôi khi việc không tuân theo thường

quy cũng rất quan trọng.

## NGÀY 3 THÁNG 7: CHÚNG TA HÃY CÙNG LÀM “HẢI TẶC”!

**Làm “hải tặc” hay hơn việc gia nhập đội ngũ hải quân chính quy. Chúng ta hãy cùng làm “hải tặc”!**

*- Khẩu hiệu Jobs viết cho nhóm máy tính Mac vào mùa thu năm 1982.*

Cuối tháng 9 năm 1992, Jobs dẫn đầu nhóm nghiên cứu máy tính Mac tổ chức một Hội nghị thiên tịnh, địa điểm là thành phố Paja cách trụ sở Apple hơn 100 dặm Anh. Lúc đó nhóm nghiên cứu Mac của Jobs đã lên tới hơn 100 người, tuổi trung bình là 28, trong đó có gần một nửa là những người thuận tay trái. Họ chắc chắn là những cao thủ sáng tạo được não phải điều khiển.

Khi Hội nghị bắt đầu, Jobs đã viết lên bảng câu nói nổi tiếng trên. Các thành viên tham gia Hội nghị đều đứng bật dậy, cả hội trường hô vang hưởng ứng. Họ đều muốn làm những hải tặc nổi lực vì lí tưởng, và họ đồng loạt cùng tuyên thệ với “đại vương hải tặc”.

Câu nói này cũng trở thành linh hồn của toàn nhóm, thể hiện tinh thần và quan niệm mà Jobs muốn truyền tới toàn thể thành viên của nhóm, để mọi người cùng chung sức phấn đấu và tin tưởng vào công việc có ý nghĩa to lớn mà họ đang theo đuổi.

Để làm cho một tập thể sáng tạo làm việc xuất sắc không khó, cái khó là làm cho họ có tinh thần tập thể - hiểu sâu sắc mình làm việc vì mục đích gì.

## NGÀY 4 THÁNG 7: THUẬT THÔI MIÊN CỦA JOBS

**Một tuần làm việc 90 tiếng mà vẫn luôn vui vẻ, hăng say với công việc!**

*- Một khẩu hiệu khác mà Jobs viết cho nhóm máy tính Mac vào mùa thu năm 1982.*

Đây là một khẩu hiệu khác được Jobs viết phía dưới khẩu hiệu làm “hải tặc”. Bạn sẽ thấy Jobs rất tài tình trong việc nghĩ ra và thực hiện các mảnh khoe nhỏ. Để tạo hiệu quả chấn động, tiếp ngay sau đó, Jobs tạo dáng vẻ cuốn hút, mở một chiếc hộp, lấy ra chiếc áo T-shirt có thêu khẩu hiệu và mặc lên người. Mỗi thành viên tham gia hoạt động đều có một chiếc áo như vậy, mục đích của Jobs là muốn nhấn mạnh lại chủ đề “hải tặc”.

Tiếp đó, Jobs lại sử dụng một “mảnh nhỏ” nữa: ở một số áo còn có hàng chữ nhỏ phía dưới ngực trái, làm nổi bật vai trò của một số nhân viên chủ chốt. Dòng chữ viết “Chủ lực của Mac”. Để thấy Jobs đã dùng chính biện pháp của hải tặc để kích thích họ, họ là một nhóm “hải tặc” vui vẻ, nhưng vẫn có đái ngộ khác nhau, có người là “hải tặc” thông thường làm công việc tay chân ở boong tàu, có người là “hải tặc” cao cấp được ở khoang thuyền trưởng.

Sở dĩ Jobs o ép thời gian của mọi người như vậy là vì “thuyền hải tặc” của họ có một mục tiêu khó có thể tưởng tượng được: Jobs muốn ra mắt dòng máy tính Mac vào chính ngày khai mạc Đại hội máy tính trên toàn nước Mỹ (ngày 16 tháng 5 năm 1983), khiến cả thế giới sững sốt.

Khi ấy, không ít công việc trọng tâm đã được hoàn tất nhưng vẫn còn tồn tại rất nhiều vấn đề khó khăn cần giải quyết, Jobs cần thúc đẩy mọi người nỗ lực chạy nước rút. Điều đáng mừng là Jobs đã thành công, tạo nên một không khí hăng say làm việc và sáng tạo.

Cho dù cách làm khác người đến đâu, có tập thể sáng tạo kiện toàn đến đâu, đối với người lãnh đạo, điều trọng tâm nhất vẫn là phải lập được mục tiêu rõ ràng và sâu rộng.

NGÀY 5 THÁNG 7:

## DỐC SỨC KHAI THÁC “HẢI TẶC” BẠC A

Vào buổi tối ngày thứ 6, tôi nhận được một cuộc điện thoại. “Bruce, tôi là Jobs. Anh thấy Apple thế nào?” Người gọi điện cho tôi chính là Jobs. “Ồ, Apple thật sự rất cừ, nhưng tôi đã nhận một công việc khác rồi.”

“Bỏ đi, sáng sớm ngày mai anh đến công ty chúng tôi, chúng tôi có rất nhiều thứ cho anh xem. 9 giờ sáng ngày mai, anh nhất định phải đến đây!” Jobs đang quảng cáo, tôi nghĩ mình cũng nên đi một chuyến đến Apple, sau đó sẽ nói với anh ấy rằng mình đã quyết định đi nơi khác rồi.

Nhưng ngày hôm sau Jobs đã hoàn toàn thuyết phục được tôi. Tôi hầu như đã gặp từng người trong nhóm nghiên cứu sáng tạo máy tính Mac, từ Andy, Rhode Holt, đến Jenrry Manock, cả những kỹ sư phần mềm khác nữa, cuối cùng họ đều đã trở về bên Jobs. Trải qua hai ngày thuyết minh, các đồ họa thiết kế và kế hoạch marketing đã hoàn toàn chinh phục được tôi.

Ngày thứ hai, tôi gọi điện cho công ty mà tôi định đi làm, nói với họ rằng tôi đã đổi ý.

- *Lập trình viên Bruce Hoorn nhớ lại cảnh Jobs thuyết phục ông những năm 80 của thế kỷ XX.*

Đầu những năm 80 của thế kỷ XX, Jobs đã xây dựng “nhóm cấp A” đầu tiên, họ làm việc cho một bộ phận độc lập của Tổng công ty Apple, mục đích là nghiên cứu sáng chế ra thế hệ máy tính Mac đầu tiên. Tổ hạt nhân của nhóm máy tính Mac được xây dựng bởi nhóm trưởng thế hệ máy tính Mac đầu tiên, Jeff Raskin, nhưng Jobs luôn tham dự vào việc tuyển dụng.

Nếu Jobs cho rằng một người nào đó đặc biệt quan trọng, ông sẽ ra sức mời họ gia nhập, Bruce Hoorn chính là một ví dụ, để thuyết phục thành công Hoorn gia nhập, Jobs đã mất hai ngày để giới thiệu về Apple với ông, khi ấy Hoorn vừa nhận lời mời của một công ty khác, công ty này hứa trả ông 15.000 USD tiền hỗ trợ ký kết hợp đồng, khi ấy đây thật sự là một con số lớn, nhưng Jobs đã thành công trong việc thuyết phục Hoorn.

Tập thể của bạn đã có kế hoạch bậc A chưa? Để phối hợp với kế hoạch A, bạn đã dốc sức tranh thủ những nhân tài “bậc A” chưa?

NGÀY 8 THÁNG 7:

## TÌM RA PHƯƠNG ÁN GIẢI QUYẾT TỐI ƯU

Khi bắt tay vào giải quyết một vấn đề, bạn cho rằng nó rất đơn giản, kỳ thực bạn chưa thật sự hiểu vấn đề. Đến khi nghiên cứu sâu vấn đề bạn mới nhận thấy, thật ra nó vô cùng phức tạp, bạn sẽ đưa ra rất nhiều phương án giải quyết, nhưng những phương án này thường chỉ có thể có hiệu quả trong một thời gian ngắn. Một người thật sự kiệt xuất sẽ tiếp tục tiến lên, tìm ra điểm căn bản của vấn đề và đưa ra phương án giải quyết tốt nhất, có thể vận dụng trong mọi tầng diện. Tôi hy vọng máy tính Mac có thể làm được điều này.

- *Jobs nói với những người thiết kế máy tính Mac năm 1983.*

Đây là mục tiêu Jobs đặt ra cho “tổ hải tặc” của nhóm máy tính Mac, câu nói này đã đem lại linh hồn cho dòng sản phẩm mới cùng thiết kế của nó. Jobs yêu cầu, khi đứng trước một vấn đề, điều quan trọng là phải tìm ra được phương án giải quyết tối ưu, chứ không phải là tìm ra được phương án giải quyết có hiệu quả trong thời gian giới hạn.

Tính mục tiêu mạnh mẽ này đã đem lại thành công cho máy tính Mac, cũng đem lại thành công cho iPod, iPhone sau này; chính tính mục tiêu mạnh mẽ này đã giúp cho tập thể do Jobs lập nên luôn rực rỡ vàng hào quang mà người bình thường khó tưởng tượng ra được.

NGÀY 9 THÁNG 7:

MỘT NHÂN VIÊN XUẤT SẮC = 50 NHÂN VIÊN BÌNH THƯỜNG

**Trước đây tôi thường cho rằng một nhân tài xuất sắc có thể đấu lại hai nhân viên bình thường, bây giờ tôi lại cho rằng, một nhân tài xuất sắc có thể đấu lại 50 nhân viên bình thường.**

**Tôi thường dùng khoảng 1/4 thời gian vào việc chiêu mộ nhân tài.**

*- Jobs nói về quan điểm nhân tài và tập thể của mình.*

Chiêu mộ nhân tài xuất chúng, hay nói khác đi là việc xây dựng “nhóm cộng tác bậc A” gồm những kỹ sư thiết kế, lập trình viên và nhân viên quản lý ưu tú số một luôn là công việc trọng tâm nhất của Jobs.

Lý Khai Phục - Chủ tịch Hội đồng quản trị Xưởng sáng tạo sản phẩm có ấn tượng rất sâu sắc về giai đoạn làm việc ở Apple. Lý Khai Phục gia nhập Apple khi mới 28 tuổi, thuộc nhóm phụ trách hạng mục phân biệt ngữ âm, đa phần nhân viên trong nhóm đều là thanh niên trẻ tuổi, một số ít còn nhỏ tuổi hơn anh, nhưng họ đều là tinh anh của giới công nghiệp phần mềm toàn nước Mỹ, họ say mê và kế thừa “văn hóa hải tặc” của Apple.

Lý Khai Phục đã miêu tả nhóm người này trong mắt ông: “Trong nhóm sản phẩm Mac III, tôi thấy mình thật sự đã gặp được những người tài giỏi thực sự: ví dụ như Philip Miller, sau này đã trở thành một trong những tác giả nổi tiếng của phần mềm Lotus 1-2-3; Phil Goldman, sau này đã sáng lập nên Web TV (năm 1997, công ty này đã được bán cho Microsoft với giá 425.000.000 USD); Andy Rubin, sau này là người phụ trách kế hoạch điện thoại di động Google Android.”

Và Jobs chính là người thao túng tập thể những người kiệt xuất đó.

Ai cũng biết sức sản xuất, sức sáng tạo của những nhân viên ưu tú là đáng nể nhất, nhưng không phải người lãnh đạo nào cũng giỏi trong việc xây dựng, quy tụ tập thể. Điều này không chỉ khảo nghiệm kỹ năng quản lý mà còn khảo nghiệm cả nghệ thuật lãnh đạo.

NGÀY 10 THÁNG 7:

JOBS “QUẢN LÝ” TẬP THỂ HẢI TẶC NHƯ THẾ NÀO?

**Mỗi người trong họ đều xuất sắc số một, nhưng điều quan trọng hơn là, họ có cùng một nhìn nhận về sinh mệnh: thành quả cuối cùng của sản phẩm chính là sự hồi đáp tốt nhất cho sinh mệnh.**

**Mỗi thành viên đều mong mỗi sản phẩm mới ra đời, sản phẩm này thậm chí còn quan trọng hơn cả sinh mệnh của chính họ. Máy tính Mac sẽ quyết định tiền đồ của Apple, sau đó tất cả các thành viên có thể tiếp tục ở lại cùng làm phần việc tiếp theo, rồi mỗi người một hành trình phát triển riêng. Tất cả các thành viên đều cảm thấy máy tính Mac sẽ là dòng sản phẩm tốt nhất trong đời họ.**

*- Jobs viết cho số đầu Tạp chí “Macworld” năm 1984.*

Apple đã từng treo lá cờ hải tặc trên đỉnh tòa nhà công ty, công khai tuyên bố với cả thế giới sự khác biệt của mình. Nhóm nghiên cứu máy tính Mac là trọng tâm văn hóa hải tặc của Apple, họ thật sự khác người. Thành viên của nhóm có bối cảnh đa thực thể, trước khi Jobs tiếp nhận, nhóm

do Ruskin toàn quyền phụ trách. Nên nói họ là những nhà nghệ thuật thì đúng hơn là những kỹ sư. Đối với nhóm nghiên cứu này thì lĩnh vực khoa học kỹ thuật có một phương thức cải tạo xã hội, đó chính là nghệ thuật.

Andy Hertzfeld, lập trình viên thiết kế thể hệ máy tính Mac đầu tiên nhớ lại: “Chúng tôi đều rất thích Apple II, và cũng thích nghệ thuật. Vì vậy, chúng tôi hy vọng máy tính Mac có thể trở thành “người kế thừa” của Apple II, và trở thành dòng máy tính mang đặc trưng nghệ thuật.”

Muốn chế tạo nên sản phẩm khác biệt, trước hết phải có một tập thể làm việc đặc biệt khác người.

## NGÀY 11 THÁNG 7: TÔI XÓA BỎ TRỞ NGẠI CHÍNH LÀ VÌ HỌ

**Nhóm những người có sức sáng tạo làm việc thiết kế máy tính Mac chính là động lực phát triển của máy tính Mac. Công việc của tôi là sáng tạo không gian cho họ, xóa bỏ những nhân tố không có lợi trong tổ chức.**

*- Jobs viết cho số đầu Tạp chí “Macworld” năm 1984.*

Tôi nhớ có người đã từng nói rằng, kẻ mạnh thật sự là kẻ bảo vệ quy tắc trò chơi.

Jobs chính là kẻ bảo vệ trong tổ chức Apple, sứ mệnh của ông là xóa bỏ trở ngại, xác định phương hướng rõ ràng. Có người đã từng dùng một cụm từ rất phổ biến của Silicon Valley để hình dung về Jobs: “Người lựa chọn sản phẩm”. Đây là một thuật ngữ dùng để hình dung về người giỏi phân biệt sản phẩm trong một công ty mới sáng lập. Theo thông lệ thì sản phẩm đầu tiên của một công ty mới sáng lập bắt buộc phải thành công, nếu không, công ty này chắc chắn thất bại. Nhưng rất nhiều công ty mới sáng lập chỉ là một tập hợp những kỹ sư có tài và ý tưởng, song lại không nghĩ ra được phải khai thác sản phẩm gì, lúc này bắt buộc phải có một người lựa chọn sản phẩm, người này biết được phải khai thác sản phẩm nào, chính người này sẽ chỉ đạo những kỹ sư này phải làm những việc gì, năng lực hạt nhân quan trọng ở người này chính là năng lực lựa chọn ra ý tưởng quan trọng nhất từ rất nhiều ý tưởng.

Thế giới này hoàn toàn không thiếu người có tài và ý tưởng, nhưng lại thiếu những người có quyết sách quan trọng với sản phẩm quan trọng và bảo vệ quy tắc trò chơi. Nhà lãnh đạo kiệt xuất trước tiên phải là người biết lựa chọn sản phẩm.

## NGÀY 12 THÁNG 7: CÓ TÀI DẪN DẮT NHÓM NGƯỜI TỰ CHO MÌNH LÀ SIÊU PHẨM CÙNG KHỞI NGHIỆP

Giờ đây, một Apple trong nhà xe dưới sự dẫn dắt của tôi đã phát triển thành một công ty quy mô lớn có số vốn lên tới 1.500.000.000 USD. Khi công ty mới chập chững bước đi ban đầu cũng là lúc tôi dẫn dắt nhóm người ngông cuồng, vô kỷ luật, tự cho mình là siêu phẩm đi những bước đầu khởi nghiệp. Khi ấy, nguồn vốn của chúng tôi có thể nói là ít ỏi đáng thương, nhưng chúng tôi đều có chung khát khao được sáng tạo, tinh thần dám hiến thân cho sự nghiệp. Mặc dù vốn của Apple đã đạt 1.500.000.000 USD, những thành tựu đã đạt được có thể nói là vô cùng huy hoàng, nhưng có lẽ tôi không phải là người được chọn tốt nhất để dẫn dắt công ty khởi nghiệp. Đương nhiên, tôi cho rằng việc Apple có được ngày huy hoàng là do số mệnh, vì vậy tôi không tự tô vẽ cho mình, tôi cũng không đem lại vinh dự lớn lao cho bất kỳ ai. Tôi đã trải qua quãng thời gian 10 năm đáng nhớ nhất trong cuộc đời mình, tôi chưa từng hối hận về bất kỳ việc gì tôi đã làm. Trong những năm tháng sau này, tôi vẫn còn phải tiếp tục cuộc sống của mình.

- Jobs nói về động cơ tái khởi nghiệp của mình khi trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Businessweek” năm 1985.

Tối ngày 12 tháng 9 năm 1985, trong phòng của Jobs, nhóm cộng tác mới của Jobs lần đầu tiên có cuộc gặp mặt tập thể và đi đến thống nhất ý kiến. Một thành viên nhóm nói: “Chúng tôi quyết định cắt đứt quan hệ, cả tập thể cùng ra đi, như vậy sẽ không xảy ra tình trạng bị đánh cô lập.” Họ muốn cắt đứt hoàn toàn quan hệ với Apple, họ cũng không muốn bất cứ một sự đầu tư nào từ phía Apple.

Ngày 13 tháng 9, Jobs nói với John Sculley, khi ấy là CEO của Apple, nhóm của ông đã quyết định cùng rời đi, và đưa cho Sculley danh sách viết tay. Rõ ràng là dù giờ đây Jobs chỉ có một giấc mơ, nhưng ông vẫn có sức hấp dẫn lớn với những người ngạo mạn, tự nhận mình là siêu phàm đó.

Một chuyện thú vị hơn xảy ra sau khi danh sách nhóm cộng tác mới của Jobs được đưa ra công khai là nội bộ nhóm máy tính Mac của Apple trở nên hỗn loạn, không ít thành viên nhóm máy tính Mac cảm thấy thất vọng về việc Jobs đã bỏ qua họ khi chọn lựa nhóm cộng tác mới cho mình, không lâu sau đó, quá nửa số người trong nhóm này đã xin rút ra khỏi nhóm.

Yếu tố quan trọng khiến Jobs có thể dẫn dắt một nhóm người vô kỷ luật, tự cho mình là siêu phàm cùng khởi nghiệp là nền tảng văn hóa, tinh thần họ đã cùng hình thành nên, “thực lực mềm” này chính là vũ khí bền vững.

## NGÀY 15 THÁNG 7: KHÔNG BỎ QUA BẤT CỨ CHI TIẾT NHỎ NÀO

**- Ai sẽ mất công đi xem phần bên trong của máy tính? - Một kỹ sư thiết kế của Next đặt câu hỏi.**

**- Tôi! - Jobs trả lời.**

- Quan điểm luôn được Jobs nhấn mạnh với nhóm thiết kế Next năm 1987.

Năm 1987, một Apple không có Jobs đã bắt đầu tiến trình cải tử hoàn sinh, Sculley bắt đầu nhận được sự kính trọng. Tất cả những điều này là thứ mà Jobs không muốn thấy nhất, ông nôn nóng muốn tạo ra một thành tựu to lớn để người khác phải kính nể. Nhân viên của Next cũng cảm thấy áp lực đặt ra ngày càng lớn.

Một lần, Jobs đưa nhóm thiết kế đến một khu nghỉ mát, kết hợp vừa nghỉ ngơi vừa học tập, ông trình chiếu từng trang PPT đã được chuẩn bị kỹ lưỡng trước đó cho mọi người xem, trên đó liệt kê tất cả những vấn đề họ gặp phải. Ở trên cùng, Jobs viết: “Tôi tệ”. Ông chuyển sang một slide khác, trên cùng viết: “Tôi tệ hết chỗ nói”.

Jobs muốn các nhân viên tạo ra một sản phẩm mà bất cứ một chi tiết nhỏ nào cũng không được xem nhẹ, thậm chí ông còn đặt ra yêu cầu, những mạch điện ẩn sau máy tính của Next đều phải được thiết kế thông minh và hấp dẫn.

Mùa hè năm 1988, máy tính mới của Next được công khai với giới truyền thông, đây là một chiếc hộp được làm hoàn toàn bằng magnesium đen, có vẻ ngoài hoàn mỹ, dài 12 inches, rộng 12 inches, cao 12 inches, trông giống một sản phẩm điêu khắc nhỏ, máy hiển thị cũng màu đen, vẫn là sắc đen magnesium huyền bí.

Tinh thần hải tặc của tập thể thiết kế Next là không bỏ qua bất kỳ chi tiết nào, Jobs thật sự là cao thủ trong việc kích phát tiềm lực của nhân viên.

## NGÀY 16 THÁNG 7: NGUỒN GỐC TINH THẦN HẢI TẶC

**Trong tài liệu tuyên truyền đầu tiên của máy tính Apple, mọi người có thể nhìn thấy logo hình quả táo: một hình vẽ đơn giản nhưng thể hiện một trình độ công nghệ cao xuất chúng. Khi bạn bắt đầu chú ý đến một vấn đề, và cho rằng vấn đề này xem chừng vô cùng đơn giản, thì rất có thể bạn hoàn toàn không hiểu tính phức tạp của vấn đề. Chỉ khi đi sâu vào trọng tâm vấn đề, bạn mới có thể hiểu được tính phức tạp trong đó, mới có thể tìm ra được phương án giải quyết cơ bản của nó. Đây chính là khát vọng của chúng tôi khi thiết kế dòng máy tính Mac.**

*- Tâm sự của Jobs năm 1994 khi máy tính Mac tròn 10 tuổi.*

Dòng máy tính Mac không giống như những dòng máy tính khác cùng thời, thậm chí có thể nói là hoàn toàn khác biệt, ví dụ như so sánh với máy IBM, giao diện của máy Mac là giao diện đồ họa, được tạo nên bởi những icon nhỏ chưa từng thấy; biểu tượng khởi động máy của Mac được tạo bởi hình mặt cười; muốn hủy một văn kiện nào đó, chỉ cần nhấn và di văn kiện đó vào vị trí thùng rác; nếu máy tính xảy ra sự cố, mọi thứ trên màn hình sẽ giữ nguyên trạng thái giống như hiện tượng dừng hình trong phim. Còn máy IBM, do sử dụng hệ điều hành MS DOS, những lệnh thao tác phức tạp chỉ có những người chuyên nghiệp mới hoàn thành được.

Tinh thần máy tính Mac đại diện cho phong cách thanh lịch, giản tiện và sáng tạo. Phong cách này có tác dụng to lớn cho sự phát triển của máy tính cá nhân.

Đương nhiên, do thời gian nghiên cứu sáng chế quá ngắn, Jobs không bao giờ quên dùng phương thức đặc biệt để khích lệ hoạt động tập thể, ông nói: “Đây là cơ hội tốt nghìn năm khó gặp, tương lai của Apple do chúng ta quyết định. Công việc hàng ngày của 50 kỹ sư ở đây là bước chuẩn bị cho một phát minh gây chấn động toàn cầu sắp tới. Một sản phẩm đẳng cấp, kiệt tác làm kinh hoàng thế giới là điều tôi ngày đêm mơ tưởng.”

Không những phải giải quyết được vấn đề mà còn phải giải quyết vấn đề một cách thanh lịch, sáng tạo, mọi việc đều yêu cầu một phương án giải quyết tối ưu nhất. Đây là điểm nhấn quan trọng của Jobs với mọi người.

## NGÀY 17 THÁNG 7: KHAI TRỪ “KẺ NGU ĐẦN”

**Tôi phát hiện có một số nhân viên không phải là nhân tài ưu tú nhất, và không thể không khai trừ họ, đây thực sự là một chuyện rất đau lòng, nhưng là việc tôi phải làm: khai trừ một số người không đạt tiêu chuẩn, tôi luôn ghét phải làm việc này theo cách nhân từ. Đây là việc bắt buộc phải làm, cho dù chẳng hay ho gì.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn năm 1995.*

Apple là công ty đặt mục đích thành công lên trên hết, kẻ thù lớn nhất của họ chính là “kẻ ngu đần”, nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến thành công này.

Hàm nghĩa thứ nhất của việc khai trừ “kẻ ngu đần” là khai trừ sản phẩm “ngu đần”. Geoffrey A. Moore - nhà quản lý nổi danh của Silicon Valley nói: “Sau khi sản phẩm ra đời, nhất định phải có một kẻ độc tài”. Moore cho rằng, Jobs là một người biết lựa chọn sản phẩm hoàn mỹ nhất. Quyết sách tối ưu nhất cho việc lựa chọn sản phẩm thường không phải là quyết sách của tập thể, mà do một người đứng ra đảm nhiệm. “Đây là một hành vi đầy rủi ro. Nó giống như việc tham gia giải vô địch quần vợt Wimbledon vậy, bạn phải có sự chắc chắn nhất định thì mới có thể làm việc này.

Hàm nghĩa thứ hai của việc khai trừ “kẻ ngu đần” là khai trừ những nhân viên “ngu đần”. Chi

khi kịp thời khai trừ những người không đạt tiêu chuẩn thì mới có thể tạo ra một tập thể làm việc hiệu quả, cùng theo đuổi thành công và sự ưu việt.

Phát hiện “ưu tú”, khai trừ “ngu dần”, đây chính hai việc bổ trợ cho nhau. Quan trọng là không phải người lãnh đạo nào cũng giỏi cả hai việc này, nếu chỉ giỏi một việc thôi thì nó sẽ khiến bạn tiến gần đến thất bại.

NGÀY 18 THÁNG 7:

## ĐƠN GIẢN HÓA MỚI ĐẢM BẢO SỨC CHIẾN ĐẤU BẬC A

**Cái mà chúng tôi cần chỉ là bốn sân chơi cho những sản phẩm lớn, nếu có thể xây dựng thành công những sân chơi này, chúng tôi có thể đầu tư tập thể bậc A vào từng hạng mục, không cần sử dụng tập thể bậc B hay bậc C, điều đó cũng có nghĩa là chúng tôi có thể hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn.**

**Kết cấu tổ chức như vậy vô cùng thông thoáng, đơn giản, dễ nhận biết, và trách nhiệm được phân công rất rõ ràng. Mọi thứ đều được đơn giản hóa, đây chính là quan điểm của tôi - tập trung và đơn giản hóa.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”, năm 1998.*

Jobs luôn thích phương thức vận hành tập thể, trong việc quản lý tập thể, trọng tâm của Jobs là đơn giản hóa, trực tiếp hóa. Những năm 90 của thế kỷ XX, khi dốc sức vực dậy Apple, Jobs đã yêu cầu cơ cấu tổ chức của Apple phải đơn giản hơn, hiệu quả hơn và trực tiếp hơn. Quy trình quản lý mới của ông rất đơn giản: một người phụ trách bộ phận công trình, một người phụ trách nghiên cứu sáng chế phần mềm, một người chỉ đạo nhóm thiết kế, một người phụ trách điều hành công ty, một người phụ trách marketing toàn cầu.

Quan điểm quản lý của Jobs là toàn công ty từ trên xuống dưới phải là một kết cấu hình chuỗi rành mạch: mỗi người trong công ty cần biết họ phải báo cáo với ai và trách nhiệm cụ thể của họ là gì.

Tập trung và đơn giản hóa không chỉ là một phương thức tư duy, mà quan trọng hơn, đó là triết học về quản lý tập thể, nó nhấn mạnh sức chiến đấu bậc A, có thể nói, đây là quy tắc vàng cho các ngành nghề yêu cầu sáng tạo, thiết kế và tư duy mang tính tri thức.

NGÀY 19 THÁNG 7:

## DỪNG CỔ PHIẾU CỦA CÔNG TY ĐỂ KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN

**Ở Apple, ngay từ rất sớm chúng tôi đã phân cổ phiếu cho nhân viên trong công ty, chúng tôi là một trong những công ty thực hiện chế độ cổ phiếu đầu tiên ở Silicon Valley. Khi quay trở lại Apple, tôi đã xóa bỏ phần lớn các phần thưởng bằng tiền mặt, thay vào đó là sự khích lệ về cổ phiếu. Về cơ bản, mỗi người đều có tiền lương và cổ phiếu, đây là một phương thức kinh doanh công ty hết sức bình đẳng, phương thức này do công ty HP tạo ra và do Apple xác lập.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”, năm 1998.*

Trong việc khích lệ tập thể, Jobs cũng dành nhiều tâm huyết. Trong tiến trình xác lập việc dùng cổ phiếu làm tiêu chuẩn khích lệ ở Silicon Valley, Apple đóng vai trò rất lớn. Thời kỳ phồn vinh của Silicon Valley, quyền mua cổ phiếu hạn định đã trở thành phúc lợi chuẩn mực của các công ty thuộc ngành kỹ thuật, điều này có tác dụng to lớn trong việc hấp dẫn nhân tài gia nhập công ty.

Apple đã từng có một kế hoạch mua cổ phiếu rất được ưa chuộng, đó là nhân viên có thể mua

một số lượng lớn cổ phiếu khấu trừ trên cơ sở lương được hưởng. Giá mua cổ phiếu là giá thấp nhất trong vòng 6 tháng trước khi mua cổ phiếu, ngoài ra còn thêm một phần khấu trừ nhất định để đảm bảo người mua cổ phiếu có thể có lợi nhuận, kết quả là nhân viên có thể có thêm rất nhiều tiền.

Sau khi trở lại Apple, Jobs lập tức tiến hành định giá lại cho số cổ phiếu không ngừng tụt giá để ngăn chặn một lượng lớn nhân viên rời khỏi Apple. Tạp chí “Time” năm đó đã nhận xét: “Để khôi phục sức mạnh, Jobs và Hội đồng quản trị đã tiến hành một cuộc chiến kịch liệt nhằm giảm bớt giá của những cổ phiếu mang tính khích lệ. Khi bị các thành viên Hội đồng quản trị phản đối mạnh mẽ, Jobs đã nỗ lực tìm mọi cách để thuyết phục họ từ bỏ.”

Quyền mua cổ phiếu hạn định là một vũ khí khích lệ mang tính chiến lược, không thể đánh giá nó một cách đơn giản, Jobs đã mất nhiều tâm trí cho việc này, điều này đủ thấy ông đề cao tầm quan trọng của nhân viên đến thế nào.

## NGÀY 22 THÁNG 7: TẬP THỂ CẦN MỘT NHÀ ĐỘC TÀI SẢN PHẨM

**Để một tập thể đứng ra thiết kế một sản phẩm là một việc rất khó. Thường thì rất nhiều người đều không biết phải làm gì, cho đến khi có một người đứng ra nói cho họ biết phải làm như thế nào.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “BusinessWeek”, tháng 5/1998.*

Leander Kahney, chuyên gia nghiên cứu về Apple đã từng nói: “Thế kỷ XX đã xuất hiện rất nhiều nhà độc tài sản phẩm có ý chí kiên định, từ Thomas Watson con của công ty IBM cho đến Walter Disney của công ty Disney. Nhưng gần đây, những công ty thành công bởi sự nắm quyền của nhà độc tài sản phẩm ngày càng ít đi.”

Jobs là một trong những nhà độc tài sản phẩm còn sót lại, tại Apple, cứ 2 - 3 năm một lần, Jobs lại thành công trong việc chọn lựa và chỉ đạo nghiên cứu sáng chế ra sản phẩm mới như iMac, iPod, MacBook và iPhone.

Trong quá trình nghiên cứu sáng chế sản phẩm, Jobs đã tham gia rất nhiều trong việc chế định những quyết sách quan trọng, từ quạt tản máy tính cho đến ký tự sử dụng trên hộp máy. Mặc dù Jobs là nhà độc tài sản phẩm, nhưng quyết sách của Apple hoàn toàn không phải lúc nào cũng là từ trên xuống dưới, những cuộc tranh luận và biện luận là một phần quan trọng, Jobs thông qua trò chơi đối kháng trí tuệ này để lựa chọn đưa ra quyết sách.

Việc nghiên cứu sáng chế ra sản phẩm hoàn toàn không phải là quyết định độc đoán của cấp trên mà là một quyết sách kiên định được xây dựng trên nền tảng sáng tạo.

## NGÀY 23 THÁNG 7: SỰ KHÁC BIỆT CỦA ƯU TÚ VÀ TÔI TỆ

**Tôi luôn cho rằng, một phần công việc của tôi chính là duy trì trình độ cao của những nhân viên trong công ty. Đây là một trong những việc ít ỏi mà cá nhân tôi có thể cống hiến cho cuộc hành trình tiến tới việc hoàn thành mục tiêu cung cấp cho tổ chức những nhân viên bậc A xuất chúng. Từng việc mà tôi làm trong việc tìm kiếm nhân tài ưu tú nhất trên thế giới đều rất xứng đáng.**

Giữa người tài xế taxi tồi tệ và người tài xế taxi ưu tú không có khác biệt đáng kể, giữa đầu bếp của khách sạn tồi tệ và đầu bếp của khách sạn ưu tú cũng không có khác biệt lớn. Nhưng, trong lĩnh vực thiết kế công nghiệp hay lập trình vi tính thì sự khác biệt giữa “ưu tú” và “tôi tệ” là vô cùng lớn. Một nhà thiết kế giỏi đáng giá gấp 100 lần,

**thậm chí là 200 lần nhà thiết kế tồi. Trong lĩnh vực lập trình vi tính, giữa lập trình viên ưu tú và lập trình viên bình thường cũng có một khoảng cách chênh lệch rất lớn.**

*- Quan điểm về nhân tài của Jobs.*

Jobs là người theo chủ nghĩa tinh hoa, ông cho rằng, “tập thể bậc A” quy mô nhỏ đem lại hiệu suất làm việc lớn hơn một số lượng lớn kỹ sư và nhà thiết kế. Một trong những quan niệm quý giá nhất của Jobs chính là: Nếu bạn đưa cho người ta công cụ tốt nhất thì người ta sẽ làm ra được những việc đặc biệt khác thường.

Cách làm này xem chừng có chút mạo hiểm, nhưng chúng ta hãy xem câu chuyện về tập thể Pixar. Cuối những năm 80 của thế kỷ XX, vì không thu được lợi nhuận, Jobs đã từng muốn xóa bỏ nhóm hoạt hình 5 người, nhưng nhóm này đã tự cứu mình nhờ vào việc bộ phim hoạt hình ngắn “Tin Toy” giành được giải thưởng “Phim hoạt hình hay nhất” vào mùa xuân năm 1989. Sau đó, Jobs còn yêu cầu họ nghĩ cách để kiếm được tiền, lãnh đạo nhóm là Ralph Ruggenheim đã đưa ra một ý tưởng: chế tác quảng cáo thương mại truyền hình để thu một số tiền lớn, rồi dựa vào số tiền này để cải tiến kỹ thuật hoạt hình ba chiều, cuối cùng là dùng máy tính để tạo ra một bộ phim hoạt hình dài tập.

Trước tiên Jobs sẽ suy nghĩ xem tập thể đó có ưu tú hay không, rồi mới suy nghĩ đến chiến lược. Qua đó cho thấy nhân tố con người luôn là nhân tố mang tính quyết định.

**NGÀY 24 THÁNG 7:**

**ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN PHẢI CÓ TÀI HOA XUẤT CHÚNG THÌ MỚI CHIẾM ĐƯỢC ƯU THẾ CẠNH TRANH LỚN**

**Đội ngũ nhân viên phải có tài hoa xuất chúng thì mới chiếm được ưu thế cạnh tranh lớn, chính ưu thế này sẽ giúp công ty vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.**

**Điều này thật sự rất khó, nhưng nếu có thể tận dụng được chất xám của những nhân tài thì vấn đề lại trở nên vô cùng dễ dàng. Vì vậy, chúng tôi đã làm được một số việc, một việc trong đó là tôi bắt đầu tìm hiểu xem khi ấy ai là Giám đốc bán lẻ ưu tú nhất, mọi người đều nói là Millard Drexler, khi đó anh ấy đang phụ trách kinh doanh thời trang thương hiệu Gap của Mỹ.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” khi mở cửa hàng bán và giới thiệu sản phẩm Apple năm 2001.*

Jobs luôn nỗ lực tìm kiếm những nhân tài xuất chúng trong một lĩnh vực riêng biệt và biến họ trở thành nhân viên của công ty, chính vì vậy mà sau khi thông tin sức khỏe của Jobs được công khai, Tạp chí “Fortune” đã liệt kê 11 người có thể kế nhiệm ông.

Trước hết hãy xem người đứng đầu danh sách: Tim Cook, ông là COO của Apple. Cook đã từng làm việc 12 năm ở IBM và Compaq. Cook là chủ quản bộ phận Mac, đồng thời còn chịu trách nhiệm vận hành và bán hàng trên toàn cầu, bao gồm quản lý hoạt động bán hàng của các chuỗi cung ứng Apple và dịch vụ thị trường trên thế giới.

Tiếp theo là một ứng cử viên sáng giá, Tony Fadell, ông là Phó Tổng Giám đốc cấp cao của bộ phận iPod. Trước khi vào Apple, Fadell làm việc ở Công ty điện tử Philips. Ông từng có ý tưởng kết hợp của hàng trên mạng của Napster và máy nghe nhạc MP3 dạng ổ cứng nhưng không nhận được sự ủng hộ của Silicon Valley. Apple đã tiếp nhận ý tưởng này và bổ nhiệm ông phụ trách nghiên cứu sáng chế chiếc iPod đầu tiên. Hiện Fadell chịu trách nhiệm hai trong ba dòng sản phẩm quan trọng nhất của Apple là iPod và iPhone.

Ứng cử viên sáng giá thứ ba là Ron Johnson, Phó Tổng Giám đốc cấp cao bộ phận bán lẻ của

Apple. Trước năm 2000, Johnson là siêu sao bán hàng của Target, người đứng đầu trong ngành bán lẻ của Mỹ. Sau khi vào Apple, ông đã đạt được nhiều thành tựu lớn, đã xây dựng được chuỗi các cửa hàng bán lẻ hiệu quả nhất trên thế giới. Trong nội bộ Apple, Johnson chỉ đứng sau nhà diễn thuyết Jobs, giới bán lẻ cho rằng ông rất có khả năng là người tiếp quản Jobs.

Điều cần phải chỉ ra ở đây là, ba người này đều do Jobs mời về, Jobs dường như có sức mạnh phi phạm trong việc sử dụng “lính nhảy dù”.

So sánh với cách thức sử dụng nhân tài của lãnh đạo hầu hết các công ty thì Jobs thuộc một dòng tư duy khác, ông tích cực tìm kiếm và thuyết phục những nhân tài ưu tú nhất trên thế giới về đầu quân cho công ty mình. Nói cách khác, chọn “lính nhảy dù” không phải là sai lầm, quan trọng là cách thức quản lý của bạn.

## NGÀY 25 THÁNG 7: CHỌN NGƯỜI CHÍNH LÀ ĐẶT CƯỢC

**Khi tuyển dụng một người nào đó thật sự có kinh nghiệm là tôi đã đặt cược vào năng lực của họ. Họ phải thật sự thông minh. Nhưng đối với tôi, vấn đề là, liệu họ có yêu quý Apple không? Bởi vì, nếu họ yêu quý Apple thì mọi việc khác đều có thể giải quyết được. Họ sẽ mong muốn làm những việc có lợi nhất cho Apple, chứ không phải là những việc có lợi cho họ, có lợi cho Steve hay người nào đó khác.**

**Việc tuyển dụng không phải là dễ dàng, nó giống như mò kim đáy biển vậy. Tôi đã tham gia tuyển dụng khoảng hơn 5000 người. Thái độ của tôi đối với việc này hết sức nghiêm túc. Phỏng vấn trong thời gian một giờ đồng hồ, bạn không thể nắm được những thông tin cần thiết. Vì vậy, nói cho cùng, quyết định vẫn do trực giác của bạn. Ấn tượng của tôi về người này thế nào, khi đối diện với thách thức họ sẽ có biểu hiện thế nào, tại sao họ lại đến đây? Ai tôi cũng hỏi: “Tại sao bạn đến đây?” Cái tôi muốn tìm không phải là câu trả lời, mà là ở việc họ miêu tả đặc tính bản thân.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2008.*

Phát hiện nhân tài là một tầng diện cơ bản trong quan niệm triết học quản lý tập thể của Jobs, chỉ có liên tục phát hiện nhân tài thì mới có thể gây dựng nên một “tập thể hải tặc” lớn mạnh. Cuộc đời Jobs ước chừng đã tham gia tuyển dụng hơn 5000 người, số người lọt được vào tầm ngắm của ông không phải là nhiều.

Một quy tắc phát hiện nhân tài của Jobs chính là xét hỏi tầng diện cơ bản của nhân tài này, bao gồm cảm xúc phản xạ, năng lực sáng tạo và khả năng đối phó với áp lực. Ví dụ, ông luôn đưa ra câu hỏi: “Tại sao bạn lại đến đây?” Điều mà Jobs quan tâm không phải là nội dung câu trả lời mà là cách ứng viên trả lời câu hỏi.

Kỳ thực, trong quá trình phát hiện nhân tài, một vấn đề khó khăn lớn nhất chính là “gen” của công ty và người tuyển dụng có trùng khớp với nhau không, Jobs rất coi trọng phương diện này.

“Không chung chí hướng, khó cộng sự”, trong đó “chí hướng” chính là quan điểm về giá trị và “gen”. Một tập thể ưu tú cần phải có chung chí hướng, làm người lãnh đạo của một tập thể, bạn phải có khả năng phát hiện điểm chung này và thu nạp những nhân tài cùng “gen” vào công ty của mình.

## NGÀY 26 THÁNG 7: ĐỐI PHÓ VỚI “NGƯỜI LỢI HẠI” CÀNG PHẢI CỰC ĐOAN HƠN

**Công việc của tôi không phải là tỏ ra thân thiện, hòa nhã với mọi người. Công việc của tôi là triệu tập tất cả những “người lợi hại” dưới quyền, sau đó đốc thúc họ, để họ**

**làm việc tốt hơn nữa. Dùng chiêu thức nào đối phó lại những “người lợi hại” ư? Chỉ có thể dùng tư duy và cách thức cực đoan hơn mà thôi.**

*- Quan niệm tập thể và thuật dùng người độc đáo của Jobs.*

Ngoài những lời nói thô bạo, những khích lệ ảo tưởng cùng phong cách độc tài tàn nhẫn, một phương pháp cực đoan khác mà Jobs dùng để đối phó với những người lợi hại, tài giỏi chính là khảo vấn chi tiết.

Mike Evangelist, cựu chủ quản bộ phận kinh doanh sản phẩm của Apple nói: “Jobs không phải là người quản lý chi tiết vụn vặt, nhưng ông biết những chi tiết nào quan trọng nhất, sau đó sẽ tập trung cao độ để xử lý những chi tiết ấy một cách tốt nhất. Ngoài ra, ông còn ủy quyền cho tập thể của mình, để đảm bảo chắc chắn họ làm chính xác. Bất kỳ ai đã từng sử dụng sản phẩm của Apple đều hiểu rằng tôi đang nói gì.”

Steve rất tinh anh, không dễ bị mắc lừa. Trong bất kỳ tình huống nào, tốc độ bắt chộp yếu điểm của Jobs bao giờ cũng nhanh hơn những người khác. “Nếu bạn không thể theo kịp thì đó không phải là vấn đề của Jobs.”

Đối với những người “lợi hại”, bạn không thể hòa theo ý họ mà cần phải vận dụng cách thức cực đoan phù hợp với phong cách của mình. Bởi vì những người thật sự “lợi hại” rất thích bị thách thức.

**NGÀY 28 THÁNG 7:**

**MỘT APPLE VẮNG BÓNG JOBS LIỆU CÓ THỂ TIẾP TỤC TỒN TẠI?**

**Apple của chúng tôi thật sự có những nhân tài xuất chúng. Tôi bổ nhiệm Tim làm Giám đốc điều hành số 1, và để Tim phụ trách quản lý bộ phận Mac, anh ấy rất xuất sắc. Ý tôi là có một số người sẽ nói: “Trời ơi, nếu Jobs bị xe đâm, Apple sẽ phiền phức lớn.” Nhưng bạn biết đấy, tôi thấy chuyện này cũng không phải là chuyện hay ho gì, nhưng đối với vấn đề ai sẽ trở thành CEO, Hội đồng quản trị sẽ có một số phương án dự trù không tồi. Công việc của tôi là không ngừng rèn luyện đội ngũ quản lý cấp cao, để họ có đủ năng lực và tư cách trở thành người kế nhiệm, vì vậy, đây là công việc tôi luôn nỗ lực làm.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2008.*

Nếu Apple không có Jobs thì có thể tiếp tục tồn tại được không? - Câu hỏi này cũng là nghi vấn của những người quan tâm đến Apple. Câu trả lời của Jobs có phần giống ngôn ngữ ngoại giao, nhưng đi sâu tìm hiểu lời nói của Jobs, bạn sẽ phát hiện thấy, ông đã dành không ít công sức cho việc bồi dưỡng những người kế nhiệm. Chúng ta hãy xem trong số 11 người có khả năng kế nhiệm mà Tạp chí “Fortune” đã liệt kê: Tim Cook - Giám đốc điều hành số 1; Tony Fadell - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận iPod; Ron Johnson - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận bán lẻ; Philip W. Schiller - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận kinh doanh thị trường sản phẩm trên toàn quốc; Scott Forstall - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận phần mềm iPhone; Jonathan Ive - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận thiết kế công nghiệp; Peter Oppenheimer - Giám đốc tài chính số 1; Bertrand Serlet - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận công trình phần mềm; Sina Tamaddon - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận phần mềm ứng dụng; Daniel Cooperman - Phó Giám đốc cao cấp, Tổng cố vấn pháp luật; Bob Mansfield - Phó Giám đốc cao cấp bộ phận công trình phần cứng Mac.

Kế hoạch về người kế nhiệm là một “hòn đá thử vàng” đưa ra khảo nghiệm thật sự đối với người lãnh đạo, khi thích hợp hãy hỏi mình xem, đội ngũ người kế nhiệm có thể là mấy người, 11 người hay 1 người?

**NGÀY 29 THÁNG 7:**

## VIỆC MÀ BẠN LÀM ĐƯỢC Ở APPLE CHẮC CHẮN LÀ “CÓ MỘT KHÔNG HAI”

Đó là vì, việc mà bạn có thể làm ở Apple là việc bạn không thể tìm thấy ở bất kỳ một nơi nào khác.

Các công ty máy tính cá nhân từ lâu đã không có công trình học ứng dụng nữa, trong khi đó, các công ty chuyên về sản phẩm điện tử tiêu dùng lại không hiểu bộ phận phần mềm trong đó. Vì vậy, hiện nay những sản phẩm mà bạn có thể sản xuất ở Apple tuyệt đối không thể sản xuất ở bất cứ nơi nào khác. Apple là công ty duy nhất hội tụ tất cả. Những công ty khác cơ bản không thể sản xuất được máy tính xách tay MacBook Air, là bởi vì họ không những không chế phần cứng mà còn không chế cả hệ điều hành. Chính mối liên hệ mật thiết giữa hệ điều hành và phần cứng đã giúp chúng tôi có thể làm được điều này, còn giữa hệ điều hành Windows và máy tính xách tay Dell không có mối liên hệ đó.

*- Jobs trả lời phỏng vấn của giới truyền thông năm 2008.*

Một lần, phóng viên hỏi Jobs: “Tại sao mọi người muốn làm việc ở Apple?” và Jobs đã trả lời như vậy.

Nói đơn giản hơn một chút thì các nhân viên có thể chế tạo ra những sản phẩm độc nhất vô nhị tại Apple. Bạn khó có thể tưởng tượng, ý tưởng sáng tạo có một không hai này có sức hấp dẫn khó cưỡng thế nào đối với những người làm thiết kế. Một lần, tác giả hỏi ông Trần Minh Đường, nhà thiết kế số một của trung tâm thiết kế Bắc Kinh Motorola: “Ông hướng về công ty nào nhất?” Câu trả lời là Apple, nguyên nhân quan trọng nhất chính là Apple có không gian sáng tạo độc nhất vô nhị trên thế giới.

Đối với rất nhiều người thông minh hay những người làm công việc trí thức, làm việc vì mục đích gì là một vấn đề quan trọng và họ chỉ nhằm một mục đích là sáng tạo ra sản phẩm độc nhất vô nhị trên thế giới.

## NGÀY 30 THÁNG 7: ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Chúng tôi không có cơ hội để làm nhiều việc như vậy, hơn nữa, mỗi người đều phải rất ưu tú mới làm được. Vì đây là cuộc sống của tôi, đời người hết sức ngắn ngủi, rồi có một ngày bạn sẽ rời xa thế gian, đúng không? Vì vậy, đây chính là lựa chọn chúng tôi đưa ra cho cuộc đời của mình. Chúng tôi có thể ngồi thiền ở một ngôi miếu thờ nào đó của Nhật Bản, chúng tôi có thể ra ngoài khơi xa, một số người (trong Ban Giám đốc cấp cao) có thể đi chơi golf hoặc quản lý những công ty khác, còn chúng tôi đã lựa chọn làm công việc này trong cả cuộc đời mình. Vì vậy, tốt nhất là hãy làm cho thật đẹp.

*- Jobs trả lời phỏng vấn của giới truyền thông năm 2008.*

Lần này, khi giới truyền thông đặt câu hỏi: “Động lực làm việc của nhân viên Apple là gì?”, Jobs đã trả lời như vậy.

Jobs dùng chính quan niệm triết học “hãy làm cho thật đẹp” này để gây ảnh hưởng đến các nhân viên của Apple, quan điểm triết học này đã trở thành động lực làm việc của họ, trở thành “gen” chung của Apple. Mike Evangelist, cựu Giám đốc bộ phận bán hàng của Apple đã miêu tả như thế này về Jobs: “Ông có một phẩm chất không chèn vào đâu được, và sự nhạy cảm trong thiết kế ưu việt, điều này dường như đã ảnh hưởng đến từng việc mà ông đã làm. Nếu bạn đã từng sử dụng iDVD, bạn đã được trải nghiệm một điều hoàn mỹ - chủ đề dành cho menu. Những mẫu menu dường như rất đơn giản này được chọn lựa, so sánh, từng cái một trong số mấy trăm tác phẩm được các công ty thiết kế menu hàng đầu trên thế giới thiết kế, cuối cùng mới cho sản xuất. Tuần nào

Steve cũng mang đến một loạt các phương án được đề xuất, bạn phải xem xét kỹ lưỡng, cuối cùng bỏ tất cả, chỉ giữ lại một hoặc hai mẫu được lựa chọn. Cho dù một hay hai phương án đó đã được lựa chọn kỹ lưỡng cũng vẫn cần phải làm thêm một số thao tác nữa để nó trở nên hoàn mỹ, vĩ đại hơn.

Quan niệm “làm cho đẹp” của Jobs trở thành động lực cho cả một công ty, đó là nhờ sức mạnh của niềm tin, ông tin vào quan niệm triết học này và tự mình trải nghiệm.

## NGÀY 31 THÁNG 7: APPLE KHÔNG PHÙ HỢP VỚI NHỮNG NGƯỜI CÓ SỨC CHỊU ĐỰNG KÉM

**Sức lao động mà Apple cần rất đặc biệt. Công ty không chỉ căn cứ vào sản phẩm mà còn căn cứ vào chức năng “có đường ranh giới không rõ ràng” mà Tim Cook, Giám đốc điều hành số một của Apple đã nói, để phân định ranh giới giữa các phòng ban trong công ty. Phối hợp làm việc là điều then chốt. Chủ nghĩa hoàn mỹ - ở mức độ nhất định - cũng quan trọng như vậy.**

**Apple thích tuyển dụng những người luôn thấy không thỏa mãn. Các nhà thiết kế phải quan tâm một cách tỉ mỉ đến lỗ ốc vít nhỏ ở mặt sau của máy tính xách tay MacBook Air và những khe nhỏ ẩn giấu những điểm nổi nhìn bề ngoài không mấy quan trọng. Nếu hai mắt của bạn không sáng rõ lên khi thảo luận về máy tính Mac thì bạn không thể bước chân được vào cửa lớn của Apple.**

**Apple có một đội ngũ lớn kỹ sư, nhưng đối với họ, điều quan trọng không chỉ là kỹ thuật, mà còn là khả năng biểu đạt tình cảm (nghĩa là “làm việc bằng tâm hồn”). Cảm xúc mãnh liệt sẽ là động lực để vượt qua mọi trở ngại trong thiết kế và lập trình, hoàn thành hạng mục đúng thời hạn, thậm chí còn có thể tạo nên áp lực nghẹt thở giữa các đồng sự với nhau, đến mức đôi khi nó khiến cho tập thể bỏ qua những mất xích lỏng lẻo hay phản đối cấp trên không thể đảm nhiệm được trọng trách. Cook nói: “Apple không phù hợp với những người có sức chịu đựng thấp.”**

*- Bài viết trên Tạp chí “Fortune” năm 2008 miêu tả tinh thần tập thể đặc biệt của Apple.*

Nghe nói, có lần Jobs yêu cầu một nhà thiết kế không được để cho bất kỳ một ốc vít nào lộ ra ngoài khi thiết kế dòng máy tính Mac thế hệ mới. Trong mô hình sản phẩm mà nhà thiết kế này đưa ra, có một ốc vít nhỏ được giấu phía mặt dưới khuất tầm mắt, kết quả là Jobs đã sa thải ông ta.

Đây có lẽ là một câu chuyện có thật, bài báo trên Tạp chí “Fortune” đã tiết lộ, ở Apple, ai ai cũng phải biết rằng: Có giữ được miếng ăn hay không được quyết định hoàn toàn ở việc bạn có đạt được tiêu chuẩn cao của Jobs hay không.

Phũ phàng với mình một chút, thì xã hội này mới không thể phũ phàng với mình hơn.

# THÁNG 8: SỨC MẠNH CỦA KÍCH ĐỘNG

## NGÀY 1 THÁNG 8: BÁN NƯỚC NGỌT HAY THAY ĐỔI THẾ GIỚI?

**Anh muốn bán nước ngọt cả đời hay muốn thay đổi thế giới?**

*- Câu nói nổi tiếng của Jobs khi thuyết phục John Sculley - Tổng Giám đốc PepsiCola - gia nhập Apple.*

Đây có thể nói là một câu nói có sức kích động lớn nhất trong lịch sử thương nghiệp hiện đại, đây là một lời si nhục, cũng là một lời tán dương, một lời thách thức nội tâm người khác, kiểu “tự thức tỉnh”. Điều quan trọng nhất là, nó đã đánh đúng vào yếu điểm của Sculley, khiến ông cảm thấy bất an và phiền não trong một thời gian. Cuối cùng, ông không kiềm chế được mình trước sự thách thức của Jobs, “Nếu không nhận lời, thì trong phân đời còn lại, anh sẽ không ngừng dằn vặt mình rằng, phải chăng mình đã thật sự đưa ra quyết định sai lầm.”

Điều kiện để Sculley đảm nhiệm vị trí Tổng Giám đốc Apple là: Thù lao mỗi năm 1.000.000 USD; nếu Sculley thực hiện được cam kết về thành tích của công ty thì sẽ thưởng thêm 1.000.000 USD; nếu thành tích được thực hiện tốt, sẽ thưởng cổ phiếu kỳ hạn có giá trị 1.000.000 USD; ngoài ra, Sculley có thể mua một căn hộ trị giá 2.000.000 USD với mức vay lãi suất thấp.

Đối với Jobs, điều quan trọng nhất là, vị Tổng Giám đốc mới này rất sùng bái ông.

Trong bài phát biểu nhậm chức ở Apple, Sculley đã nói như thế này: “Nếu các bạn muốn hỏi tôi tại sao đến Apple, thì chỉ có một nguyên nhân, đó là ở đây tôi có thể được cùng làm việc với Steve. Tôi coi anh ấy là một nhân vật vĩ đại thật sự của quốc gia chúng ta trong thế kỷ này. Và bây giờ tôi có cơ hội được giúp sức cho anh ấy, tôi vô cùng hạnh diện và vui mừng.”

Đối với các nhà lãnh đạo, để kích động mạnh nhất tới nhân viên, cách làm tốt nhất là si nhục, thách thức đối phương.

## NGÀY 2 THÁNG 8: HÀNH TRÌNH TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC

**Mỗi người đều có một chiếc máy tính.**

**Đó là mục tiêu của chúng tôi, và chúng tôi dựa vào đó để đặt ra kế hoạch phân đấu tích cực cho mình.**

**Chúng tôi đoàn kết lại, cùng nỗ lực phân đấu.**

**Chúng tôi chế tạo nên những sản phẩm khiến chúng tôi tin tưởng.**

**Tại đây, chúng tôi đã đưa ra những thứ thật sự khác biệt và thu được nhiều lợi nhuận.**

**Chúng tôi nắm chặt tay, cùng chung nhịp tim, chung niềm tin chiến thắng.**

**Lòng nhiệt tình của chúng tôi là vô tận.**

**Chúng tôi có sức sáng tạo, cùng nhau khai phá con đường xán lạn.**

**Chúng tôi cần tất cả các nhân viên cùng tham gia vào hành trình tiến lên, bất chấp hiểm nguy này.**

**Chúng tôi quan tâm sát sao đến mọi việc.**

**Chúng tôi muốn tạo ra một môi trường để Apple lớn mạnh, phồn vinh.**

*- Bản ghi nhớ về văn hóa Apple của Jobs năm 1980.*

Năm 1980, một Jobs tràn đầy nhiệt huyết, phấn đấu không mệt mỏi, bắt đầu chinh đốn lại nền văn hóa Apple.

Sự thật chứng minh, Jobs không chỉ tài giỏi trong việc kích thích sức mạnh bên ngoài - kinh doanh thị trường, mà còn tài giỏi trong việc kích thích sức mạnh nội bộ - nền văn hóa doanh nghiệp.

Robar, một nhân viên Apple đã nói: “Apple rất giống một câu lạc bộ, ban quản lý của chúng tôi triển khai công việc ở một khu danh lam thắng cảnh, chúng tôi tham gia hội nghị mấy ngày liền ở đây, buổi tối còn đi quán bar, dancing, cho đến khi mọi người vui chơi thỏa thích mới ra về. Yêu cầu của Apple với chúng tôi rất cao, lúc nào cũng phải chuẩn bị tinh thần làm việc đến kiệt sức, hơn nữa, mỗi người chúng tôi đều có mục tiêu và sứ mệnh, mọi người đều quyết tâm tìm mọi cách để thực hiện tất cả những điều mà chúng tôi tin tưởng.”

Khích lệ thật sự với nhân viên là thiết lập mục tiêu và sứ mệnh cho họ, để họ tìm mọi cách biến những điều mình tin tưởng thành hiện thực, hay nói cách khác, đó là việc bạn có thể khiến toàn thể nhân viên tham gia vào hành trình tiến lên bất chấp nguy hiểm hay không, chứ không phải là việc một cá nhân cố sức tiến lên bất chấp nguy hiểm.

## **NGÀY 3 THÁNG 8: TRÌNH LÀNG CHIẾC “ĐIỆN THOẠI” ĐẦU TIÊN TRONG GIỚI MÁY TÍNH**

Hơn 100 năm trước, nếu hỏi Bell Alexander Graham - người phát minh ra điện thoại rằng: “Có chiếc điện thoại đó, ông sẽ làm gì?”, ông ấy chắc chắn sẽ không thể nói một cách cụ thể rằng điện thoại sẽ mang lại ảnh hưởng như thế nào với cả thế giới này, nói cách khác, ông ấy hoàn toàn không biết người ta có thể gọi điện cho cửa hàng tạp hóa quy mô nhỏ để đặt hàng gia dụng, hay gọi điện cho một người thân ở phía bên kia địa cầu. Xin hãy nhớ rằng chiếc điện thoại đầu tiên bắt đầu đưa vào sử dụng là vào năm 1844, đây là một bước đột phá diệu kỳ trong lịch sử truyền thanh, mất thời gian một buổi chiều, bạn có thể gửi thông tin từ Newyork đến San Francisco. Khi ấy mọi người nói có thể đặt trên mỗi chiếc bàn một chiếc máy điện báo.

Nhưng làm như vậy nghe chừng không mấy hợp lý, bởi vì muốn sử dụng điện báo, mọi người trước hết cần phải tìm hiểu cả một hệ thống quá trình giải mã kỳ lạ, mà muốn hiểu được mật mã Morse thì phải mất 40 giờ đồng hồ, hơn nữa, hầu hết mọi người đều chưa từng được học cách sử dụng nó. May thay, vào những năm 70 của thế kỷ XX, Bell đã đưa ra đăng ký sở hữu trí tuệ về điện thoại. Điện thoại cũng có chức năng truyền tải thông tin như điện báo, nhưng mọi người có thể dễ dàng sử dụng, ngoài ra, điểm diệu kỳ nhất chính là, ngoài việc nói chuyện trực tiếp với người cần trao đổi, bạn còn có thể biểu đạt cảm xúc thật của mình, diện trao đổi được mở rộng, vượt xa những ký tự thông thường.

Nhưng đến ngày nay, chúng ta lại đối diện với một tình trạng tương tự. Có một số người cũng nói rằng chúng ta cần đặt trên mỗi chiếc bàn khắp nước Mỹ một chiếc máy tính cá nhân IBM để cải thiện sức sản xuất, nhưng cách này nghe chừng cũng không ổn. Bởi làm thế làm được điều đó, trước hết các bạn cần phải học cách giải mã ngôn ngữ lập trình máy tính và những việc tương tự. Việc học ngôn ngữ lập trình vi tính lại không cấp thiết như việc giải mã Morse trước đây, chính vì điều này mà máy tính không thể phổ cập rộng rãi được. Sản phẩm mà chúng tôi cần làm phải giống như chiếc điện thoại đầu tiên, chúng tôi hy vọng chế tạo được sản phẩm có tính chất đại chúng hóa, và máy tính Mac chính là một sản phẩm như vậy. Vì thế có thể nói, máy tính Mac là “chiếc điện thoại” đầu tiên trong giới máy tính của chúng tôi. Ngoài ra, đối với tôi, điều kỳ diệu nhất chính là máy tính Mac có thể giúp bạn sử dụng nó giống như ngồi hát trước điện thoại, chứ không chỉ là dùng nó để trao đổi vài câu chuyện. Ngoài ra, bạn còn có thể tạo nên những ký tự có phong cách đặc biệt mà bạn muốn, hoặc vẽ hình họa để thể hiện phong cách của mình.

- Bài diễn thuyết của Jobs khi trình làng máy tính Mac, năm 1984.

Jobs đã tạo ra sức cuốn hút đối với phóng viên bằng cách dùng liên tiếp những từ ngữ và phương thức biểu đạt hư ảo. Khả năng kích động của Jobs lại một lần nữa phát huy tác dụng mạnh mẽ, lần trước ông đã từng so sánh máy tính với xe đạp và tìm được phương pháp khiến cho máy tính Mac nổi bật lên trong vô vàn những chiếc máy tính trên thị trường.

Thời gian từ trung tuần tháng 1 đến tháng 2 năm 1984, máy tính Mac vinh dự được xuất hiện trên trang bìa của hơn 20 tạp chí, thậm chí những ấn phẩm âm nhạc thịnh hành như “Rolling Stone”, “Atlantic” cũng đăng tải thông tin về máy tính Mac cùng các thành viên thiết kế.

Sau khi máy tính Mac trình làng, Jobs trong nháy mắt đã trở thành nhân vật có công hiến to lớn cho văn hóa Mỹ - một ngôi sao trong ngành công nghiệp máy tính và khoa học kỹ thuật. Câu chuyện truyền kỳ về Jobs, từ một người sống trong gara ô tô đến nhà sáng tạo chiếc máy tính Mac nổi tiếng gây tiếng vang trong lòng công chúng. Ông đã trở thành một hiện tượng, một nhân vật nổi tiếng thế giới.

## NGÀY 5 THÁNG 8: TÔI MUỐN SÁNG TẠO

Tôi muốn sáng tạo một thứ gì đó. Tôi đã 30 tuổi, tôi không định nghiên cứu học thuật. Mùa hè năm nay tôi có ba cơ hội để trở thành giáo viên, nhưng tôi đã nói với những trường đại học đó rằng, tôi nghĩ mình sẽ là một giáo sư tồi tệ.

Điều mà tôi thành thạo là tìm một nhóm người tài hoa và cùng họ sáng tạo một thứ gì đó. Tôi tôn trọng hướng đi của Apple. Nhưng đối với cá nhân tôi, bạn biết đấy, tôi muốn sáng tạo. Nếu không có nơi nào để sáng tạo thì tôi sẽ trở lại với việc mà tôi đã từng làm hai lần trước đây: khai thác địa bàn thuộc về mình. Phải nhớ là Apple khởi nghiệp từ trong gara để xe; và việc nghiên cứu chế tạo máy tính Mac cũng được bắt đầu ở một nơi tồi tệ như gara để xe vậy.

- Jobs nói về động cơ tái khởi nghiệp của mình với Tạp chí “BusinessWeek” năm 1985.

Năm 1985, Jobs bắt đầu công bố kế hoạch khởi nghiệp của mình, ông đảm bảo trước Hội đồng quản trị Apple rằng ông không có ý định mang đi bất kỳ kỹ thuật hay quyền sáng chế nào của Apple, nhưng ông đề nghị được mang theo mấy người của Apple.

Công ty mới của Jobs gần như không có gì, nhưng Jobs đã có cách miêu tả khác biệt về công ty mới, Jobs nói: “Chúng tôi không có kế hoạch kinh doanh, cũng không làm bất cứ việc gì, các bạn có thể sẽ nói rằng chúng tôi điên thật rồi. Nhưng 4 năm nay chúng tôi đã rất quen thuộc nhau, hơn nữa chúng tôi đều có niềm tin vào năng lực và thật lòng yêu quý nhau. Chúng tôi đều mong có một

công ty nhỏ, chúng tôi có thể làm thay đổi vận mệnh của công ty ấy và làm việc trong một nơi mình thật sự yêu thích.”

Đối với không ít người, đây sẽ là một công ty mới gây chấn động mạnh, khiến họ nhớ lại điểm xuất phát thành công của Apple. Theo cách hình dung và niềm tin của Jobs thì công ty này làm sao có thể thất bại được? Rất nhanh chóng, Jobs đã quy tụ được những thành viên cốt cán.

Tài sản quan trọng nhất của một người lãnh đạo không phải là của cải, cũng không phải là kỹ thuật, mà là sức ảnh hưởng, quan trọng hơn là bạn phải có khả năng phát tán ảnh hưởng của mình.

## NGÀY 8 THÁNG 8: KHÔNG CÒN LÃNG MẠN

**Trái tim tôi mãi mãi ở lại đây, mối quan hệ giữa tôi và công ty này giống như mối tình đầu, tôi sẽ mãi mãi nhớ về Apple, giống như bất kỳ người đàn ông nào cũng luôn nhớ về người phụ nữ đầu tiên mình yêu vậy.**

Đối với tôi, Apple tồn tại trong tinh thần những người đã từng làm việc ở đó, tồn tại trong mục tiêu mà họ theo đuổi trong kinh doanh. Nếu Apple trở thành nơi mà máy tính chỉ là sản phẩm thương mại, thì khi ấy sự lãng mạn không còn. Mọi người cũng sẽ quên rằng những sản phẩm của Apple là sản phẩm tuyệt vời nhất trong số những thứ mà con người đã từng phát minh, tôi cũng sẽ thấy như mình đã mất Apple.

Nhưng nếu khi tôi ở một nơi xa hàng trăm vạn dặm mà những người ấy vẫn cảm nhận được tinh thần này, và họ vẫn sẽ nỗ lực chế tạo thế hệ máy tính cá nhân vĩ đại tiếp theo, thì tôi sẽ thấy như “gen” của mình vẫn còn gửi gắm ở đó.

*- Lời phát biểu đầy xúc cảm trước giới truyền thông của Jobs khi từ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị Apple năm 1985.*

Một biểu hiện về khả năng kích động mãnh liệt của Jobs chính là ảnh hưởng của ông với giới truyền thông. Jobs là một cao thủ trong việc khống chế truyền thông và dư luận.

Trái ngược với sự vô tình và đoạn tuyệt của Apple, khi miêu tả về sự ra đi của mình, Jobs đã có những lời hết sức cảm động. Ông nói: “Trái tim tôi sẽ còn mãi mãi ở đây”, ông so sánh mối quan hệ giữa ông và Apple “như mối tình đầu”.

Giống như một câu chuyện tình yêu, chúng tôi luôn dành cảm tình cho người si tình, Jobs đã rất tài tình trong việc chinh phục giới truyền thông bằng sự si tình của mình.

## NGÀY 9 THÁNG 8: MỘT PHÁT SÚNG KỶ BINH DÀNH CHO APPLE

**Thật không thể tưởng tượng nổi, một công ty có hơn 4.300 nhân viên, quy mô 2.000.000.000 USD lại không thể cạnh tranh lại nhóm 6 người mặc quần bò xanh.**

*- Jobs bác bỏ đơn kiện của Apple năm 1985.*

Ngày 23 tháng 9 năm 1985, Apple đã đệ đơn kiện lên tòa án tối cao Santa Clara bang California, kiện Jobs và Page với nội dung: Jobs và Page đã tiến hành một “kế hoạch xấu xa”, lợi dụng nghiên cứu của Apple để gây dựng sự nghiệp mới, Jobs với vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị đã âm thầm tham gia vào những nghiên cứu này, sau đó lừa đảo Hội đồng quản trị của Apple để đạt được mục đích của mình.

Jobs vô cùng giận dữ, ông đã phản kích lại theo cách riêng của mình.

Jobs một mặt phản bác Apple, mặt khác, ông cùng với tập thể mới của mình đi thăm các trường đại học ở khắp các nơi trên nước Mỹ với mục đích tìm ra những thứ mà họ nên đưa thêm vào dòng máy mới. Vụ kiện tụng giữa Jobs và Apple cuối cùng đã hạ màn một cách lặng lẽ cùng với số lợi nhuận phá kỷ lục ghi được trong một quý của năm 1985 của Apple.

Apple đã đưa ra yêu cầu hợp pháp nhưng không hợp tình đối với Next - công ty mới của Jobs. Sau khi rời Apple, Jobs đã bán hầu hết số cổ phiếu của Apple mà ông có, đến đầu năm 1986 thì hoàn thành mọi thủ tục về tài chính. Jobs chỉ giữ lại một cổ phiếu, ông nói rằng muốn giữ lại một cổ phiếu là vì muốn tiếp tục nhận được báo cáo năm của công ty.

Trên thương trường, sức mạnh của kích động tuyệt đối là một vũ khí bí mật, bạn có thể thấy thấp thoáng hình bóng của Jobs ở những hành động thông minh trong cuộc cạnh tranh của tập đoàn Danone và tập đoàn Wahaha.

## NGÀY 10 THÁNG 8: “TÔI LÀ STEVE JOBS”

**Trong điện thoại, Jobs nói: “Tôi là Steve Jobs.”**

**Nhân viên ngân hàng Hoa Kỳ hoàn toàn không tin lời ông nói, anh ta nói đùa: “Xin lỗi, ngài Jobs, chúng tôi không làm nghiệp vụ cho công ty mới. Đợi đến khi công ty của ngài thật sự thành lập, một năm có thể kiếm được 50.000.000 USD, ngài hãy gọi điện thoại cho chúng tôi.”**

*- Jobs bị hiểu nhầm khi đích thân gọi điện thoại đến ngân hàng sau khi thành lập công ty mới năm 1985.*

Đây là câu chuyện xảy ra vào năm 1985, Jobs quyết định chọn ngân hàng Hoa Kỳ làm đối tác cho công ty mới, khi đích thân gọi điện cho nhân viên ngân hàng Hoa Kỳ, Jobs đã bị đối phương coi là một kẻ khôi hài đang chọc cười. Cuối cùng, Jobs quyết định gọi điện cho tổng bộ ngân hàng Mỹ, hẹn gặp Chủ tịch Hội đồng quản trị của họ.

Danh tiếng của Jobs đã giúp ông mở rộng cánh cửa lớn dẫn tới mọi nơi, hơn nữa Jobs luôn thích cách làm từ trên xuống, với danh tiếng của mình, Jobs có thể làm được điều này. Chủ tịch Hội đồng quản trị của một ngân hàng lớn vui vẻ gặp mặt Jobs, mặc dù một Giám đốc chi nhánh hoàn toàn có thể giải quyết được việc này.

Đừng cho rằng Jobs chỉ nhất thời lúc nóng lúc lạnh, đây là một phần sức mạnh kích động của Jobs. Khi ở Apple, Jobs luôn thích tự mình mang máy tính Mac đến tận nhà những người nổi tiếng mà ông ngưỡng mộ, theo cách ấy, ông đã đưa danh thiếp của mình cho ca sĩ Mick Jagger của ban nhạc The Rolling Stones, ca sĩ Ono Yoko của The Beatles và nhà nghệ thuật Andy Warhol. Apple còn có một chương trình công ích nữa, mang tên “Không nên để các cháu đợi”, mục đích là quyên tặng máy tính cho các trường công lập. Hàng năm Jobs chi hàng triệu USD cho hai căn phòng trên nóc tòa tháp San Remo ở Manhattan, đây là một điện đường nghệ thuật nằm ở phía Tây công viên trung ương; định kỳ hàng năm Jobs đến đây để gặp gỡ các diễn viên, các nhà nghệ thuật và các nhà văn tài hoa xuất chúng.

Đối với CEO, danh tiếng là một chiếc chìa khóa vàng giúp con đường phát triển của họ rộng mở.

## NGÀY 11 THÁNG 8: MỘT VIÊN GẠCH XỈ THAN LỢI HẠI

**“Anh chuẩn bị tinh thần để xem một thứ sau bức rèm cửa sổ này chưa?” Jobs nói không hề giấu giếm, ông mặc một chiếc quần bò màu xanh cũ kỹ, trên có mấy lỗ thủng**

rất bắt mắt.

**“Nó rất tuyệt đúng không!” Jobs vừa nói vừa kéo rèm ra, Todt nhìn thấy một thứ gì đó trông giống như một viên gạch xỉ than, một viên gạch xỉ than có kích cỡ tương đương với kích cỡ máy chủ máy tính.**

**Là một nhân tài trong bộ phận kinh doanh của IBM, Todt nhìn viên gạch xỉ than dựng đứng trên nền đệm mà không hiểu gì.**

**“Không lẽ đây không phải là một cái giá để máy mới rất đẹp sao?” - Jobs nói - “Nó nghiêngng đây, thật là sáng tạo, nó đẹp chứ?”**

**Trải qua một năm làm việc vất vả, Next vẫn không sản xuất ra được chiếc máy nào, nhưng họ đã sáng tạo ra một cái giá để máy. Nhưng đối với Jobs, kể từ đây họ đã có được một chiếc giá để máy tốt nhất, và đây là một đột phá trong thiết kế. Họ đã tìm được một viên gạch xỉ than cùng trọng lượng với máy chủ để làm thí nghiệm.**

**Todt chỉ đành tán dương theo.**

*- Jobs thuyết phục Todt, nhân viên xuất sắc trong bộ phận đại lý kinh doanh của IBM gia nhập Next năm 1986.*

Jobs đã thuyết phục được Todt đầu quân vào Next. Nhờ Jobs, Next có được 200 nhân viên tài giỏi. Làm việc vì Jobs là điều thật khó từ chối. Quan trọng hơn, về cơ bản, Jobs dựa vào tín ngưỡng cá nhân của mình để duy trì một tập thể lớn, bởi vì nhân viên của Next khi được tuyển dụng không được phép biết bất kỳ một chi tiết nào về kế hoạch của công ty ngoài việc thiết kế máy tính cho hệ thống giáo dục đại học - cao đẳng, chỉ khi làm việc, họ mới được tiếp xúc với những công việc cụ thể.

Nói cách khác, các nhân viên gia nhập Next trước hết là vì bị cuốn hút bởi Jobs cùng khả năng lãnh đạo của ông, chứ không phải là vì chiến lược của công ty hay khoa học kỹ thuật.

Tròn 3 năm, Jobs luôn duy trì sự vận hành của công ty này bằng sức mạnh cuốn hút người khác của mình.

NGÀY 12 THÁNG 8:

ĐIỆN THOẠI CỦA MỘT NHÂN VẬT QUYỀN LỰC

**“Cậu không bao giờ đoán được là ai đã gọi điện đến đâu.” - Jobs nói với nhân viên cấp dưới - “Thật không thể tin được.” Next nhận được điện thoại của một nhân vật quyền lực trong ngành công nghiệp máy tính, đó là Ross Perot, người sáng lập ra EDS, công ty dịch vụ máy tính lớn nhất toàn cầu.**

**“Nếu anh cần một nhà đầu tư, hãy gọi điện cho tôi.” - Ross nói.**

*- Năm 1987, Jobs nhận được một cuộc điện thoại chủ động đầu tư vào Next của một ông trùm trong ngành công nghiệp máy tính.*

Năm 1987, Jobs đang rất cần một nhà đầu tư, tốt nhất là nhà đầu tư có danh tiếng để chấn hưng công ty. Thật may mắn, ông đã nhận được điện thoại của Ross.

Ross đã từng xem đoạn VCR trong phóng sự truyền hình “Nhà cách mạng” và có ấn tượng sâu sắc với Jobs. Ở đó Jobs xuất hiện như một nhà doanh nghiệp thiên tài, có tầm nhìn chiến lược và luôn phá vỡ thường quy, Jobs như chính Ross.

Tháng 2 năm 1987, Ross và Jobs đã ký hiệp thương. Ross dùng 20.000.000 USD mua lại 16% cổ phiếu của công ty Next. Nói cách khác, 1% cổ phiếu có giá 1.250.000 USD. Đây có thể nói là một mức giá rất cao lúc ấy, bởi vì trước đó Jobs đã từng đưa ra mức giá bằng 1/4, tức là 1% cổ phiếu có giá 300.000 USD với nhà đầu tư rủi ro của Silicon Valley, nhưng bị từ chối. Jobs nhận thấy Ross rất hứng thú với Next, nên ông đã đề nghị một mức giá cao khó có thể tưởng tượng được, nhưng Ross đã chấp thuận không chút do dự.

Câu chuyện này cho thấy vận may rất quan trọng, song điều đáng chú ý hơn là, đằng sau vận may là nhân cách rõ nét, kiên định và đặc biệt khác người của nhà doanh nghiệp.

## NGÀY 15 THÁNG 8: ẢNH HƯỞNG CỦA THỜI KỲ THOÁI TRÀO

**Đây là một anh chàng cố gắng trở thành người giống Jobs. Khát vọng của Ellison có thể ảnh hưởng đến rất nhiều người.**

**Giá trị của Ellison lên đến 3.000.000.000 USD, còn Jobs chỉ là vài triệu USD, nhưng Jobs vẫn ảnh hưởng rất sâu sắc đến Ellison.**

*- Năm 1993, một đồng sự của Jobs nhận xét về mối quan hệ bạn bè giữa Jobs và Ellison.*

Những năm 90 của thế kỷ XX, dù đang ở thời kỳ thoái trào nhưng sức hấp dẫn và màu sắc huyền thoại của Jobs vẫn có sức cuốn hút đặc biệt đến những nhà doanh nghiệp khác trong Silicon Valley, ví dụ như Larry Ellison, người sáng lập Công ty cổ phần Oracle. Vì Next đang ra sức khôi phục lại uy tín của mình, Ellison đã đồng ý gia nhập Hội đồng quản trị của Jobs.

Tình bạn của Jobs và Ellison được xây dựng trên nền tảng rất nhiều điểm chung giữa họ. Họ đều được người khác nhận về nuôi; họ đều hiểu tại sao bố mẹ đẻ ra mình muốn rời bỏ mình sau khi phải trải qua nhiều năm vất vả trong cuộc sống. Mặc dù Ellison thích mơ mộng hóa tuổi thơ của mình, nhưng thực tế là ông và Jobs đều có xuất thân bản hàn. Họ đều là những người thanh mảnh, nhạy cảm với thời cuộc và sự sáng tạo. Điều quan trọng là, hai người đều hướng về triết học phương Đông, Ellison rất thích võ sĩ đạo và trang phục võ sĩ của Nhật Bản. Trong căn hộ chung cư của ông có bình phong, áo giáp võ sĩ và đài quan sát mặt trăng. Còn Jobs thì luôn khai thác sức mạnh của mình trong triết học phương Đông.

Ellison giàu có hơn Jobs, nhưng ông luôn khát khao được trở thành người như Jobs - có sức ảnh hưởng làm thay đổi thế giới. Đây chính là sức cuốn hút của Jobs, điều này cũng giúp chúng ta nhìn thấy giá trị to lớn của ông.

## NGÀY 16 THÁNG 8: CHỈ CÓ MỘT NGƯỜI CÓ THỂ CHẤM HUNG APPLE ĐÓ LÀ TÔI.

**Apple cần một người điều hành mới, tôi là người đồng sáng lập công ty, hơn nữa, tôi hiểu hơn ai hết nền văn hóa và năng lực của Apple. Chỉ có một người có thể chấm hung Apple, chỉ có một người có thể chinh đồn lại toàn bộ Apple, người đó chính là tôi.**

*- Jobs thuyết phục Amelio - Chủ tịch Hội đồng quản trị Apple khi đó - để trở thành CEO.*

Năm 1996, Amelio được Apple mời tham gia vào Hội đồng quản trị, sau đó trở thành CEO của Apple. Amelio vừa gia nhập Hội đồng quản trị đã nhận được điện thoại của Jobs, họ quyết định gặp nhau nói chuyện.

Jobs đến, như thường lệ, ông ăn mặc hết sức đơn giản và đi thẳng vào vấn đề rồi tự tiến cử mình: Apple cần một CEO mới, ông là người sáng lập nên công ty, hơn nữa, ông hiểu nền văn hóa và năng lực của Apple hơn ai hết. Ông muốn Amelio ủng hộ lý tưởng của mình, thuyết phục Hội

đồng quản trị bổ nhiệm ông làm CEO.

Báo cáo tài chính của Apple năm đó cho thấy tình hình công ty đang rất nghiêm trọng, Hội đồng quản trị không có đủ thời gian để tìm CEO, họ đề nghị Amelio làm CEO. Mặc dù Jobs không thể thuyết phục được Amelio, nhưng sự thẳng thắn của ông đã ảnh hưởng đến Amelio, đây là bước đệm cho việc Jobs quay trở lại Apple sau này.

Trong cuốn sách “On the Firing Line: My 500 Days at Apple” (500 ngày tôi ở Apple) xuất bản năm 1998 của Amelio có nói: “Jobs và tôi rất khác nhau. Jobs là người biết cách cuốn hút người khác.”

## NGÀY 17 THÁNG 8: NHỮNG BÀI DIỄN THUYẾT CÓ TÁC DỤNG KÍCH ĐỘNG CỦA JOBS ĐƯỢC CHUẨN BỊ NHƯ THẾ NÀO?

Có lẽ sau khi đọc tin CEO của Công ty cổ phần Cadbury Schweppes đang phát biểu trong hội trường, hoặc tin ông chủ của công ty Nike đang giới thiệu mẫu giày thể thao mới của mình trên tạp chí chuyên nghiệp, bạn sẽ quên sạch những thông tin về nó. Nhưng vào thứ ba, có một CEO xuất hiện tuyên bố một sự việc, chỉ vài giây sau, tin tức này được đưa lên mạng, được xuất hiện trong máy tính của những người môi giới cổ phiếu, đương nhiên nó cũng sẽ được đăng tải trên các báo, thậm chí mọi người còn bàn tán xôn xao trong mấy tháng liền về việc này.

Nhân vật CEO này chính là Steve Jobs, tôi biết vì sao bài diễn thuyết của ông lại khiến người ta ấn tượng đến như vậy. Thoạt nhìn, đó là một người đàn ông bình thường, mặc áo sơ-mi đen và quần bò xanh dung dị, đang giới thiệu sản phẩm mới hay gì đó về khoa học kỹ thuật. Buổi giới thiệu sản phẩm này thật sự đã dung hòa được một cách tài tình việc thúc đẩy tiêu thụ và diễn thuyết về sản phẩm, toàn hội trường tung bừng cổ vũ. Bài diễn thuyết còn tóm tắt thành quả lao động trong mấy tuần, được thực hiện bởi đội ngũ nhân viên mấy chục người phối hợp nhịp nhàng. Jobs nói, họ chính là anh hùng sau sân khấu.

Tôi biết những điều này. Tôi chính là một trong những người của nhóm làm công tác trù bị, và lát nữa sẽ xuất hiện cùng Jobs trên sân khấu.

Nói một cách khách quan thì Apple chỉ là một công ty có quy mô trung bình. Máy tính Mac rất ít gặp, sản phẩm của đa số các công ty phần mềm thậm chí không có phiên bản của Apple. Tổng doanh thu năm của Apple so với Cadburu, Nike hay Marks & Spencer ở mức tương đương nhau.

Những đối tượng kể trên đã từng có ý đồ xóa sổ địa vị của Apple trong giới thương nghiệp, nhưng họ đã xem nhẹ một nhân tố quan trọng - Steve Jobs. Công ty Pixar đứng vững được nhờ đó.

**Jobs là nhân vật gần kề với minh tinh nhạc Rock trong giới thương nghiệp.**

Khi Apple công bố sản phẩm mới, mọi quan tâm của mọi người hầu hết đều tập trung ở thông tin mà Jobs truyền đạt. Công bố sản phẩm quan trọng, phương thức hàng đầu của Jobs chính là sự xuất hiện của chính ông, Jobs lấy uy tín của bản thân để thuyết phục người khác. Mọi người trong nội bộ công ty gọi đó là diễn thuyết theo chủ đề.

Jobs bắt đầu tập trung chuẩn bị cho chủ đề trước đó vài tuần, ông nắm rõ những tư liệu kỹ thuật của sản phẩm. Mặc dù công tác nghiên cứu sáng chế vẫn chưa kết thúc, Jobs vẫn muốn đích thân nắm rõ mọi thứ về sản phẩm. Ví dụ như sản phẩm phần mềm

**vẫn đang trong giai đoạn nghiên cứu sáng chế, nhưng Jobs vẫn muốn có được những phán đoán sơ bộ về sản phẩm chưa hoàn thành này. Có những lúc công việc lập trình xảy ra sự cố vào đúng lúc then chốt nhất, khiến mọi người vô cùng căng thẳng.**

*- Mike Evangelist, cựu Giám đốc kinh doanh sản phẩm của Apple tiết lộ những chi tiết đằng sau bài phát biểu hoàn mỹ của Jobs.*

Các CEO trong giới thương nghiệp đều rất coi trọng những bài diễn thuyết chủ đề, bao gồm cả Gates của Microsoft, Palmisano của IBM, nhưng Jobs lại khác, ông coi trọng chiến lược, đích thân tham gia và đốc thúc, chuyển bài diễn thuyết chủ đề thành bữa tiệc long trọng theo mô hình buổi biểu diễn nhạc Rock & Roll.

Trên thực tế, bất luận là MacWorld Conference & Expo hay lễ ra mắt sản phẩm, Jobs đều là nhân vật áp chót, nếu MacWorld Conference & Expo năm 2009 không có sự tham gia của Jobs thì sự quan tâm của toàn cầu sẽ kém đi ít nhiều.

Nhân tố quan trọng làm nên điều kỳ diệu được gói gọn trong mấy điểm sau: thứ nhất, Jobs suy nghĩ về bài diễn thuyết chủ đề như một chiến lược quan trọng hàng đầu; thứ hai, Jobs đã biến bài diễn thuyết chủ đề thành một bữa tiệc thể nghiệm long trọng bằng sức hấp dẫn độc đáo của mình, hầu hết các CEO đều thiếu đặc điểm này; thứ ba, tập thể lớn mạnh và phong cách chủ nghĩa hoàn mỹ đã đảm bảo chất lượng hoàn mỹ cho bài diễn thuyết chủ đề của Jobs.

Mấu chốt quan trọng trong các bài diễn thuyết chủ đề của các doanh nghiệp chính là việc các nhà doanh nghiệp phát huy tối đa cá tính và đẳng cấp của mình trước khách hàng.

## NGÀY 18 THÁNG 8: KỶ XẢO HÀI HƯỚC TỰ NHIÊN NHẤT

**“Ồ, còn một việc nữa...” - Jobs nói bằng một giọng rất tự nhiên - “Chúng tôi sẽ kiếm được rất nhiều tiền đấy.”**

*- Bài diễn thuyết chủ đề của Jobs trong buổi MacWorld Conference & Expo năm 1998.*

Ngày 6 tháng 1 năm 1998, Jobs đến San Francisco để diễn thuyết cho MacWorld Conference & Expo. Ông mặc áo Jacket và chiếc quần bò màu xanh.

Trong rất nhiều nhân vật CEO, Jobs là một “cao thủ tạo hình” trước công chúng. Trước đó mấy tuần, Jobs sẽ tập trung toàn bộ tâm trí vào việc chuẩn bị cho bài phát biểu. Cách thức chuẩn bị diễn thuyết của ông giống hệt cách thức chuẩn bị cho buổi công bố giải Oscar: ông dành vài giờ đồng hồ luyện lại nhiều lần những câu từ ngắn gọn, trong sáng, chính những câu từ này đã tạo ấn tượng về “phong cách ngẫu hứng” của Jobs trong lòng mọi người.

Ngày hôm đó Jobs đã có bài diễn thuyết 90 phút trước hơn 4.000 người hâm mộ Apple, sau đó ông bước xuống bục, đi được mấy bước đột nhiên ông dừng lại, quay sang khán đài và nói: “Ồ, còn một việc nữa...” Đây là một kỷ xảo hài hước nổi tiếng, trong các buổi MacWorld Conference & Expo hàng năm, người hâm mộ Apple đều chờ đợi nội dung được công bố sau câu nói “Còn một việc nữa...”.

Năm 1998, việc cắt giảm giá thành, thêm vào đó là việc bán ra với số lượng cực lớn dòng máy tính Apple iBook G3 với mức giá đắt đỏ, đã giúp Apple thu được lợi nhuận 45.000.000 USD trong một quý.

Đến cuối bài diễn thuyết Jobs mới công bố tin vui này, bằng phong thái hết sức tự nhiên, dường như không có sự chuẩn bị nào trước đó.

Động cơ khiến Jobs tạo ra kỹ xảo hài hước tự nhiên này là vì ông muốn tạo nên thời khắc khó quên trong lòng mọi người.

## NGÀY 19 THÁNG 8: CÓ PHẢI LÀ RẤT TUYỆT KHÔNG?

**Tại sao lại lựa chọn âm nhạc? Bởi vì chúng tôi thích âm nhạc, có thể làm những việc mà mình thích là rất tuyệt vời.**

**Apple đã chứng minh, máy nghe nhạc số thế hệ mới có thể giúp mọi người lưu toàn bộ nhạc của mình vào trong túi, đi đến bất kỳ nơi nào cũng có thể nghe được.**

**Có phải là rất tuyệt không? iTunes có mọi chức năng của iPod, iPod cũng có mọi chức năng của iTunes.**

**Có iPod, nghe nhạc sẽ khác rất nhiều so với trước đây.**

*- Năm 2001, Jobs giới thiệu chiến lược nghe nhạc số của mình với người tiêu dùng.*

Đằng sau bài diễn thuyết có sức kích động ghê gớm của Jobs là một hệ thống đi kèm quy mô lớn và phức tạp.

Mike Evangelist phụ trách một phần bài diễn thuyết chủ đề của MacWorld Conference & Expo tháng 1 năm 2001.

Để có 5 phút của clip, nhóm làm việc do Mike chỉ đạo phải mất mấy trăm giờ đồng hồ. Khi cách thời gian đại hội mấy tuần, Jobs yêu cầu Mike trình chiếu phần mềm này và chỉ ra những chỗ có thể cuốn hút người nghe nhất trong đó. Mike phải thiết kế một số điểm mấu chốt trong toàn bộ quá trình trình chiếu, xác định chính xác thời gian giới thiệu mỗi sản phẩm.

Tiếp đó, nhóm làm việc bắt đầu thu thập những hình ảnh, tranh vẽ và tài liệu âm nhạc cần dùng cho việc trình chiếu. Cách làm thông thường là chọn lựa một số đoạn băng hình nghệ thuật, hoặc mời người khác làm giúp một số hình chiếu. Và họ đưa ra thông báo: Jobs và chúng tôi đều mong muốn buổi trình chiếu của Apple hoàn mỹ nhất, Apple cần một số tư liệu. Rất nhanh chóng, nhóm làm việc đã có được những hình ảnh và tranh vẽ cần thiết, những tư liệu này hết sức phong phú, vừa khơi gợi tình cảm xúc động vừa hài hước, tươi tắn. Nhóm đã chọn ra những tư liệu hài lòng nhất và đưa cho Jobs xem. Jobs “không nể nang” gì, đã cắt phẳng đi phần lớn nội dung trong đó, đến mức nhóm phải làm lại quá trình này mấy lần. “Có lúc tôi thật sự cảm thấy ông ấy ngang ngạnh có chấp thái quá, nhưng cũng phải thừa nhận, tư liệu cuối cùng được chốt lại là tuyệt đỉnh nhất, hoàn mỹ nhất.”

Sau khi phương án trình chiếu được ấn định, nhóm làm việc phải đảm bảo về vấn đề kỹ thuật phần mềm, hoặc phối hợp với ý tưởng mới của Jobs trên một vài phương diện. Điều này tạo cơ hội cho Mike quan sát tiến triển của công việc. Bài diễn thuyết chủ đề lớn cần phải có một tập thể lớn bao gồm nhiều nhóm làm việc để giải quyết từng vấn đề quan trọng: một nhóm trừ bị hội trường có sức chứa mấy nghìn người, một nhóm dựng sân khấu tự động, kiểm soát đèn chiếu, âm thanh và giám sát hội trường; một nhóm điều chỉnh hệ thống sân khấu theo phong cách nghệ thuật (bao gồm cả phương án dự phòng), một xe truyền phát hình ảnh đồ ở bên ngoài hội trường để truyền trực tiếp trên mạng; một người kiểm soát toàn bộ máy tính dùng trong buổi diễn thuyết, đương nhiên phần này cũng phải có phương án dự phòng.

Muốn có được kỹ xảo diễn thuyết hiệu quả, ngoài một hệ thống đi kèm lớn mạnh, người lãnh đạo công ty với vai trò trọng tâm phải biết được đâu là điểm mấu chốt.

## NGÀY 22 THÁNG 8: XỬ LÝ SỰ CỐ BẤT NGỜ

Hôm nay tôi đem đến cho các bạn rất nhiều cái “số một”. Một trong số đó là lần đầu tiên được sử dụng máy chiếu Projectors kỹ thuật cao.

Đây là hệ điều hành thế hệ mới Tiger của Apple, nó còn bao gồm một lập trình ứng dụng Spotlight có chức năng tìm kiếm, có thể tìm kiếm bất kỳ văn bản nào mà bạn lưu trong ổ cứng. Đương nhiên, đây là sáng chế độc quyền của Apple, giao diện người dùng cũng rất đẹp.

*(Trong khi trình chiếu về sản phẩm, phần mềm đột nhiên gặp trục trặc).*

Ở đây tôi đã đưa ra một điểm yếu nho nhỏ. Ô, đây chính là trục trặc mà chúng ta cần có phương án dự phòng.

Nó thật sự tuyệt đỉnh, chúng tôi dự định sau năm năm sẽ đưa ra thị trường, nó sẽ vượt xa Longhorn (Hệ điều hành thế hệ kế cận của Microsoft).

*- Bài diễn thuyết của Jobs tại MacWorld Conference & Expo, năm 2005.*

Đây là thời khắc diễn thuyết của Jobs, lúc này vấn đề bất ngờ đáng sợ nhất chính là trục trặc phần mềm. Sự thật là, rất nhiều người không thành thạo khi giải quyết vấn đề này, họ hoặc sẽ lảng tránh, hoặc sẽ tạo nên không khí hết sức căng thẳng. Hãy xem phản ứng của Gates, tháng 4 năm 2007, khi Gates diễn thuyết ở Đại học Bắc Kinh, đột nhiên có người xông lên bục diễn thuyết hô hào: “Chúng tôi cần những phần mềm nguồn mở (open source), chúng tôi cần tự do!” Trước tình thế khó xử này, Gates hoàn toàn không có khả năng tùy cơ ứng biến.

Hãy xem, Jobs đã bình tĩnh đối mặt với trục trặc này và dùng óc hài hước để hóa giải nó.

Khi diễn thuyết, nếu gặp sự cố khác thường, bạn hãy sử dụng óc hài hước để hóa giải nó; nếu không, bạn chỉ có thể dùng cách lảng tránh mà thôi.

## NGÀY 23 THÁNG 8: ĐÔI MÔI NGƯỜI TÌNH

**Phóng viên hỏi: “Khi ngày càng nhiều người có iPod (ví dụ như Richard Bruce Cheney - Phó Tổng thống Mỹ và Elizabeth II - Nữ hoàng Anh), liệu iPod có còn được yêu thích như vậy nữa không?”**

**Jobs trả lời: “Nói như thế thì khác gì khi ai cũng có môi thì bạn không muốn hôn đôi môi người tình nữa.”**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Time” vào Lễ kỷ niệm iPod tròn 5 tuổi, năm 2006.*

Jobs luôn có khả năng mang đến một câu chuyện hay cho giới truyền thông: trẻ trung, tràn đầy sức sống, có lý tưởng, khả năng hùng biện, kỹ xảo biểu diễn, sức cuốn hút, niềm đam mê và tính cạnh tranh. Trong một lĩnh vực vô cùng quan trọng, một nhà lãnh đạo thường tỏ ra hết sức máy móc, khô cứng và nhàm tẻ, còn Jobs đặc biệt khác người ở chỗ, ông có cách thể hiện cuốn hút lòng người.

Sức hấp dẫn ở Jobs là từ đâu? Chính là từ tầng tầng lớp lớp những góc cạnh của trí tuệ thể hiện trong khả năng đối đáp khéo léo trước giới truyền thông.

Phản kích lời chỉ trích của người khác cũng cần phải có kỹ xảo, hệ ngôn ngữ chính thống thông lệ không đem lại một chút cuốn hút nào đáng kể. Đối với nhà lãnh đạo, kỹ xảo đối đáp là vô cùng quan trọng.

NGÀY 24 THÁNG 8:

## LỜI DẠO ĐẦU MANG ĐẬM PHONG CÁCH JOBS

**Một năm trước đây chúng tôi mới tuyên bố bước vào thị trường Intel, đây là một cuộc phẫu thuật khá lớn, giúp cho Mac OS X vận hành một cách thuận lợi và hoàn mỹ. Nhóm chịu trách nhiệm phân cứng của chúng tôi đã làm cho bộ xử lý Intel trong các máy tính Mac thế hệ mới được vận hành thông suốt.**

**Năm nay là một năm thành công vượt mức đối với chúng tôi, nhân đây tôi xin cảm ơn tất cả những khách hàng thân thiết của chúng tôi. Trong số máy tính Mac được bán ra trong năm nay, có tới một nửa đã đến tay những người mới (những người chưa từng sử dụng Mac), xin cảm ơn tất cả các bạn đã ủng hộ chúng tôi, ô, đến cả Jim Allchin của Microsoft (cha đẻ của Windows) cũng là một thành viên trong đó.**

**Năm 2007 sẽ là một năm tốt đẹp của máy tính Mac. Trong mấy tháng tới đây, chúng tôi sẽ cho ra thế hệ sản phẩm mới được mọi người chào đón của máy tính Mac. Trước tiên tôi muốn một lần nữa giúp các bạn nắm được những thành công của chúng tôi trong lĩnh vực nhạc số. Xin giới thiệu thế hệ năm của iPod (là iPod Touch), iPod nano 3 và shuffle 3 sắc sỡ. iPod Touch dẫn đầu với một khoảng cách rất xa, là dòng máy phát hình được ưa chuộng nhất hiện nay; iPod nano 3 là máy nghe nhạc MP3 được ưa chuộng nhất hiện nay; còn shuffle 3 sắc sỡ “dễ mang”, “dễ mua”.**

*- Lời mở đầu của Jobs tại MacWorld Conference & Expo 2007.*

Jobs đặc biệt coi trọng lời mở đầu, hãy xem, lời mở đầu ngắn gọn của Jobs đã chứa đựng nhiều tâm điểm nổi bật.

Chúng ta xem tiếp Mike Evangelist phân tích việc Jobs kiểm soát lời mở đầu như thế nào. Mike nói, khi Jobs bước lên bục, bối cảnh chủ đề chuyển thành màu đen, trình chiếu bắt đầu. Ông đã tụ hội được tất cả tài năng và sức lực của toàn bộ nhân viên. Họ đa phần đến từ thành phố Cupertino bang California. Điều này khiến người ta liên tưởng đến thấu kính lỗi hội tụ tia sáng mặt trời, chỉ cần một điểm sáng là có thể bắt lửa bùng cháy.

Bài diễn thuyết của Jobs luôn đem lại nhiều bất ngờ cho mọi người, khiến người ta mê đắm, vì vậy, khi buổi diễn tập bắt đầu, nhân viên an ninh sẽ chặn tất cả những người không liên quan ở bên ngoài hội trường để đảm bảo bí mật. Nhưng có một số tình huống không được dự liệu, ví dụ như khi Jobs đang định bước lên bục thì phát hiện thấy nút bật của chiếc điều khiển máy DVD bị trục trặc. Lúc này nhóm công tác phải cần đến một hệ thống chuyển tiếp đặc biệt để đảm bảo công việc diễn ra bình thường.

Jobs thường tổ chức diễn tập 2 ngày trước buổi diễn thuyết chính thức. Ngày thứ nhất, ông sẽ chọn ra những đoạn băng có sức cuốn hút nhất. Tất cả những giám đốc phụ trách sản phẩm và phụ trách nghiên cứu sáng chế đều có mặt đầy đủ tại hội trường, đợi để giới thiệu về sản phẩm của mình. Những người này cũng là khán giả ngẫu hứng của Jobs, đưa ý kiến phản hồi tới ông. Jobs còn dành rất nhiều công sức cho việc tạo dựng PPT, ông đích thân biên tập phần lớn nội dung và chỉ nhận được sự hỗ trợ rất hạn chế từ nhóm thiết kế của Apple.

Mike nói: “Mỗi đoạn trình chiếu đều yêu cầu sự tinh tế, tính chính xác tuyệt đối. Jobs và những người chịu trách nhiệm nội dung chỉnh sửa lại tư liệu trên máy tính xách tay Apple. Jobs rất chín chu, kỹ lưỡng, ông nhớ rất kỹ từng chi tiết trong trình chiếu, xác định những điểm đem lại ảnh hưởng tốt nhất. Mỗi khi giới thiệu xong một sản phẩm mới, ông đều bày tỏ rằng Apple liên tục cải tiến sản phẩm của mình.” Bạn có thành thạo trong kiểm soát lời mở đầu của mình không? Đây là

kinh nghiệm của Jobs:

1. Hai ngày trước khi diễn thuyết, bắt đầu diễn tập.
2. Tìm ra thuốc phim cuốn hút nhất.
3. Tập luyện, tập luyện, tập luyện!

## NGÀY 25 THÁNG 8: HÃY NHÌN CÁI MÔNG ĐẸP ĐẼ CỦA NÓ

**Các bạn có thể gọi nó là gì thì gọi, mặc dù tôi đã gọi nó là iTV đến 5 lần rồi, nhưng tên gọi thực tế của nó là Apple TV. Các bạn có thể mua được rất nhiều phim hay trên iTunes, sau đó có thể mua một chiếc tivi màn hình rộng, thêm vào đó Apple TV để chiếu phim thông qua phương thức không dây. Đơn giản không?!**

**Bạn hãy nhìn cái mông đẹp đẽ của nó, nó có các đầu cắm USB 2.0, Wifi, HDMI, AV. Vào tháng 9, chúng tôi đã giới thiệu nó, vì vậy cũng không có gì là ngạc nhiên cho lắm!**

**Hãy để tôi nói tường tận về anh chàng này! Độ phân giải 720p, ổ cứng 40GB - lát nữa tôi sẽ nói cho bạn biết nó quan trọng ở chỗ nào; chỉ số không dây 802.11b/g/n, bộ xử lý Intel, thật sự là tuyệt đỉnh! Có thể streaming cả phim, nhạc và ảnh, trọng điểm là nó có thể đồng bộ với PC, có thể streaming từ 5 máy vi tính!**

**Hãy để tôi nói rõ thêm một chút nữa. Bạn có thể lắp đặt Apple TV của bạn giống như iTunes, nó sẽ tìm ra ít nhất 10 bộ phim gần đây nhất mà bạn chưa xem, streaming ổ cứng của Apple TV, sau đó lúc nào bạn cũng có thể xem được.**

**Chúng tôi cho rằng đây thật sự là tuyệt đỉnh. Phim điện ảnh, phim truyền hình, âm nhạc và hình ảnh đều có ở tivi màn hình rộng trong nhà bạn. Apple TV giá 299 USD, món đồ thú vị này sẽ bắt đầu được đưa ra thị trường vào tháng 2, nhưng ngay từ hôm nay các bạn đã có thể đặt hàng. Nào, hãy thoải mái tận hưởng các hiệu ứng nghe nhìn từ màn hình rộng trong nhà bạn, chúng tôi cho rằng điều này sẽ khiến cuộc sống của bạn và tôi trở nên nhiều màu sắc hơn.**

*- Bài diễn thuyết của Jobs tại MacWorld Conference & Expo năm 2007.*

Jobs thật sự quá tài giỏi trong việc kích thích tâm lý, đến mức một dòng sản phẩm thất bại qua lời giới thiệu của ông cũng làm cho mọi người “điên đảo tâm hồn”, tất nhiên, nếu nói năm 2007 Apple TV sẽ gặp thất bại thì có phần hơi sớm.

Tại MacWorld Conference & Expo năm 1999, Jobs đã có một bài diễn thuyết đầy cảm xúc, ông đã giới thiệu với công chúng 4 dòng sản phẩm Apple iMac với màu sắc mỹ lệ và một mẫu thiết bị kết nối mới, giúp mọi người khởi động máy dễ dàng hơn và gỡ bỏ mạch điện bên trong.

Thú vị nhất là phản ứng của Bill Gates, sau khi xem băng ghi lại bài diễn thuyết của Jobs, Gates đã sùng sốt, không hiểu vì sao Jobs có thể dùng thông tin lật vạt, không có giá trị để gây ra chấn động lớn đến vậy. Gates băn khoăn không biết điểm cuốn hút là gì, màu sắc hay thiết bị kết nối?

Jobs thật sự có thể dùng những thông tin vụn vặt, không có giá trị để thu hút sự quan tâm mạnh mẽ của khán giả, tiền đề phải có là ông liên tục cho ra đời những sản phẩm mang tính đột phá.

## NGÀY 26 THÁNG 8: AI MUỐN DỪNG CÁI THỨ BỎ ĐI NÀY!

Trước khi chúng tôi bắt đầu, hãy nói về phân loại điện thoại di động, loại di động đa chức năng tiên tiến nhất thường có một số phím QWERTY trên máy, nhưng chúng vừa không thông minh, vừa không dễ dùng.

Tất nhiên chúng tôi không muốn làm những thứ đó, chúng tôi muốn tạo ra sản phẩm thông minh hơn, dễ sử dụng hơn và gây sửng sốt hơn. Đó chính là iPhone. Trải qua một năm vất vả nghiên cứu sáng chế, cuối cùng chúng tôi đã có được giao diện người dùng mang tính cách mạng này.

Vấn đề là ở 40% không gian bên dưới, bàn phím ở đó, không quan trọng bạn có cần đến chúng hay không! Chúng giống như những nút nhựa bỏ đi được gắn vào đó, chúng tôi muốn có phím thao tác đặc biệt, nhưng không thể thêm thứ mới vào được, vậy phải làm thế nào để giải quyết vấn đề này?

Mỗi một lập trình ứng dụng đều phải dùng một phím ấn khác nhau, bạn không thể tăng thêm phím mới. Bạn sẽ giải quyết vấn đề này thế nào? Hãy để chúng tôi giải quyết nó. Chúng tôi đã miệt mài làm việc suốt 20 năm trong giới khoa học kỹ thuật, chúng tôi đặc biệt quan tâm đến một thiết bị cầm tay (handheld). Làm thế nào để xóa bỏ mọi phím bấm, chỉ còn lại một màn hình rộng? Chúng tôi thao tác thế nào đây? Dùng bút chấm (touchpen) ư? Không, ai muốn dùng cái thứ bỏ đi ấy!

Chúng tôi quyết không dùng bút chấm, vậy thì dùng cái gì bây giờ? Thiết bị chỉ hướng tốt nhất trên thế giới chính là ngón tay của chúng ta. Chúng tôi đã phát minh một công nghệ mới, gọi là Multi-Touch. Không cần dùng bút chấm, nhưng lại chuẩn xác hơn bất kỳ một đầu nối nào. Sản phẩm này không cần ngón tay bạn phải nhảy múa trên các phím bấm, chúng tôi hân hạnh được đem nó đến cho các bạn!

Chúng tôi rất may mắn có thể mua được nhiều công nghệ mới, từ con chuột, Film-to-video transfer đến Multi-Touch ngày hôm nay, mỗi cái đều đi kèm với một sản phẩm mang tính cách mạng, từ Mac, iPod cho đến iPhone ngày hôm nay đều có một phần mềm đi kèm chất lượng tốt. Chúng tôi muốn nói với các bạn, iPhone có thể cài đặt hệ điều hành Mac OS X!

*- Bài diễn thuyết của Jobs tại MacWorld Conference & Expo năm 2007.*

Một điểm mấu chốt nữa trong sức mạnh gây kích động của Jobs là: thử nghiệm tạo nên một thời khắc khó quên.

Bạn hãy xem Jobs đã mất bao nhiêu thời gian và công sức để mọi người có ấn tượng sâu sắc về iPhone. Trước hết là hạ thấp sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, ví dụ như điện thoại di động BlackBerry; sau đó ông dùng hàng loạt hình ảnh tinh tế, hoàn mỹ để trình chiếu thiết kế của iPhone; cuối cùng, Jobs đã trình làng kỹ thuật màn hình cảm ứng của iPhone, từng bước nhích nhàng, khiến người nghe không tiếc lời tán dương.

Trên thực tế, trong mỗi lần diễn thuyết, Jobs đều tìm mọi cách tạo dựng nên một câu chuyện. Ví dụ, tại MacWorld Conference & Expo năm 2008, ông tuyên bố MacBook Air xâm nhập thị trường. Để “quảng cáo” sản phẩm siêu mỏng này, Jobs đã nói, MacBook Air hoàn toàn có thể được đựng trong một phong bì thư tiêu chuẩn. Sau đó ông đưa ra một phong bì thư và lấy MacBook Air từ trong đó ra để minh chứng cho tất cả các khán giả có mặt trong hội trường.

Muốn tạo dựng một thời khắc quan trọng khó quên, phương pháp của Jobs chính là: Sáng tạo! Sáng tạo! Không ngừng sáng tạo!

## NGÀY 29 THÁNG 8: NHANH NHANH SỬ DỤNG APP STORE NÀO!

Tất nhiên rồi, chúng tôi có những lập trình siêu cấp, nhưng mọi người làm thế nào có được nó? Đáp án là: App Store, đây là kênh gắn kết nhà sáng chế và người sử dụng, người sử dụng có thể tự do lựa chọn lập trình mình muốn và có thể load về điện thoại di động của họ bằng mạng không dây.

Khi những lập trình ứng dụng mà bạn mua về được đổi mới, bạn có thể dùng mạng không dây để nâng cấp. Nhà sáng chế sẽ tự đặt giá, chúng tôi miễn phí 70% trong đó, nhưng cần đảm bảo an toàn và cạnh tranh công bằng của lập trình, nếu nhà sáng chế cho phép miễn phí nâng cấp lập trình thì bạn sẽ không phải chịu bất kỳ một chi phí nào.

Giờ đây chúng tôi đã mở rộng App Store từ 22 quốc gia lên 62 quốc gia - dường như cả thế giới đều hiện diện ở những nơi nào có iPhone. Nếu lập trình của bạn nhỏ hơn 10M thì bạn có thể load thông qua tín hiệu di động, Wi-fi hoặc iTunes; nếu vượt qua 10M thì có thể dùng Wi-fi và iTunes.

Đây chính là App Store, thật sự chưa từng bao giờ có một loại hình dịch vụ tuyệt đỉnh như vậy!

*- Bài diễn thuyết của Jobs tại MacWorld Conference & Expo năm 2008.*

App Store là một dòng sản phẩm mang tính cách mạng khác của Apple, đã có ảnh hưởng mạnh đến mô hình thương nghiệp thời đại 3G, Google, Nokia quốc tế và China Mobile, China Unicom sau này đều đưa ra cửa hàng mạng của riêng mình. Trong bài diễn thuyết, Jobs đã giới thiệu một phần mềm - vốn là một việc vô vị nhất -, kỹ xảo thu hút khán giả của ông là nói cho họ biết việc sử dụng sản phẩm này có ưu điểm gì.

Bài diễn thuyết của Jobs là tâm điểm chú ý của khán giả. Bài diễn thuyết của ông thường kéo dài 30 phút, trong tình huống này thường chỉ có những nhà diễn thuyết chuyên nghiệp hoặc những giáo sư uyên thâm mới có thể khiến người nghe không thấy buồn ngủ. Nhưng Jobs là nhà diễn thuyết tạo được mê lực, cuốn hút hàng nghìn người nghe.

Một bài diễn thuyết đặc sắc không chỉ cần đến những hình ảnh và thước phim mỹ lệ, mà quan trọng hơn còn cần đến những điều thực tế, như việc hãy nói cho người nghe biết ưu điểm cụ thể của sản phẩm.

## NGÀY 30 THÁNG 8: IPHONE GIẢM GIÁ LỚN!

Cuối cùng, ai cũng muốn có một chiếc iPhone, chúng tôi phải giúp mọi người đều có thể mua được nó. 56% số người không mua iPhone vì giá của nó quá đắt, vì vậy chúng tôi giảm giá!

Từ thế hệ iPhone đầu tiên, chúng tôi đã có được nhiều bài học kinh nghiệm, cải tiến và cho ra đời iPhone 3G, nó thật là đẹp, đây là vẻ ngoài của nó - phần lưng bằng nhựa đen, phím bấm kim loại, có màn hình hiển thị 3,4 inches và máy quay video. Hiệu quả âm thanh sau cải tiến vượt trội hơn, cảm giác tay cầm thật sự tuyệt vời.

iPhone 3G thao tác như thế nào? Tại sao bạn muốn có iPhone 3G? Phải chăng bạn muốn có tốc độ đường truyền nhanh hơn? Đặc biệt khi bạn tìm kiếm thông tin và check mail.

**Tốc độ đường truyền của iPhone 3G so với hai dòng di động 3G khác - Nokia N95 và BlackBerry Treo 750 nhanh hơn 36%, ngoài ra, bạn hãy nhìn kết quả có được, iPhone có thể hiển thị toàn bộ kết quả, còn hai dòng điện thoại di động kia thì ít hơn rất nhiều.**

**iPhone được bán với giá khởi điểm là 599 USD từ phiên bản 8G, hiện chỉ có giá bán 399 USD. Chúng tôi còn muốn hạ thấp mức giá này xuống nữa, chúng tôi tin rằng tất cả mọi người đều có thể mua được iPhone 3G, phiên bản 16G có giá 299 USD sẽ là bản màu trắng tinh khiết.**

**Từ 599 USD giảm xuống còn 199 USD, tin vui này hiện là mức giá thấp nhất mà chúng tôi có thể cam kết.**

*- Bài diễn thuyết của Jobs tại MacWorld Conference & Expo năm 2008.*

Jobs luôn là một cao thủ trong sáng tạo, kỳ thực, ông còn là một người quyết đoán trong việc định giá sản phẩm. Nói cách khác, Jobs sẽ cho mở rộng hoạt động đại giảm giá của iPhone.

Dựa vào giá cả để kích động hứng thú của thị trường đại chúng, chiến dịch kinh điển của Jobs còn thể hiện ở thị trường iPod. Hoạt động giảm giá của iPod bắt đầu từ năm 2004. Tháng 1 năm 2004, iPod mini ra đời, dung lượng 4 GB có giá bán 249 USD, lần đầu tiên thấp hơn ngưỡng 299 USD, 5 màu sắc bắt mắt của lớp vỏ đã cuốn hút được thị hiếu của thị trường đại chúng. Tháng 1 năm 2005, iPod shuffle với mức giá 99 USD đã rầm rộ xâm nhập vào thị trường, từ đó thật sự khởi động thị trường đại chúng. Tháng 2 năm 2006, Apple đã đưa ra iPod nano có mức giá 149 USD với dung lượng 1G. Apple còn giảm giá máy nghe nhạc iPod shuffle 512M xuống còn 69 USD, loại 1G giảm xuống còn 99 USD. Giá iPod nano trước khi giảm giá là 199 USD, giá iPod shuffle 512M là 99 USD.

Jobs nói với chúng ta, hoạt động giảm giá cũng có thể được triển khai đình đám, ngoài việc thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng, những tổ hợp sản phẩm tương tác đi kèm cũng rất quan trọng.

**NGÀY 31 THÁNG 8:**

**TÔI SẼ TIẾP TỤC ĐẢM NHIỆM VAI TRÒ CEO CỦA APPLE**

**Rất nhiều người trong các bạn đều biết rằng, thể trọng của tôi trong năm 2008 liên tục giảm sút. Đây là một câu đố với bản thân tôi và bác sĩ riêng của tôi. Mấy tuần trước, tôi quyết định xem việc tìm ra căn nguyên và thay đổi hiện trạng là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu.**

**May mắn thay, sau khi kiểm tra kỹ càng, các bác sĩ của tôi cho rằng họ đã tìm ra được nguyên nhân. Tình trạng mất cân bằng nội tiết đã lấy đi lượng protein cần thiết để nuôi cơ thể khỏe mạnh. Kết quả kiểm tra kỹ lưỡng đã chứng thực chẩn đoán này.**

**Phương pháp trị liệu khá đơn giản, và tôi cũng đã bắt đầu điều trị. Có điều, các bác sĩ của tôi dự liệu, phải đến cuối mùa xuân năm nay tôi mới khôi phục lại được thể trọng. Trong quá trình hồi phục sức khỏe, tôi vẫn sẽ tiếp tục đảm nhiệm vai trò Giám đốc điều hành số một của Apple.**

*- Thư Jobs viết ngày 05/01/2009 về vấn đề sức khỏe của ông, gửi cho các nhân viên công ty.*

Ngày 5 tháng 1 năm 2009, bức thư về vấn đề sức khỏe của bản thân được Jobs gửi cho toàn thể nhân viên Apple dường như đã làm an lòng các nhà đầu tư. Giao dịch cổ phiếu của Apple trong ngày hôm đó đã đạt ở mức cao 4,22%. Jobs không quên động viên nhân viên và những nhà đầu tư của Apple: “Tôi sẽ tiếp tục đảm nhận vai trò Giám đốc điều hành số một của Apple”.

Thế nhưng, những thông tin xác thực về tình hình sức khỏe của Jobs trong những bức thư quá ít ỏi. Tháng 6 năm 2009, Buffett đã chi trích Apple, yêu cầu công bố tình hình sức khỏe của Jobs. Buffett nói: “Nếu tôi bị mắc bệnh nghiêm trọng, hoặc những sự việc trọng đại khác xảy ra, tôi sẽ nói với mọi người, nói với tất cả cổ đông. Bởi vì tôi phục vụ cho họ, một số người có thể cho rằng tôi rất quan trọng với công ty. Rõ ràng là Jobs rất quan trọng với Apple, rút cuộc ông có phải đối diện với đại phẫu thuật hay không thì cũng phải nói cho mọi người biết.”

Câu chuyện Jobs chống chọi với bệnh tật cũng giống như lời bình của ông Điền Tố Ninh: “Jobs đích thị là một anh hùng. Trong cuộc đời, ông đã phải liên tiếp đối diện với mâu thuẫn giữa hiện thực và lý tưởng, nhưng chưa bao giờ ông trốn tránh, chưa bao giờ ông chịu khuất phục.”

# THÁNG 9: KẼ RẪN MẶT TRONG ĐÀM PHÁN

NGÀY 1 THÁNG 9:

THUYẾT PHỤC WILLIAM HENRY THIẾT KẾ PHẦN MỀM

Ban đầu, tôi đã từng nhận thiết kế một vài phần mềm nhỏ cho Apple II, sau đó là rất nhiều các phần mềm ứng dụng khác. Lúc đó, quan hệ của chúng tôi rất tốt và chúng tôi chủ yếu bán phần mềm cho khách hàng của hãng máy tính Apple. Đích thân Steve Jobs đến bàn bạc cụ thể với chúng tôi về thiết kế của máy tính Mac, đây quả thực là một việc chưa từng có. Ông hy vọng chúng tôi có thể thiết kế một loạt các chương trình ứng dụng cho chiếc máy này. Hơn nữa, do tận mắt nhìn thấy sản phẩm này được tạo ra nhờ ứng dụng giao diện đồ họa của Xeros, nên chúng tôi đã thiết kế nó một cách say mê.

*- William Henry và vụ hợp tác mật thiết với Jobs năm 1981.*

Đầu những năm 80 của thế kỷ XX, máy tính IBM hoàn toàn không có giao diện đồ họa, giao diện chủ yếu nhờ vào việc chạy hệ điều hành Ms-Dos do Windows sáng chế cho IBM. Năm 1981, Steve Jobs đã trình bày kế hoạch nghiên cứu chế tạo máy tính Mac với Windows, một năm sau ông đưa đến một chiếc máy nguyên mẫu. Steve Jobs thực sự hy vọng William Henry sẽ tạo ra ngôn ngữ cơ bản cũng như các chương trình ứng dụng cho máy tính Mac trong tương lai.

Phong cách đàm phán của Steve Jobs luôn là đến tận nơi và đàm phán trực tiếp với người đứng đầu. William Henry tỏ ra rất ngạc nhiên về phong cách này, nhưng ông đã nhanh chóng bị Steve Jobs thuyết phục, thậm chí khi hỏi ngược lại, William Henry xúc động nói: “Tôi thực sự bị cuốn hút bởi giao diện đồ họa của máy tính Mac.” Nguyên tắc cơ bản của đàm phán không phải là kỹ năng đàm phán, mà là bạn phải cho người ta thấy ngay được “giá trị” đích thực của nó.

NGÀY 2 THÁNG 9:

NGHỆ THUẬT KHAI THÁC NHÂN TÀI CỨNG RẪN: TRỰC TIẾP  
RÚT PHÍCH CẮM

Steve Jobs hỏi Andy Hertzfeld: “Rút cuộc là anh có muốn tham gia vào nhóm thiết kế máy tính Mac không?”

Andy Hertzfeld trả lời: “Có, tôi có ý định này, hiện tại tôi thấy ở lại Apple chẳng có chút thú vị gì. Steve Jobs! Có khả năng tôi sẽ rời bỏ công ty này, việc Rake (bạn thân của Andy Hertzfeld) bị sa thải làm tôi thấy rất không vui, làm như vậy là không đúng.”

Jobs nói: “Tốt, hãy đến chỗ tôi! Bây giờ anh có thể bắt đầu làm rồi.”

“Cái gì?”

Jobs nói: “Tôi nói, anh có thể chuyển đến chỗ tôi, từ hôm nay bắt đầu làm việc cùng nhóm máy tính Mac.”

“Được, nhưng cho tôi thêm thời gian, tôi còn một số việc bắt buộc phải làm xong và khả năng là phải mất mấy tuần.”

**“Không được, tôi cần anh lập tức bắt tay vào việc.” Jobs cúi người tắt máy tính Apple trên bàn, lấy đĩa ra và rút phích cắm, rồi ôm cả chiếc máy tính trong lòng, ông nói: “Đi thôi, bây giờ tôi sẽ đưa anh đến đó. Nếu anh cần thứ gì thì để sau hãy đến lấy.”**

*- Steve Jobs nói chuyện với một nhân viên của Apple khi khởi động kế hoạch Mac năm 1981.*

Năm 1981, lãnh đạo Apple cho rằng, cơ cấu nhân viên quá dư thừa và chuẩn bị lên kế hoạch sa thải. Đương nhiên điều này đã làm cho nhân viên thấy bất mãn, Andy Hertzfeld trong câu chuyện trên là một trong số đó và ông chuẩn bị xin từ chức.

Andy Hertzfeld là một kỹ sư phần mềm xuất chúng của Apple. Nhóm máy tính Mac do Jobs lãnh đạo đang cần những kỹ sư tài giỏi. Đây có thể được xem là một trong những trải nghiệm khai thác nhân tài thành công của Jobs.

Đôi khi nghệ thuật thuyết phục tốt nhất chính là đi thẳng vào vấn đề.

## NGÀY 3 THÁNG 9: CHIẾN LƯỢC ĐÀM PHÁN VỀ CÁI TÊN “MAC”

**Chúng tôi đã yêu cái tên Mac như yêu con cái của chính mình, ngoài ra, sản phẩm của chúng tôi cũng thể hiện một phong cách riêng biệt.**

**Máy tính là một công cụ thường dùng của những người chuyên nghiệp, giám đốc, chủ quản công ty, sinh viên đại học... Chúng tôi nhận định, có đến 70% tổng số máy tính được sử dụng trong văn phòng, khách hàng chủ yếu là nhân viên, có độ tuổi từ 35 - 50, và chủ lao động chắc chắn sẽ bỏ tiền ra mua sản phẩm này.**

*- Jobs viết thư cho Công ty thực nghiệm Mac năm 1982 về vấn đề sử dụng thương hiệu “Mac”.*

Năm 1982, nhóm máy tính Mac gặp phải một rắc rối lớn, lúc Apple bắt tay vào tiến hành nghiên cứu thương hiệu thì phát hiện ra quyền sử dụng thương hiệu “Mac” đã được một công ty chế tạo bánh răng dùng, công ty này có tên đầy đủ là Công ty thực nghiệm Mac. Jobs nhận định đây sẽ là một “trận chiến”, vì thế ông viết một bức thư cho Gordon, Tổng Giám đốc Công ty thực nghiệm Mac, đề nghị ông cho phép Apple lấy thương hiệu Mac cho sản phẩm máy tính để bàn của mình.

Gordon tuy đã hơn 70 tuổi, tóc bạc hoa râm nhưng vẫn đích thân đến tận tổng Apple tại San Francisco để khảo sát một lượt, sau đó ông nói: “Tôi rất hứng thú với phong cách làm việc của các vị tại đây.” Lúc đó Jobs và các thành viên nhóm máy tính Mac đều tin tưởng rằng ông đã đồng ý.

Nhưng sau đó, họ nhận được một thông tin đáng buồn: Gordon đã nghe theo ý kiến của cố vấn pháp luật và từ chối yêu cầu của họ.

Lần đàm phán này của Jobs đã thất bại. Nhưng cuối cùng, Steve Jobs vẫn giành được quyền sử dụng thương hiệu Mac.

Những trắc trở trong cuộc đàm phán lần này của Steve Jobs cho thấy, biết người biết ta và vận may là rất quan trọng.

## NGÀY 4 THÁNG 9: BÁC UÔNG PHẢI THUỐC GÌ À?

**Jobs hỏi: “Có phải bạn đã từng nhuộm tóc”, “Vì sao bạn phải nhuộm tóc? Tóc bạn lúc đầu có màu gì?” Có lần, trong lúc đàm phán, Jobs đã thô bạo cắt lời Heidi Roizen**

**- một đối tác làm ăn và hỏi, rốt cuộc cô có phải là phụ nữ mắt xanh tóc vàng đích thực hay không.**

**Lại một lần, Jobs và Heidi Roizen phát sinh mâu thuẫn, Jobs hỏi: “Cô có phải là béo quá không?”, và khi Heidi Roizen giới thiệu Jobs với mẹ mình, thì Jobs đã có một câu nói ác ý: “Bác có phải là mẹ đẻ của Heidi Roizen không? Lúc mang bầu cô ấy bác đã uống phải thuốc gì à?”**

*- Giao lưu giữa Jobs và một đối tác làm ăn trong những năm 80 của thế kỷ XX.*

Jobs thích nói thẳng, đơn giản, không hình thức, màu mè, không mang phong cách ngoại giao tinh tế và khéo léo. Cuốn “Hồi ký Steve Jobs” đã kể lại một câu chuyện như sau: Khi Tổng thống Pháp Frederic Mitterrand thăm vùng California và tổ chức buổi gặp mặt chính thức, Jobs vì không muốn ăn món ăn của Pháp nên đã hỏi Frederic Mitterrand xem có thể ăn món mì ông của Ý không. Bạn hãy hình dung sự lúng túng và phẫn nộ của Tổng thống Pháp lúc đó.

Bất kể là khi ngồi với quan chức, nhân viên công ty hay bạn bè thân thiết, Jobs đều có những câu nói khiến người khác hết sức kinh ngạc. Nhưng những người đã hiểu Jobs sẽ dần dần học cách chấp nhận, thậm chí còn tán thưởng sự thẳng thắn khác người đó của ông. Những câu hỏi có phần thô lỗ của ông thường làm cho mọi người thấy ông thật hồn nhiên mà không hề kiêu ngạo, những hành động khác người của ông thường không gây phản ứng gì bất lợi.

## **NGÀY 5 THÁNG 9: CHÚNG TÔI QUYẾT ĐỊNH SA THẢI CÔ**

**Jobs nói với Andy Cunningham, cố vấn ngoại giao của công ty NEXT: “Chúng tôi gọi cô đến đây là vì chúng tôi không hài lòng với công việc của cô. Chúng tôi quyết định sa thải cô.”**

**Andy hỏi: “Vậy lương của tôi thì thế nào?” Công ty NEXT nợ cô 25.000 đô-la Mỹ, đây không phải là một số tiền nhỏ, mặc dù cô mới hơn 20 tuổi và bắt đầu làm việc chưa được bao lâu.**

**Jobs trả lời một cách lạnh lùng: “Chúng tôi sẽ không trả lương cho cô vì chúng tôi không hài lòng với công việc của cô.”**

*- Jobs nói khi sa thải một cố vấn ngoại giao vào đầu những năm 80 của thế kỷ XX.*

Jobs là người dám làm dám chịu, không kiêng nể bất kỳ ai, suy nghĩ lại có phần ngang ngược. Những người làm việc với ông chỉ có hai cách lựa chọn: hoặc là trả lời chính diện, hoặc là khuất phục được ý chí của ông.

Cố vấn ngoại giao Andy thấy không công bằng: Một công ty mới thành lập như Next, dù chưa có sản phẩm, chỉ mới đưa ra ý tưởng nhưng đã nhận được sự quan tâm mạnh mẽ của giới báo chí và công chúng, Next còn là nhân vật chính của các tờ báo có tên tuổi như “NewsWeek”, “Time”, “BusinessWeek”, “Fortune”... Thế mà Jobs vẫn chưa vừa ý.

Cuối cùng, Andy cũng tìm ra tuyệt chiêu đối phó với “kẻ cứng đầu trong đàm phán này”. Cô lại đi tìm Jobs và nói: “Tôi đã từng làm việc với giới báo chí doanh nghiệp 15 lần, mỗi lần họ đều hỏi tôi một câu: “Jobs rốt cuộc là người thế nào?”. Jobs liền lập tức trả 25.000 đô-la Mỹ cho Andy.

Người cứng đầu trong đàm phán thường có điểm yếu, nắm được điểm yếu ấy thì nhất định sẽ đối phó thành công.

## NGÀY 8 THÁNG 9: TÔI QUYẾT ĐỊNH TỪ CHỨC CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ APPLE

Báo buổi sáng hôm nay đưa tin Apple đang xem xét việc khai trừ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị của tôi, tôi không biết nguồn tin này từ đâu ra, nhưng nó không chỉ gây cho công chúng sự hiểu lầm, mà còn không công bằng đối với bản thân tôi.

Trong buổi họp Hội đồng quản trị thứ 5 tuần trước, tôi đã nói rõ là tôi quyết định tạo dựng sự nghiệp mới và đệ đơn xin từ chức.

Nhưng Hội đồng quản trị đã từ chối yêu cầu của tôi và yêu cầu tôi kéo dài thêm một tuần nữa. Căn cứ vào việc Hội đồng quản trị khuyến khích tôi tạo sự nghiệp mới và lời hứa của Apple sẽ đầu tư cho hạng mục này nên tôi đã đồng ý. Thứ 6, khi tôi báo cho John Sculley danh sách những người sẽ tham gia vào đội của tôi, thì ông đã chứng thực là Apple sẽ thảo luận về lĩnh vực có thể hợp tác giữa công ty và sự nghiệp mới của tôi.

Tiếp theo, công ty dường như tỏ thái độ thù địch với tôi, vì tôi kiên quyết trong việc buộc công ty phải nhận đơn từ chức của tôi. Tôi hy vọng, bản tuyên bố phát biểu ở bất kỳ công ty nào đều phải nói rõ từ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị là quyết định của tôi.

*- Paul Jobs đệ đơn từ chức ngày 17/09/1985.*

Tháng 9 năm 1985, Jobs đã đạt được thỏa thuận về việc tiến hành một cuộc đàm phán đặc biệt với Apple. Vấn đề trọng tâm của cuộc đàm phán này là: hai bên dùng phương thức gì để chia tay.

Dưới cái nhìn của Apple thì ý định lập công ty mới đã được Jobs hoạch định trong thời gian giữ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị của Apple, nên công ty này hoàn toàn có đầy đủ lý do hợp pháp để phản đối Jobs và hành động lập công ty mới của ông.

Khi Jobs phát hiện ra mọi việc không thể cứu vãn, ông lập tức công kích, ông đã nêu tuyên bố rõ ràng với giới báo chí, ông tính toán đến việc giành được sự ủng hộ của báo chí và công chúng. Cuối cùng, sau khi trải qua nhiều lần đàm phán, họ cũng kết thúc mọi chuyện bằng phương thức “xử lý lạnh” trong nội bộ, hết sức im ắng và nhẹ nhàng.

Đối mặt với những cuộc đàm phán đặc biệt, phải cương quyết bảo vệ lập trường và chính kiến của mình, dũng cảm bày tỏ lý do của mình với công chúng để giành được sự đồng tình của dư luận.

## NGÀY 9 THÁNG 9: ÉP GIÁ VỚI LUCAS

**“Nếu có thể hạ giá thì hãy báo cho tôi!”**

Năm 1985, Jobs đã thương lượng như thế khi có ý định mua lại bộ phận làm kỹ xảo trên máy tính của Công ty Industrial Light & Magic do George Lucas đứng đầu.

Năm 1985, khi nghe tin George muốn bán bộ phận làm kỹ xảo trên máy tính của Công ty Industrial Light & Magic (công ty phụ trách kỹ xảo hình ảnh công nghiệp), Jobs thấy rất hứng thú. Khi nhìn thấy những hình ảnh sắc nét, sống động ở màn hình tại công ty của George, Jobs dường như có lại cảm giác rung động giống như lần đầu tiên nhìn thấy giao diện đồ họa tại phòng thực nghiệm Palo Alto của Công ty Xerox năm đó. Tóm lại, Jobs muốn có được nó.

**Lúc đó, giá mà Lucas đưa ra là 3.000 vạn đô-la Mỹ.**

**Chỉ mấy tháng sau, Lucas lại tìm được một đối tác khác, là Liên minh công ty điện tử Philips và xe hơi thông dụng, nhưng sự việc cuối cùng không thành, Lucas lại cần gấp tiền.**

**Biết được tình hình của Lucas, Jobs đã nhanh chóng hạ xuống một giá bất ngờ: chỉ còn 1.000 đô-la Mỹ.**

**Tháng 2 năm 1986, Jobs cuối cùng cũng mua được bộ phận làm kỹ xảo trên máy tính và biến nó thành xưởng phim Pixar.**

**Khả năng ép giá quyết liệt của Jobs đã cho thấy, muốn mua được một công ty tốt, không những cần phải “mặt dạn mày dày” mà còn cần phải có khả năng đàm phán cứng rắn và linh hoạt.**

**NGÀY 10 THÁNG 9:**

**TRỰC TIẾP XÔNG VÀO VĂN PHÒNG CEO CỦA CÔNG TY XE HƠI GM**

**Nhân viên bảo vệ hỏi: “Thưa ngài, ngài đến có việc gì không ạ?”**

**“Nối điện thoại cho tôi đến Roger (Roger Smith, Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty xe hơi GM). Ông ấy sẽ nghe.” Jobs tự tin yêu cầu.**

**Thư ký của Roger trả lời: “Ngài Roger Smith đang bận.”**

**Jobs nói: “Bảo với ông ấy, Steve đang đợi ở cửa đại sảnh, ông ấy sẽ ra gặp tôi.”**

**Một lúc sau, Jobs được đưa tới tầng thượng của một cung điện có kiến trúc Baraque. Roger Smith vội từ phòng làm việc bước ra, ông nói to: “Steve, xin chào ngài!”**

**Sau đó, họ vào phòng làm việc riêng của Roger, lúc đó Roger vừa bước qua tuổi 65 nên đã tuyên bố về hưu, đây là tuần làm việc cuối cùng của ông tại công ty.**

**Jobs nói một cách nhiệt tình: “Chúng tôi muốn bán máy tính cho ngài.”**

**Roger gọi Bobbs Temple - người kế nhiệm ông đến để bàn chuyện hợp tác với Jobs trong vòng 45 phút.**

*- Jobs đã xông vào văn phòng CEO của Công ty xe hơi GM, tiến hành đàm phán - những năm 80 của thế kỷ XX.*

**Đây là một trong những lần Jobs đi du lịch kết hợp với công việc. Do một buổi hẹn bị hủy bỏ nên Jobs vẫn còn khá nhiều thời gian, đưa mắt nhìn bốn phía, ông thấy mình đang đứng trước đại sảnh của Tổng công ty xe hơi GM. Đây chính là nguyên nhân vì sao Jobs xông vào văn phòng CEO của công ty này.**

**Đây cũng là một sở thích của Jobs, ông thường đi thăm các nhân vật nổi tiếng mà không báo trước. Nhưng lần này, một trong những nguyên nhân khiến Roger Smith rất nể trọng Jobs là vì 12 năm trước họ đã từng gặp nhau.**

**Đúng như cuốn “Hồi ký Steve Jobs” miêu tả, Jobs là một người có những cảm xúc khác**

thường, không ổn định, do đó hoàn toàn không thể nắm bắt được ông. Ông có một sức hấp dẫn kỳ lạ và không bị ảnh hưởng bởi bất kỳ ai.

Trong thế giới doanh nhân, tất cả đều có quy tắc và mọi người đều tuân thủ những quy tắc đã được định ra, nhưng Jobs thì không, ông là người phá vỡ các quy tắc. Có lúc, chính những người phá vỡ quy tắc này lại đem đến một phong cách hoàn toàn mới mẻ và đem lại hiệu quả công việc nhất định.

## NGÀY 11 THÁNG 9: ĐÀM PHÁN VỚI DISNEY

**Jobs nói: “Tôi đã đầu tư vào công ty này 5000 vạn đô-la Mỹ, vì thế tôi sẽ không dễ dàng từ bỏ. Tôi bỏ vốn ra và tôi có kỹ thuật, như thế tôi phải được chia 30% lợi nhuận.”**

**Jeffrey Katzenberg, người phụ trách hãng điện ảnh Disney kiên quyết phản đối: “Công ty Pixar sẽ không được chia phần trăm như thế trong vụ làm ăn này, đây là điều không cần phải bàn cãi nữa. Nếu ông không đồng ý thì chúng ta nói lời tạm biệt từ đây.”**

**Jobs đưa ra giá cuối cùng: 2200 vạn đô-la Mỹ.**

**Katzenberg nói: “Chúng tôi chưa bao giờ bỏ một số tiền nhiều như thế để làm phim hoạt hình, nên hãy giảm đi 500 vạn đô-la Mỹ.”**

*- Jobs đàm phán với Disney vào những năm 90 của thế kỷ XX.*

Khi Công ty Pixar và Disney đàm phán, Jobs đã sử dụng một số nghệ thuật đàm phán. Khi bắt đầu tiến hành đàm phán, Công ty Pixar cử nhân viên đi khảo sát Công ty Paramount và Công ty giải trí Warner Brother, mục đích để hướng sự chú ý của Disney vào con đường đến Hollywood của họ. Kế hoạch của Jobs đã thành công mỹ mãn, Disney quả nhiên tập trung sự chú ý tới Pixar.

Đàm phán bắt đầu, Katzenberg xuất hiện với phong thái đầy uy quyền. Họ thảo luận đến dự toán giá thành của phim, Disney muốn hai bên sẽ phân chia 87,5% lợi nhuận thực vì Katzenberg chú trọng đến việc hạ thấp chi phí sản xuất, còn Pixar muốn phân chia 12,5% lợi nhuận thực vì Jobs chú trọng đến việc nâng cao chi phí sản xuất để tăng chất lượng phim.

Sau này, Jobs phát hiện Katzenberg nói dối họ, giá thành sản xuất phim của Disney đã cao hơn giá họ đưa ra 1.000 vạn đô-la Mỹ. Nhưng dù thế nào đi nữa, Jobs vẫn là người thắng cuộc vì ông đã vực dậy được Pixar.

Trên bàn đàm phán, thực lực luôn là con bài có giá trị nhất, lần này tuy không có ưu thế nhưng Jobs đã dựa vào khả năng của chính mình với một mục đích rõ ràng, cuối cùng giành được quyền chủ động.

## NGÀY 12 THÁNG 9: LẦN ĐÀM PHÁN THỨ HAI VỚI DISNEY

**Mục tiêu 1: Vì sự phát triển thị trường điện ảnh của Pixar trong tương lai, hãng Disney và Pixar sẽ đầu tư và thu lợi theo tỷ lệ 50/50.**

**Mục tiêu 2: Pixar phải có tính sáng tạo trong sản xuất phim hoạt hình.**

**Mục tiêu 3: Các sản phẩm nổi tiếng của Pixar phải có được vị thế ngang bằng với Disney trên các tạp chí trong và ngoài nước và các quảng cáo trên truyền hình.**

*- Ba mục tiêu được Jobs đề ra trong lần đàm phán thứ hai với Disney.*

Đầu năm 1996, Jobs đã có cống hiến đầy giá trị lần thứ ba cho Pixar: Ông gọi điện cho Disney và nói muốn bàn bạc lại vấn đề hợp tác của hai bên. Disney luôn là một công ty chiếm ưu thế mạnh, nhưng bây giờ Jobs lại muốn thiết lập quan hệ bình đẳng song phương với họ.

Vai trò lãnh đạo của Jobs đã phát huy tác dụng trong những thời điểm quan trọng, lần đàm phán thứ hai này có liên quan mật thiết đến tương lai của Pixar.

Khi John Lasseter không đồng ý kế hoạch hợp tác 50/50 của Jobs thì Jobs nói một cách đe dọa: “Chỉ cần Pixar hoàn thành hai bộ phim của Disney thì chắc chắn sẽ tìm được đối tác mới.” Cuối cùng, Lasseter cũng miễn cưỡng đồng ý, Jobs đã đạt được kế hoạch hợp tác 50/50 với những điều ước bình đẳng: Pixar sẽ sản xuất 5 bộ phim cho Disney trong vòng 10 năm tới, Lasseter sẽ giữ cương vị Giám đốc sản xuất, toàn bộ các thành viên của Pixar đều có quyền quyết định nội dung của những bộ phim mà họ sẽ làm.

Các nhân vật có tiếng tăm trong Hollywood đều rất ngạc nhiên trước quyết định của Disney. Jobs quả là luôn tìm ra cách ứng phó hiệu quả với những đối thủ “khó nhằn”.

Nhìn lại những trải nghiệm của Jobs chúng ta có thể thấy, thái độ đàm phán cương quyết luôn là chìa khóa giúp ông thành công. Trong những ngày tháng ở Apple sau này, Jobs còn phải đối phó với rất nhiều vụ đàm phán “gai góc” khác.

## NGÀY 15 THÁNG 9: SỰ TỪ CHỐI CỦA JOBS

**“Tôi không bao giờ có ý nghĩ làm cho người khác thất vọng.” Jobs nói khi ông thuật lại câu chuyện lúc nhỏ ông đã phụ lòng cha mẹ.**

**“Tôi nói có đúng không, Larry” - Jobs nói một cách xúc động với luật sư của ông.**

**Larry nói: “Đúng!”**

**Jobs lại hỏi tiếp: “Trong cuộc đời của tôi, điều quan trọng nhất là Pixar và gia đình. Vì vậy, tôi không muốn làm bất kỳ ai thất vọng, đúng không Larry?”**

**Larry trả lời: “Hoàn toàn chính xác.”**

**Jobs từ chối ký hợp đồng này là vì ông không muốn làm bất kỳ ai phải thất vọng.**

*- Jobs từ chối ký hợp đồng làm việc tại Apple khi Apple mua lại Công ty Next, năm 1996.*

Tháng 12 năm 1996, Apple đã bỏ ra 4,3 tỉ đô-la Mỹ để mua lại Next. Đối với một công ty sắp phá sản thì đây là mức giá rất hấp dẫn. Nhưng có một điều khoản đã ngăn cản giao dịch này, đó là Amelio - Chủ tịch Hội đồng quản trị Apple đã kiên quyết yêu cầu Jobs ký hợp đồng làm việc cho công ty này trong một thời gian. Jobs đã kiên quyết từ chối.

Đương nhiên, Amelio còn muốn hợp đồng được ký kết hơn cả Jobs, vì ông muốn có được sức sáng tạo của Jobs. Cuối cùng, Amelio phải đồng ý cho Jobs giữ chức “cố vấn phi chính thức” của Apple mà không cần ký hợp đồng.

Điểm sáng của Jobs khi làm một nhà đàm phán là ở chỗ ông không rút quân bài theo lệ thường mà vẫn có thể nắm được quyền chủ động trong tay.

NGÀY 16 THÁNG 9:

SAU KHI TRỞ LẠI APPLE, NGƯỜI ĐẦU TIÊN JOBS ĐÀM PHÁN LÀ WILLIAM HENRY

**“William, hiện nay chúng ta đã không chế hoàn toàn hệ điều hành”. Jobs nói như thể Windows và Apple đang cùng không chế thị trường hệ điều hành của máy PC.**

**William ngạc nhiên lắc đầu, lời của Jobs nghe có vẻ giống như Công ty Windows của William chiếm 50% thị trường và Apple của Jobs chiếm 50% thị trường, hợp lại là 100%. Nhưng trên thực tế, Windows chiếm đến 97%, còn Apple chỉ chiếm 3%, về cơ bản, Windows đang thôn tính toàn bộ thị trường.**

**Jobs hy vọng phần mềm hệ thống Rhapsody mà Apple sắp tung ra có thể sẽ tương xứng với các sản phẩm của Windows.**

**William Henry nói: “Jobs, tôi cho rằng Windows đặt cược vào một sản phẩm mà vẫn chưa ra đời thì đó không phải là một biện pháp tốt.”**

**Jobs nhanh chóng phản kích: “Vậy ông hãy đặt cược vào tôi đi, chắc chắn là sẽ thu được kết quả tốt.”**

*- Buổi gặp của Jobs và William Henry, năm 1997.*

Hoạt động đầu tiên khi Jobs trở lại làm cố vấn phi chính thức cho Apple là cùng Chủ tịch Hội đồng quản trị Amelio đến thăm William Henry. Đối với Jobs, đây là một buổi đàm phán vô cùng quan trọng.

Cuốn “Hồi ký Steve Jobs” đã viết: “Sau khi hội nghị kết thúc, Henry - trong lúc nói chuyện với một người bạn -, đã bày tỏ, ông thực sự bị ấn tượng bởi con người Jobs, Jobs có một sức lôi cuốn kỳ lạ.

“Sức lôi cuốn” là một từ rất khó có thể dùng ngôn ngữ cụ thể để miêu tả, với Jobs, trong sức lôi cuốn có lòng quả cảm và năng lực để vượt qua nghịch cảnh.

NGÀY 17 THÁNG 9:

NÓI CHUYỆN VỚI MICHAEL DELL

**Michael Dell nói: “Nếu tôi ở Apple bây giờ thì tôi sẽ đóng cửa Apple và trả lại tiền cho các cổ đông.”**

**Jobs gay gắt nói: “Là một Chủ tịch Hội đồng quản trị thì nên có uy quyền và trách nhiệm, tôi thấy rằng đó không phải là quan điểm của ông.”**

*- Một cuộc Pk ngôn ngữ giữa Jobs và Michael Dell, năm 1997.*

Sau khi trở lại Apple, Jobs đã thể hiện rõ tác phong của một người làm kinh doanh. Thông qua giới truyền thông, ông đã tuyên bố mình chính là “vị cứu tinh của Apple”, đồng thời cũng dự tính sẽ làm mất uy tín của Amelio.

Cuối tháng 3 năm 1997, khi Apple công bố doanh thu 3 tháng quý đầu của năm 1997 đã thua lỗ 7,08 tỉ đô-la Mỹ thì cũng là lúc “vận đen” của Amelio đến. Ngày 9 tháng 7, Hội đồng quản trị chính thức sa thải Amelio.

Jobs nhân cơ hội quyền lực bị phân tán này đã nhanh chóng giành được quyền chủ động. Ông

tiến hành thay các thành viên Hội đồng quản trị không có năng lực và bổ trí 3 người thân cận của mình vào các vị trí này, trong đó có Larry Ellison.

Việc Jobs nắm quyền trong Apple đã gây xôn xao cho các nhân viên trong công ty, rất nhiều hãng máy tính lớn cũng biểu thị sự nghi ngờ. Chính lúc này Michael Dell đã nói câu nói đầy ý phê bình trên. Điều này quả thực đã làm tổn thương Jobs, ông không những nhanh chóng phản kích lại mà còn không bao giờ quên câu nói đó. Rất nhiều năm sau này, khi giá trị thị trường của Apple vượt qua Dell, Jobs lại nhắc lại câu nói năm xưa, như “bắn một mũi tên báo thù”.

Học cách phản kích có chiến lược là một bài học quan trọng của các nhà lãnh đạo đa tài, mưu trí.

## NGÀY 18 THÁNG 9: “NÀY, CÔ LÀM CÁI TRÒ GÌ THẾ?”

**“Này, cô làm cái trò gì thế” - Jobs hỏi một nữ nhân viên của Apple. Nữ nhân viên này sau một lần nghe Paul Jobs thuyết trình xong đã viết mail cho một người bạn để nói về cảm xúc của mình, thật không may, đoạn cảm xúc này đã bị lan truyền ra ngoài và bị Jobs phát hiện.**

**Nữ nhân viên trả lời: “Lời nói của ngài đã khích lệ động viên tôi, và tôi chỉ muốn nói điều đó với một người bạn của tôi.” - Nữ nhân viên nói.**

**“Cô nghĩ việc này có thể công khai được sao?” Jobs vừa hỏi vừa tìm thông tin cá nhân về cô trên máy tính. Ông có một phần mềm chuyên dụng để kiểm tra thư điện tử của các nhân viên.**

**Cô nói: “Đúng vậy, tôi cho là có thể”**

**Giọng Jobs trở nên nghiêm trọng hơn, ông chất vấn cô: “Cô thực sự không ý thức được giá trị của tài liệu này hay sao?”**

**Khi nữ nhân viên chuẩn bị đi ra ngoài, Jobs lại hỏi: “Tiện thể tôi muốn hỏi cô một câu, cô làm ở bộ phận nào của Quick Time?”**

**Cô trả lời: “Thưa ngài, tôi làm việc ở một tổ phần mềm.”**

**“Hóa ra là thế” - Jobs thốt lên.**

*- Cuộc nói chuyện của Jobs và một nữ nhân viên tiết lộ thông tin công ty vào năm 1997.*

Nữ nhân viên này thoát khỏi nguy cơ bị sa thải vì cô làm bên tổ kỹ thuật, nếu cô thuộc bộ phận kinh doanh thì chắc chắn sẽ bị sa thải vì Jobs tin rằng: “Họa từ trong miệng đi ra.”

Thời gian đầu khi Jobs trở lại công ty, tất cả các nhân viên đều rất sợ tính cách của ông. Có người kể lại rằng, Jobs đã từng vừa nói tục vừa bước vào phòng họp và sa thải tất cả các nhân viên. Có nhân viên còn sợ gặp ông trong cầu thang máy vì lo sợ khi bước ra khỏi thang máy thì cũng đồng nghĩa với việc bị sa thải.

Trên thực tế, phong cách làm việc của Jobs ít độc đoán hơn, nhưng ấn tượng về sự “hung dữ” của ông đã khắc sâu trong lòng mọi người.

## NGÀY 19 THÁNG 9: AI RỜI KHỎI VỊ TRÍ THÌ TÔI SẼ SA THẢI NGƯỜI ĐÓ

**Jobs nói: “Tôi nghĩ, các bạn đều biết tôi là ai? Và các bạn là ai? Có thể làm cho tôi những gì?”**

Mùa hè năm 1997, Jobs triệu tập một cuộc họp gồm 6 thành viên có liên quan. Trong đó, có một người tự giới thiệu là cố vấn đối ngoại của Apple, đang chuẩn bị tổ chức một buổi hội chợ và ông chính là người đã lên kế hoạch tổ chức đại hội nhân viên phát triển phần mềm cho Apple.

Jobs thản nhiên nói: “Đây là sai lầm lớn nhất đời tôi, tôi không cần sự phục vụ của ông, rất xin lỗi đã khiến ông phải đến đây tham dự cuộc họp vào dịp cuối tuần này, nhưng tôi thực sự không cần ông.” Và người này đành phải ra về.

Sau đó, Jobs bỗng nhiên tuyên bố chấm dứt cuộc họp, ông nói: “Tôi tuyên bố không ai được rời khỏi căn phòng này, ai rời khỏi vị trí thì tôi sẽ sa thải người đó. Bây giờ hãy xem xét lại xem có thể tin tưởng lẫn nhau được không, nếu không thì xin mời rời khỏi đây.”

Tất cả mọi người không ai dám đi ra, Jobs tuyên bố một tin: “Công ty Windows sẽ đầu tư 1,5 tỉ đô-la Mỹ và cam kết sẽ cung cấp phần mềm cho hệ điều hành Mac OS trong 5 năm tới. William Henry có thể sẽ đích thân đến Boston để cùng công bố quyết định này.”

*- Năm 1997, sau khi trở thành lãnh đạo của Apple, Jobs bắt đầu đưa đến cho công ty “những luồng gió mới”.*

Mùa hè năm 1997, Hội nghị MacWorld & Expo được quyết định tổ chức tại Boston vào đầu tháng 8, thời điểm này chỉ cách ngày Jobs trở thành người lãnh đạo chính thức của Apple chưa đầy một tháng. Nhưng Jobs đã bắt đầu khôi phục lại quyền lực của ông, chúng ta có thể nhận ra điều đó từ câu nói đầy uy quyền: “Ai rời khỏi vị trí thì tôi sẽ sa thải người đó” trong cuộc họp.

Đằng sau vẻ uy quyền của Jobs là thái độ bất mãn của ông đối với phong cách làm việc hiện nay tại Apple, lúc này Apple đã xa rời tinh thần đi tìm những sản phẩm có tính sáng tạo, có tính dẫn đầu như lúc công ty mới được thành lập, thay vào đó, Apple đang trở thành một công ty đầy tính quy tắc và quan liêu. Jobs đã thúc đẩy công cuộc cải cách công ty theo cách của riêng mình.

Một công ty đang đứng bên bờ vực phá sản rất cần một người lãnh đạo có quyền uy, chỉ có như thế mới có thể làm nên sự nghiệp mới.

**NGÀY 22 THÁNG 9:**

**LÀM CHO WILLIAM HENRY TRỞ THÀNH AN NHÂN CỦA APPLE**

**Lúc này chúng ta phải vứt bỏ những thành kiến, vứt bỏ ý nghĩ “nếu Apple thắng thì Windows sẽ thua” trước đây.**

*- Trích từ bài phát biểu của Jobs tại Hội nghị MacWorld & Expo năm 1997.*

Năm 1997, trong Hội nghị MacWorld & Expo, trước khi phát biểu, Jobs công bố hợp đồng giữa Apple và Windows đã được ký kết, khiến cho những khách hàng thân thiết của Apple xôn xao bàn tán. Thông qua đường truyền mạng, Henry xuất hiện trên màn hình lớn của hội trường và tiến hành đối thoại trực tiếp, ông cam kết sẽ ủng hộ máy tính Apple.

Tạp chí “Truyền thông” nhận định: “Jobs đã chủ động gặp Henry, lần này ông không chỉ làm cho Apple có thể ký kết được hợp đồng mang tính lịch sử với Windows mà còn giành được con át chủ bài, đó là việc khiến cho Windows bỏ ra 1,5 tỉ đô-la Mỹ để đầu tư vào Apple.”

Lúc đó cũng có người trêu đùa Jobs trên mạng Cnet như sau: “Jobs trước kia đã từng có nhiều lời nói làm tổn thương Windows, nhưng có lẽ từ đây Jobs sẽ từ bỏ thú tiêu khiển đá kích William Henry mà mình thích nhất này.”

Chỉ cần bạn có lý do đầy đủ thì đối thủ cạnh tranh cũng trở thành ân nhân cứu mạng.

## NGÀY 23 THÁNG 9: “TÔI PHẢI GẶP NGÀI NGAY LẬP TỨC!”

Có lần, Jobs gọi điện cho Ed Zander, Giám đốc kinh doanh của Công ty SunMicrosystems và nói: “Tôi phải gặp ngài ngay.”

Ed Zander trả lời: “Tôi e là không được, vì lịch làm việc của tôi đã kín hết rồi.”

Jobs vẫn kiên quyết nói: “Không được, tôi phải gặp ngài ngay lập tức.”

Thế là Jobs bước vào phòng làm việc của Ed Zander, ông lớn tiếng nói: “Vì sao Công ty SunMicrosystems lại trở nên lộn xộn như một mớ bòng bong?”, cứ như thế khoảng 10 phút.

Zander nói: “Ồ, tôi cứ nghĩ ngài Jobs đã trở nên điềm đạm rồi cơ.”

Thế là Jobs mỉm cười và kết thúc “bài diễn văn” của ông tại đây.

Jobs thực sự muốn thay đổi hình ảnh của mình, ông muốn có một phong cách chừng mực, ôn hòa để thay thế hình tượng hung dữ, nóng nảy của mình trước kia. Bộ phận đối ngoại của Apple đã cố hết sức để tuyên truyền rằng: Bước sang tuổi trung niên và dưới sự ảnh hưởng của gia đình, Jobs đã trở nên ôn hòa, chừng mực hơn.

Nhưng lần giao tiếp này của Jobs với Ed Zander - Giám đốc kinh doanh của Công ty SunMicrosystems đã cho thấy, tính cách nóng nảy của Jobs không thay đổi là mấy.

## NGÀY 24 THÁNG 9: ĐỐI TƯỢNG PHỎNG VẤN CỨNG ĐẦU NHẤT

“Lúc 44 tuổi, nếu cho ngài nhìn lại quá khứ và đưa ra một lời khuyên cho tuổi 25 thì ngài sẽ nói gì?” - Phóng viên Tạp chí “Truyền thông” hỏi Jobs.

“Không cần phải trả lời câu hỏi ngu ngốc này! Tôi không có thời gian để ứng phó với những mớ triết học và tâm lý học này, công việc của tôi rất bận.” - Jobs trả lời với một giọng điệu ngang ngược, bướng bỉnh.

- Điều không vui của Jobs khi nhận lời phỏng vấn của Tạp chí “Truyền thông”, tháng 9/1999.

Năm 1999, Tạp chí “Truyền thông” chuẩn bị viết bài về cuộc đời Jobs. Phóng viên phỏng vấn Jobs vốn là khách hàng trung thành của Apple, vì thế anh hy vọng sẽ có thể tiến hành phỏng vấn trực tiếp Jobs. Nhưng sự việc không thuận lợi như anh nghĩ, trong quá trình phỏng vấn, anh đã bị Jobs công kích, cuối cùng Tạp chí “Truyền thông” đã thất bại, không hoàn thành được bài viết này.

Jobs chắc chắn là đối tượng phỏng vấn khó tiếp xúc nhất, ông là vị giám đốc điều hành cá tính nhất. Jobs - một mặt có những câu chuyện cuộc đời thú vị mà giới báo chí luôn muốn khai thác, nhưng mặt khác, thái độ thất thường rất khó đoán bắt của ông cũng làm cho giới báo chí đau đầu.

Jobs đã một lần nữa khẳng định lại cá tính của mình bằng hình ảnh ngồi vắt hai chân lên bàn.

Hình ảnh đó đã trở thành một cảnh tượng kinh điển và khó quên trong lòng người.

NGÀY 25 THÁNG 9:

**NHẤT ĐỊNH PHẢI GIẢM XUỐNG 10 ĐÔ-LA MỸ**

**Năm 2000, Apple chuẩn bị tung ra ổ đĩa quang Superdrives cho máy tính G4 ibook. Lúc đó, ổ đĩa quang DVD trị giá đến mấy nghìn đô-la Mỹ, chỉ riêng ổ đĩa quang trắng cũng phải từ 30 - 40 đô-la Mỹ. Apple muốn lấy loại ổ đĩa quang này để lắp phối hợp vào máy tính G4 ibook và một nhà sản xuất đã đưa ra giá 15 đô-la một chiếc.**

**Nhưng Jobs nhận thấy đó vẫn chưa phải là một giá hợp lý. 15 đô-la một chiếc đĩa đối với khách hàng mà nói vẫn là một giá rất cao, vì vậy Jobs đã giao cho chúng tôi một nhiệm vụ: Phải làm cho nhà sản xuất tin rằng nếu giá của ổ đĩa quang đó không dưới 10 đô-la thì hợp đồng sẽ bị hủy ngay lập tức. Lúc đầu nhà sản xuất hết sức lo ngại trước ý kiến này, vì họ thực sự muốn giữ giá càng cao càng tốt. Nhưng khi đó, có hai nhà sản xuất đã nhìn thấy lợi ích của việc này và muốn hợp tác cùng Apple, vì thế Apple đã có thể bán ra một hộp đĩa có 5 đĩa trắng ở trong với giá 50 đô-la. Nhà sản xuất cũng rất vui mừng vì chỉ một tháng sau họ đã bán hết mấy trăm vạn chiếc.**

*- Mike Evangelist, Giám đốc kinh doanh tiền nhiệm của Apple tiết lộ việc Jobs đã thách thức nhà sản xuất như thế nào.*

Trong đàm phán, Jobs thường đưa ra những điều kiện khiến nhà sản xuất “kinh hãi”. Nói cách khác, Paul Jobs đứng ở góc độ của người tiêu dùng để suy ngẫm vấn đề, xem xét mức giá mà khách hàng có thể chấp nhận là bao nhiêu, từ đó mới xác định mục tiêu đàm phán.

Điều này cũng giống như việc Jobs đảm bảo mỗi bài nhạc trị giá 0.99 đô-la Mỹ trên iTunes Store, và quá trình đàm phán để đạt được giá 0.99 đô-la cũng rất gian khổ. Jobs thường có cách để thuyết phục đối tác, ngoài ra, ông và Apple có một lượng khách hàng có mức tiêu thụ cực kỳ lớn.

Đa phần các nhà đàm phán đều lấy công ty làm trọng tâm để xác định mục tiêu đàm phán, nhưng Jobs lại lấy người tiêu dùng làm trọng tâm để xác định mục tiêu đàm phán, như vậy sẽ càng thuận lợi hơn trong việc xác định hướng đi đúng đắn.

NGÀY 26 THÁNG 9:

**PHẢN KÍCH TẠP CHÍ “FORTUNE”**

**Các bạn đã phạm phải một sai lầm vô cùng nghiêm trọng. Giá trị thực của những quyền lựa chọn đó chênh lệch đến mấy ngàn vạn dặm so với những gì mà các bạn nói. Trên thực tế nó không đáng giá đến thế vì nó đang ở trạng thái mất giá. Nếu như tôi đã nói sai và các bạn cho rằng quyền lựa chọn không đáng giá ấy lại có thể bán ra với giá 8,72 tỉ đô-la Mỹ thì tôi sẵn sàng vui lòng chuyển nhượng vụ làm ăn nghìn năm có một này cho các bạn và chỉ bán cho các bạn bằng nửa giá đó.**

*- Jobs hồi đáp Tạp chí Fortune về bài viết liên quan đến quyền lựa chọn của ông trên trang bìa của tạp chí này.*

Năm 2001, Tạp chí Fortune đăng lên trang bìa bài viết: “Cướp đoạt lương bổng của Giám đốc điều hành”. Tạp chí này quyết định đưa Jobs lên trang bìa vì trước đó một năm ông đã nhận được quyền lựa chọn cổ phiếu với một giá trị rất lớn. Theo thống kê của tạp chí này thì số tiền 8,72 tỉ đô-la đó đã vượt qua mức lương trong một năm của bất kỳ vị Giám đốc điều hành nào.

Vì sự kiện này, Jobs đã viết một bức thư hồi đáp đến ban biên tập của tạp chí này. Đương nhiên, Tạp chí Fortune cũng hồi đáp lại rằng, theo ý kiến của Jobs thì chúng tôi thấy đây sẽ là một vụ làm ăn có lợi, nhưng tiếc rằng Fortune hiện tại không có đủ tiền để đạt được “món hời” này.

Dù không đáng giá thì Jobs cũng không muốn vứt bỏ quyền lựa chọn mà Apple đã giao cho ông. Đến năm 2003, cổ phiếu của Apple bị trượt giá khiến Jobs mất hết hy vọng và đem quyền lựa chọn này đổi thành cổ phiếu hạn chế thông qua Hội đồng quản trị. Sau đó, sự việc này dường như bị quên lãng, cho đến năm 2006, khi vụ việc liên quan đến quyền lựa chọn bị lật lại và gây xôn xao dư luận thì mới có người nhắc lại chuyện cũ.

Tháng 10 năm 2006, Apple tuyên bố, sau một thời gian điều tra xem xét đã phát hiện Jobs có liên quan đến việc phát hành cổ phiếu không hợp lệ của công ty, nhưng ông không tư lợi gì trong vụ này. Và Jobs, trong một bài phát biểu đã nói: “Tôi thực sự xin lỗi các cổ đông và nhân viên vì sự việc này xảy ra trong thời gian tôi nhậm chức. Điều này hoàn toàn đi ngược lại những quy tắc của Apple. Hiện trong đàm phán tôi đang cố gắng giải quyết những vấn đề còn sót lại và đảm bảo sẽ không để sự việc này phát sinh một lần nữa.”

Tiếp xúc với giới báo chí cũng được xem là một cuộc đàm phán đặc biệt quan trọng, nếu không thành thật thì sẽ tạo ra mối hiểm họa sau này, đây cũng là một bài học mà Jobs rút ra trong đàm phán.

## NGÀY 29 THÁNG 9: ĐE DỌA CÔNG TY PALM

**Phải dùng tất cả mọi cách để ngăn chặn việc này.**

*- Thư điện tử của Jobs đe dọa Công ty Palm vào năm 1997.*

Mùa hè năm 2007, theo nội dung bức thư mà Jobs - Chủ tịch Hội đồng quản trị Apple viết cho Ed Colligan - Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Palm, sau khi Công ty Palm cướp đi Jon Rubinstein, một nhân tài nòng cốt thuộc bộ phận iPod của Apple, Jobs lập tức đề nghị Ed Colligan ký kết hiệp định không can thiệp vào công việc của nhau, nhưng hiệp định này không được đối phương chấp nhận. Theo nguồn tin, Jobs vì muốn đạt được mục đích nên đã đe dọa uy hiếp, thậm chí còn dọa sẽ dùng cả luật pháp để tiêu diệt Palm. Trong thư điện tử giữa hai bên, có đoạn Ed Colligan phản bác bằng cách đưa ra dẫn chứng: Vì muốn mở rộng iPhone, Apple đã cướp đi 2% số nhân công của Công ty Palm.

Ed Colligan đã suy nghĩ rất nhiều, cuối cùng ông viết thư trả lời Jobs như sau: “Ý kiến này thật vô lý vì không hề nghĩ đến nhu cầu cá nhân của công nhân, như vậy không những không có đạo đức mà còn bất hợp pháp.”

Trong thời đại thông tin liên lạc hiện nay, kiểu đàm phán “uy hiếp, đe dọa” của các nhà đàm phán là một lựa chọn hoàn toàn sai lầm.

## NGÀY 30 THÁNG 9: KÊU GỌI TỪ BỎ CÔNG NGHỆ QUẢN LÝ QUYỀN KỸ THUẬT SỐ (DRM)

Máy nghe nhạc iPod và iTunes Store của Apple đã thu được những thành công vang dội trên toàn thế giới, có nhiều người còn hô hào Apple mở rộng sản xuất những sản phẩm này để ngăn chặn công nghệ quản lý quyền kỹ thuật số. Từ đó, những bản nhạc được mua từ iTunes có thể phát trên các thiết bị của các công ty khác, ngược lại, những bản nhạc mua từ các kho nhạc khác cũng có thể phát được trên iPod. Chúng ta hãy cùng nghiên cứu tình trạng hiện nay, sau đó xem xét đến tính khả thi của nó trong tương lai.

**Đầu tiên, nên nhớ rằng, tất cả các máy nghe nhạc iPod đều không chứa DRM (công nghệ quản lý quyền kỹ thuật số) mà đều có các định dạng như MP3 hoặc AAC. Khách hàng của iPod có thể lấy nhạc bằng nhiều cách khác nhau, bao gồm cả đĩa CD**

mà họ mua về.

Nhưng vấn đề nằm ở chỗ nhạc mà iTunes Store của Apple bán ra, vì bản quyền của những bài nhạc này không hoàn toàn thuộc Apple quản lý, Apple phải xin quyền phát hành nhạc trong đàm phán từ nơi khác. “Nơi khác” chủ yếu là 4 tập đoàn âm nhạc lớn như: Universal, Sony BMG, Warner và EMI. Lúc đầu, khi Apple đến xin cấp bản quyền lưu hành nhạc hợp pháp thì những công ty này đã suy nghĩ rất thận trọng và yêu cầu Apple phải bảo vệ nhạc của họ để chống sao chép bất hợp pháp. Sau khi thỏa thuận, hai bên đã đưa ra giải pháp tạo ra một hệ thống DRM, có nghĩa là dùng những phần mềm mật mã đặc biệt để bảo vệ mỗi bài hát mà iTunes Store bán ra, làm cho nó không thể phát trên các thiết bị chưa có bản quyền.

Việc Apple giành được quyền sử dụng lúc đó mang ý nghĩa thời đại, trong đó có một điều khoản là cho phép khách hàng sử dụng nhạc mua từ iTunes Store của Apple trên 5 máy tính khác nhau và không giới hạn số lượng thiết bị rời như iPod hoặc iPhone. Giành được quyền sử dụng với điều khoản trên từ công ty đĩa nhạc là một điều chưa từng có trong lịch sử lúc bấy giờ. Đến giờ, phần lớn các dịch vụ nhạc số cũng khó có thể làm được điều đó. Nhưng hợp đồng giữa chúng tôi và công ty đĩa nhạc lúc bấy giờ có một điều khoản hết sức quan trọng, đó là: “Nếu hệ thống DRM của chúng tôi hết hiệu lực, dẫn đến nhạc của chúng tôi có thể phát trên các thiết bị khác không cần bản quyền thì họ sẽ chỉ cho chúng tôi thời gian mấy tuần để giải quyết, nếu không, họ sẽ lập tức gỡ bỏ toàn bộ các bản nhạc mà chúng tôi bán.”

*- Jobs kêu gọi từ bỏ công nghệ DRM trên mạng của Apple vào ngày 6 tháng 2 năm 2007.*

Từ tuyên bố xóa bỏ công nghệ DRM (bán nhạc số không cần DRM) của Jobs, chúng ta có thể thấy, Jobs thực sự mong muốn các tập đoàn âm nhạc nói lòng bản quyền kỹ thuật số, không nên bắt buộc các dịch vụ âm nhạc trực tuyến phải dùng các phần mềm để kiểm soát hành vi của người tiêu dùng sau khi mua nhạc, ví dụ như, cho phép người tiêu dùng chia sẻ bài nhạc với bạn bè.

Tháng 4 năm 2007, tức là sau khi Jobs tuyên bố xóa bỏ DRM không đến hai tháng, Công ty đĩa nhạc EMI cũng chính thức tuyên bố bán nhạc số không tích hợp công nghệ bản quyền DRM thông qua iTunes Store của Apple, những bản nhạc này sẽ dùng mã hóa định dạng AAC với dung lượng 256 kbps và có thể phát trên bất kỳ thiết bị nào có hỗ trợ định dạng này.

Muốn làm một nhà đàm phán thành công thì cần phải có sức mạnh hỗ trợ to lớn, sức mạnh của Jobs đến từ việc ông đứng ở góc độ của người tiêu dùng, tìm hiểu xem họ cần gì và muốn gì.

# THÁNG 10: QUẢN LÝ NÃO PHẢI

NGÀY 1 THÁNG 10:

**JOBS KHÔNG HỨNG THÚ VỚI CÁC CÔNG VIỆC NHƯ CƠ KHÍ**

**Tôi muốn Jobs dù ít hay nhiều cũng phải học một chút về kỹ thuật cơ khí, nhưng nó không thấy có chút hứng thú nào, cũng chẳng bao giờ để ý đến lĩnh vực cơ khí. Ngược lại, Jobs rất hứng thú với những người có xe và thường quanh quẩn bên họ.**

*- Hồi ký của bố Jobs.*

Bố Jobs là một thợ cơ khí, vì thế Jobs đã trải qua thời thơ ấu trong một môi trường xung quanh toàn thợ cơ khí, nhưng ông không hề cảm thấy hứng thú với công việc này, mà điều làm cho ông thấy hứng thú lại là con người và khoa học.

Sở thích từ thời thơ ấu ấy kéo dài cho đến tận bây giờ. Jobs thuộc nhóm người suy luận bằng não phải. “Thời đại não phải” là xu hướng mà chuyên gia Daniel H. Pink luôn kêu gọi. Theo quan điểm của ông, thời đại mà chúng ta đang sống hiện phát sinh rất nhiều thay đổi và tương lai chỉ thuộc về những người có tư duy xuất chúng. Kỷ nguyên thống trị của não trái đã qua, thời đại thông tin mở ra một thế giới mới, nơi đó có những phẩm chất của não phải như sự sáng tạo, tư duy, sự thông cảm, sự sâu sắc, những xúc cảm sâu sắc sẽ chiếm ưu thế.

Jobs là người thiên về suy luận bằng não phải: Bán cầu não phải có khả năng suy nghĩ vật thể như hình ảnh và hình dạng và có chức năng nhận biết hình mẫu, cảm nhận hình dạng, suy nghĩ sáng tạo và trực giác.

Bán cầu não trái có quan hệ với khả năng ngôn ngữ, các hoạt động suy nghĩ (suy nghĩ trừu tượng và suy nghĩ logic). Jobs không phải là người thiên về suy luận bằng não trái. Hay nói cách khác, Jobs đã đạt tới đỉnh cao trong việc vận dụng “suy luận bằng não phải”, ông đã dựa vào tính cách vốn có và sự luyện tập sau này của bản thân để phát huy khả năng này đến mức cao nhất. Ông là người cảm tính, tin vào trực giác, thích sự mạo hiểm, nhấn mạnh quản lý con người, tất cả đều lấy mỹ học làm thước đo, ông đã đem vẻ đẹp trong tính cách của mình vào những sản phẩm khoa học.

Năng lực quản lý của não phải bao hàm tính nghệ thuật, sự đồng cảm, tầm nhìn xa trông rộng, đi tìm những cái mới, cái sáng tạo sẽ là điều then chốt quyết định ai sẽ theo kịp thời đại, ai sẽ bị xã hội đào thải.

NGÀY 2 THÁNG 10:

**JOBS LÀ NGƯỜI THUỘC CUNG SONG NGƯ**

**Có một số sự việc khó có thể giải thích được. Tôi cho rằng, mỗi người đều rất tò mò về sự ra đời của mình, điều này là hiển nhiên, chính tôi cũng đã từng nghiên cứu về bản thân. Nhưng tôi tin rằng sự hình thành quan niệm giá trị và nhân sinh quan của mỗi người đều có quan hệ mật thiết tới những trải nghiệm thực tế mà họ đã gặp trong suốt quá trình trưởng thành.**

*- Jobs hồi tưởng lại thời thơ ấu của mình.*

Ngày 24 tháng 2 năm 1955, có một cậu bé đã ra đời tại vùng San Francisco của Mỹ, cậu bé đó là con riêng của một người phụ nữ. Đó chính là Steve Jobs. Steve Jobs là người thuộc cung Song Ngư được Hải Vương Tinh bảo hộ, tượng trưng cho thần biển Poseidon.

Những năm 50 của thế kỷ XX, việc nhận con nuôi đã trở nên rất phổ biến. Sau này Jobs đi tìm hiểu về thân thế của mình và được biết bố đẻ của mình là giáo sư của một trường đại học thuộc vùng California, ông đã có quan hệ ngoài hôn nhân với một nữ nghiên cứu sinh của trường và sinh ra Jobs. Sau khi Jobs ra đời không lâu thì được một đôi vợ chồng ở vùng San Francisco nhận nuôi dưỡng, đôi vợ chồng này chính là bố mẹ bây giờ của Jobs.

Theo thời gian, Jobs ngày một trưởng thành, tinh nghịch, thông minh và hiếu động. Ông đã từng nuốt thuốc diệt kiến và phải vào viện rửa ruột, đã từng kẹp tóc vào ổ cắm và bị bỏng nặng ở tay. Bố mẹ nuôi của Jobs rất thương yêu và cưng chiều ông.

Một người nếu muốn thành công thì cách tốt nhất chính là dựa vào tính cách của mình để chọn nghề phù hợp.

NGÀY 3 THÁNG 10:

## NGUỒN DNA CỦA JOBS ĐẾN TỪ TẬP ĐOÀN MÁY TÍNH HP

**Lần đầu tiên tôi nhìn thấy nó là lúc tôi khoảng 12 tuổi, buổi tối hôm đó họ mở triển lãm giới thiệu về máy tính để bàn kiểu mới của HP, lúc đó tôi cho rằng đây là chiếc máy tính hoàn hảo nhất và thực sự muốn sở hữu một chiếc máy như thế.**

*- Jobs hồi tưởng lại cảm giác lần đầu tiên nhìn thấy máy tính lúc ông 12 tuổi.*

Lần đầu tiên Jobs nhìn thấy máy tính là tại Công ty HP, quả thực HP đã có ảnh hưởng to lớn đến Jobs trong suốt cuộc đời ông.

Văn hóa HP là một trong những đại diện cho “chiếc nôi văn hóa của thung lũng Silicon”. Trên phương diện kỹ thuật phần mềm, ngay từ những ngày đầu mới thành lập, Công ty HP đã có những chính sách rất rõ ràng như phải đạt chất lượng sản phẩm lên hàng đầu. Muốn thực hiện được mục tiêu này thì phần cứng của máy tính phải được bảo đảm tuyệt đối, không được ăn bớt nguyên liệu. Những năm 60 của thế kỷ XX, khi chính sách “giờ làm linh hoạt” vẫn chưa được thịnh hành thì Công ty HP đã tiên phong thực hiện cải cách này. Văn phòng làm việc của HP được thiết kế rộng rãi, tiện nghi để nhân viên có thể thoải mái làm việc, cân bằng nhu cầu và áp lực trong công việc, tập trung cho sáng tạo.

Tóm lại, HP là một công ty vừa biết kiếm tiền vừa tràn đầy tình nhân ái. Khát khao nâng cao chất lượng sản phẩm và những chính sách giúp đỡ nhân viên đặc biệt đã tạo nên văn hóa doanh nghiệp, được mệnh danh là “con đường HP” (Hp way). Những câu chuyện về nó đã được lưu truyền rộng rãi trên khắp các báo chí và giúp Jobs học được nhiều điều bổ ích.

Ngoài ra, vào năm 1957 đã phát sinh hai sự kiện ảnh hưởng sâu sắc đến người dân Mỹ, trong đó có Jobs. Sự kiện thứ nhất xảy ra ở vùng bờ biển phía Bắc nước Mỹ, các fans nhạc Rock đã tập trung biểu tình chống lại những quy ước của xã hội Mỹ đầy mê muội và cứng nhắc sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Những người này đã dùng những phương thức sinh hoạt khác thường để tìm kiếm “thế giới của những lý tưởng”, họ đã đặt nền móng cho nền văn hóa Hippie (thanh niên lập dị chống lại những quy ước xã hội). Sự kiện thứ hai xảy ra vào tháng 10 năm 1957, Liên Xô phóng thành công vệ tinh nhân tạo đầu tiên trong lịch sử loài người, nước Mỹ lúc đó hoàn toàn bị kích động, có cảm giác kém cỏi hơn nước khác. Sau đó, xã hội Mỹ đều tập trung vào các tiêu điểm nghiên cứu khoa học tự nhiên, chính phủ cũng bỏ ra một số tiền tương đối lớn cho các dự án khoa học trên các lĩnh vực khác nhau, quyết tâm phải đạt được vị thế ngang bằng với Liên Xô. Lúc đó nền công nghiệp điện tử đang trỗi dậy ở vùng Sillicon cũng được liệt vào danh sách những hạng mục được chính phủ đầu tư.

Sự thành công của các doanh nhân phụ thuộc vào việc họ kiên nhẫn học hỏi kinh nghiệm ở các công ty lớn mạnh ngay từ thời niên thiếu.

## NGÀY 4 THÁNG 10: ĐỪNG MÁY TÍNH TRONG TÚI GIẤY

Apple luôn là tập đoàn sản xuất Laptop đứng đầu bảng. Hôm nay, chúng tôi sẽ giới thiệu chiếc Laptop thứ 3, mang tên MacBook Air, là chiếc Laptop mỏng nhất thế giới hiện nay. Độ dày của MacBook Air là 0,41 - 2cm, bộ phận mỏng nhất của nó cũng mỏng hơn so với bộ phận mỏng nhất của Sony Tz, nên có thể đựng trong túi giấy. MacBook Air có độ phân giải là 13,3" với màn hình công nghệ LED Blacklight, bàn phím kích thước lớn với đèn ở dưới phím giống như các dòng máy cao cấp của Apple. MacBook Air có bàn rê chuột (Touch Pad) đa chạm kiểu iPhone, tức là ta có thể dùng nhiều điểm tiếp xúc để cho các hiệu ứng khác nhau, giống như dùng hai ngón tay để phóng to và thu nhỏ khi xem hình. MacBook Air có iSight (Camera), không có ổ quang, nếu muốn có ổ quang, bạn có thể mua thêm ở ngoài. Pin của MacBook Air dùng được 5 tiếng. Để có thể gắn vừa vào thân hình siêu mỏng của MacBook Air, Apple đã đặt Intel làm riêng chip Core 2 Duo với kích thước nhỏ hơn 60% so với kích thước của các CPU Core 2 Duo mà các Laptop khác đang dùng. Board mạch chủ của MacBook Air được làm từ các nguyên liệu có thể tái sử dụng nên hoàn toàn không ảnh hưởng đến môi trường. MacBook Air với cấu hình mạnh mẽ hơn so với các dòng máy siêu nhỏ, hiện được trang bị CPU Intel Core 2 Duo 1.6Ghz hoặc 1.8 Ghz, ram 2 Gb, ổ cứng 80 Gb.

*- Jobs giới thiệu về máy tính MacBook Air, năm 1984.*

Từ khi chiếc Laptop đầu tiên ra đời vào năm 1982 và Apple bắt đầu sản xuất Laptop vào năm 2001 cho đến nay, những ý tưởng về máy tính xách tay gần như đã được khai thác hết. Nhưng năm 2008, sự kiện Apple cho ra đời chiếc laptop mỏng nhất MacBook Air đã phá bỏ giới hạn tương tượng của thế giới và tạo ra một làn sóng chạy đua mạnh mẽ giữa các công ty máy tính trong việc sản xuất nhằm đạt được độ mỏng, nhẹ của máy tính xách tay.

Mỗi cuộc thuyết trình của Jobs đều có một thời khắc cao trào và lần này, điều đó không đến từ các thuật ngữ về khoa học kỹ thuật mà đến từ một chiếc túi giấy nhỏ. Để chứng minh về độ siêu mỏng, siêu nhẹ của MacBook Air, Jobs đã đặt nó trong một chiếc túi giấy. Chiếc túi giấy này đã trở thành vật biểu tượng cho sự tồn tại của một mốc son chói lọi.

Đúng như chuyên gia Daniel đã nói, năng lực hoàn hảo của não phải chứa đựng 6 loại cảm giác: không những có năng lực mà còn phải có cảm quan thiết kế, không những có tính tranh luận mà còn phải có tính lịch sử, không những có tính chuyên nghiệp mà còn có năng lực cộng hưởng, không những có tính logic mà còn phải có tính đồng cảm, không những có tính nghiêm khắc mà còn phải có tính giải trí, không những có tính tích lũy mà còn phải có tính giá trị.

Jobs chính là đại diện xuất sắc của những người thuộc nhóm “suy luận bằng não phải” - nhóm tạo ra những kỳ tích.

## NGÀY 5 THÁNG 10: LỚP HỌC NÃO PHẢI: HỌC VIỆN REED

Học viện Reed là học viện duy nhất mà tôi muốn học. Nếu không thể đến đó thì tôi sẽ không đi đến bất kỳ trường nào khác.

*- Lý do chọn Học viện Reed của Jobs năm 1972.*

**Tôi học ở Học viện Reed khoảng 6 tháng thì làm thủ tục thôi học. Trước khi thôi**

**học, tôi đã bỏ học đến 18 tháng. Vì sao tôi lại bỏ học?**

Câu chuyện bắt đầu từ trước lúc tôi được sinh ra đời. Mẹ ruột của tôi là nghiên cứu sinh, lúc đó là một người mẹ trẻ chưa kết hôn, vì thế bà muốn người khác nhận nuôi dưỡng tôi và hy vọng vợ chồng nhận nuôi dưỡng tôi cũng phải có bằng đại học trở lên. Sinh tôi xong, bà định giao tôi cho một cặp vợ chồng luật sư nhận tôi làm con nuôi nhưng sau đó họ đã nghĩ lại vì muốn có con gái. Bố mẹ nuôi của tôi khi đó đã nhận được một cuộc điện thoại vào nửa đêm: “Có một bé trai cần người nuôi dưỡng, ông bà có đồng ý không?” Họ nói: “Đương nhiên là đồng ý. Chúng tôi rất vui.”

Sau đó, mẹ ruột của tôi phát hiện ra mẹ nuôi của tôi chưa từng học đại học, bố nuôi của tôi còn chưa học hết trung học, thế là bà từ chối ký vào giấy giao tôi cho bố mẹ nuôi. Mấy tháng sau, bố mẹ nuôi của tôi thuyết phục bà là sau này sẽ cho tôi đi học đại học, lúc đó bà mới dần nguôi ngoai. 17 năm sau, tôi quả thực đã bước vào cổng trường đại học, nhưng trong vô thức, tôi đã chọn một trường có học phí đắt gần bằng Đại học Stanford.

*- Jobs thuyết trình tại buổi Lễ tốt nghiệp của trường Đại học Stanford ngày 12/06/2005.*

Thái độ không giống nhau giữa hai thời kỳ của Jobs đã cho thấy, ngày trẻ Jobs không chỉ nghịch ngợm mà còn ngang bướng. Jobs nhất định đòi đi học ở Học viện Reed, một trường học tôn sùng tư tưởng tự do và nổi tiếng không chỉ bởi việc đã bồi dưỡng ra những nhân tài xuất sắc mà còn ở việc thu học phí quá cao. Đối với những người suy luận bằng não phải như Jobs thì Học viện Reed chính là lớp học não phải của ông, giúp ông học cách tư duy và sáng tạo.

Mùa thu năm 1972, Jobs chuyển sang có hứng thú với triết học phương Đông, lúc đó trào lưu triết học phương Đông đã tràn đến Học viện Reed, các chuyên gia triết học như Richard Alpert hay nhà thơ Gary Snyder được rất nhiều người hâm mộ.

Nhiều khi những thứ được tìm thấy theo cảm hứng lại trở thành vật vô giá của đời bạn.

**NGÀY 8 THÁNG 10:**

**TU LUYỆN THIỀN HỌC: TRẦM TƯ MẶC TƯỚNG**

**Thiền học chú trọng kinh nghiệm, không chú trọng trí tuệ. Tôi thấy rất nhiều người chìm đắm trong suy tưởng nhưng không có hiệu quả. Vì vậy, tôi thấy rất hứng thú với những người vượt qua vật chất hữu hình, tôi cũng bắt đầu chú ý đến tri giác và ý thức - trực giác và giác ngộ, điều này có quan hệ mật thiết đến lí luận cơ bản của thiền học.**

*- Jobs phát biểu khi luyện thiền tại Học viện Reed năm 1973.*

Lúc ở Học viện Reed, thành tích của Jobs rất kém, vì thế ông quyết định bỏ học. Tuy đã bỏ học nhưng ông vẫn ở lại trường, lúc đó ông gặp một người bạn tên là Kottke. Kottke đã nghiên cứu rất nhiều về thiền học, vì thế, vừa gặp nhau họ đã thấy rất tâm đầu ý hợp, họ thường nhìn ăn và ngồi thiền cùng nhau. Thời gian này, Jobs đã dành nhiều thời gian để lên thư viện tìm hiểu sách nghiên cứu về học thuyết thiền học phương Đông.

Sau này Kottke phân tích: “Có thể nói rằng, Jobs chỉ nghĩ về máy tính Apple của ông. Sự thành công của ông xuất phát từ cảm giác không an toàn, chính cảm giác này đã thôi thúc ông phấn đấu vươn lên để chứng minh giá trị tồn tại của mình.”

Đối mặt với tương lai mù mịt, cảm giác không an toàn sẽ luôn là động lực lớn nhất của con người.

NGÀY 9 THÁNG 10:

## TU LUYỆN THIỀN HOÏC: PHONG TRAI VÀ TIẾT THỰC

**Mấy ngày sau bạn sẽ cảm thấy rất tuyệt, một tuần sau bạn sẽ cảm thấy vô cùng tuyệt diệu vì không cần phải tốn sức trong việc tiêu hóa đồ ăn và cảm thấy có một sức sống mãnh liệt. Thề lục của tôi lúc đó có thể nói là tốt nhất, bất kỳ lúc nào cũng có thể đứng dậy và chạy đến San Francisco.**

*- Jobs nói về việc phong trai và tiết thực, năm 1973.*

Sự tu luyện thiền học của Jobs đã có ảnh hưởng rất lớn đến Apple. Jobs kiên trì ăn chay và tiết thực, ông đã đặt tên công ty là “Apple”(táo), trên thực tế, thương hiệu Mac cũng là tên của một loại táo.

Triết học phương Đông là ngành học nghiên cứu về tu luyện thiền học hay còn gọi là nghiên cứu về tâm hồn của con người. Nội dung chủ yếu là làm thế nào để đi sâu vào nội tâm của con người.

Chúng ta thường chú trọng đến kỹ năng nhưng sự tu luyện về tâm hồn cũng rất quan trọng.

NGÀY 10 THÁNG 10:

## TU LUYỆN THIỀN HỌC: HÀNH HƯƠNG LÚC 19 TUỔI

**Có lần tôi đến dãy núi Hymalaya đúng lúc có lễ hội. Hóa ra hôm đó là ngày lễ tôn giáo, vị tu sĩ trưởng kéo theo rất nhiều tín đồ và cầu chúc. Tôi ngửi thấy mùi thức ăn thơm phức mà đã rất lâu rồi tôi chưa thấy, vì thế tôi chạy đến nhập hội và ăn trưa tại đó.**

Không biết vì nguyên nhân gì mà khi nhìn thấy tôi ăn ở đó, vị tu sĩ trưởng lập tức chạy đến bên tôi, ngồi xuống và cười. Ông ấy không biết nói tiếng Anh và tôi cũng chỉ nói được một ít tiếng Bắc Ấn Độ, nhưng ông vẫn thử giao tiếp với tôi. Điều này rất thú vị, vì có rất nhiều người lặn lội đến đây chỉ để mong gặp vị tu sĩ trưởng trong mấy phút, còn tôi chỉ vì muốn ăn một chút nên gia nhập, vậy mà ông lại kéo tôi đi lên núi. Nửa tiếng sau, chúng tôi đã lên đến đỉnh núi, ở đó có một cái giếng và một hồ nước nhỏ, ông dìm đầu tôi vào nước và rút dao cạo ra, cạo tóc trên đầu tôi. Lúc đó tôi thực sự rất sợ hãi. 19 tuổi tôi đã leo lên đỉnh núi Hymalaya và được vị tu sĩ trưởng cạo đầu trên đỉnh núi.

*- Jobs hồi tưởng lại một cuộc hành hương lúc 19 tuổi ở Ấn Độ.*

Mùa hè năm 1974, do ảnh hưởng của vụ “Water Gate”, chính phủ Mỹ bị rối loạn, cả nước đều quan tâm đến diễn biến của sự kiện này, nhưng những thanh niên trưởng thành sau phong trào phản đối chiến tranh lại chẳng có hứng thú gì với vụ “van nước” này, Jobs cũng là một trong số đó. Lúc đó ông đang làm việc tại Công ty Atari và khát vọng của ông là được một lần hành hương đến Ấn Độ.

Không lâu sau, Jobs có được cơ hội đi Ấn Độ. Ông đi chân không, mặc quần áo rách rưới lên đường. Lần hành hương này đối với Jobs có thể xem là vừa thú vị vừa sợ hãi, hoàn toàn ngoài sức tưởng tượng của Jobs, cũng là điều mà Jobs không thể trải nghiệm nếu chỉ ở thung lũng Silicon.

Có lúc cần phải trải qua hết vòng mạo hiểm này đến vòng mạo hiểm khác, bạn mới có thể tìm thấy đáp án của cuộc đời.

NGÀY 15 THÁNG 10:

## HAI VỊ STEVE TRÁI NGƯỢC NHAU

Hai vị Steve cùng sáng lập nên Apple có tính cách hoàn toàn trái ngược nhau. Từ tuổi thanh niên, Steve Wozniak đã có hứng thú đặc biệt với khoa học kỹ thuật, ông đã dành toàn bộ thời gian rảnh rỗi vào việc nghiên cứu khoa học.

Còn Steve Jobs lại chủ yếu tập trung sức lực tìm hướng đi của cuộc đời và những trải nghiệm trong cuộc sống. Cũng có thể so sánh họ từ những kinh nghiệm trong công việc: Sau khi rời khỏi Apple, Steve Jobs cùng lúc lập hai công ty mới và 15 năm sau, cùng lúc đảm nhiệm vai trò Tổng Giám đốc điều hành của hai công ty. Còn Steve Wozniak sau khi rời khỏi Apple vào năm 1985 thì tập trung toàn bộ sức lực vào công tác nghiên cứu giảng dạy khoa học công nghệ và tham gia các hoạt động từ thiện. Đến năm 2002, ông mới quyết định thành lập Công ty Wheels Of Zeus chuyên về mảng phát triển hệ thống mạng không dây.

*- So sánh về 2 vị Steve trong cuốn “Apple và Pixar”.*

Hai vị Steve này tuy là bạn thân từ nhỏ nhưng tính cách hoàn toàn trái ngược nhau, và phong cách đặc biệt của Steve Jobs càng được biểu hiện rõ hơn thông qua việc so sánh với Steve Wozniak. Trên thực tế, Steve Wozniak là đại diện tiêu biểu cho những người suy luận bằng não trái, ông là người thuộc trường phái kỹ thuật; còn Steve Jobs là đại diện tiêu biểu cho những người suy luận bằng não phải, ông có tư duy khác người và khả năng tư duy sáng tạo đặc biệt.

Hãy xem Steve Wozniak và Steve Jobs những năm 70 của thế kỷ XX. Theo Wozniak thì không uống rượu mới là học sinh ngoan, còn Jobs lại thích tu luyện thiền học, không chăm chỉ học hành. Jobs đặc biệt có hứng thú với môn thư pháp, thậm chí còn dành rất nhiều thời gian và công sức vào môn học này. Có lẽ thời điểm đó, Reed là trường duy nhất của cả nước Mỹ giới thiệu nghệ thuật viết chữ đẹp. Ở các khu học xá, tất cả các poster, tiêu đề của các tranh vẽ đều được viết rất đẹp, vì thế Jobs đã quyết định đi học dự thính ở các lớp thư pháp.

Trong những bài học về lý luận thiết kế tại Apple, “chủ nghĩa mỹ học” luôn là bài học quan trọng nhất. Vì thế, khi thiết kế thế hệ đầu tiên của máy tính Machintosh, Jobs đã cài đặt vào máy tất cả các mẫu chữ đẹp và Machintosh trở thành máy tính đầu tiên có những mẫu chữ nghệ thuật đẹp nhất.

Sự sáng tạo cần đến tổ chất DNA, trước kia DNA phần lớn thuộc về những người làm kỹ thuật, nhưng những thành công vang dội của Jobs đã chứng minh: Chủ nghĩa mỹ học cũng chứa đựng một lượng DNA sáng tạo to lớn.

NGÀY 16 THÁNG 10:

TÔI KHÔNG CHỊU NỔI CÁI MÁY TÍNH VỪA THÔ VỪA CỒNG KẸNH

Một hôm, Jobs đem theo một quyển sổ danh bạ điện thoại, bước vào phòng thiết kế, ông vút nó lên bàn và nói: “Đây là kích cỡ lớn nhất của máy tính Machintosh, tuyệt đối không được lớn hơn. Nếu lớn hơn nữa thì sẽ không nhận được sự chào đón của khách hàng. Còn nữa, tôi không thể chịu nổi cái máy tính có hình dáng giống như một chiếc vali, vừa thô vừa cồng kềnh. Tại sao chúng ta không nghiên cứu chế tạo ra một thế hệ máy tính cao cấp có tính năng vượt trội hơn?”

*- Jobs nói chuyện với đội thiết kế máy tính Mac.*

Lúc này là những năm 80 của thế kỷ XX, ý tưởng về ngoại hình máy tính Machintosh của Jobs đã khiến cho tất cả mọi người trong phòng thiết kế kinh ngạc, vì quyển sổ danh bạ đó chỉ nhỏ bằng một nửa kích cỡ của các máy tính thế hệ cũ và mọi người đều cho rằng đây là một điều khó mà thực hiện được, những phụ kiện hay CPU mà một máy tính cần khó có thể đặt vừa trong chiếc hòm nhỏ

đó được.

Đây chính là phong cách của Jobs, ông quyết tâm chinh phục những cái được gọi là “không thể”, ông kỳ vọng vào sự xuất hiện của một chiếc máy tính có tính cải cách triệt để. Jobs tuyệt đối không cho phép cấp dưới của mình trực tiếp trả lời “không”, vì vậy, dù biết sẽ gặp rất nhiều khó khăn nhưng đội thiết kế máy tính Machintosh vẫn phải cố gắng hết sức để đạt được mục tiêu mà Jobs đề ra.

Sở dĩ mọi người có thể chấp nhận tính cách hay gây khó chịu cho người khác của Jobs là vì phần lớn các ý kiến của ông đều rất đúng và chính xác. Cuốn “Jobs ngông cuồng” đã bình luận về điểm này: “Một mặt họ thấy Jobs rất đáng ghét, khó chịu, không dễ tha thứ; nhưng mặt khác, chính Jobs lại là người khiến cho họ vui vẻ, tự động làm theo những lời hiệu triệu của ông.”

23 tuổi, Jobs đã trở thành tỉ phú. Dù vẫn kiên trì ngồi thiền nhưng Jobs không đến trung tâm tu thiền vào dịp cuối tuần nữa, đơn giản là vì ông quá bận.

Bất kể là người suy luận bằng não trái hay suy luận bằng não phải thì điều then chốt vẫn là, liệu bạn có thể tạo ra được giá trị hay không, bạn có con mắt nhìn xa trông rộng hay không.

NGÀY 17 THÁNG 10:

## GẶP PHẢI XUNG ĐỘT TRONG CÁCH QUẢN LÝ

**Năm 1980, Apple bắt đầu gặp phải sự xung đột trong cách quản lý. Thời điểm quy mô công ty còn nhỏ thì tính cách dị biệt của nhân vật đầu não vẫn còn được điều chỉnh kịp thời bởi một vài thành viên sáng lập công ty có tính cách ôn hòa. Apple trong giai đoạn đầu có phong cách làm việc khá thoải mái, không tồn tại khái niệm “cấp trên và sự phục tùng của cấp dưới”, mọi người đều chân thành đoàn kết, hợp tác chặt chẽ, nơi nào cũng hiện hữu sự tôn trọng qua lại giữa nhà quản lý và nhân viên. Bầu không khí làm việc này do chính Steve Jobs tạo ra. Nhưng đến khi nhân viên của công ty từ 200 người tăng lên 600 người, đến năm 1980 lại tăng lên 1.000 người thì không khí làm việc này càng lúc càng bị mai một. Apple đã trở nên giống các công ty khác, ai cũng căng thẳng, lo lắng đến chất lượng sản phẩm của công ty, không còn tràn đầy nhiệt huyết như trước.**

*- Jobs gặp phải sự xung đột trong cách quản lý công ty vào năm 1980.*

Apple mà Jobs sáng lập được xem là công ty có tính đột phá nhất, đồng thời cũng là công ty có cách quản lý tồi nhất. Có lẽ đây là điểm yếu của những người suy luận bằng não phải như Jobs.

Jobs luôn tích cực thực hiện phong cách quản lý có tính gọi mở, do chịu ảnh hưởng của trào lưu quản lý thịnh hành lúc bấy giờ. Công ty máy tính HP cũng được thành lập trên nền tảng quản lý đó. Trong thâm tâm Jobs thì Apple phải vượt qua HP. Ngoài ra, sự bùng nổ về nhu cầu mặt hàng tiêu dùng điện tử đã khiến cho rất nhiều công ty được thành lập tại Silicon, nhân viên phục vụ trong các ngành nghề này yêu cầu các công ty phải tạo ra một môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp.

Vậy làm thế nào để khắc phục những điểm yếu của những nhà lãnh đạo suy luận bằng não phải? Một bài viết trong “Bình luận về giới thương gia Harvard” đã đưa ra đáp án: “Phải có sự kết hợp hài hòa giữa hai não”. Sự kết hợp hài hòa giữa hai não, hay nói cách khác là sự kết hợp hài hòa giữa óc sáng tạo và khả năng phân tích thực tế, sẽ kích thích sức sáng tạo một cách tuyệt vời nhất.

Những công ty có sức sáng tạo lớn nhất thế giới phần lớn đều có mô hình “kết hợp hài hòa giữa hai não”, vì thế, khi sự vận động của não phải (bao gồm sự sáng tạo, óc đổi mới và khả năng thiết kế) kết hợp với hoạt động của não trái (khả năng phân tích và quản lý) sẽ làm nên những thành công vang dội trong kinh doanh.

NGÀY 18 THÁNG 10:

## SỰ PHỐI HỢP GIỮA NÃO TRÁI VÀ NÃO PHẢI

**“Tất cả mọi người đều có thể đi ra ngoài, ngoại trừ tôi.” - Jobs nói một cách đau khổ khi nhìn thấy một số nhân viên còn ở lại trong cuộc họp được tổ chức tại Tổng công ty Next.**

**Năm 1992, Next chỉ bán được 2.000 chiếc máy tính, còn ít hơn số lượng mà Apple bán ra trong một tuần. Công ty Cano đành bỏ ra 5.500 vạn đô-la Mỹ cho Next vay để giải quyết những khó khăn tạm thời.**

**Ngược lại, để vay được khoản tiền đó, Next đã trả một giá quá đắt: Công ty Cano ép Jobs phải tìm một nhà quản lý tài ba khác để cùng ông quản lý công ty. Jobs đành thuê Peter Gulanboge, người đã có 6 năm kinh nghiệm làm Giám đốc cho một công ty máy tại Đức. Peter Gulanboge sẽ cùng làm việc với Jobs tại văn phòng của Chủ tịch tập đoàn.**

*- Jobs đối mặt với sự suy yếu của Next và bị ép thuê người quản lý năm 1992.*

Những điểm hạn chế trong phong cách quản lý “phóng khoáng” của Jobs đã được bộc lộ rõ ràng hơn sau khi ông thành lập hai công ty, đặc biệt là sau khi thành lập Next. Jobs không phải là cổ đông duy nhất của Next, ngoài Jobs còn có các cổ đông khác như Cano. Các nhà đầu tư và nhân viên đều hiểu rất rõ những mặt yếu trong cách quản lý của Jobs nên cuối cùng Cano đã buộc Jobs phải thuê một nhà quản lý suy luận bằng “não trái”, một giám đốc người Anh có rất nhiều kinh nghiệm trong quản lý, chỉ cần nhìn vào những trải nghiệm của ông cũng đủ thấy ông đúng là hiện thân của một nhà quản lý có tư duy bằng “não trái” xuất chúng.

Nhưng điều đó cũng không thể cứu vãn được Next, ngoài những nguyên nhân về mặt chiến lược còn có nguyên nhân về mặt quản lý. Phần lớn những thành công có được từ mô hình quản lý kết hợp giữa một người suy luận bằng não trái và một người suy luận bằng não phải đều đến từ sự hợp tác lâu dài chứ không phải là nhất thời. Trên thực tế, trong lịch sử phát triển, Apple không thiếu những nhà quản lý “não trái” ưu tú, ví dụ như Amelio - CEO tiền nhiệm của Apple, nhưng họ không chắc về việc mối quan hệ giữa họ và Jobs có thể bền vững được hay không. Chỉ có Cooke - Giám đốc điều hành kinh doanh của Apple trở thành người thích hợp để cùng Jobs phối hợp ăn ý, nhịp nhàng.

Thiên tài cũng có những điểm yếu, những cao thủ “não phải” đôi khi cũng có những hạn chế, ở họ không thiếu ước mơ to lớn, tính sáng tạo để thiết kế ra những sản phẩm mang tính đột phá nhưng họ lại gặp phải khó khăn trong khâu quản lý, điều này được biểu hiện rõ ở Jobs, nhà quản lý có tư duy bằng “não phải”.

NGÀY 19 THÁNG 10:

## TÔI PHÂN VÂN KHÔNG BIẾT CÓ NÊN MUA LẠI PIXAR KHÔNG?

**Nếu năm 1986 tôi biết để duy trì được Công ty Pixar cần bao nhiêu tiền thì có lẽ tôi đã phân vân không biết có nên mua lại công ty này hay không.**

*- Jobs kể lại khi ông quyết định mua lại Pixar năm 1986.*

Bối cảnh dẫn đến quyết định mua lại Công ty Pixar của Jobs năm 1986 rất đơn giản, bộ phận làm kỹ xảo trên máy tính của Công ty Lucas Industria Light & Magic đã thực sự gây ấn tượng sâu sắc cho Jobs, nhưng ông vẫn ép giá trong khi đàm phán với họ, quyết sách này của ông quả là mang phong cách của những người suy luận bằng não phải - hành động theo trực giác.

Và chính việc hành động theo trực giác này đã khiến Jobs rơi vào cạm bẫy tài chính, ví dụ như

năm 1993, khi Next có dấu hiệu suy thoái thì Pixar cũng có dấu hiệu tương tự, lúc này giới truyền thông vốn rất tôn sùng Jobs đã chuyển sang thất vọng về ông.

Nhiều khi số liệu chỉ mang tính chất tham khảo, thất bại chỉ là tạm thời, quyết sách đúng đắn vẫn cần đến trực giác; sự thành công hiện nay của Jobs đã chứng minh cho điều đó.

NGÀY 22 THÁNG 10:

## CÔNG TY PIXAR GẶP PHẢI KHÓ KHĂN TRONG TÀI CHÍNH

Năm 1995, Jobs quyết định đưa Công ty Pixar lên sàn chứng khoán. Có lần, một nhóm luật sư và kiểm toán đột nhiên đến Công ty Pixar để thu thập số liệu tài chính cho sàn giao dịch chứng khoán Mỹ. Công ty Pixar là một doanh nghiệp làm ăn hợp pháp nhưng không phải là một công ty có thành tích kinh doanh vượt trội. Trong khoảng thời gian 4 năm, từ năm 1991 đến năm 1995, Pixar không có bộ phận tài vụ. Jobs đã cắt giảm tất cả các nhân viên của bộ phận tài vụ, chỉ để lại một kế toán viên, nhưng người này lại không phải là một kế toán chuyên nghiệp. Nhân viên này luôn muốn nhập tất cả các dữ liệu của công ty vào máy tính cá nhân, nhưng tiếc rằng cô không thành thạo trong việc sử dụng máy tính. Nhiều năm qua, Jobs đều dùng “quyển hóa đơn gia đình” có tính chất tạm thời để kinh doanh, và các kiểm toán viên cảm thấy rất ngạc nhiên trước sự việc này: “Đây có phải là công ty muốn đạt được phê chuẩn của Ủy ban giao dịch chứng khoán Mỹ để bán ra 600 vạn cổ phiếu hay không?”

*- Jobs gặp phải rắc rối tài chính khi muốn đưa Pixar lên sàn chứng khoán năm 1995.*

Lần này Jobs đã gặp phải khủng hoảng trong quản lý. Trên thực tế, Jobs đã quản lý công ty theo cách “tự do dân chủ” và đã làm khá tốt. Nhưng trên một vài phương diện quản lý cụ thể, ví dụ như quản lý tài vụ thì Jobs lại gặp phải rất nhiều khó khăn, đến mức trước đêm Pixar lên sàn, nhân viên kiểm toán đã hết sức kinh ngạc khi phát hiện ra: Công ty Pixar hoàn toàn không có bộ phận tài vụ, thậm chí còn không có những quy định cơ bản về tài vụ.

Đây là phong cách của Steve Jobs, cũng may là vụ việc này không ảnh hưởng quá nhiều đến việc lên sàn chứng khoán của Công ty Pixar.

Không phải người tư duy bằng não phải nào cũng có một phụ tá tư duy bằng não trái kề bên trợ giúp. Vì vậy, nếu bạn là một cao thủ “não phải” thì nhất định phải tìm mọi cách để bổ sung những ưu điểm của các cao thủ “não trái” mà mình không có.

NGÀY 23 THÁNG 10:

## STEVE JOBS VÀ BILL GATES: ĐẠI DIỆN CỦA NÃO TRÁI VÀ NÃO PHẢI

**Hỏi:** Hai vị đã có những cống hiến gì với ngành máy tính?

**Jobs:** Gates đã lập ra công ty phần mềm đầu tiên, là công ty có quy mô lớn nhất. Tôi nghĩ, khi những người trong ngành còn chưa biết công ty phần mềm là gì thì Gates đã thành lập xong doanh nghiệp phần mềm đầu tiên. Gates hoàn toàn tập trung vào lĩnh vực khai thác phần mềm.

**Gates:** Đầu tiên, tôi phải nói rõ rằng, những thành tựu của Jobs thật đáng khâm phục. Jobs có thể chỉ ra hướng đi đúng đắn cho ngày mai và nhất định ông sẽ đứng vững được trong tương lai. Apple luôn theo đuổi mong ước sẽ tạo ra được những sản phẩm được người tiêu dùng ưa chuộng. Jobs thường vạch ra được những bước đi tiếp theo, và toàn bộ ngành máy tính cũng được hưởng lợi từ điều đó.

**Hỏi:** Apple đánh giá thế nào về Windows?

**Jobs: Apple đã đem những phần mềm tiện ích lắp đặt trong một chiếc hộp đẹp đẽ, về bản chất, Apple và Windows đều là công ty phần mềm. Alan Kay đã từng nói: “Những người yêu thích phần mềm hy vọng tạo ra phần cứng của riêng họ.” Ngoài Windows, tôi chưa thấy công ty nào có thể kết hợp giữa sản xuất phần cứng và phần mềm tốt như vậy.**

*- Buổi gặp mặt giữa Jobs và Gates vào năm 2007.*

Từ cuộc hội đàm mang tính lịch sử được tổ chức bởi “Nhật báo Wall Street” này, bạn có thể phát hiện Steve Jobs và Bill Gates có tính cách hoàn toàn trái ngược nhau, hay nói cách khác, Jobs và Gates, mỗi người đại diện cho một tư tưởng kinh doanh khác nhau trong lĩnh vực công nghệ. Gates là mô hình tư duy bằng não trái: kinh doanh lý tính, chú trọng kỹ thuật; còn Jobs là mô hình tư duy bằng não phải: kinh doanh cảm tính, chú trọng thiết kế.

Tính cách quyết định vận mệnh. Gates và Jobs đều sinh năm 1955, Gates sinh tháng 10, thuộc chòm sao Bọ Cạp, tính cách thiên về lý tính; Jobs sinh vào tháng 2, thuộc chòm sao Song Ngư, tính cách thiên về cảm tính. Kết quả là hai người chọn hai con đường phát triển khác nhau.

Là những nhà kinh doanh thành công, cả Bill Gates và Steve Jobs đều có những tố chất chung như:

1. Khát vọng.
2. Nhiệt huyết.
3. Trực giác.
4. Nhảy bèn.

Và đương nhiên, họ đều là những nhà lãnh đạo xuất sắc.

Bất kể là tư duy bằng não trái hay não phải thì họ đều là những nhà lãnh đạo tài ba.

## NGÀY 24 THÁNG 10: STEVE JOBS VÀ BILL GATES: HỒI ỨC CÒN DÀI HƠN CẢ ĐƯỜNG QUỐC LỘ

**Hỏi: Hiếu nhâm lớn nhất giữa hai vị là gì?**

**Jobs: Đó chính là chúng tôi đã giấu nhau bí mật hôn nhân khoảng 10 năm.**

**Gates: Tôi nghĩ là chúng tôi không có khoảng cách.**

**Jobs: Lúc tôi và Gates bước vào ngành nghề này thì chúng tôi đều còn rất trẻ, còn bây giờ chúng tôi đã già rồi. Nhóm nhạc Beatles đã từng hát rằng: “Bạn và tôi, có một hồi ức còn dài hơn cả đường quốc lộ.”**

*- Buổi gặp mặt giữa Steve và Bill Gates năm 2007.*

Steve Jobs và Bill Gates là đại diện cho hai phong cách quản lý khác nhau, một người quản lý bằng não trái - tạo điều kiện cho các nhân tài kỹ thuật phát huy năng lực tối đa, trong Công ty Windows thì quan niệm giá trị không phải là sự sáng tạo hay nhiệt tình mà là chữ tín. Ngược lại, Jobs quản lý bằng não phải - kích thích tạo ra tiềm lực nhân tài. Jobs thường “rót” vào đội thiết kế máy tính Machintosh tư tưởng phản nghịch và thường đưa ra những khẩu hiệu khiêu khích như:

“Làm hải tặc là tốt nhất chứ không nên làm hải quân.”

Điều làm cho người ta ngạc nhiên là, mấy năm gần đây, Bill Gates và Steve Jobs đã học tập lẫn nhau, khi Gates tìm cách bổ sung những khuyết điểm não phải của mình như chú trọng thiết kế và nhu cầu tiêu dùng điện tử cá nhân, thì Jobs cũng khắc phục những mặt hạn chế não trái của mình như chú trọng về nền tảng phần mềm và quản lý.

Nhưng đối với chúng tôi, năng lực tư duy bằng não phải của Steve Jobs nên được giới thiệu nhiều hơn. Nói như vậy không phải là sự tư duy bằng não trái không quan trọng, mà vì, 20 năm trước là kỷ nguyên thống trị của não trái, chúng ta đã bỏ qua cơ hội nắm bắt tương lai, 20 năm sau, sự thống trị của não phải sẽ trở thành xu hướng mới, chúng ta phải nắm bắt thời cơ nhưng cũng phải chú ý đến những biến đổi của môi trường như: thời đại kinh tế cung vượt quá cầu đang đến gần, quyền tự do ngôn luận của người tiêu dùng đang được nâng cao rõ rệt.

Từ trước đến nay chúng ta luôn nhấn mạnh đến việc tư duy bằng não trái mà thiếu coi trọng việc tư duy bằng não phải. Trong tương lai, khi nền kinh tế ở trong tình trạng cung vượt quá cầu thì năng lực tư duy bằng não phải rất có thể sẽ là chìa khóa đưa đến thành công cho chúng ta.

## NGÀY 25 THÁNG 10: BUỔI HỌP THƯỜNG LỆ ĐẦU TUẦN

**Khi bạn mời một nhân tài đến thì nhất định phải cho họ nắm giữ một chức vụ nào đó. Điều này không có nghĩa là tôi sẽ không để ý đến việc quản lý nữa, nhưng nguyên nhân khiến bạn mời họ đến chính là để giao cho họ quyền điều khiển. Tôi hy vọng họ sẽ đưa ra những quyết sách sáng suốt. Muốn làm được điều này thì phải cho họ cơ hội tìm hiểu sự việc, không chỉ là nghiệp vụ dưới quyền quản lý của họ mà còn bao gồm tất cả các phương diện của công ty.**

**Vì thế mà công việc mỗi tuần của chúng tôi đều là kiểm tra nghiệp vụ của công ty. Chúng tôi xem lại các sản phẩm đã bán ra trong tuần trước, thẩm tra các sản phẩm bị lỗi hoặc các sản phẩm cung không đáp ứng đủ cầu. Chúng tôi làm như vậy mỗi tuần. Apple không có quá nhiều quy trình nhưng buổi họp thứ hai đầu tuần là bắt buộc.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2008.*

Apple có một buổi họp thường lệ thứ hai đầu tuần khá nổi tiếng, có phải Jobs vẫn áp dụng những phương thức quản lý cực đoan hay không?

Trên thực tế, Jobs của bây giờ không còn liều lĩnh như thời thanh niên nữa, năng lực tư duy não trái của ông ngày càng được nâng cao. Năng lực quản lý bằng não phải của Jobs luôn theo kịp thời đại, buổi họp thường lệ thứ hai đầu tuần cũng là một hình thức giao lưu học hỏi giữa ông và nhân viên. Ông đã dùng phương thức ủy quyền cho nhân viên còn mình nắm quyền giám sát để vận hành công ty. Hiện nay, cách quản lý này của Jobs vẫn đang được vận dụng một cách rất có hiệu quả.

Điều then chốt để cấp dưới phát huy hết khả năng của họ là cho họ quyền điều khiển, đồng thời cũng phải làm tốt công tác giám sát.

## NGÀY 26 THÁNG 10: KHI GẶP TRỞ NGẠI THÌ PHẢI LÀM THẾ NÀO?

**Chúng tôi đã chuẩn bị những mẫu thiết kế khác nhau cho vỏ ngoài của iPhone. Cho đến khi thời gian ra đời sản phẩm đã cận kề, một buổi sáng đầu tuần tôi đến công ty và nói: “Tôi thực sự không thích chiếc iPhone này, tôi không có cách nào để thuyết phục mình thích nó, dù nó là sản phẩm quan trọng nhất trong lịch sử công ty chúng**

**ta từ trước đến nay.”**

**Thế là chúng tôi quyết định làm lại từ đầu. Chúng tôi tỉ mỉ quan sát hàng loạt các mô hình đã ra đời trước đó và nghiên cứu về những ý tưởng. Cuối cùng, chúng tôi cũng tạo ra chiếc điện thoại iPhone như hiện nay. Trong quá trình chế tạo, chúng tôi gặp rất nhiều khó khăn, trong đó có việc tôi buộc phải đến trước mặt đội thiết kế và nói với họ rằng: “Tất cả công sức mà các bạn đã bỏ ra trong năm ngoái vì chiếc iPhone này, tôi không phủ nhận nhưng chúng ta phải làm lại từ đầu, chúng ta phải nỗ lực gấp nhiều lần hơn.” Bạn có biết là họ đã trả lời thế nào không? “Vậy thì chúng ta hãy cùng nhau cố gắng hết mình nhé.” Những khó khăn tương tự cũng rất nhiều, vì đây là công việc không chỉ liên quan đến khoa học kỹ thuật mà còn thực sự là một nghệ thuật. Đôi lúc bạn rơi vào hoàn cảnh khủng hoảng và bạn không chắc là có đi đến thành công được hay không, nhưng chúng ta nhất định sẽ thành công nếu chúng ta có niềm tin vững chắc.**

*- Jobs nhận lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2008.*

iPhone là minh chứng tốt nhất cho tính ưu việt của việc Jobs tiến hành quản lý bằng não phải: Khi gặp trở ngại thì phải làm thế nào? Jobs dường như có một sức mạnh tổng hợp tuyệt vời, ông nỗ lực hết mình để tạo ra một chiếc điện thoại có tính đột phá. Nhưng sản phẩm đầu tiên mà đội thiết kế cho ra đời không đúng như những gì ông mong đợi.

Jobs nói ông không có cách nào thuyết phục được mình thích chiếc iPhone đó, không sai, đây chính là logic của những người suy luận bằng não phải, đồ vật tốt là phải làm cho người ta yêu thích nó, có cảm tình với nó. Jobs yêu cầu đội thiết kế iPhone làm lại từ đầu và cũng là người tiếp thêm sức mạnh cho đội thiết kế tiến lên phía trước.

Khi đối mặt với những khó khăn trong quá trình thiết kế chế tạo sản phẩm, bạn nhất định phải hỏi chính mình: “Liệu sản phẩm có được mọi người yêu thích không?” Chỉ khi đó năng lực tư duy bằng não phải của nhiều người mới được phát huy một cách triệt để.

**NGÀY 29 THÁNG 10:**

**CÔNG VIỆC CHÍNH CỦA TÔI LÀ QUẢN LÝ TỐT 100 NGƯỜI**

**Apple có khoảng 2,5 vạn nhân viên, trong đó có khoảng 1 vạn nhân viên làm việc tại các cửa hàng. Công việc của tôi là hợp tác chặt chẽ với 100 nhân viên cao cấp. Họ không phải đều là Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị, có một vài người chỉ là những nghiên cứu viên nòng cốt. Vì vậy, khi một ý tưởng xuất hiện thì công việc của tôi là cùng mọi người suy ngẫm và thảo luận, thậm chí có lúc còn là biện luận, để 100 người này có dịp được giao lưu tư tưởng với nhau.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”.*

Đây là bối cảnh khi Jobs trả lời phóng viên Tạp chí Fortune về phong cách quản lý của mình. Ông đã đề cập đến một vấn đề khiến nhiều CEO phải đau đầu: “Làm thế nào để lãnh đạo những người thông minh?”

“Bình luận về thương gia Harvard” đã từng đăng một bài viết với tiêu đề “Lãnh đạo người thông minh”, tác giả bài viết cho rằng: “Nếu có thể định nghĩa đặc trưng của người thông minh thì đó là họ không muốn bị lãnh đạo. Người thông minh cần một người bảo hộ từ thiên chứ không cần một ông chủ truyền thống với những quy tắc cứng nhắc. Vì họ là những người khó quản lý nên những người quản lý thường phải vận dụng tâm lý nghịch phản, đưa ra những thứ tương phản mà những người thông minh thực sự cần.

Nhưng Jobs lại chọn phương án giải quyết khác, đó là để cho 100 người thông minh cùng thảo luận, biện luận, để từ đó phát hiện ra những điểm sáng thực sự.

Bạn thực sự có tài lãnh đạo những người thông minh không? Bạn có thể khiến họ toàn tâm toàn ý phát huy tinh thần tập thể và nỗ lực vì một mục tiêu phi thường hay không?

## NGÀY 30 THÁNG 10: QUYỂN SÁCH CÓ BÌA BẰNG TI-TAN ĐÃ XUẤT XƯỞNG THÀNH CÔNG!

**Đây là cái gì? Ti-tan! Vỏ của chiếc máy tính này được làm bằng kim loại ti-tan.**

*- Bài diễn thuyết kinh điển của Jobs tại Macworld Conference & Expo năm 2001.*

Năm 2001 đối với Jobs là một năm có tính đột phá với sự ra đời của hai sản phẩm kinh điển là máy tính Macintosh và iPod. Lúc đó khách hàng còn bị thu hút bởi một sản phẩm khác, đó là chiếc Laptop PowerBook G4. Tiếp tục kế thừa những thế hệ “đàn anh” trước của Apple, PowerBook G4 đã thống trị thị trường máy tính xách tay bởi kiểu dáng trang nhã, bóng bẩy với thiết kế đơn giản. Vỏ của PowerBook G4 được làm bằng ti-tan nên có độ bền cao, chỉ dày 1 inch và phẳng tuyệt đối. Điều này khiến PowerBook G4 trở thành laptop mỏng nhất của Apple vào thời điểm đó. Sau này PowerBook G4 tiếp tục được nâng cấp với nhiều phiên bản, song phiên bản đầu tiên xuất xưởng năm 2001 thực sự để lại nhiều ấn tượng đối với những người đam mê công nghệ. Trong bài diễn thuyết, Jobs đã giới thiệu một cách say mê về chiếc máy tính này và nó được khách hàng mệnh danh là “quyển sách có bìa bằng ti-tan”.

Sự xuất hiện của PowerBook G4 cũng là sự khúc xạ về việc tư duy bằng não phải của Jobs. Đối với người tiêu dùng, ti-tan không chỉ là chất làm vỏ ngoài của phần cứng mà còn là biểu hiện của thời trang và phong cách. Trước đó, rất ít người nghĩ đến việc dùng ti-tan làm vỏ ngoài của laptop, nên khi xuất hiện trên thị trường, PowerBook G4 đã gây chấn động mạnh. Đây là sự chiến thắng của ý tưởng, chứ không phải là sự chiến thắng của kỹ thuật.

Đối với những người “tư duy bằng não phải” thì ti-tan không chỉ là một kim loại lạnh lẽo mà còn có thể thu hút cảm tình của người tiêu dùng.

## NGÀY 31 THÁNG 10: CÔNG TY AMAZON: SỰ KẾT HỢP GIỮA KHOA HỌC VÀ NHÂN VĂN

**Chúng tôi xin giới thiệu một ứng dụng khác, đó là máy đọc sách điện tử iBooks, thuộc dòng sản phẩm iPad của Công ty Amazon. iBooks giống như một thư viện điện tử, bạn chỉ cần ấn nút là có thể đến kho sách của iBook, bạn cũng có thể tải rất nhiều đầu sách từ kho lưu trữ trực tuyến Amazon.com. Đây có thể xem là cửa hàng sách trên mạng tuyệt vời nhất. iBooks được thiết kế nhỏ gọn với màn hình 9,7 inches, dễ dàng mang theo mọi lúc, mọi nơi. iBooks mang lại cho người đọc cảm giác như đang đọc một quyển sách thật do sử dụng công nghệ e-Ink, mực điện tử phun lên màn hình khiến màu sắc chữ viết giống như màu mực in trên nền giấy. Điều này giúp mắt người đọc không bị chói khi đọc ngoài nắng và không bị mỏi khi đọc trong thời gian dài.**

Đây là một sản phẩm có tính đột phá cao và tôi cho rằng chúng tôi đã làm thành công. Theo thống kê, hiện có khoảng 7500 vạn người sử dụng iPad. Chúng tôi thường tìm mọi cách để kết hợp giữa kỹ thuật và khoa học nhân văn, không những phải đem đến cho sản phẩm một kỹ thuật hoàn hảo mà còn phải làm cho những kỹ thuật này cuốn hút người tiêu dùng. Đây chính là hai nguyên nhân quan trọng để chúng tôi cho ra đời dòng sản phẩm này.

*- Jobs diễn thuyết tại buổi họp iPad ngày 28/01/2010.*

Đã rất lâu Jobs không xuất hiện, lần này, buổi họp về iPad đã dành cho Jobs cơ hội thể hiện phong cách diễn thuyết tuyệt vời của mình. Jobs đã diễn giải đầy nhiệt huyết và lôi cuốn, trong thời gian 90 phút, ông đã biến cuộc họp thành vở dài riêng của mình, và lần giới thiệu sản phẩm này có thể được xem là “việc quan trọng nhất” của ông từ trước đến nay.

Cũng giống như các lần diễn thuyết khác, lần này Jobs lại gây ảnh hưởng mạnh mẽ trong giới truyền thông. “BusinessWeek” của Mỹ đã nhận định, iPad có khả năng trở thành đối thủ cạnh tranh của nhà sản xuất PC; “Thời báo New York” lại cho rằng, tính năng tuyệt vời của dòng sản phẩm iPad có thể sẽ đánh đổ Kindle; mạng IC nổi tiếng “Thế giới vi điện tử” cũng đăng một bài giới thiệu về tính năng của iPad.

Nhưng Jobs lại cho rằng, đây chỉ là một lần bộc lộ tư duy “não phải” của mình, đúng như ông nói: “Chúng tôi thường tìm mọi cách để kết hợp giữa kỹ thuật và khoa học nhân văn, không những phải đem đến cho sản phẩm một kỹ thuật hoàn hảo mà còn phải làm cho những kỹ thuật này cuốn hút người tiêu dùng.”

Trong thời đại hiện nay, chúng ta không những phải tạo ra các sản phẩm với những kỹ thuật tiên tiến hiện đại mà còn phải đưa vào những kỹ thuật đó vẻ đẹp “làm ngây ngất” lòng người.

# THÁNG II: TRẢI NGHIỆM NGƯỜI TIÊU DÙNG

NGÀY 1 THÁNG II:

**YẾU TOÁ ẢO HƯỞNG ĐẾN SỨC SÁNG TẠO CỦA JOBS**

Lúc đó tôi cho rằng, đó là tác phẩm tuyệt vời nhất mà tôi nhìn thấy. Giờ nghĩ lại thì thấy nó có rất nhiều khiếm khuyết, thứ mà tôi nhìn thấy không phải là hoàn hảo, nhân viên chế tạo đã phạm nhiều lỗi kỹ thuật, nhưng lúc đó tôi hoàn toàn không biết điều này. Và tôi vẫn nghĩ rằng họ quả là có tiềm lực nghiên cứu, họ đã làm rất tốt, trong khoảng 10 phút tôi nhận ra rằng, tất cả các máy tính trong tương lai đều sẽ vận hành như thế.

Các nhân viên cao cấp của Công ty Xeros đều là người phụ trách nghiệp vụ máy in, họ hoàn toàn không hiểu về máy tính, nói cách khác, họ căn bản không hiểu máy tính có thể làm được gì. Vì thế, trong ngành máy tính, họ sẽ chỉ thu về thất bại.

*- Jobs nói về cảm nhận của ông khi tham quan Trung tâm nghiên cứu Palo Alto của Công ty Xeros.*

Năm 1979 khi mới 24 tuổi, Jobs đăng ký tham gia một cuộc du lịch sáng tạo, đó là đến thăm Trung tâm nghiên cứu Palo Alto của Công ty Xeros. Tại đây, ông đã bắt gặp “giao diện đồ họa người dùng”, điều này đã ảnh hưởng đến cả cuộc đời ông. Trong thời gian tham quan, Công ty Xeros đã giới thiệu với đoàn tham quan của Jobs về chiếc máy tính có giao diện đồ họa người dùng và chuột đầu tiên - Xerox Alto. Phát minh này đã đốt lên ngọn lửa sáng tạo trong Jobs, trên thực tế, trong những lần sáng tạo sau này, bất kể là lập ra Pixar hay chế tạo iPod, Jobs đều cố tìm lại những ấn tượng sâu sắc mà chiếc máy tính Xerox Alto đem lại cho ông ngày đó.

Nhà quản lý tài ba Tom Peter đã từng nói: “Đối với bất kỳ công ty nào, mức độ của “giá trị thêm” đều được quyết định bởi “chất lượng trải nghiệm”. Sở dĩ Jobs có thể đem những “trải nghiệm của người dùng” để phát huy sức sáng tạo đến cực đại là vì ông cho rằng, cá nhân người dùng sẽ trở thành dòng chảy chính của thị trường chứ không phải là bản thân mỗi công ty.

Điểm này hết sức quan trọng, vì đằng sau trải nghiệm người dùng là một cuộc cách mạng: Sự sáng tạo trong quan niệm truyền thống “lấy công ty làm trung tâm” đã gặp phải nhiều thách thức lớn, và mô hình sáng tạo mới “lấy người tiêu dùng làm trung tâm” đang nổi lên mạnh mẽ. Jobs chính là người khởi xướng trào lưu mới này. Đây chính là sức mạnh của xu hướng thời đại.

Những sáng tạo quyết định tương lai của công ty không nhất thiết được phát sinh trong nội bộ công ty mà điều then chốt của sức sáng tạo chính là ở chỗ phải có một trái tim biết quan sát và phát hiện.

NGÀY 2 THÁNG II:

**BA TRỞ NGẠI LỚN**

Tôi cho rằng mỗi người đều muốn một lần đặt chân vào lĩnh vực công nghệ, nhưng để bước qua được ngưỡng cửa của nó thì gặp rất nhiều khó khăn, trong đó có 3 trở ngại lớn nhất. Đầu tiên là sự sáng tạo, thứ đến là kỹ thuật. Trong 10 năm qua chúng tôi đã nghiên cứu ra rất nhiều phần mềm mà bạn không thể tìm thấy sản phẩm thứ hai nào tương tự như thế trên thị trường. Công ty Disney tuy có sự sáng tạo nhưng lại thiếu kỹ thuật, và đặc biệt là không ai có thể xây dựng được nền tảng kỹ thuật dựa trên ý tưởng

**sáng tạo của Disney ngoài chúng tôi. Trở ngại thứ ba phải kể đến là việc kết hợp giữa sáng tạo và kỹ thuật, chúng tôi đã bỏ ra 10 năm mới có thể kết hợp được hai yếu tố này một cách hoàn hảo. Để làm được điều này chúng tôi đã gặp rất nhiều khó khăn.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Red Herring”, tháng 02/1996.*

Tháng 11 năm 1995, bộ phim hoạt hình “Câu chuyện đồ chơi” của Công ty Pixar chính thức ra mắt, cách thời gian làm bộ phim hoạt hình dài tập đầu tiên “Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn” khoảng 58 năm. “Câu chuyện đồ chơi” là bộ phim hoạt hình được thực hiện hoàn toàn bởi các họa sĩ và được sử dụng kỹ thuật đồ họa vi tính 3D, là một cột mốc quan trọng không chỉ trong công nghệ làm phim hoạt hình mà còn của toàn bộ nền nghệ thuật điện ảnh, trở thành bộ phim có doanh thu cao nhất năm 1995 với 362 triệu đô-la trên toàn thế giới.

“Câu chuyện đồ chơi” đã đưa Pixar lên một tầm cao mới, đồng thời cũng là biểu hiện cụ thể của quan niệm “sáng tạo + kỹ thuật” của Jobs.

Sự thành công vang dội của “Câu chuyện đồ chơi” đã khiến cho Công ty Pixar trở thành một trong những thần thoại kinh doanh của Steve Jobs.

Ngoài sự kết hợp giữa sáng tạo và kỹ thuật, bạn có ý tưởng gì mới để phát triển kinh doanh không?

## NGÀY 3 THÁNG II: CON ÁT CHỦ BÀI CỦA APPLE

**Đối thủ cạnh tranh của chúng ta là hãng Dell, Gateway và Compact, nhưng trên thực tế, họ chỉ là những kênh bán hàng. Những hãng này áp dụng kỹ thuật của Windows và Intel rồi tiến hành lắp ráp tại vùng Viễn Đông, sau đó bán sản phẩm theo đơn đặt hàng. Thành công của họ được quyết định bởi mô hình giới thiệu sản phẩm và dịch vụ chăm sóc khách hàng.**

**Nhưng bản thân họ không hề có ý tưởng sáng tạo, tốc độ sáng tạo của họ trong guồng quay kinh doanh rất có thể sẽ bị chậm lại hoặc ngừng hẳn. Apple là công ty thu được những thành tựu lớn nhất trong lĩnh vực công nghệ vì chúng tôi không những sản xuất cả phần cứng và phần mềm mà còn duy trì quan hệ với nhân viên nghiên cứu một cách bền chặt, cũng như thành lập công ty bán hàng.**

**Theo tôi thấy thì đây cũng là bí quyết con át chủ bài của Công ty máy tính Apple.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Time” năm 1999.*

Năm 1999, Jobs tiếp tục bước trên con đường sáng tạo mạo hiểm, ông động viên các đồng nghiệp: “Đừng sợ mạo hiểm”. Thậm chí ông còn tán dương: “Chỉ có Apple là vẫn kiên trì sáng tạo”. Câu nói này có vẻ khoa trương nhưng khi nhìn thấy sản phẩm mới của Jobs, bạn sẽ thấy điều này rất đúng.

Tháng 7 năm 1999, bộ phát sóng wi-fi Airport của Apple đã long trọng ra mắt thị trường, đây là thiết bị lên mạng không dây. Airport được sản xuất dưới 2 hình thức: dạng thứ nhất là card, sử dụng trên những khe cắm mở rộng tích hợp trên các máy laptop và máy để bàn của Apple; dạng thứ hai là tích hợp những thẻ này trên những trạm hoạt động độc lập với máy tính. Vì thế ta sẽ hiểu lại có hai loại cơ bản, là Airport card (cắm trên máy tính) và Airport bases station (hoạt động độc lập với máy tính). Airport được xây dựng và phát triển trên nền tảng của công nghệ IEEE802.11b mà chúng ta thường gọi là wi-fi. Lúc đó có rất nhiều người tỏ thái độ nghi ngờ, cho rằng công nghệ này không có tiềm năng phát triển. Và Apple là công ty tiên phong trong việc áp dụng công nghệ này.

Logic sáng tạo của Jobs là: “Có Airport, mọi người có thể thoải mái ngồi ở bất kỳ góc nào trong nhà hoặc bất kỳ phòng học nào trong trường để lên mạng.”

Điểm xuất phát của sáng tạo kỹ thuật là ở chỗ, liệu sản phẩm sắp ra đời có thể đem lại những tiện ích trong cuộc sống cho người tiêu dùng hay không.

NGÀY 4 THÁNG II:

NGUY CƠ NẪM Ở CHỖ KHÔNG DÁM MẠO HIỂM

**Nếu một doanh nghiệp được thành lập bởi các sáng tạo thì nguy cơ của doanh nghiệp đó chính là ở chỗ không tiếp tục sáng tạo. Và nguy hiểm thực sự của nó nằm ở chỗ, lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng không nên tiếp tục mạo hiểm nữa. Vậy làm thế nào mới có thể thành công? Để công ty có thể tiếp tục cho ra mắt các sản phẩm mới thì công tác chuẩn bị phải đáp ứng những yêu cầu gì? Đối với vấn đề này, Jobs có một lối suy nghĩ rất rõ ràng.**

*- Johnathan, nhân viên thiết kế cao cấp của Apple tiết lộ về chiến lược trải nghiệm người dùng của Apple.*

Jobs phán đoán tiêu chuẩn của vạn vật trên thế giới có hai loại. Theo ông, một sản phẩm hoặc sẽ “rất tốt” hoặc chỉ là “rác” mà thôi; con người hoặc là chết vì bệnh tật, hoặc sẽ bình phục; nhân viên hoặc là thiên tài, hoặc ngu dốt; sự việc chỉ có rất quan trọng và không quan trọng.

Đối với Jobs, muốn tạo ra những sản phẩm mang tính đột phá thì nhất định phải mạo hiểm, phải phá vỡ những quy luật thông thường, phải tạo ra sự khác biệt.

Chỉ mạo hiểm mới có thể bước lên những tầm cao mới, đây là điều hết sức quan trọng đối với một công ty.

NGÀY 5 THÁNG II:

TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG TRỊ GIÁ 0,99 ĐÔ-LA

***(Tại sao khách hàng lại chịu bỏ ra 0,99 đô-la để mua bài hát này?)***

**Những người yêu thích âm nhạc không cần phải lãng phí thời gian lên mạng tìm bài hát, họ chỉ cần đăng nhập trang web iTunes Store, nhấp chuột là có thể mua được bài hát họ yêu thích, chất lượng và uy tín hoàn toàn được bảo đảm.**

**Vậy làm thế nào để thuyết phục khách hàng không sử dụng những bản nhạc sao chép? Cách tốt nhất là chúng ta hãy đem đến cho họ những “trải nghiệm người dùng” tốt nhất.**

*- Jobs nói về sức cạnh tranh của iTunes năm 2001.*

Năm 2001, khi Jobs cho ra đời sản phẩm iTunes thì hình thức tải dữ liệu miễn phí trên mạng đang rất thịnh hành, vì thế rất nhiều người nghi ngờ về tính khả thi của sản phẩm này. Phải làm thế nào để cạnh tranh với các sản phẩm sao chép? Jobs đã chọn cách làm ưu việt, đó là đưa đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất để họ so sánh.

Jobs đặc biệt nhấn mạnh đến “trải nghiệm người dùng”, ông từng nói, điểm xuất phát của iPod không phải là một phần cứng hay một phần mềm nào đó, mà chính là trải nghiệm người dùng. Để đạt được mục đích này, Jobs đã cố gắng hạ xuống thấp nhất tính phức tạp của sản phẩm, làm cho nó trở nên đơn giản và dễ sử dụng hơn.

Để tạo ra những “trải nghiệm người dùng” đích thực, các công ty phải tạo ra một mô hình kinh

doanh mới, ví dụ như phần mềm quản lý nhạc iTunes Apple.

## NGÀY 8 THÁNG II: LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẠC BẢN QUYỀN CÓ ƯU THẾ HƠN NHẠC SAO CHÉP

**Sao chép nhạc bất hợp pháp là một hành vi rất tồi tệ và tôi có thể hiểu được tâm trạng của những người bị xâm phạm quyền tác giả. Nhưng nếu chỉ đơn phương ngăn chặn hành vi này thì khó mà thu được những kết quả như mong đợi.**

**Nền tảng của ngành âm nhạc phụ thuộc vào số lượng phát hành đĩa CD. Biện pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề sao chép nhạc là đưa ra một sản phẩm có thể cạnh tranh với tất cả các hình thức sao chép nhạc trên thế giới. Và đây là điều mà tôi đang muốn làm.**

**Nếu bạn vào một mạng chia sẻ để tải nhạc, đảm bảo sẽ hiện ra khoảng hơn 50 phiên bản khác nhau. Và bạn phải tìm trong đó bản nhạc mình thực sự cần, như thế sẽ rất mất thời gian vì bình thường, tốc độ tải trên các mạng đó rất chậm, và nếu vẫn chưa tìm được phiên bản đúng ý thì bạn lại phải chuyển sang tìm phiên bản khác, đợi đến lúc bạn tìm được đúng thứ mình cần thì phải mất quá 15 phút. Hãy tính toán một chút, bạn sẽ nhận thấy, nếu cần tải 4 bài nhạc thì phải mất ít nhất 1 tiếng đồng hồ, nhưng trên iTunes, bạn chỉ cần chưa đến 4 đô-la là lập tức có trong tay bản nhạc chất lượng cao.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí "BusinessWeek", tháng 08/2003.*

Trong vấn đề sao chép âm nhạc bất hợp pháp, Jobs cho rằng, biện pháp tốt nhất là đưa ra một sản phẩm có tính năng tối ưu, đó chính là phần mềm quản lý nhạc iTunes của Apple. Một nhà quan sát đã đưa ra phân tích về chính sách này của Jobs: sức mạnh của iTunes Store chính là ở chỗ, nó khiến cho hành vi mua nhạc trên mạng trở nên "hot" hơn, thậm chí còn thể hiện "đẳng cấp" cao hơn.

Jobs đứng trên góc độ "trải nghiệm người dùng" để cho ra đời mô hình bán nhạc 0,99 đô-la một bài. Bình thường sẽ có rất ít khách hàng chịu chọn hình thức nộp tiền thuê bao cả tháng để tải nhạc, cũng không chịu bỏ tiền ra để mua cả một album chỉ vì một bài nhạc mà mình thích. Vì thế, iTunes Store của Apple chỉ trong vòng 8 tháng đã đạt kỷ lục hơn 500 vạn lần mua nhạc.

Trước kia chúng ta chỉ quen với việc thu phí phần cứng, sau đó chúng ta cũng quen với việc thu phí phần mềm, nhưng việc thu phí "trải nghiệm người dùng" lại rất khó thực hiện, và Steve Jobs chính là cao thủ trong lĩnh vực này.

Để giải quyết một vấn đề nan giải, bạn nên suy nghĩ đến những biện pháp phù hợp với xu hướng thời đại, thậm chí còn phải nghĩ đến việc cho ra đời những sản phẩm có tính năng ưu việt, được khách hàng đón nhận.

## NGÀY 9 THÁNG II: THÊU TÓM KỊP THỜI NHU CẦU CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Apple không cho rằng khái niệm thị trường mục tiêu là đúng. Những sản phẩm mới của công ty chúng tôi đều xuất phát từ việc chúng tôi đứng ở góc độ của khách hàng để suy ngẫm, sau đó tính khả thi của nó được kiểm nghiệm thông qua nhiều cuộc đối thoại có nội dung thế này: Chúng tôi ghét cái gì? Chúng tôi dùng kỹ thuật sản xuất gì? Chúng tôi muốn có cái gì? Đối với Apple mà nói, một trong những điều then chốt để làm nên thành công đó là chúng tôi phải làm sao để tạo ra những sản phẩm có thể gây hứng thú mạnh mẽ cho chính chúng tôi trước rồi mới đến khách hàng.**

- Một nhà báo tiết lộ về bí quyết trải nghiệm người dùng của Jobs.

Dựa vào quy luật đơn giản này, Apple không những có thể chiếm được vị trí đứng đầu của Windows mà còn có thể vận dụng mô hình kinh doanh mới này để thiết lập nên tiêu chuẩn mới trong giới thương nghiệp, đó là “xây dựng thương hiệu và bắt kịp hướng đi thời đại.”

Thông thường, ngành công nghệ là ngành có tốc độ thay đổi kỹ thuật và sản phẩm rất nhanh. Cách làm truyền thống của giới IT là nâng cấp kỹ thuật và dịch vụ khách hàng, thậm chí Công ty IBM còn tiến hành chuyển đổi chiến lược. Nhưng Jobs lại lựa chọn một hình thức nâng cấp hoàn toàn khác biệt, đó là lấy việc nâng cấp trải nghiệm người dùng làm hạt nhân. Khi Apple cho ra đời máy nghe nhạc iPod thì chỉ sau 7 ngày, kim ngạch kinh doanh của nó đã chiếm đến một nửa so với tổng kim ngạch của toàn công ty. iPod và iPhone được khách hàng chào đón nồng nhiệt và tốc độ tăng trưởng kim ngạch bán hàng của nó cũng dẫn đầu trong toàn bộ ngành lúc bấy giờ.

Tuy xã hội phát sinh nhiều thay đổi chóng mặt nhưng chỉ có duy nhất một điều không bao giờ thay đổi, đó là chúng ta nhất định phải nắm vững nhu cầu của người tiêu dùng, điều này đồng nghĩa với việc sẽ nắm vững được tương lai.

Cùng với sự thay đổi của thị trường, nhu cầu của người tiêu dùng cũng đang biến đổi từng giây từng phút. Các doanh nghiệp buộc phải kịp thời nắm bắt được những nhu cầu đó, nhanh chóng thay đổi trước khi họ thay đổi.

## NGÀY 10 THÁNG 11: ĐI TÌM “CON NGỰA NHỎ KHỎE”

**Chúng tôi có rất nhiều khách hàng và chúng tôi tiến hành nghiên cứu rộng rãi về nền tảng khách hàng mà chúng tôi vốn có, chúng tôi cũng rất tỉ mỉ chú ý đến hướng đi của ngành công nghệ. Nhưng cuối cùng, vì cách làm này đã làm cho một số việc trở nên phức tạp, và thực sự là rất khó nếu thiết kế một sản phẩm phải thông qua một nhóm khách hàng. Nhiều lúc, người ta không biết là mình thích gì, cho đến khi bạn đem sản phẩm đến giới thiệu cho họ thì họ mới rõ.**

- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “BusinessWeek”.

Để tìm hiểu nhu cầu thực sự của người tiêu dùng, Apple đã tổ chức cuộc họp “con ngựa nhỏ khỏe” (Pony Meeting). Ý tưởng để tổ chức cuộc họp bắt nguồn từ câu nói kinh điển của Henry Ford: “Nếu năm đó bạn hỏi khách hàng xem họ cần gì, thì chắc chắn họ sẽ trả lời rằng, họ ‘cần một con ngựa chạy nhanh hơn nữa’.”

Đây là một câu nói mang ý nghĩa châm biếm, trên thực tế, chúng ta thường bị đi sai đường bởi hiện thực khách quan. Michael Lopp - Giám đốc kỹ thuật cao cấp của Apple đã từng tiết lộ trong một cuộc hội thảo thiết kế như sau: “Tôi cũng muốn một con ngựa chạy nhanh hơn, ai mà không muốn có nó chứ? Con ngựa đó mới đẹp và bắt mắt làm sao, nhưng bạn nên sửa lại cách nghĩ của họ thì hơn.”

Biện pháp giải quyết của Apple là đem những sáng kiến tốt nhất trong cuộc họp hai tuần một lần này đề nộp cho lãnh đạo cấp cao, sau đó ban lãnh đạo sẽ quyết định sáng kiến nào là “con ngựa nhỏ khỏe” mà họ đã mong đợi từ lâu.

Nhiều lúc, nếu chỉ thể hiện một cách đơn giản nhu cầu của khách hàng thì sẽ là sai lầm. Bạn không nên lúc nào cũng chỉ tìm cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mà phải làm thế nào để tạo ra được những sản phẩm vượt lên sự mong đợi của họ, giúp họ khám phá ra những nhu cầu thực sự của mình.

NGÀY 11 THÁNG 11:

## MỐI QUAN HỆ GIỮA SÁNG TẠO VÀ ĐẦU TƯ

**(Hỏi: “Bạn có từng nghĩ đến việc thành lập một văn phòng giống như trung tâm sáng tạo chẳng hạn, để kích thích sự sáng tạo một cách hệ thống hóa không?”)**

**Không, chúng tôi chỉ nghiêm túc suy nghĩ về việc làm thế nào để chế tạo ra những sản phẩm tuyệt vời. Chúng tôi hoàn toàn không có ý tưởng như: Hãy để cho chúng tôi tràn đầy sức sáng tạo, cho chúng tôi tham gia vào các lớp thực hành nghiên cứu! Ở đây có 5 quy luật sáng tạo và toàn công ty phải tuân thủ. Sáng tạo một cách hệ thống hóa giống như một người không đẳng cấp nhưng giả vờ như mình rất đẳng cấp.**

*- Jobs tiết lộ về quan niệm sáng tạo của mình.*

Về mặt sáng tạo, Jobs kịch liệt phản đối cách làm “không đẳng cấp nhưng giả vờ rất đẳng cấp”, và một trong những nhiệm vụ quan trọng của Jobs trên thực tế ở Apple là duy trì trạng thái “đẳng cấp” của công ty.

Jobs luôn phản đối thung lũng Silicon chỉ chú trọng về kỹ thuật truyền thống, theo ông, “kinh doanh cảm tính” nhất định sẽ thay thế “kinh doanh lý tính”. Ví dụ, với sự ra đời của dòng sản phẩm iMac năm 1998 hay iPod năm 2001, Jobs đã nói với giới công nghệ rằng, kỷ nguyên của “chế độ vận hành kỹ thuật trong một phạm vi áp lực nhất định sẽ chiến thắng thời đại” đã qua rồi, thay vào đó là thời đại “cùng khách hàng tạo ra cộng hưởng”, “tạo ra những trải nghiệm khó quên cho khách hàng”. Khi sản phẩm chiếm được cảm tình của khách hàng thì có nghĩa là nó sẽ thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng.

Jobs cho rằng: “Số tiền sáng tạo và nghiên cứu bao nhiêu cũng không quan trọng, quan trọng là ở chỗ bạn sở hữu tài năng và trí tuệ, bạn lãnh đạo nhân viên thế nào và hiệu thế nào là sáng tạo.” Điều cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp của Apple là khích lệ sáng tạo và dám mạo hiểm. Apple luôn là công ty đi đầu trong việc biến những kỹ thuật phức tạp thành những sản phẩm tiện ích, dễ sử dụng.

Sự sáng tạo thực sự không có quan hệ gì với việc đầu tư, mà điều cốt lõi là “nhân tài” và “tinh thần sáng tạo”.

NGÀY 12 THÁNG 11:

## SÁNG TẠO LÀ PHÁ VỠ QUY TRÌNH

**Bí quyết về hệ thống của chúng tôi là chẳng có hệ thống nào cả.**

**Điều này không có nghĩa là công ty chúng tôi không có các quy trình khoa học. Apple là công ty có kỷ luật nghiêm, chúng tôi có quy trình sản xuất minh bạch. Nhưng điều mà chúng tôi quan tâm không phải là bản thân quy trình, mà là làm thế nào để những quy trình này giúp cho việc vận hành công ty đạt hiệu quả tốt hơn.**

**Sáng tạo đến từ ý tưởng mới hoặc từ những biện pháp giải quyết các vấn đề làm cho người ta “nghĩ đến là thấy đau đầu”. Động lực khiến cho một người dù muộn đến mấy cũng có gọi điện cho đối tác là vì họ cho rằng, ý tưởng của họ là độc đáo nhất, tuyệt vời nhất.**

*- Jobs nói với phóng viên Tạp chí “BusinessWeek”, năm 2004.*

Jobs là người thích phá vỡ quy tắc, trên phương diện sáng tạo, ông cũng không thích bị trói buộc bởi những quy tắc cụ thể. Hệ thống sáng tạo của Apple gồm 3 yêu cầu:

**Thứ nhất**, thị trường mục tiêu là gì? Làm thế nào để định vị thị trường mục tiêu?

**Thứ hai**, tiến bước cùng khoa học kỹ thuật hiện đại và tiếp nhận những quan niệm mới, đặc biệt là những quan niệm đến từ khoa học mới.

**Cuối cùng**, phải tràn đầy tinh thần sáng tạo, không ngừng học hỏi, duy trì tính linh hoạt và vứt bỏ những ý tưởng đã lỗi thời.

Tóm lại, hệ thống sáng tạo của Apple về cơ bản vẫn là lấy khách hàng làm trung tâm. Apple căn cứ vào nhu cầu của khách hàng để quyết định sáng tạo kỹ thuật, chứ không phải là ép buộc khách hàng thích ứng với kỹ thuật mới. Sở hữu một quy trình sáng tạo hoàn thiện chưa chắc đã giúp bạn thành công, mà điều quan trọng là bạn nhất định phải bảo đảm những người đằng sau các quy trình ấy là rất “đẳng cấp”, rất “đặc biệt” và rất “độc đáo”.

## NGÀY 14 THÁNG II: MONG ĐƯỢC SỜ VÀO BÀN PHÍM

**Những cái nút đang được biểu diễn trên màn hình được chúng tôi thiết kế rất độc đáo, khiến cho người xem chỉ mong sờ tận tay vào nó.**

*- Jobs nói về trải nghiệm người dùng của Apple.*

Jobs đã từng đưa ra một đề nghị rất đặc biệt: thêm màu sắc cho những cái nút trên bàn phím để nó giống như hệ thống đèn giao thông, màu đỏ biểu thị tắt máy, màu vàng biểu thị thu nhỏ kích thước, màu xanh biểu thị phóng to kích thước. Nhà thiết kế nói: “Lúc nghe ý tưởng này của Jobs tôi thực sự thấy kỳ lạ khi ông đem hệ thống đèn giao thông liên hệ với máy tính, nhưng ít lâu sau chúng tôi đã nhận ra là Jobs hoàn toàn đúng.”

Đúng vậy, giao diện bàn phím trên máy tính Apple được thiết kế rất độc đáo, khiến người ta muốn “tận tay sờ vào nó”. Sách lược này đã được các chuyên gia gọi là “chất xúc tác”, bởi nó có khả năng tạo ra cho Apple những kỷ lục mới.

Giống như Tom Kelly, Tổng Giám đốc Công ty IDEO đã nói: “Người trải nghiệm có trí tuệ sẽ biết làm thế nào để tập trung sức lực. Nếu ngay lúc đầu muốn cải thiện toàn diện sản phẩm hoặc dịch vụ thì e rằng sẽ khiến cho sản phẩm của công ty này đắt đến nỗi phần lớn các khách hàng không thể mua nổi, hoặc là vì các ưu điểm của sản phẩm không nổi bật khiến cho người dùng không biết được hết. Vì thế, trước tiên bạn phải tự hỏi rằng: “Đối với khách hàng, điều thực sự quan trọng là gì? Thứ xuất hiện trong đáp án có thể chỉ là vật thứ yếu, có thể không hợp với lẽ thường, có thể không dễ hiểu, cũng có thể là điều khách hàng hoàn toàn không ngờ đến. Nhưng việc tìm được đáp án đối với thành công của chúng tôi là hết sức quan trọng. Thông thường nó chỉ bao hàm 1-2 nguyên tố cơ bản, chúng ta gọi đó là ‘chất xúc tác’.” Tom Kelly đã lấy ví dụ: Hệ thống khách sạn Westin đã nhận ra điều này đầu tiên và đưa ra một dịch vụ tương ứng: một lớp nệm mỏng, hai chiếc chăn, những chiếc gối ôm mềm trải khắp giường, rồi trải lên đó những chiếc ga trải giường sang trọng nhất. Nằm trên chiếc giường như thế, khách hàng chắc chắn sẽ ngủ một giấc rất ngon lành, và điều này sẽ khiến họ gạt bỏ những nhược điểm ở các phương diện khác.

Điều thực sự gây thích thú cho khách hàng có thể không phải là cái quan trọng nhất mà là một vài cái mang tính thứ yếu, điều này có vẻ không hợp với lẽ thường nhưng lại là hiện thực, cũng giống như bạn quyết định mua máy tính Apple vì thiết kế siêu nhẹ, siêu mỏng của nó.

## NGÀY 15 THÁNG II: CẢM HỨNG SÁNG TẠO ĐƯỢC KHƠI NGUỒN BỞI KỶ NGUYÊN KỸ THUẬT SỐ

**Sự ra đời của mạng internet đã thúc đẩy ngành kinh doanh máy tính cá nhân phát triển mạnh mẽ, khiến cho việc sử dụng máy tính cá nhân được nâng lên một tầm cao mới. Chúng tôi cho rằng, máy tính cá nhân đang dần bước vào thời kỳ hoàng kim thứ 3 - kỷ nguyên kỹ thuật số.**

**Trong thời đại hiện nay, đã có rất nhiều thiết bị kỹ thuật số xuất hiện hàng loạt trên thị trường. Điện thoại xuất hiện ở khắp nơi, đâu đâu cũng thấy máy nghe nhạc Mp3, máy CD và rất nhiều loại máy phát DVD nhỏ gọn cũng có mặt trong gia đình và công ty. Hiện nay, số lượng tiêu thụ của máy ảnh kỹ thuật số chiếm 15% số lượng máy ảnh trong toàn nước Mỹ, nhưng chỉ mấy năm nữa, lượng tiêu thụ này chắc chắn sẽ đạt đến 50%, thậm chí còn có thể hơn. Trong thời đại kỹ thuật số hiện nay, thị trường tiêu thụ thiết bị kỹ thuật số của chúng ta rất đa dạng. Tôi tin rằng máy tính cá nhân, đặc biệt là máy Machintosh, sẽ trở thành điểm chú ý mới của người tiêu dùng vì nó có niềm tin để khẳng định sẽ đem lại giá trị vô giá cho các thiết bị điện tử khác.**

*- Bài diễn thuyết của Jobs trong Hội nghị Macworld & Expro năm 2001.*

Điểm khởi nguồn cảm hứng sáng tạo cho Apple giống như Jobs nói, chính là “kỷ nguyên kỹ thuật số”. Theo Jobs kể lại thì chỉ sau khi cho ra đời sản phẩm iMovie, ông mới thực sự hiểu “kỷ nguyên kỹ thuật số”. iMovie là phần mềm ứng dụng tạo hình ảnh, bạn có thể ứng dụng phần mềm này trong việc chỉnh sửa ảnh của máy quay, và điều này làm cho máy quay xách tay tăng thêm phần giá trị. “Nó có thể làm cho giá trị của máy quay xách tay của bạn tăng lên 10 lần so với ban đầu vì bạn có thể đem hình ảnh ghi ban đầu chuyển thể thành một bộ phim.”

Theo Jobs, nếu bạn chỉ có máy quay thì chắc chắn sẽ không làm được điều này. Sự xuất hiện của iMovie đã đem lại cho người tiêu dùng những cảm nhận mới mẻ gấp 10 lần ban đầu.

Rất nhiều người cho rằng “thái độ quyết định mọi việc” và cũng áp dụng lý lẽ này cho hành vi sáng tạo. Không phải thế, “mục tiêu mới là cái quyết định tất cả”. Khi đã nhìn rõ xu hướng thời đại, xác định rõ mục tiêu, bạn mới có được nguồn cảm hứng sáng tạo mạnh mẽ.

NGÀY 16 THÁNG II:

MỘT HIPPIE KHÔNG THÍCH BỊ TRÓI BUỘC

**Jobs là một Hippie (thanh niên lập dị) không thích bị trói buộc bởi những quy ước xã hội, ông thường làm những việc khiến người khác không thể ngờ tới, ví dụ, đi chân không hoặc dép lê dạo bộ khắp nơi. Ông đến Công ty Atari xin làm kỹ sư và đã hoàn thành rất nhiều đồ án thiết kế, sau đó lại biệt tăm biệt tích mấy tháng, ông đến nông trại Oregon làm thêm, đến Ấn Độ du lịch, xuống sông Hằng tắm như một người dân Ấn Độ thực thụ. Và rồi ông lại xuất hiện trước mặt mọi người.**

*- Steve Wozniak trả lời phỏng vấn tháng 06/2003.*

Phong cách Hippie chống lại những quy ước thông thường của Jobs cũng là một trong những nguồn cảm hứng sáng tạo của Apple.

Đó là vì cái cách không phải là việc mà những người bảo thủ có thể làm được. Đúng như Marcel Proust nói: “Cuộc thám hiểm đích thực không phải là tìm được bến bờ mới mà là có thể dùng con mắt mới để quan sát sự vật.”

Tom Kelly đã từng nói, doanh nghiệp không có chí tiến thủ sẽ dẫn đến sản xuất và phát triển dịch vụ bị trì hoãn, khó có bước tiến đột phá. Thực ra cơ hội làm mới mình của các doanh nghiệp vốn đã có, chỉ đợi người đến phá vỡ cục diện bế tắc đó. Lúc này cần một người trải nghiệm ưu tú để mở ra con đường cải cách.

Sức mạnh quan trọng nhất của người trải nghiệm ưu tú không phải là tìm được bờ bến mới, mà

là quan sát sự việc bằng con mắt mới.

NGÀY 17 THÁNG II:

## ĐIỀU ĐÁNG SỢ NHẤT LÀ NGƯỜI BÁN HÀNG CHIẾM VỊ TRÍ CỦA NGƯỜI THIẾT KẾ

**Mấy năm sau khi tôi rời khỏi Apple, công ty dường như đã đánh mất sức mạnh sáng tạo. Sự lũng đoạn về giao diện đồ họa người dùng của Apple đã từng duy trì được gần 10 năm, đây là một khoảng thời gian tương đối dài.**

**Vậy công ty đã làm gì để mất đi quyền lũng đoạn này? Có một số nhân viên thiết kế cực kỳ ưu tú đã tạo ra được những sản phẩm mang tính đột phá, vì vậy công ty đã nắm được quyền lũng đoạn. Nhưng từ đó về sau, động lực thúc đẩy sự phát triển của công ty không phải là những nhân viên thiết kế, mà lại là nhân viên kinh doanh. Nếu vì một lý do nào đó mà làm mất đi quyền lũng đoạn của công ty và những nhân viên thiết kế đầu não cũng đồng thời bỏ đi nơi khác thì công ty đó sẽ rơi vào tình trạng khủng hoảng nghiêm trọng.**

*- Một lần diễn thuyết của Jobs.*

Jobs cho rằng, mấy năm sau khi ông rời Apple, công ty đã hoàn toàn mất đi động lực sáng tạo, mục tiêu phát triển của Apple không còn là việc tạo ra những sản phẩm có tính đột phá, mà là thu lợi nhuận từ giao diện đồ họa của máy tính Macintosh.

Jobs nói: “Khi động lực thúc đẩy công ty phát triển không phải là người thiết kế sản phẩm, mà lại là những người bán hàng thì công ty có khả năng lâm vào tình trạng khủng hoảng nghiêm trọng. Chúng ta hãy lấy Yahoo làm ví dụ: Lúc đầu, dựa vào công cụ tìm kiếm, Yahoo trở nên nổi tiếng, nhưng sau đó nó dần mất đi sức mạnh tạo ra những sản phẩm mới, vì vậy Yahoo ngày càng trở nên yếu thế. Nguyên nhân sâu xa của việc này chính là người bán hàng đã chiếm vị trí của người thiết kế.

Trên thực tế, người bán hàng chiếm vị trí của người thiết kế là một hiện tượng thường gặp, vì có thể giúp công ty thu được lợi nhuận lớn trong một thời gian ngắn, nhưng xét về lâu dài thì đây là hình thức các công ty tự hủy diệt chính mình.

Công ty phải đảm bảo được sức sáng tạo thì mới có thể tồn tại lâu dài. Trở ngại lớn nhất của sáng tạo chính là hiện tượng người bán hàng thay thế người thiết kế sản phẩm trong vai trò “là động lực thúc đẩy công ty phát triển”. Hiện tượng này khá phổ biến ở các công ty còn non trẻ và đây là hồi chuông cảnh báo cho họ.

NGÀY 18 THÁNG II:

## ĐÁNH CẤP NHỮNG TÁC PHẨM VĨ ĐẠI

**Nghệ sĩ giỏi thì sao chép, còn nghệ sĩ vĩ đại thì ăn cắp. Chúng tôi không bao giờ thấy hổ thẹn với việc đánh cắp những tác phẩm vĩ đại.**

*- Jobs bàn về sự sáng tạo.*

Đây là hai câu được Jobs dẫn ra khi bàn về sự sáng tạo. Câu trước là danh ngôn của Picasso, câu sau: “Chúng tôi không bao giờ thấy hổ thẹn với việc đánh cắp những tác phẩm vĩ đại” là câu nói của Jobs.

Điều mà Jobs thực sự muốn diễn đạt có lẽ là đánh cắp ý tưởng của các tác phẩm vĩ đại, sau đó lắp vào khung của mình để biến đổi nó thành cái mới. Jobs thường đưa nhân viên của mình đi

tham quan các triển lãm và hội chợ để kết hợp dẫn dắt họ về phương diện thiết kế và kiến trúc. Jobs đã từng đưa đội thiết kế máy tính Machintosh đến xem triển lãm tác phẩm của nhà thiết kế nổi tiếng Louis Tiffany, hay trước khi thành lập Công ty Next, Jobs cũng dẫn một nhóm nhân viên đến biệt thự của Frank Lloyd Wright nằm ở Pennsylvania để tham quan và học hỏi nhà thiết kế tài ba này.

Trong danh sách “đánh cắp” của Jobs có rất nhiều cao thủ biết kết hợp giữa kinh doanh và nghệ thuật như Sony, BMW...

Thực ra, việc “đánh cắp” những tác phẩm vĩ đại không hề đơn giản, bởi vì bạn cần phải hiểu đúng ý đồ của tác giả và quan trọng hơn là phải biết biến ý tưởng vĩ đại này thành tác phẩm của mình.

## NGÀY 19 THÁNG II: BẤT HẠNH LÀ CÓ RẤT NHIỀU NGƯỜI THIẾU NĂNG LỰC TRẢI NGHIỆM

**Sáng tạo là đem nhiều sự vật khác nhau liên kết lại và tạo ra cái mới. Nếu bạn hỏi một người tràn đầy sức sáng tạo xem cách họ giải quyết một sự việc bất kỳ như thế nào, thì có thể họ sẽ cảm thấy rất áy náy vì họ không đích thân làm những việc này, họ chỉ đem những sự việc mình trải qua kết nối lại với nhau, sau đó tổng hợp lại rồi tạo ra một sự vật mới. Sở dĩ họ có thể làm được điều này là vì họ có nhiều trải nghiệm hơn người khác và quan trọng là họ biết vận dụng linh hoạt những trải nghiệm.**

**Bất hạnh là những người trong ngành của chúng ta không có nhiều trải nghiệm phong phú. Họ không có đủ trải nghiệm cần thiết để nối lại với nhau, vì vậy họ chỉ có thể đưa ra những phương án giải quyết mang tính tạm thời, thậm chí thiếu hiểu biết. Do đó, tích lũy được càng nhiều kiến thức cũng như càng nhiều trải nghiệm trong cuộc sống sẽ giúp chúng ta tạo ra được nhiều bản thiết kế hoàn hảo hơn.**

*- Cách nhìn nhận của Jobs về sự sáng tạo và ý tưởng.*

Tom Kelly, Tổng Giám đốc Công ty IDEO đã tổng kết lại như sau: Trải nghiệm phong phú sẽ tạo ra một kết quả tuyệt vời, người có bản lĩnh này thường có năng lực phi thường. Những thứ nhìn bề ngoài có vẻ không liên quan với nhau nhưng họ lại có thể ghép chúng thành những đồ vật hoàn toàn mới. Nguồn cảm hứng của họ thường xuất phát từ việc họ đem một phát minh mới (hoặc một phương pháp mới) áp dụng vào một ngành nghề hoặc lĩnh vực khác để phát minh (hoặc phương pháp) đó có thể phát huy tối đa tác dụng. Ví dụ như thế hệ máy đánh chữ đầu tiên được thiết kế dựa vào việc liên tưởng đến bàn phím của đàn piano, và sự liên tưởng đó đã giúp hình thành nên bàn phím máy tính của chúng ta hiện nay.

Và theo như Jobs nói thì tất cả những nhận thức của ông về các sản phẩm kỹ thuật đều được hình thành bởi việc ông mày mò học hỏi công cụ Heathkits từ khi còn trẻ. Heathkits là một bao công cụ thịnh hành dùng để lắp ráp các sản phẩm điện tử như lắp đặt máy dò chấn động, radio sóng ngắn...

Muốn có được tư duy sáng tạo đích thực thì bạn không được tư duy một cách bảo thủ mà phải mạnh dạn hành động và quan trọng là phải làm cho kho trải nghiệm của mình ngày càng phong phú.

## NGÀY 22 THÁNG II: ĐƯA KHOA HỌC KỸ THUẬT CAO ĐẾN VỚI NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Trong thời đại chúng ta sống, dường như các hoạt động đều dựa vào khoa học kỹ thuật. Khi chụp ảnh chúng ta không cần đến phim như ngày trước mà có thể dùng**

**máy ảnh kỹ thuật số. Chúng ta tải nhạc trên mạng, đưa vào máy nghe nhạc Mp3 và đem theo để nghe, bất kể là bạn ở trong phòng bếp, trong ô tô hay lúc đi dạo... Thế mạnh chính của Apple là giúp người tiêu dùng tiếp cận khoa học kỹ thuật cao để từ đó cảm nhận những tiện nghi trong cuộc sống hiện đại chỉ bằng những thao tác rất đơn giản.**

*- Jobs nói về sáng tạo trong một buổi phỏng vấn năm 2005.*

Jobs muốn trở thành nhà cung cấp các sản phẩm kỹ thuật cao với quy mô lớn trên thị trường. Ý tưởng này xuất phát từ khi mạng internet ra đời, khi đó bạn thân của Jobs là Ellison đã nói: “Mạng internet ra đời làm cho máy tính cá nhân biến thành một con khủng long khó hiểu, không những bộ xử lý đắt mà các thao tác cũng rất phức tạp. Trên thực tế, khách hàng chỉ cần một mô hình đơn giản: một chiếc máy tính có trình duyệt web liên kết với mạng và một ổ cứng có dung lượng lớn để lưu những thứ tải từ mạng về.

Xuất phát từ những thăm dò mang tính cách mạng này, Apple cho ra đời dòng sản phẩm iMac: máy tính iMac được lắp đặt giao diện hoàn toàn mới, khung máy tính truyền thống đã bị vứt bỏ, thay vào đó, bộ mạch chủ và bộ mạch đồ họa của máy tính được lắp cùng trong một hộp, sau đó phối hợp các thiết bị khác như chuột và bàn phím. Đây là một máy tính đa công năng và nó đã nhanh chóng trở thành sản phẩm thời thượng.

“Đem khoa học kỹ thuật cao đến cho người tiêu dùng” là mong ước của Jobs, cũng là mục tiêu hạt nhân trong thể chế sáng tạo của Apple. Chỉ khi xác định được mục tiêu thì mới có phương hướng để phân đầu và nỗ lực.

Sự độc đáo của những sản phẩm thời thượng không chỉ được thể hiện ở vỏ bề ngoài mà còn được thể hiện ở giá trị nội tại to lớn bên trong.

## NGÀY 23 THÁNG II: TẮU HÓA NHẬP MA

**Jobs là người luôn tập trung cao độ vào công việc sáng tạo, có thể dùng từ “tẩu hỏa nhập ma” để diễn đạt điều đó. Nhưng Jobs lại biện bạch rằng, ông không vì sáng tạo mà sáng tạo, mà vì muốn cho ra đời những sản phẩm có tính đột phá hoặc những sản phẩm siêu đẳng cấp.**

**Nếu một sản phẩm nào đó không có tính cách mạng thì Jobs không hề thấy hứng thú với nó. Trên thực tế, chính đặc điểm này của Jobs đã khiến cho tính cách mạng trở thành một trong những ưu thế của Công ty máy tính Apple, cũng vì thế mà Apple có thể tạo ra hình tượng thương hiệu riêng biệt của mình và có thể “cải tử hoàn sinh” sau những cơn lốc khủng hoảng.**

*- Một chuyên gia nghiên cứu của Apple đánh giá về Jobs trên phương diện trải nghiệm người dùng.*

Jobs là người có sức sáng tạo kiểu “tẩu hỏa nhập ma”, ví dụ, cảm hứng sáng tạo ra chiếc máy tính “yên tĩnh” (một loại máy tính không có quạt gió tỏa nhiệt - đây là một khái niệm có tính cải cách) của Jobs đến từ việc ông ngồi thiền cả ngày và phát hiện ra âm thanh của quạt gió làm cho người dùng bị phân tán tư tưởng. Bằng trực giác, Jobs tin rằng một chiếc máy tính để bàn không phát ra những âm thanh hỗn tạp sẽ nhận được sự chào đón nồng nhiệt của khách hàng.

Đằng sau phong cách “tẩu hỏa nhập ma” ấy là hiện thân của Jobs với một tinh thần hoàn mỹ. Khi xem những thiết kế về sản phẩm của Apple, bạn sẽ phát hiện ra tinh thần “tẩu hỏa nhập ma” đó quan trọng đến mức nào. Ví dụ, để có thể hiểu nguyên lý làm nên chiếc vỏ bằng nhựa bất mất và không tạo ấn tượng “một thứ hàng rẻ tiền” thì Yves, nhà thiết kế đầu não của Apple đã phải cùng một số nhân viên xuống tận nhà máy sản xuất bánh kẹo để nghiên cứu về việc sản xuất kẹo mềm có

chất kết dính. Họ còn dành mấy tháng cùng với một công ty chế tạo châu Á nghiên cứu công nghệ tiên tiến để sản xuất ra hàng trăm vạn máy tính iMac trong vòng 1 năm.

Trải nghiệm người dùng hoàn hảo cần tinh thần kiểu “tàu hỏa nhập ma” của Jobs, tức là bạn phải nghiên cứu một cách say mê để tìm ra những yếu tố mang tính đột phá.

Ngược lại, tinh thần “chỉ góp mặt cho vui” sẽ làm cho trải nghiệm người dùng bị hạ thấp, không thu được kết quả.

## NGÀY 24 THÁNG II: THEN CHỐT CỦA SỰ SÁNG TẠO LÀ ĐỘNG CƠ

**Cái gì được gọi là then chốt của sự sáng tạo? Rất nhiều công ty cho rằng, phí nghiên cứu là điều then chốt, nhưng Jobs lại cho rằng, tiền không phải là điều then chốt. Hãy xem số tiền đầu tư nghiên cứu của Windows: năm 2006, Windows bỏ ra 60 tỉ đô-la Mỹ cho công tác nghiên cứu, năm 2007 là 75 tỉ đô-la Mỹ. Nếu so sánh với Windows thì mức đầu tư cho nghiên cứu của Apple ít hơn rất nhiều, nhưng lợi nhuận mà Apple thu được không phải là ít.**

Điều này cho thấy, không phải cái gì cũng có thể dùng tiền để mua. Jobs cho rằng, điều then chốt của sự sáng tạo là “động cơ”, trong cuộc họp các nhà phân phối trên toàn cầu của Apple, Jobs đã nói: “Dù có một số công ty đầu tư hơn 50 tỉ đô-la vào lĩnh vực nghiên cứu nhưng hiện nay, dường như tất cả các công ty đều đang mô phỏng mô hình sản xuất của Apple và Google.”

Apple chỉ bỏ ra một số tiền rất nhỏ so với các đối thủ cạnh tranh để đầu tư cho lĩnh vực nghiên cứu và chủ yếu tập trung đầu tư vào một số hạng mục quan trọng nhất. Chúng ta hãy cùng so sánh về kết quả cạnh tranh giữa Windows và Apple trong lĩnh vực chế tạo máy nghe nhạc: Windows đầu tư một số vốn khá lớn vào Zune nhưng vẫn không thể địch lại sản phẩm iPod của Apple.

Điều then chốt của sự sáng tạo không phải là tiền mà là phương pháp thông minh hơn, đó là phải tạo ra “động cơ” hành động rõ ràng.

## NGÀY 25 THÁNG II: QUAN HỆ GIỮA APPLE VÀ NGƯỜI DÙNG

**Điều này không liên quan đến trào lưu văn hóa thịnh hành, cũng không liên quan đến việc thuyết phục công chúng. Chúng ta cần phải biết rõ bản thân chúng ta muốn gì. Tôi cho rằng, chúng tôi đã rất giỏi trong việc dùng những tiêu chuẩn đúng đắn để phán đoán xem liệu công chúng có muốn sở hữu một sản phẩm nào đó không. Đây mới là công việc mà công ty bỏ tiền ra để mời chúng tôi làm.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune” năm 2008.*

Có lần, Tạp chí “Fortune” đã hỏi Jobs đánh giá thế nào về quan hệ giữa Apple và người tiêu dùng, Jobs đã trả lời như trên.

Đầu tiên Jobs cho rằng điều này không liên quan đến trào lưu văn hóa thịnh hành. Rất nhiều công ty cho rằng, muốn nắm được xu thế của người tiêu dùng thì nhất định phải hiểu rõ trào lưu văn hóa thịnh hành đang diễn ra, nhưng Jobs nói, đây là một sai lầm.

Tiếp đó, Jobs cho rằng điều này cũng không liên quan đến việc thuyết phục công chúng. Rất nhiều công ty cho rằng, muốn du nhập cái “thịnh hành” thì phải thuyết phục công chúng, nhưng Jobs cũng cho đây là một sai lầm.

Theo Jobs thì điều quan trọng là phải tìm hiểu xem khách hàng muốn gì. Lấy iPod của Apple

làm ví dụ, Jobs cho rằng thứ mà người tiêu dùng thực sự cần không phải là một máy nghe nhạc mà là một sự trải nghiệm về âm nhạc, và Jobs đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng bằng việc kết hợp giữa iPod và iTunes.

Quan hệ giữa công ty và người tiêu dùng không phải là nắm bắt và dẫn nhập trào lưu văn hóa thịnh hành, cũng không phải là thuyết phục công chúng mà nằm ở chỗ, phải tìm hiểu rõ xem khách hàng thực sự muốn gì và cần gì.

NGÀY 26 THÁNG II:

## BẠN NHẤT ĐỊNH PHẢI NÓI “KHÔNG” VỚI 100 Ý TƯỞNG HAY KHÁC

Mọi người cho rằng, để “tập hợp tiêu điểm” kinh doanh thì phải nói “đồng ý” với bất kỳ sự việc nào cần được chú trọng đến, nhưng ý nghĩa của “tập hợp tiêu điểm” căn bản không phải thế, ý nghĩa đích thực của nó là phải biết chọn lựa xem ý tưởng nào là tốt nhất trong số những ý tưởng được đưa ra và phải kiên quyết nói “không” với 100 ý tưởng hay khác, như thế mới có thể tập trung làm tốt mục tiêu mà mình đã lựa chọn.

Vì thế bạn nhất định phải chọn lựa kỹ càng. Thực ra, cũng giống như những việc mà chúng tôi đã từng làm trước đó, tôi rất tự hào về rất nhiều việc mà chúng tôi chưa làm. Lấy một ví dụ điển hình, chúng tôi đã từng chịu áp lực rất lớn trong một thời gian dài xem có nên sản xuất thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân hay không, cho đến một ngày tôi nhận ra, hơn 90% số người sử dụng thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân để nhận tin tức trên đường đi du lịch nhưng không lâu sau, điện thoại có thể đảm nhận chức năng này. Do đó, thị trường thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân dần bị suy thoái, vì thế chúng tôi quyết định không xâm nhập vào thị trường này. Nếu lúc đầu chúng tôi đầu tư vào đó thì chúng tôi đã chẳng thể có nguồn vốn để tạo ra sản phẩm iPod như bây giờ.

*- Jobs trả lời phỏng vấn năm 2008.*

Apple luôn là công ty biết “tập hợp tiêu điểm” kinh doanh, dù chỉ cho ra đời mấy dòng sản phẩm chính nhưng đã làm rất tốt. Jobs cho rằng việc “tập hợp tiêu điểm” kinh doanh đích thực hoàn toàn không phải là dồn sức lực vào tất cả những sự việc cần được chú trọng đến, mà là phải biết chọn lựa xem ý tưởng nào là tốt nhất trong số những ý tưởng được đưa ra và phải kiên quyết nói “không” với 100 ý tưởng hay khác, như thế mới có thể tập trung làm tốt mục tiêu mà mình đã lựa chọn.

Ví dụ điển hình nhất là ngay từ thời kỳ đầu, Jobs đã nói không với việc sản xuất thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân. Đương nhiên, Jobs cũng có lúc phạm sai lầm. Ví dụ, sản phẩm Power Mac G4 Cube của Apple vừa xuất hiện trên thị trường chưa được 1 năm đã bị ngừng sản xuất, vô ngoài trong suốt để lộ những vết nứt cũng là một trong những hạn chế của sản phẩm này.

NGÀY 29 THÁNG II:

## CÂU CHUYỆN! CÂU CHUYỆN! CÂU CHUYỆN!

Tôi thường nói Pixar là công ty sáng tạo kỹ thuật tiên tiến nhất và Apple là công ty kỹ thuật có tính sáng tạo nhất. Ở Apple, khi quyết định sản xuất bất kỳ sản phẩm nào chúng tôi đều tự hỏi: “Liệu nó có đem lại tiện ích cho người tiêu dùng? Đối với người tiêu dùng, liệu nó có phải là sản phẩm tuyệt vời?”. Tương tự, khi ở Pixar chúng tôi cũng làm như vậy.

Chúng ta biết, mỗi đạo diễn khi đến với đỉnh Hollywood đều kể về một câu chuyện hoạt hình mà họ sắp dựng, điều họ muốn nhấn mạnh vẫn xoay quanh chủ đề “câu chuyện, câu chuyện và câu chuyện”. Nhưng khi đích thân chỉ đạo sản xuất bộ phim ấy

**và phát hiện ra cốt truyện không hay như đã nói, họ không xin dừng sản xuất mà ngược lại, sẽ bỏ ra nhiều tiền hơn để sửa lại thành một câu chuyện hay. Tôi cho rằng ngành công nghiệp phần mềm cũng như vậy. Rất nhiều công ty đang ngày ngày bàn đến vấn đề “khách hàng là thượng đế” nhưng chỉ có công ty chúng tôi mới thực sự làm được việc này bởi chúng tôi luôn quan tâm đến ý kiến phản hồi của khách hàng cũng như tìm hiểu nhu cầu của họ.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Fortune”, năm 2008.*

Công ty Pixar và Apple có điểm giống nhau không?

Đáp án chắc chắn là có, cả hai công ty này đều sản xuất ra “những câu chuyện vĩ đại”, đó là trải nghiệm người dùng, giúp khách hàng nhận được những tiện ích mà khoa học kỹ thuật hiện đại mang đến. Trên thực tế, những sản phẩm kỹ thuật số của Apple hay phần mềm làm kỹ xảo trên máy tính của Pixar về cơ bản đều tuân theo những bước như kể một câu chuyện:

1. Phải có một kịch bản hoàn hảo để xác định hướng đi của câu chuyện, phải linh hoạt sáng tạo và tạo ra được sự đồng cảm.
2. Dùng những kỹ thuật tiên tiến nhất để bảo đảm sự hoàn hảo cho những sáng tạo độc đáo. iPhone của Apple hay bộ phim hoạt hình “Up” của hãng Pixar đều không thể tách rời những kỹ thuật hiện đại này.
3. Tạo ra sự xúc động.
4. Quan trọng nhất là Apple và Pixar đều là những công ty hoàn thành xuất sắc những mục tiêu đã định, họ là những cao thủ trong việc thực hiện hoàn hảo các mục tiêu.

Để làm cho trải nghiệm người dùng trở nên tuyệt vời hơn thì cũng giống như việc sản xuất một bộ phim, bạn phải có một cốt truyện hay, có tính sáng tạo, có sự độc đáo, lôi cuốn công chúng, và cuối cùng lập kỷ lục ở số lượng bán ra.

## NGÀY 30 THÁNG II: QUYẾT KHÔNG LÙI BƯỚC

Năm đó, khi tôi và Jobs là hàng xóm của nhau, Jobs không có một thứ đồ dùng gì vì ông không tìm thấy một thứ đồ dùng gia đình nào đáp ứng được nhu cầu của ông và tôi thấy rất ngạc nhiên về điều đó.

Tôi đã từng đùa rằng: Điểm khác biệt giữa tôi và Jobs là, tôi bằng lòng hưởng thụ những thứ tốt nhất trên thế giới, nhưng Jobs thì khác, ông cho rằng chẳng có gì là tốt nhất mãi mãi. Từ việc Jobs cho ra đời các sản phẩm điện thoại hay máy tính, chúng ta có thể thấy, ông quyết đi tìm những cái gọi là “sự hoàn mỹ” trong việc kết hợp giữa kỹ thuật và mỹ thuật, không một khó khăn nào có thể khiến ông nhượng bộ hay lùi bước.

Jobs không bao giờ bị đồng tiền sai khiến. Có lần hai chúng tôi đi chơi xa, Jobs đưa hai tay nắm lấy vai tôi và nói: “Lari, sở dĩ tôi có thể trở thành bạn tốt của ông là vì tiền đối với ông không còn quan trọng nữa.”

Jobs rất tự hào về việc quản lý một công ty có giá trị cao nhất tại thung lũng Silicon, còn cao hơn cả các công ty như Google, Oracle, Intel, Cisco.

*- Lari, người sáng lập Công ty Oracle đánh giá về Jobs, năm 2009.*

Giới IT không thiếu những cao thủ tràn đầy sức sáng tạo, vậy tại sao cuối cùng chỉ có Jobs là

người thành công nhất?

Năm 2009, Tạp chí “Fortune” đã mời 8 vị CEO có tiếng tăm trong ngành IT đưa ra những đánh giá về Jobs, đáp án của Lari là “quyết không thỏa hiệp”.

Andrea Jung, Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty Avon đã trả lời: “Quả thật, Apple đã cho ra đời những dòng sản phẩm như điện thoại, máy nghe nhạc, máy tính tuyệt vời nhất, nhận được sự chào đón nồng nhiệt nhất của khách hàng. Các công ty đều hy vọng sẽ tập trung tiêu điểm vào khách hàng và trải nghiệm người dùng một cách tốt nhất giống như Apple. Khi đánh giá về bất kỳ sản phẩm nào, Jobs chỉ dùng một trong hai tiêu chuẩn “hoặc là tốt hoặc là xấu” để đánh giá, còn ngoài công việc thì thế nào cũng được. Thái độ làm việc nghiêm túc, tập trung cao độ của Jobs đã thúc đẩy Apple ngày một lớn mạnh.”

Bill Hum, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty Intuit lại nói: “Jobs là người có phong cách làm việc riêng biệt, không giống với bất kỳ ai. Tôi nghĩ rằng, sau khi thức dậy, điều đầu tiên Jobs nghĩ đến chính là công việc.” Dù câu trả lời của các CEO không giống nhau nhưng họ đều miêu tả một điểm chung ở Jobs, đó là, trong công cuộc đi tìm những sản phẩm mang tính đột phá, Jobs có một nghị lực mạnh mẽ, một tinh thần không bao giờ nhượng bộ hay lùi bước trước khó khăn.

Đối với một ông vua trải nghiệm người dùng như Jobs, điều quan trọng nhất không phải là tính chuyên nghiệp và kỹ năng, mà là tinh thần quyết không lùi bước trước khó khăn.

# THÁNG 12: PHÙ THỦY MARKETING VÀ THƯƠNG HIỆU

NGÀY 1 THÁNG 12:

## SỰ RA ĐỜI CỦA MỘT THƯƠNG HIỆU LỚN

Sau khi trở lại vùng vịnh California, Jobs đã có thời gian làm việc mấy tháng ở một nông trại. Trong một lần trên đường đi du lịch về, Jobs đã nghĩ đến một cái tên rất hay: “Apple”. Có lẽ cái tên này được gợi ý từ khoảng thời gian Jobs làm việc ở những nông trại táo, cũng có thể còn có ý nghĩa khác, xuất phát từ Apple Records, vì Jobs cũng giống như các nhân viên kỹ thuật khác, rất yêu thích âm nhạc.

Cái tên này vừa hay vừa có ý nghĩa sâu sắc. Nhưng tôi lập tức nghĩ đến việc chúng tôi sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong vấn đề bản quyền thương hiệu. Chúng tôi cũng thử nghĩ đến những tổ hợp từ kỹ thuật khác như Executek và Martix Electronics, nhưng khoảng 10 phút sau, chúng tôi đều cho rằng, không có cái tên nào hay hơn “Apple”.

*- Wozniak hồi tưởng lại quyết định tạo dựng thương hiệu Apple năm 1976.*

Khi tạo thương hiệu Apple thì Jobs vẫn còn là một thanh niên trẻ. Rắc rối đầu tiên mà Jobs gặp phải là vấn đề bản quyền thương hiệu, công ty băng đĩa nhạc Apple do nhóm nhạc Beatles tạo dựng năm 1968 có tên là Apple Corp và họ không muốn có bất kỳ ai xâm phạm vào tên thương hiệu này. Đến năm 1981, Apple Corp và công ty máy tính Apple đã kí kết một hiệp định bí mật, cho phép sử dụng thương hiệu với một vài điều khoản hạn chế. Nghe nói, Apple đã bỏ ra 8 vạn đô-la để giành được quyền sử dụng tên “Apple” trên phạm vi toàn thế giới, còn Apple Corp phải cam kết rằng chỉ sử dụng cái tên “Apple” trong lĩnh vực âm nhạc.

Ngoài ra, Logo đầu tiên của Apple do Ronald Wayne thiết kế vào năm 1976 được xem là một vết vết trong thương hiệu này. Logo minh họa Isaac Newton ngồi dưới một cái cây cùng một quả táo treo lủng lẳng trên đầu. Câu viết trên đường diềm ngoài có ghi: “Newton... A Mind Forever Voyaging Through Strange Seas of Thought ... Alone.” – Newton... một trí tuệ mãi dong duỗi qua các miền suy tưởng kỳ lạ... một mình. Đây có thể được xem là một trong những thủ pháp nghệ thuật thường gặp nhất trong các tạp chí ở những năm 60 của thế kỷ XX, tóm lại là nó đã biểu đạt rất đúng mặt chưa chín chắn, chưa am hiểu cuộc sống của người sáng lập.

Thiết kế logo đầu tiên của Apple được coi là thất bại, nhưng câu trích dẫn trên logo: “Một trí tuệ mãi dong duỗi qua các miền suy tưởng kỳ lạ... một mình” nếu dùng để miêu tả về con người Jobs thì quả là rất đúng.

NGÀY 2 THÁNG 12:

## VÌ SAO HÃNG APPLE LẠI CÓ LOGO LÀ QUẢ TÁO BỊ CẮN?

Jobs luôn mong muốn có một logo về công ty thật ấn tượng để khi nhìn vào, khách hàng lập tức cảm nhận được vẻ quý phái, thanh lịch, chứ không thô kệch giống như mô hình một chiếc máy bay, và ông chủ trương phải đơn giản hóa những đường viền xung quanh quả táo, sau đó tạo ra một vết cắn ở phía bên trên của quả táo, như vậy “bite - vết cắn” trên quả táo lúc đầu là để giúp người xem nhận biết đó là quả táo chứ không phải quả cà chua. Từ này sau đó được liên tưởng tới cách chơi chữ trùng âm: “bite - byte”, một từ rất phù hợp với đặc thù công nghệ của công ty.

*- Rob Janoff, nhà thiết kế logo cho Apple kể lại.*

Mùa thu năm 1976, những quảng cáo của Công ty Intel đã gây sự chú ý mạnh mẽ cho Jobs: Intel từ bỏ phương thức truyền sản phẩm trực tiếp, thay vào đó, họ dùng hình tượng để đạt được hiệu quả truyền truyền, ví dụ như dùng hình ảnh về quân bài, bánh Hamburger hay đua xe... Jobs thực sự bị cuốn hút bởi các hình ảnh quảng cáo đơn giản đó, và điều này đã có ảnh hưởng rất lớn đến các chiến lược sản phẩm sau này của Jobs. Sau đó, Jobs đã tìm gặp Buy Jenner, người thiết kế quảng cáo của Công ty Intel.

Buy Jenner cho rằng, muốn tạo ra được hình tượng về máy tính Apple thì trước tiên phải tiến hành thay đổi logo của máy tính Apple. Ông chỉ định nhà nghệ thuật Jane Ivanov tiến hành thiết kế. Jane Ivanov đã thiết kế một quả táo với màu sắc cầu vồng và bị cắn dở, logo này được dùng đến tận bây giờ.

Vết cắn dở trên logo của Apple quả là một điểm sáng trong thiết kế, nó đã thể hiện được phong cách độc đáo của Jobs và Apple: “Không giống bất kỳ ai”.

NGÀY 3 THÁNG 12:

TRẬN CHIẾN ĐẦU TIÊN Ở TẠP CHÍ “CÔNG TỬ BỘT”

**Một trong những biện pháp để thu hút sự chú ý của người dân toàn quốc và mở rộng thị trường kinh doanh là đăng quảng cáo trên một tạp chí vừa có tính đại chúng vừa thỏa mãn yêu cầu chưa có công ty điện tử nào đăng quảng cáo sản phẩm trên đó.**

*- Buy Jenner, đối tác quảng cáo của Apple giải thích về việc khuyên Apple nên đăng quảng cáo trên Tạp chí “Công tử bột”.*

Năm 1976, khi Apple mới thành lập thì thị trường máy tính vẫn còn là một thị trường nhỏ. Chính sách đối phó mà Buy Jenner đưa ra là phải phá vỡ truyền thống và xây dựng phong cách riêng biệt cho công ty, đó là tinh thần dám mạo hiểm bước vào những lĩnh vực chưa có ai khám phá. Mục tiêu của Buy Jenner là làm cho tất cả những ai hoạt động trong giới truyền thông đều quan tâm đến từng cử động của một công ty nhỏ mới trỗi dậy này. Nếu dùng thuật ngữ ngày nay để diễn đạt thì đó là: Phải tạo ra một viral marketing (hình thức kinh doanh trên các mạng xã hội).

Và Buy Jenner quyết định sẽ chọn Tạp chí “Công tử bột”, lý do ông đưa ra là: 1. “Công tử bột” là một trong những đơn vị truyền thông làm quảng cáo tốt nhất, là tạp chí của phái nam, trong tất cả các bài nghiên cứu của Buy Jenner thì số lượng người mua máy tính chủ yếu là nam giới; 2. Gây bất ngờ cho mọi người, trước kia chưa ai nghĩ đến việc sẽ quảng cáo máy tính ở tờ tạp chí này.

Đương nhiên là phí quảng cáo ở tạp chí này rất đắt, đó quả là sự mạo hiểm đối với một công ty mới thành lập như Apple, may mắn là những thành công sau này của Apple đã chứng minh sự mạo hiểm lúc đó là đúng đắn. Đây có thể xem là trận chiến đầu tiên của nhà sản xuất máy tính Apple và nó đã có ảnh hưởng sâu sắc đến phương thức quảng cáo sau này của Apple, đó chính là: “Phá vỡ những quy tắc thông thường, tạo ra điểm nhấn mới.” Đối với một công ty mới thành lập như Apple, thì hình thức kinh doanh trên các mạng xã hội quả là một viên ngọc quý giá, điều then chốt ở đây là bạn phải biết lựa chọn “mạng truyền thông” nào sẽ đem đến cho mình những viên ngọc quý giá ấy.

NGÀY 4 THÁNG 12:

“QUY TẮC VÀNG” TRONG THƯƠNG HIỆU

**Quan niệm: Phải đặt mình vào vị trí của khách hàng để hiểu họ cần gì, muốn gì. Chúng ta phải nắm vững nhu cầu của khách hàng hơn bất kỳ công ty nào khác và tạo được uy tín lâu dài cho khách hàng.**

**Trọng điểm: Ưu tiên hoàn thành những công việc đã định ra trước và tập trung mọi năng lực để làm tốt nó, sau đó mới nghĩ đến giải quyết các công việc thứ yếu khác.**

**Cách làm: Thông thường, mọi người phán đoán nội dung một cuốn sách dựa vào việc nhìn trang bìa của nó, phán đoán chức năng của một công ty dựa vào các nghiệp vụ của nó, phán đoán sản phẩm dựa vào chất lượng của nó. Vì vậy, nhất định phải thông qua việc thiết kế một cách tốt nhất những hình thức quảng cáo, sách hướng dẫn sử dụng và các thiết bị dùng kèm để xây dựng hình tượng Apple II thực sự để lại ấn tượng sâu sắc cho người tiêu dùng.**

*- Buy Jenner, chuyên gia phụ trách thị trường và tiếp thị của Apple xác định quan niệm thị trường năm 1978.*

Năm 1978, thị trường của Apple cực kỳ tốt, thậm chí có lúc cung không đáp ứng đủ cầu. Khi thiết kế phiên bản driver cuối cùng, Wozniak đã thêm vào vài điểm tiếp xúc trên mạch điện và điều này được xem là một trong những bước đột phá lớn nhất trong thời kỳ đầu của máy tính cá nhân. Tóm lại, bất kể là trên phương diện kỹ thuật hay thị trường, Apple đều thể hiện sức sáng tạo to lớn của mình.

Trong những ngày đơn đặt hàng chất đống, Buy Jenner - người phụ trách mảng thị trường và tiếp thị của Apple vẫn không đặt trọng tâm vào việc “bán hàng” mà duy trì quan điểm lấy “nhu cầu khách hàng” và “chất lượng sản phẩm” làm nòng cốt. Lý luận kinh doanh này là một trong những điểm then chốt làm nên danh tiếng và tạo nền tảng kinh doanh vững chắc cho thương hiệu Apple.

Những công ty mới thành lập có thể dựa vào một số mặt sáng tạo mới để thu được những thành công tạm thời, nhưng nếu muốn duy trì được thành công đó lâu dài thì nhất định phải tạo nền móng vững chắc.

NGÀY 5 THÁNG 12:

## KẾ HOẠCH CHINH PHỤC KHÁCH HÀNG

Đầu năm 1978, sau khi mua một chiếc máy Apple II, tôi lập tức ký hợp đồng làm nhà phân phối cho Apple. Tôi bán máy tính Apple ở San Francisco, nhưng lại không có một tài liệu hướng dẫn nào, nên đôi khi còn lúng túng trong các thao tác sử dụng, vì thế tôi đã cùng với một người bạn lập nên Hội những người tiêu dùng máy tính Apple tại San Francisco để cùng giao lưu học hỏi. Sau đó tôi viết một số chỉ dẫn về các chương trình cơ bản. Một hôm tôi gọi điện mời Jobs đến, và đưa các chỉ dẫn tôi viết cho ông xem, ông cho rằng những chỉ dẫn này khá tốt, vì vậy đã mời tất cả các khách hàng có mặt tại đó đến phòng triển lãm để tham quan, sau đó ông mời tôi ăn trưa.

Jobs có đôi mắt to và có phần điên cuồng nhưng không thể điên cuồng hơn tôi được. Cuối cùng ông chọn mua một chỉ dẫn chương trình của tôi, dù nó chỉ vền vẹn 2 dòng nhưng ông cho rằng việc trả tiền là rất hợp lý.

*- Bruce Stogner, một người hâm mộ Apple đã nói về Jobs, năm 1978.*

Ngay từ đầu, Jobs đã đích thân tổ chức các hoạt động dành cho người hâm mộ Apple. Apple sẵn sàng giúp đỡ những người hâm mộ mình về mặt phần mềm hay kiến thức, tổ chức các lớp bồi dưỡng hàng loạt cho các fans hâm mộ của Apple, để họ quảng cáo sản phẩm của Apple. Họ cũng trở thành nguồn nhân lực quan trọng mà Apple muốn thu nạp.

Chính vì những kế hoạch đúng đắn dành cho các fans hâm mộ cuồng nhiệt của Apple mà thương hiệu này ngày càng được yêu thích và có chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

Muốn tạo được thương hiệu hàng đầu và nâng cao độ trung thành của khách hàng thì cần phải chú trọng đến việc đầu tư bồi dưỡng những fans hâm mộ cuồng nhiệt thương hiệu đó.

## NGÀY 8 THÁNG 12: THÀNH CÔNG TỐT ĐẸP CỦA BUỔI QUAN HỆ CÔNG CHÚNG ĐẦU TIÊN

**Máy tính Apple là “chiếc xe đạp tâm hồn” của thế kỷ XXI.**

*- Jobs phát biểu trong một quảng cáo của Apple năm 1980.*

Năm 1979, xung đột giữa Liên Xô và Mỹ ngày càng trở nên gay gắt, sau đó Mỹ đã từ bỏ ý định tham gia Thế vận hội mùa hè được tổ chức tại Maxcova năm 1980, vì thế nước Mỹ lúc đó thực sự cần một tin tức tốt lành để làm phần chấn tinh thần người dân và câu chuyện về sự trỗi dậy như vũ bão của Apple đã trở thành một nguồn tư liệu sẵn có. Năm 1980 là một năm bội thu của Apple, lượng bán ra của Apple II đã tăng gấp nhiều lần và đạt kỷ lục số máy bán ra lên tới 12,5 vạn chiếc. Tháng 9 năm 1980, Hội đồng quản trị của Apple chính thức đề cử Jobs làm Chủ tịch Hội đồng quản trị của Apple.

Mùa hè năm 1980, lần đầu tiên Apple xuất hiện trên mặt báo với bài viết rất dài về câu chuyện thành công: Hai thanh niên trẻ còn thiếu kinh nghiệm đã mạo hiểm thành lập công ty và đã thu được những thành công vang dội. Đối với Buy Jenner - người phụ trách thị trường và quan hệ công chúng của Apple -, đây là cơ hội mà một nhân viên PR như ông mong đợi bấy lâu, cũng là một bước ngoặt to lớn để tuyên truyền rộng khắp cả thế giới về câu chuyện thành công của một công ty mới trỗi dậy ở thung lũng Silicon.

Tạp chí “Khoa học kỹ thuật Mỹ” yêu cầu Jobs xuất hiện trong quảng cáo của họ. Trong quảng cáo này, ông cùng với một em bé lúc thì chụp ảnh chung, lúc thì lên núi trượt tuyết, hoặc cùng đi xe đạp, hoặc cùng ngồi dưới một gốc cây hóng mát. Jobs đã kích thích trí tưởng tượng của mọi người và thu hút được sự chú ý của ban biên tập tạp chí.

Một trong những bản chất của quan hệ công chúng là phải dựa vào thế mạnh, “thế mạnh” ở đây là sự quan sát tỉ mỉ những biến đổi của môi trường, thời đại và đặc biệt là sức chú ý của công chúng.

## NGÀY 9 THÁNG 12: “NHÀ THƠ ĐƯỢC NHẬN VÒNG NGUYỆT QUẾ” CỦA THUNG LŨNG SILLICON

**Máy tính cá nhân là gì? Câu trả lời của tôi là “xe đạp” và “đại bàng trắng”.**

Mấy năm trước, tôi đã từng đọc một bài viết trên Tạp chí “Khoa học Mỹ”, mục đích của bài viết này là nghiên cứu các loài động vật, bao gồm cả con người, xem khi tự mình di chuyển từ một điểm A đến một điểm B thì loài động vật nào sẽ di chuyển nhanh nhất, kết quả là đại bàng trắng xếp thứ nhất và con người xếp sau, nhưng khi con người chế tạo ra xe đạp thì họ đã chạy nhanh gấp hai lần đại bàng trắng.

Điều này cho thấy khả năng chế tạo công cụ của loài người. Xe đạp là công cụ giúp con người tăng thêm năng lực vốn có, vì thế tôi đã nảy ra ý tưởng chọn đồng thời xe đạp và máy tính làm chủ đề trong quảng cáo.

Máy tính Apple là chiếc xe đạp của loài người trong thế kỷ XXI, ai cũng có thể sở hữu nó nếu họ thực sự muốn, nó là công cụ, là biểu hiện về sự phát triển của bộ não người. Giữa con người và máy tính có thể phát sinh quan hệ đặc biệt vì máy tính có thể cải thiện sức sản xuất của con người.

*- Jobs phát ngôn trong quảng cáo của Apple năm 1980.*

Trên đây là toàn bộ lời quảng cáo của Apple được đăng trên “Nhật báo Wall Street”. Sau tất cả các hoạt động quảng cáo, Jobs được xem là “nhà thơ được trao vòng nguyệt quế” trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật.

Jobs đã thông qua hàng loạt những quảng cáo ấn tượng để tạo ra hình ảnh riêng biệt cho mình.

**NGÀY 10 THÁNG 12:**

**ĐẶT MÌNH VÀO DÒNG CHẢY CHÍNH CỦA THỊ TRƯỜNG**

**Khi chúng ta tạo ra máy tính cá nhân thì cũng có nghĩa là chúng ta tạo ra một doanh nghiệp thế hệ mới.**

*- Jobs phát biểu trong quảng cáo thứ hai của Apple năm 1980.*

Dụng ý chính trong quảng cáo lần thứ hai của Apple do Jobs phát ngôn, nhằm thu hút sự chú ý của những người chưa xem quảng cáo thứ nhất. Quả nhiên quảng cáo này đã thu được thành công to lớn, khiến lượng máy tính bán ra của Apple tăng vọt và giúp cho một doanh nghiệp điện tử không chuyên tiến vào dòng chảy chính của giới thương nghiệp Mỹ. Đương nhiên quảng cáo này cũng cho Jobs được nếm vị ngọt từ chính thành quả của mình, trong kịch bản quảng cáo cuối cùng, Jobs đã sửa từng câu từng chữ, mục đích chính là biến sân quảng cáo thành của riêng mình và hạ thấp vị trí của Wozniak. Điều này đã khiến Wozniak rất tức giận, vì mặc dù từ năm 1978, Wozniak không còn can thiệp nhiều vào những sự vụ thường ngày của Apple nhưng ông vẫn có một vị trí nhất định trong công ty. Dù tên của Wozniak có xuất hiện trong quảng cáo nhưng rõ ràng là không thể bắt mắt bằng tên của Jobs, Jobs tự cho rằng Apple là do một mình ông gây dựng.

Jobs luôn chứng tỏ mình là người nắm thế mạnh, đương nhiên cũng không thể phủ nhận, thành công của Apple phần lớn là nhờ vào sự kiên trì bền bỉ của Jobs.

Đối với một công ty mới trỗi dậy, phong cách của công ty bắt nguồn từ cá tính của người sáng lập, đương nhiên không phải ai cũng có thể đem cá tính của mình chuyển thành phong cách của công ty được.

**NGÀY 11 THÁNG 12:**

**MỘT QUẢNG CÁO PK CÔNG TY IBM**

**Xin hân hạnh chào đón Công ty IBM.**

**Chào đón các bạn đến với thị trường máy tính quan trọng nhất, sôi động nhất kể từ khi cuộc cách mạng máy tính bắt đầu từ hơn 35 năm trước đó, và xin chúc mừng sự ra đời của chiếc máy tính đầu tiên. Trong tương lai, máy tính sẽ trở thành người bạn đồng hành với con người trong công việc, học tập, nghiên cứu, giải trí và giao lưu. Sử dụng máy tính đang dần trở thành kỹ năng cơ bản giống như kỹ năng đọc và viết. Khi phát minh ra chiếc máy tính đầu tiên, chúng tôi đã nhận định: sau khi tìm hiểu tính năng ưu việt của máy tính thì trên thế giới chắc chắn sẽ có khoảng hơn 1,4 tỉ người có nhu cầu mua máy tính. Theo tính toán của chúng tôi, số người này có khả năng tăng thêm 100 vạn người vào năm sau. Trong 10 năm tới, thị trường máy tính có khả năng tăng trưởng gấp nhiều lần. Chúng tôi hy vọng các đối thủ cạnh tranh hãy nỗ lực hết mình để đưa khoa học kỹ thuật nước Mỹ phổ biến trên toàn thế giới. Chúng tôi thực sự cảm ơn những cam kết của các bạn và những gì chúng tôi đang làm là thông qua việc nâng cao sức sản xuất cá nhân để nâng cao tài sản xã hội. Chào đón các bạn tham gia vào chương trình này của chúng tôi.**

*- Một đoạn quảng cáo nổi tiếng của Apple đăng trên tạp chí Mỹ những năm 80 của thế kỷ XX.*

Theo các nhà phân tích thì đoạn quảng cáo trên đã thể hiện sự tự tin mãnh liệt của Apple, dù lúc đó quy mô của Apple chưa bằng 1/10 Công ty IBM. Trên thực tế, sự ra đời của máy tính IBM là rất có lợi cho Apple, nó đã làm cho thị trường máy tính trở thành một dòng chảy chính trong thương mại. Công ty IBM cũng đưa ra hàng loạt lời thách thức với đối thủ cạnh tranh duy nhất của mình là Apple.

Bàn về sự nổi tiếng của Apple thì năm 1981 được xem là một thời khắc hết sức quan trọng của họ: Số lượng người Mỹ biết đến Apple vào đầu năm chưa đến 10% nhưng đến cuối năm, con số đó đã tăng lên 80%. Điều then chốt là Apple đã lợi dụng một cách khéo léo cái uy của một thương hiệu lớn như IBM, đồng thời nhấn mạnh đến cá tính của mình. Một công ty theo trường phái tự do ở vùng California, còn công ty kia theo trường phái bảo thủ ở bờ Đông Hải, sự so sánh này rất có lợi với Apple và sau đó, Apple còn cố tình nhấn mạnh vào điểm này.

Đối với một thương hiệu mới ra đời thì việc tìm được một đối thủ cạnh tranh tốt là rất quan trọng, nó không những có thể giúp ích trong việc tăng cường sự định vị của thương hiệu mà còn có thể khẳng định phong cách của thương hiệu.

## NGÀY 12 THÁNG 12:

1984

**Hôm nay chúng ta vui mừng kỷ niệm tròn một năm ngày ra đời lệnh “Delete”. Chúng ta đã tạo ra một khu vườn hình thái ý thức đầu tiên trong lịch sử, ở đây mỗi người đều có thể tự mình sáng tạo, nhưng trong mâu thuẫn và hỗn loạn, tư tưởng của chúng ta phải mạnh mẽ hơn bất kỳ một hạm đội hay một đội quân nào trên trái đất. Chúng ta có chung khát vọng, quyết tâm và mục tiêu, kẻ thù của chúng ta nhất định sẽ tự kết án tử hình chính họ và chúng ta sẽ mai táng họ trong mớ hỗn loạn ấy, chúng ta nhất định sẽ thắng.**

**Ngày 24 tháng 1, Apple sẽ cho ra đời máy tính Machintosh và các bạn sẽ hiểu vì sao năm 1984 này lại đặc biệt đến thế.**

*- Apple đăng quảng cáo nổi tiếng “1984” vào năm 1984.*

Trong trận thi đấu thứ ba của giải bóng rổ chuyên nghiệp toàn nước Mỹ lần thứ 10, Apple đã cho phát đoạn quảng cáo gây chấn động lớn trong dư luận với tiêu đề “1984”, đây là phương thức quảng cáo rất ít công ty dám mạo hiểm làm. Tỷ lệ bất sống xem giải thi đấu bóng rổ toàn nước Mỹ năm đó chiếm 46,4%, cũng có nghĩa là, có khoảng 50% nam giới và khoảng 36% nữ giới xem chương trình này.

Đoạn quảng cáo bắt đầu với một giai điệu lạc giọng, sau đó có thể nghe thấy tiếng bước chân chạy thình thịch của hàng nghìn người, phối hợp thêm tiết tấu nhạc gây cho người xem cảm giác hồi hộp. Tiếp theo, một nhóm người trọc đầu xuất hiện trên màn hình màu đen, trong đó xuất hiện một gương mặt rất to, ám chỉ IBM. Vài giây sau, xuất hiện hình ảnh một thiếu nữ tóc vàng trong trang phục quần soóc ngắn và áo may-ô mang hình máy tính Machintosh - đây là màu sắc rực rỡ nhất trong quảng cáo. Cô gái nắm chiếc búa sắt chạy nhanh về phía trước, cầm chiếc búa ném thẳng vào màn hình hiển thị cỡ lớn và một tiếng vang vọng lại phía người xem.

Quảng cáo này đã trở thành một trong những chủ đề gây xôn xao dư luận trong toàn nước Mỹ lúc bấy giờ, nhưng quan trọng là nó đã khiến cho hàng trăm vạn người Mỹ chú ý đến chiếc máy tính Machintosh. Và đoạn quảng cáo này đã diễn đạt thành công mong muốn trở thành “người anh cả” trong ngành công nghiệp máy tính của Apple.

Nếu bạn có một sản phẩm độc đáo riêng biệt, có cách giới thiệu đặc sắc của riêng của bạn thì tại sao không giới thiệu nó ở những sân chơi lớn nhất?

## NGÀY 15 THÁNG 12: TÔI LÀ MÁY TÍNH MACHINTOSH

**Chào các bạn! Tôi là máy tính Machintosh. Tôi bước ra khỏi chiếc cặp kia rất dễ dàng. Dù không quen xuất hiện trước công chúng nhưng tôi xin sẵn lòng chia sẻ với các bạn một câu danh ngôn mà tôi nghĩ đến khi lần đầu tiên nhìn thấy máy tính IBM: Đừng tin tưởng những chiếc máy tính mà bạn không thể nhắc lên được!**

**Rõ ràng là tôi có thể nói được, nhưng bây giờ tôi muốn được trở về vị trí của người nghe, vì vậy, sau đây tôi rất vinh hạnh được giới thiệu một người được xem như cha mẹ tôi: ngài Steve Jobs.**

*- Lời quảng cáo mà Jobs dùng khi thực hiện chiến lược bán hàng năm 1984.*

Ngày 24 tháng 1 năm 1984, máy tính Machintosh đã long trọng ra mắt toàn thể nhân viên, cổ đông của Apple và giới truyền thông nước Mỹ. Jobs xuất hiện trong trang phục comple có hai hàng cúc đính được điểm thêm chiếc nơ xinh xắn.

Trên lễ đài, Jobs cầm trên tay chiếc máy tính Machintosh, dựa vào kỹ thuật lồng ghép âm thanh, máy tính Machintosh đã phát ra tiếng nói như trên. Những tiếng vỗ tay của khán giả vang lên không dứt trước màn biểu diễn đầy thú vị của chiếc máy tính này.

Mấy ngày tiếp theo, khách hàng dồn dập đến cửa hàng vì muốn được tận mắt chiêm ngưỡng chiếc máy tính Machintosh, đơn đặt hàng cũng tăng lên vùn vụt. Trong 100 ngày đầu tiên, lượng tiêu thụ đã đạt mục tiêu 7 vạn chiếc mà Jobs đề ra ban đầu.

Trên phương diện giới thiệu và quảng bá sản phẩm, Jobs cũng thực hiện một nguyên tắc, đó là: đưa ra “những nhịp điệu khác nhau”. Chính những nhịp điệu khác nhau ấy đã tạo ra sức lôi cuốn mạnh mẽ, sức cuốn hút khó cưỡng lại và kích thích trí tò mò của mọi người.

## NGÀY 16 THÁNG 12: DỰA VÀO THƯƠNG HIỆU ĐỂ CỨU APPLE

**Mỗi năm công ty bỏ ra 1 tỉ đô-la để làm quảng cáo nhưng không thu được kết quả đáng kể.**

**Chúng ta sẽ tiếp tục đầu tư 1 tỉ đô-la để làm quảng cáo, nhưng lần này nhất định phải thu được những kết quả tốt đẹp.**

*- Chiến lược cứu Apple mà Jobs áp dụng năm 1997 khi ông trở lại công ty.*

Tháng 9 năm 1997, Jobs bắt đầu thực hiện chiến lược cắt giảm. Lúc đó bộ phận nghiên cứu của Apple đã rút từ 350 hạng mục nghiên cứu xuống còn 50 hạng mục, đến lượt Jobs, ông tiếp tục rút xuống còn 10 hạng mục.

Jobs cũng đồng thời thực hiện chiến lược tăng, như tăng đầu tư cho việc nâng cao hình ảnh thương hiệu. Trên thực tế, đằng sau chiến lược cắt giảm, Jobs muốn áp dụng chiến lược “tập trung tiêu điểm kinh doanh”, hy vọng thông qua chiến lược quảng cáo và khôi phục hình ảnh thương hiệu để cứu Apple.

Sau khi phân tích, Jobs phát hiện ra, yếu tố đáng giá nhất của Apple không phải là kỹ thuật mà là thương hiệu.

Chiến lược là gì? Chiến lược chính là việc lựa chọn có trình tự để xác định xem việc gì được ưu tiên làm trước, việc gì làm sau. Sau khi xem trật tự mà Jobs sắp xếp, chắc hẳn bạn đã hiểu được

chiến lược cứu Apple của ông. Thương hiệu Apple đã được ông đưa lên vị trí ưu tiên hàng đầu.

NGÀY 17 THÁNG 12:

## HỌ LÀ NHỮNG NGƯỜI PHÁ VỢ CÁC NGUYÊN TẮC

**Ở đây có một vài người lập dị, hành động và cách nhìn của họ khác với những người bình thường, họ là những người phá vỡ các nguyên tắc. Bạn có thể đồng ý với quan điểm của họ hoặc phản đối cách nhìn của họ, cũng có thể tự hào về họ hoặc khinh thường họ; nhưng có một điều mà bạn không thể làm được, đó là lãng quên họ, vì họ chính là những người đã làm thay đổi thế giới và thúc đẩy sự tiến bộ của loài người. Trước đó, họ có thể đã bị xem là những người điên, nhưng bây giờ họ lại được xem như những thiên tài vì có “những ý tưởng khác biệt” - chính điều này mới có thể thay đổi thế giới, cũng giống như việc bạn lựa chọn máy tính Apple.**

- Apple phát đoạn quảng cáo “ý tưởng khác biệt” trên truyền hình vào ngày 28/09/1997.

Đây là một trong những đoạn quảng cáo khá nổi tiếng trong lịch sử của công ty Apple, trong đó có hình ảnh của 17 nhân vật nổi tiếng như Albert Einstein, Picasso, Ali... Đoạn quảng cáo được thực hiện trên nền nhạc piano, lời thoại do một giọng nam trung tuổi đọc.

Đoạn quảng cáo này quả thực rất có sức thuyết phục, đồng thời cũng đưa ra lời biện hộ cho những người lập dị: vì khác người nên họ mới có thể trở thành thiên tài.

Năm đó, khi xem đoạn quảng cáo diễn thử với tiêu đề “ý tưởng khác biệt”, Jobs đã rơi nước mắt. Công ty hợp tác làm quảng cáo với Jobs rất hiểu phong cách của ông, đã lấy một câu ngày trẻ Jobs rất hay nói, đó là: “Tôi phải thay đổi thế giới” làm ý tưởng để xây dựng kịch bản. Sau khi hình ảnh của 17 nhân vật nổi tiếng xuất hiện, cảnh quay dừng lại ở ảnh mặt của một đứa trẻ nghịch ngợm, đây quả là sự biểu hiện một cách rõ ràng tính cách phản truyền thống của Jobs.

Chỉ có “khác người” mới có thể tạo ra được những câu chuyện thần thoại về thương hiệu.

NGÀY 18 THÁNG 12:

## PHÁ VỢ NHỮNG TƯ DUY ĐÃ ĐƯỢC ĐỊNH HÌNH

**Tuy sản phẩm của Apple không phải là tốt nhất nhưng thương hiệu của công ty rất có giá trị. Thương hiệu của Apple là một trong những sức cạnh tranh quan trọng của công ty.**

**Có những thương hiệu nào nổi tiếng trên thế giới? Levi's, Coca Cola, Disney, Nike... Rồi đây mọi người sẽ liệt Apple vào danh sách đó. Vậy thương hiệu Apple là gì? Điều mà Apple đề cập đến là phá vỡ những tư duy vốn đã định hình trong con người, chúng tôi muốn dùng máy tính để thay đổi thế giới, làm một vài việc có ý nghĩa chứ không đơn giản chỉ là hoàn thành công việc.**

- Jobs trả lời phỏng vấn của Tạp chí “Time” năm 1998.

Để tạo ra sức sống mới cho Apple, Jobs đã tiến hành sàng lọc 3 đơn vị hàng đầu cung cấp dịch vụ quảng cáo cho công ty. Cuối cùng, Jobs chọn Công ty quảng cáo TBWA, công ty này đã từng làm đại diện quảng cáo cho máy tính Macintosh, chính là đoạn quảng cáo nổi tiếng với tựa đề “1984” được phát sóng trong giải thi đấu bóng rổ toàn nước Mỹ vào ngày 22 tháng 1 năm 1984. Dưới sự chỉ đạo của Jobs, Công ty TBWA đã tạo ra đoạn quảng cáo “ý tưởng khác biệt” vào năm 1997.

Đằng sau logic quảng cáo của thương hiệu này là điều mà Jobs muốn nhấn mạnh, đó là: Phải làm thế nào để “phá vỡ những tư duy đã được định hình” và Công ty TBWA đã thể hiện rất tốt điều

này.

Để một thương hiệu trở nên nổi tiếng thì yếu tố sản phẩm tốt chỉ là một nền tảng, điểm quan trọng là, thương hiệu đó liệu có duy trì được tinh thần thương hiệu và có thể nhận được sự hưởng ứng mạnh mẽ của người tiêu dùng hay không.

## NGÀY 19 THÁNG 12: ĐEM ĐẾN MÀU SẮC MỚI

**Hôm nay chúng tôi đem sẽ đến màu sắc mới và sự sáng tạo mới cho ngành công nghiệp máy tính. Để kế hoạch lâu dài của chúng tôi được đảm bảo thực hiện, chúng tôi chỉ có thể tập trung sức lực trên một phương diện nhất định. Tất cả mọi nguồn vốn đầu tư nghiên cứu đều phải tập trung vào việc cải thiện sản phẩm máy tính Mac OS.**

*- Jobs phát biểu tại buổi giới thiệu iMac năm 1998.*

Năm 1998, Jobs trở lại Apple, lúc này không những năng lực cá nhân của ông bị nghi ngờ mà ngay đến Apple cũng bị nghi ngờ là khó tồn tại. Một nhà phân tích đã nói: “Không biết liệu Jobs có thể tìm được biện pháp tốt nhất để cứu Apple ra khỏi bờ vực nguy hiểm hay không.” Một hãng truyền thông khác lại đưa tin: “Máy tính Machintosh có thể sẽ nhanh chóng biến mất khỏi thị trường.”

Để làm cho mình trở thành trung tâm chú ý của mọi người, lần này Jobs quyết định sẽ đem đến cho thương hiệu Apple màu sắc mới. Một trong những phương pháp mà Jobs vận dụng là tiến hành thay đổi logo của Apple. Từ năm 1998, trên tất cả những sản phẩm xuất xưởng, logo hình quả táo bảy màu đã một thời nổi tiếng của Apple được đổi thành quả táo chỉ có duy nhất một màu sắc (phần lớn là màu trắng).

Khi thương hiệu gặp khó khăn hay thất bại thì nhất định phải nghĩ cách để “đem lại màu sắc mới” cho nó.

## NGÀY 22 THÁNG 12: CÙNG KHÁCH HÀNG XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

**Một trong những nguồn tài nguyên lớn nhất của Apple là khách hàng. Theo thống kê, có khoảng 2.500 vạn khách hàng dùng máy tính Machintosh, họ đều là những khách hàng trung thành của Apple, trong đó, một số khách hàng còn được mệnh danh là “khách hàng trung thành nhất thế giới”. Và nếu họ tiếp tục mua các sản phẩm của Apple thì họ sẽ góp phần tạo nền tảng vững chắc cho công ty.**

*- Jobs phát biểu khi ông quay trở lại Apple vào năm 1997.*

Apple là một trong số ít các công ty có thể đưa khách hàng vào hệ thống tuyên truyền thương hiệu. Sau khi trở lại công ty, Jobs có ý định cùng khách hàng xây dựng thương hiệu. Điểm then chốt là Apple sẽ phụ trách dẫn dắt để đồng đảo khách hàng tự nguyện tham gia tuyên truyền.

Ví dụ, iPod quả thực đã thể hiện được ý đồ của Apple, đó là tạo ra một sản phẩm “đơn giản, tiện ích và thân thiện”. Giáo sư Michael Bull phụ trách nghiên cứu về mảng truyền thông và văn hóa của trường Đại học Succex sau khi tiến hành nghiên cứu hàng trăm khách hàng sử dụng iPod, đã đưa ra kết luận: “iPod đang thay đổi phương thức tiêu dùng âm nhạc hiện thời. Đầu tiên, iPod đã cho họ sở hữu quyền không chế âm nhạc to lớn. Do phần cứng của iPod đồng thời là bộ phận lưu trữ nên một chiếc iPod có thể lưu hàng nghìn, thậm chí hàng vạn bài hát và người sử dụng có thể nghe nhạc ở mọi lúc, mọi nơi. Tiếp theo, người sử dụng có thể tự mình sắp xếp vị trí của các bài nhạc và trở thành người biên tập nhạc của chính mình. Cuối cùng, những ca khúc kinh điển hoặc bất hủ có thể dựa vào số lượt tải và thứ tự sắp xếp tải nhạc để trở thành những ca khúc “vàng” bán

chạy nhất.

Chính sách của Jobs là cùng khách hàng xây dựng thương hiệu. Đây là một yếu tố then chốt khiến ông trở thành “ông vua thương hiệu”.

## NGÀY 23 THÁNG 12: KHÔNG TẠO ĐƯỢC THƯƠNG HIỆU TỐT THÌ KHÔNG PHẢI LÀ MỘT CEO GIỎI

**Linh hoạt kinh doanh thương hiệu máy tính Apple là một trong những chức trách quan trọng của Chủ tịch Hội đồng quản trị Apple.**

*- Tạp chí “Red Herring” đã gửi thư công khai cho Amelio, CEO của Apple vào năm 1997.*

Tạp chí “Red Herring” phê bình trực tiếp Amelio - CEO của Apple lúc đó - dựa trên bối cảnh: Tính sáng tạo, mới mẻ, hấp dẫn mà Jobs đã đưa đến cho các sản phẩm của Apple trước đó đang dần mất đi.

Theo quan sát của Burg, chuyên gia nghiên cứu thương hiệu các công ty thì: “Sau khi Jobs rời công ty, Apple lại trở lại vị trí của một công ty hết sức bình thường.” Theo ông, quảng cáo của Apple dù được làm khá tốt nhưng không còn sức thu hút kỳ diệu như trước. Xem ra Apple đã không còn là một “hiện tượng” được mọi người quan tâm nhất.

Tất cả những điều này làm cho người ta cảm thấy, Apple lúc này không giống như đang làm “cách mạng sản phẩm” mà chỉ đang cố gắng để duy trì sự tồn tại của mình.

Nói cách khác, CEO của Apple phải mang đến cho thương hiệu của mình một sự hấp dẫn đặc biệt, nhưng tiếc rằng tất cả những người kế nhiệm Jobs đều không làm tốt việc này.

Chỉ khi cho sản phẩm một sức hấp dẫn tuyệt vời thì mới có thể tạo được phong cách độc đáo cho công ty và làm cho thương hiệu “có hồn”.

## NGÀY 24 THÁNG 12: LẤY WINDOWS LÀM CHẤT XÚC TÁC CHO THƯƠNG HIỆU

**Phóng viên: “Liệu ông có cho rằng mục đích chủ yếu trong chiến lược liên minh của Apple với Windows là để khơi dậy nguồn cảm hứng sáng tạo cho người nghiên cứu máy tính Machintosh không?”**

**Jobs: “Đúng vậy! Như thế chúng tôi có thể đứng trước một công ty phần mềm lớn nhất thế giới và nói: “Chúng tôi hy vọng máy tính Machintosh có thể quay trở lại thị trường.” Điều này thực sự rất quan trọng, vì thế, sự hợp tác giữa Apple và Windows có thể nói là một chất xúc tác tuyệt vời.**

*- Jobs trả lời phỏng vấn trên kênh “Tin tức Á Châu”, tháng 03/1999.*

Ngày 8 tháng 8 năm 1997, Apple và Windows đã ký kết hiệp định liên minh. Đây có thể coi là một trong những chiến lược quan trọng của Jobs sau khi ông trở lại Apple. Khi đưa Apple, Windows, Intuit và Oracle liên kết chặt chẽ với nhau, Jobs đã một lần nữa khơi dậy sự chú ý của toàn thế giới với Apple.

Đúng như Jobs đã nói, lần liên minh này là một chất xúc tác hữu hiệu. Hiệp định liên minh giữa Apple và Windows quả thực rất có lợi cho việc làm an lòng người tiêu dùng: Tất cả các sản phẩm của Windows sẽ cho ra đời phiên bản máy tính sử dụng hệ điều hành Machintosh mới. Sự

kiện này sẽ thu hút đông đảo các nhà sản xuất phần mềm khác trong việc nghiên cứu ra những phần mềm phù hợp với hệ điều hành Machintosh nhằm giải quyết khó khăn trước đây: không có những phần mềm ứng dụng phù hợp với hệ điều hành Machintosh.

Liên minh với các thương hiệu lớn cũng là một phương thức kinh doanh sản phẩm đem lại hiệu quả cao.

## NGÀY 25 THÁNG 12: CỬA HÀNG TRẢI NGHIỆM THƯƠNG HIỆU XA XỈ

**Mục đích của chúng tôi khi cho ra đời cửa hàng này là tạo ra một sân chơi bình đẳng để giới thiệu cho các bạn về phong cách các sản phẩm của Apple.**

**Chúng tôi có thể khẳng định: Mọi sản phẩm tại Apple đều là sự kết tinh của nguồn trí tuệ tập thể và tất cả mọi thành viên trong công ty đều có thể tự do chia sẻ ý tưởng của mình với người khác.**

*- Quảng cáo về cửa hàng chuyên bán các sản phẩm của Apple, tháng 3/2001.*

Năm 2001, Apple bắt đầu mạnh dạn thực hiện một kế hoạch khác, mục đích là làm thay đổi trải nghiệm mua sản phẩm của người tiêu dùng, đây chính là việc mở một cửa hàng chuyên bán các sản phẩm của Apple. Tháng 3 năm 2001, Apple đã mở một cửa hàng như thế tại Mỹ.

Lễ khai trương cửa hàng đầu tiên của Apple đã trở thành một sự kiện mới mẻ của giới IT, Apple còn mời hẳn một đội nhạc Rock đến biểu diễn. Một trang web của Mỹ đã từng viết như thế này: “Từ 4 giờ sáng, hơn 500 người hâm mộ máy tính Machintosh đã đến xếp hàng, họ muốn vào tham quan cửa hàng sớm nhất và cô đọng cho Apple.” Có một vài fans cuồng nhiệt thậm chí còn tự sáng tác bài hát với tựa đề: “Apple! Apple! Apple!”

Cửa hàng chuyên bán sản phẩm của Apple đã gây chấn động lớn trong giới IT vì đã tạo ra một phương thức mua hàng hoàn toàn mới. Kim ngạch bán hàng của cửa hàng này trong thời gian đầu chỉ chiếm khoảng 7% tổng kim ngạch toàn công ty, dù tỷ lệ không cao nhưng nó đã rất thành công trong việc tăng cường trải nghiệm người dùng của khách hàng, như Jobs đã nói: “Nó không đơn giản chỉ là cửa hàng mà còn là nơi giao lưu, trao đổi thông tin của khách hàng với công ty, là nơi khách hàng có thể thực hiện ước mơ trải nghiệm các sản phẩm mới.”

Để sáng tạo có thể tìm được hướng đi đúng đắn, bạn phải đứng trên lập trường của khách hàng để suy nghĩ vấn đề.

## NGÀY 26 THÁNG 12: HOẠT ĐỘNG HẠ GIÁ LỚN

**iPhone là một sản phẩm mang tính đột phá. Mùa bán hàng nở rộ trong các dịp lễ cũng là lúc chúng tôi có cơ hội bán được rất nhiều sản phẩm. iPhone đã thực sự trở thành đối thủ cạnh tranh hàng đầu của các sản phẩm khác. Để nhiều khách hàng mới có thể đến với thế giới iPhone và mỗi khách hàng dùng iPhone đều được hưởng những lợi ích nhất định từ nó, chúng tôi hy vọng việc điều chỉnh các chính sách sẽ giúp cho nhiều khách hàng mua được iPhone hơn và trải nghiệm được những tính năng mới nhất của sản phẩm.**

*- Jobs gửi thư tới khách hàng trên website của công ty, năm 2008.*

Để khách hàng có thể tự mình cảm nhận được những tính năng mới nhất của các sản phẩm thì từ việc nghiên cứu chế tạo các sản phẩm đến việc tham gia vào Macworld Conference & Expro; từ việc quảng cáo trên truyền hình để kích thích người tiêu dùng mua hàng đến việc thành

lập các cửa hàng trưng bày, thậm chí bao gồm cả quá trình đóng gói sản phẩm, đều được Apple chú trọng.

Cửa hàng trải nghiệm Apple mà Jobs không tiếc tiền đầu tư cũng là hạt nhân quan trọng trong chiến lược của ông.

## NGÀY 29 THÁNG 12: CON SỐT IPOD

**Một, hai, ba, bốn  
Hãy nói rằng anh yêu em nhiều lắm đi  
Mất ngủ trong một đêm dài  
Đó là những gì tuổi trẻ của em đã đi qua**

**Những ước vọng của tuổi thiếu niên  
Đến ngay bên cánh cửa nhà anh  
Rời ra đi mà không có anh  
Nhưng những ước vọng lại muốn nhiều hơn thế kia**

**Anh đang thay đổi trái tim em  
Anh biết anh là ai không?**

**Nỗi ngọt ngào và cay đắng  
Giờ em có thể nói với anh  
Về sự ấm cúng và lạnh lẽo  
Hãy cho bầy ngựa kéo cỗ xe**

**Những ước vọng của tuổi thiếu niên  
Những giọt lệ ngân ngấn trong mắt  
Sợ phải thú nhận  
Những lời nói dối nho nhỏ**

**Anh đang thay đổi trái tim em  
Anh biết anh là ai không?**

**Một, hai, ba, bốn, năm, sáu, chín hoặc mười  
Tiền chẳng thể đem anh trở về tình yêu anh đã có  
Một, hai, ba, bốn, năm, sáu, chín hoặc mười  
Tiền chẳng thể đem anh trở về tình yêu anh đã có.**

*- Ca khúc 1, 2, 3, 4 trong quảng cáo nổi tiếng về sản phẩm iPod của Apple.*

Sự ra đời sản phẩm iPod mang tính đột phá. Trong đoạn quảng cáo trên có phác họa một bóng đen đứng trong một bối cảnh nhiều màu sắc, tiếp đó tiết tấu nhạc iPod nổi lên, sau đó là sự xuất hiện của một chiếc tai nghe màu trắng độc đáo, cực kỳ bắt mắt của iPhone.

“Bóng đen” trong quảng cáo của iPod đã gây xôn xao dư luận, rất nhiều nhà phân tích thương hiệu đã đăng bài bình luận về chi tiết này. Đúng như một nhà phân tích đã nói, Jobs đặc biệt có tài trong việc làm mới thương hiệu, dường như ngay từ đầu ông đã cố gắng tập trung phổ biến “văn hóa Apple” để làm cho nó trở thành một sản phẩm văn hóa công nghiệp mang phong cách đặc sắc.

Phương thức quảng bá thương hiệu tốt nhất không phải là tiếp thị sản phẩm mà là tiếp thị văn hóa.

NGÀY 30 THÁNG 12:

## BÍ QUYẾT: SỰ KẾT HỢP GIỮA KỸ THUẬT VÀ CHIẾN LƯỢC TIẾP THỊ MANG TÍNH CÁCH MẠNG

**Quảng cáo luôn chiếm vị trí hết sức quan trọng, tính quan trọng của nó chỉ xếp sau yếu tố kỹ thuật.**

**Lý tưởng dài lâu của tôi là làm cho tất cả mọi người đều có thể sử dụng máy tính. Đối với tôi, điều này có nghĩa là nhất định phải thông qua quảng cáo để phổ biến những sản phẩm này tới công chúng. Mong ước của tôi là làm cho tất cả mọi người trên thế giới đều có một chiếc máy tính Apple riêng của mình. Để làm được điều này, chúng tôi nhất định phải trở thành công ty có tầm cỡ lớn trên thế giới.**

*- Triết lý về thương hiệu của Jobs.*

Jobs cho rằng, thương hiệu được xếp sau kỹ thuật. Đằng sau quan niệm này là bí quyết làm nên thương hiệu của Jobs, ông tin tưởng rằng: Sự kết hợp giữa kỹ thuật mang tính cách mạng và các chiến lược tiếp thị là điều then chốt làm nên sự thành công của Apple.

Tiếp thị thương hiệu luôn là một trong những chiến lược quan trọng của Apple, Jobs coi quảng cáo là một trong những biện pháp hữu hiệu nhất để chiến thắng các đối thủ cạnh tranh.

Bạn tuyệt đối không nên xem thường bí quyết thành công của Apple: Thành công mang tính cách mạng = kỹ thuật mang tính cách mạng + chiến lược tiếp thị mang tính cách mạng.

NGÀY 31 THÁNG 12:

## "DỪNG SĨ" THƯƠNG HIỆU

**Máy Pc do Hodgman nhập vai diễn đã hào hứng nói trong quảng cáo: “Không nhận được tin vui nào sao? Windows 7 đã ra đời, không có bất kỳ vấn đề gì xảy ra như hệ thống điều hành lần trước đâu, hay tin tưởng tôi.”**

**Máy tính Apple do Justin nhập vai diễn nhớ lại những cam kết sẽ cải thiện các phần mềm mà Công ty Windows nói trước kia: “Máy PC, câu nói này tôi nghe quen quá.”**

**Sau đó, quảng cáo quay trở lại một số cam kết trước kia. Lúc đó máy PC nói, Windows Vista không có bất kỳ vấn đề gì giống như Windows XP, Windows XP không có bất kỳ vấn đề gì giống như Windows ME trước kia, Windows ME không có bất kỳ vấn đề gì giống như Windows 98 trước kia. Mỗi lần máy PC lại được xuất hiện với một kiểu dáng khác nhau, cuối cùng đều nói: “Lần này thực sự sẽ không giống các lần trước, hãy tin tôi.”**

**Và lời quảng cáo xuất hiện sau cùng là: “Lời cam kết chưa thực hiện”.**

*- Một quảng cáo mới của Apple vào tháng 10 năm 2009.*

Đây là phiên bản mới nhất của quảng cáo “mua một chiếc máy tính Mac” đã được phổ biến rộng rãi bởi Apple. Mô hình “Pk trực tiếp vào các đối thủ cạnh tranh” này đã được Apple duy trì trong nhiều năm.

Quảng cáo này đã được đứng trong danh sách những quảng cáo tuyệt vời nhất do “Nhật báo Wall Street” bình chọn.

“Mô hình Pk” trong các quảng cáo của Apple có một truyền thống lâu dài. Quảng cáo “1984” đã gây chấn động sâu sắc cho rất nhiều người. Năm 1984, Apple đã bỏ ra số tiền khá lớn để làm một quảng cáo trong thời gian chưa đầy 60 giây và được phát sóng trong giải thi đấu bóng rổ chuyên nghiệp toàn nước Mỹ. Lúc đó, đối tượng Pk của Apple là IBM.

Máy tính Mac của Apple vẫn kiên trì Pk lại PC, thậm chí còn Pk cả Windows.

Mô hình Pk trong quảng cáo cũng là một trong những phương thức mà các công ty khác thường dùng nhưng ít có công ty nào duy trì được tinh thần Pk trong suốt 20 năm như Apple, chính điều này đã đem lại phong cách độc đáo cho thương hiệu Apple.

Bất kể là Pk Windows hay thách thức IBM, Apple đều lấy tinh thần của một “dũng sĩ” kiên cường để khẳng định phong cách và vị trí của mình. Tinh thần “dũng sĩ” ấy là một trong những điều then chốt làm nên tên tuổi cho thương hiệu này./.