

HÀNH TRÌNH TỪ GÃ NHÀ GIÀU KHINH SUẤT ĐẾN NHÀ LÃNH ĐẠO KIỆT XUẤT

#1
New York
Times
Bestseller

Steve Jobs

Brent Schlender
Rick Tetzeli

Thanh Huyền, Minh Hoàng dịch



Tên eBook: Steve Jobs - Hành Trình Từ Gã Nhà Giàu Khinh Suất Đến Nhà Lãnh Đạo Kiệt Xuất

Tác giả: Brent Schlender, Rick Tetzeli

Thể loại: Tiểu sử, Danh nhân, Khởi nghiệp

Công ty phát hành: Thái Hà

Nhà xuất bản: NXB Lao Động

Trọng lượng vận chuyển (gram): 450

Kích thước: 15.5 x 24 cm

Số trang: 582

Ngày xuất bản: 10-2015

Hình thức: Bìa Mềm

Giá bìa: 155.000 đ

Ebook: Đào Tiểu Vũ eBook - www.dtv-ebook.com

Giới thiệu:

Steve Jobs - Hành trình từ gã nhà giàu khinh suất đến nhà lãnh đạo kiệt xuất mang đến câu trả lời cho thắc mắc lớn nhất của cả thế giới về cuộc đời, sự nghiệp của CEO và nhà đồng sáng lập Apple: Làm thế nào một gã trai trẻ kiêu căng, ngạo mạn và đầy khinh suất, bị tổng cổ ra khỏi chính

công ty mà mình sáng lập ra, lại có thể trở thành một nhà lãnh đạo có tầm nhìn kiệt xuất nhất thời đại, và làm thay đổi cuộc sống thường ngày của hàng tỉ con người trên hành tinh này? *Schlender* và *Tetzeli* đã kể một câu chuyện hoàn toàn khác về một con người có thực đã biết vượt qua những thất bại của bản thân và học cách tối đa hóa điểm mạnh của chính mình, dựa trên những câu chuyện chưa từng được tiết lộ từ những người thân thuộc nhất với *Jobs*, bao gồm các thành viên trong gia đình *Jobs*, các cựu lãnh đạo hàng đầu và những nhân vật quan trọng nhất là *Apple*, *Pixar* và *Disney*, như *Tim Cook*, *Jony Ive*, *Eddy Cue*, *Ad Catmull*, *John Lasserter*, *Robert Iger*.

"Chúng tôi muốn mang đến một hiểu biết sâu hơn về kho kỹ năng và khả năng tiến bộ không ngừng trong kinh doanh của *Steve Jobs*, và những nỗ lực gần như thần thánh nhằm tạo ảnh hưởng lên thế giới của anh. Chúng tôi muốn thể hiện những điều đó đã được tiếp năng lượng một cách phi thường như thế nào bởi tài năng độc đáo của một người tự học, và bởi chủ nghĩa lý tưởng chân chính cũng như nỗi ám ảnh đến cuồng dại của anh đối với các tiêu chuẩn thẩm mỹ khắt khe nhưng lại rất nhất quán, và ý thức lớn lao về sứ mệnh của anh. Ngay từ đầu, anh đã luôn trắc ẩn về những nỗi lo lắng và nhu cầu của những con người bình thường, những người muốn tìm thấy các công cụ mới để trao đổi cho bản thân sức mạnh và sự tiến bộ trong một thế giới ngày càng phức tạp, bất hòa và xáo trộn."

Trích đoạn

Vào một buổi chiều tháng mười hai lạnh lẽo năm 1979, *Steve Jobs* dừng xe tại bãi đậu xe trong Khu vườn của *Thánh A-La (Garden of Allah)*, một trung tâm phục vụ hội nghị và tĩnh dưỡng trên sườn ngọn núi *Mount Tamalpais* của hạt *Marin*, phía Bắc *San Francisco*. Trông anh mệt mỏi, thất vọng, tức giận và đến muộn. Giao thông trên đường 280 và 101 bị tắc nghẽn nhiều nơi trên đường lên từ *Cupertino*, và đường xuống phía nam thung lũng *Sillicon*, nơi đặt trụ sở chính của công ty anh sáng lập, *Apple*

Computer, và cũng là nơi anh vừa phải trải qua một cuộc họp hội đồng quản trị *Apple* dưới sự chủ trì của *Arthur Rock* đáng kính. Anh và *Rock* có rất nhiều bất đồng ý kiến. *Rock* đối xử với anh như một đứa con nít. *Rock* ưa cấp bậc còn anh chuộng các quá trình, anh tin rằng các công ty công nghệ phát triển theo những cách và nguyên tắc nhất định. Anh có niềm tin này do đã quan sát thấy nó phát huy tác dụng, đáng chú ý nhất là tại Intel, hãng sản xuất chip vĩ đại có trụ sở tại *Santa Clara* mà anh ủng hộ ngay từ những ngày đầu. *Rock* có lẽ là nhà đầu tư công nghệ đáng chú ý nhất trong thời đại của mình, nhưng thực tế thì ban đầu ông đã trợ giúp *Apple* một cách miễn cưỡng, phần nhiều bởi vì ông không vừa mắt với *Steve* và đồng sự *Steve Wozniak*. Ông không nhìn *Apple* theo cách mà *Jobs* vẫn nhìn – *Steve* xem *Apple* là một công ty khác thường đang thực hiện công việc nhân tính hóa điện toán với một cơ cấu tổ chức không có tôn ti trật tự. *Rock* thì đơn giản coi *Apple* như một vụ đầu tư không hơn không kém. *Steve* cảm thấy các cuộc họp ban điều hành với *Rock* không tạo ra động lực và chỉ khiến anh thêm nhụt chí; anh đã trông đợi chuyến đi dài trên chiếc xe mui trần phóng tới *Marin* sẽ giúp anh thoát khỏi mùi hôi thối cũ rích của cuộc tranh luận kéo dài dường như tới vô tận.

Mời các bạn đón đọc *Steve Jobs - Hành Trình Từ Gã Nhà Giàu Khinh Suất Đến Nhà Lãnh Đạo Kiệt Xuất* của tác giả *Brent Schlender* và *Rick Tetzeli*.

Dành tặng Leorna, vị cứu tinh của tôi, rất nhiều
lần.
— *BS*

Dành tặng Mari, mãi mãi.
“Không phải lúc nào người ta cũng có thể vừa là người
bạn tốt vừa là một người viết tốt.”
— *RT*

LỜI GIỚI THIỆU

(Cho bản tiếng Việt)

Khi được hỏi theo bạn, công ty nào đã thay máu toàn bộ ngành công nghiệp máy tính toàn cầu, chúng tôi tin rằng đa phần các bạn đều khẳng định đó chính là Apple. Apple không chỉ thay đổi ngành công nghiệp máy tính, nó còn làm được điều mà con người chưa từng hình dung đến trước khi nó ra đời, thay đổi hoàn toàn lối sống thường ngày của hàng tỉ người trên toàn thế giới. Nhờ ai và làm như nào, Apple thực hiện được sứ mệnh đó? Câu trả lời thường gắn liền với tên tuổi của phù thủy công nghệ, người vẫn được cho là “nửa thiên thần, nửa ác quỷ” – Steve Jobs.

Câu chuyện về thân thế, cuộc đời và sự nghiệp của Steve Jobs chưa bao giờ ngừng thu hút, chưa bao giờ ngừng gây tò mò đối với những tín đồ của Apple. Đã có rất nhiều cuốn sách, dày có, mỏng có, viết về cuộc đời của Steve, tái hiện hình ảnh một con người xuất chúng với bộ óc thiên tài, một người độc đoán, coi trọng bản thân hơn tất cả, có thể đập bể mọi thứ xung quanh, bất chấp cả tình bạn, tình yêu để đạt được điều mình muốn. Nhưng chúng tôi biết, chưa bao giờ những lời nhận xét có phần phiến diện đó thỏa mãn được độc giả – những người vẫn luôn tin rằng ở góc nào đó trong cuộc đời của Steve là những nét tính cách khác, những tính cách của “con người nhân văn” – yếu tố cơ bản để làm nên những tuyệt phẩm công nghệ cho đời, bởi chắc chắn không một “hôn quân” nào có thể làm nên một đế chế vĩ đại, tạo ra những kiệt tác nghệ thuật mà tất cả nhân loại đều say đắm như một “tôn giáo” riêng. Chính vì thế, với **Steve Jobs – Hành trình từ gã nhà giàu khinh suất đến nhà lãnh đạo kiệt xuất**, chúng tôi muốn mang đến cho các bạn một hình ảnh hoàn toàn khác về Steve: một Steve

tình cảm, giàu lòng trắc ẩn với con người, trân quý nhân tài với khả năng dùng người siêu việt, thiết tha với cái đẹp bằng “sự hoàn mỹ đã được định hình hoàn chỉnh” từ khi còn rất trẻ, tôn thờ các chuẩn mực đỉnh cao, một Steve ương ngạnh, nóng nảy, nông cạn, một Steve thất bại, nhưng rồi biết học hỏi, biết nỗ lực vượt bậc để thành một trong những thiên tài sáng giá nhất thời đại chúng ta. Như Jim Collins đã nói khi nhận xét về Steve: “Không một nhà lãnh đạo nào xuất chúng ngay từ ban đầu, tất cả thấy họ đều phải trưởng thành dần dần qua năm tháng. Và Steve cũng vậy!”

Steve Jobs – Hành trình từ gã nhà giàu khinh suất đến nhà lãnh đạo kiệt xuất được hai trong số những nhà báo kỳ cựu nhất của Trung tâm Silicon viết nên, một trong hai người – Brent Schlender – là bạn của Steve Jobs trong 25 năm, đồng thời có quan hệ tốt với những người thật sự thân thiết với Steve. Những câu chuyện được vẽ ra trong cuốn sách này chân thực, sống động như thể đang diễn ra trước mắt chúng ta, và là những chia sẻ chưa bao giờ được tiết lộ với báo giới từ những nhân vật nổi tiếng như Tim Cook, Eddy Cue, Larry Ellison, Jony Ive... Thông qua những câu chuyện này, độc giả có thể thấy được những sáng tạo, những nỗ lực chưa bao giờ ngừng nghỉ của Steve nhằm đạt tới những tiêu chuẩn cao nhất trong mọi việc mình làm, những trăn trở và lòng trắc ẩn chưa bao giờ nguôi của Steve đối với con người, khao khát mang đến cho con người những điều mà bản thân họ chưa từng hình dung đến, như ông từng nói: “Khách hàng không bao giờ biết họ muốn gì cho đến khi chúng ta chỉ ra cho họ.”

Chúng tôi tin rằng, cuốn sách này, ngoài tinh thần chung là mang đến cho độc giả sự thông hiểu sâu sắc hơn, toàn vẹn hơn về con người Steve, về những sự kiện, biến động, thành công và cả thất bại đã tạo hình nên một Steve vĩ đại về sau, thì còn truyền tải một thông điệp đến tất cả mọi người, dù công việc bạn đang làm là

gì, đó là: hãy luôn đặt ra tiêu chuẩn cao nhất cho tất cả mọi thứ mình làm.

Chúng tôi hy vọng rằng, cuốn sách sẽ mang đến cho các bạn một cái nhìn bao quát hơn, chân thực và nhân văn hơn về Steve, hiểu rõ hơn những gì đã giúp ông xây dựng nên một Apple vĩ đại, hùng mạnh và tinh tế như ngày nay, bởi báo chí và những cuốn sách khác đã tạo nên hình ảnh một con người mà như Tim Cook nói trong cuốn sách này: “Con người mà tôi đọc được trong cuốn sách đó là người tôi chưa bao giờ muốn làm việc cùng trong suốt thời gian qua.”

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn ông Trần Trọng Thành – Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Vinapo, đơn vị nghiên cứu phát triển Alezaa.com – người đã gợi ý và hỗ trợ chúng tôi rất nhiều trong việc hoàn thành cuốn sách này.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

Hà Nội, tháng 9 năm 2015

TS. Nguyễn Mạnh Hùng

Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng giám đốc Công ty Sách Thái Hà

MỤC LỤC

[Lời giới thiệu](#)

[Lưu ý của tác giả](#)

[Lời nói đầu](#)

[Chương 1 Steve Jobs tại Khu vườn của Thánh A-La](#)

[Chương 2 “Tôi từng không muốn trở thành doanh nhân”](#)

[Chương 3 Đột phá và vấp ngã](#)

[Chương 4 NeXT là gì?](#)

[Chương 5 Đánh cược bên lề](#)

[Chương 6 Chuyển viếng thăm của Bill Gates](#)

[Chương 7 May mắn](#)

[Chương 8 Những gã đàn ông, những kẻ đáng ghét và những người bảo vệ](#)

[Chương 9 Chắc có lẽ họ điên](#)

[Chương 10 Tin vào bản năng](#)

[Chương 11 Làm hết sức mình](#)

[Chương 12 Hai quyết định](#)

[Chương 13 Stanford](#)

[Chương 14 Nơi trú ẩn an toàn cho Pixar](#)

[Chương 15 Một thiết bị toàn vẹn](#)

[Chương 16 Điềm mù, oán giận và những cú hích](#)

[Chương 17 “Cứ nói với họ rằng tôi là một gã khốn”](#)

[Chú thích nguồn](#)

LƯU Ý CỦA TÁC GIẢ

Cuốn sách này là công trình của hai tác giả. Hai chúng tôi đã làm việc với nhau trong nhiều năm, từ thời cùng làm ở tạp chí *Fortune*. Với cuốn sách *Steve Jobs – Hành trình từ gã nhà giàu khinh suất đến nhà lãnh đạo kiệt xuất*, chúng tôi đã bỏ ra ba năm để cùng nhau nghiên cứu, phỏng vấn, gỡ băng, viết và biên tập. Và để thuận tiện cho độc giả, trong câu chuyện bạn sắp đọc dưới đây, chúng tôi quyết định sử dụng ngôi thứ nhất số ít xuyên suốt cuốn sách để ám chỉ Brent. Brent là người có mối quan hệ mật thiết với Steve Jobs gần một phần tư thế kỷ, vậy nên việc sử dụng đại từ *Tôi* sẽ giúp chúng tôi kể câu chuyện của mình dễ dàng hơn.

LỜI NÓI ĐẦU

“**A**nh là người mới phải không?” – đó là những từ đầu tiên anh nói với tôi. (Lời cuối cùng, 25 năm sau, là “Tôi xin lỗi”.) Anh ấy đã đổi vai trò với tôi. Xét cho cùng, tôi là một phóng viên. Người được cho là sẽ đặt ra các câu hỏi.

Tôi đã được cảnh báo về những thử thách có một không hai khi phỏng vấn Steve Jobs. Buổi tối trước đó, trên bàn nhậu, các đồng nghiệp mới của tôi ở văn phòng San Francisco của tạp chí *Wall Street Journal* đã cảnh báo tôi nên mặc áo chống đạn trong buổi gặp đầu tiên này. Một trong số họ nói, nửa đùa nửa thật, rằng việc phỏng vấn Jobs giống một cuộc chiến nhiều hơn là đặt câu hỏi. Đó là tháng 4 năm 1986 và Jobs đã là một huyền thoại của tạp chí. Trong văn phòng còn lưu trữ một truyền thuyết khẳng định rằng Steve đã mắng mỏ một phóng viên khác bằng cách đặt câu hỏi thẳng tuột: “Anh không hiểu một chút nào sao, không một chút gì về những điều chúng ta đang thảo luận?”

Tôi có nhiều kinh nghiệm với những chiếc áo chống đạn thật sự khi làm công việc đưa tin ở Trung Mỹ trong suốt những năm đầu thập niên 1980. Tôi chủ yếu có mặt ở El Salvador và Nicaragua, nơi tôi phỏng vấn mọi người từ tài xế lái xe tải băng qua khu vực chiến tranh, tới các cố vấn quân sự của Mỹ giữa rừng nhiệt đới, tới các chỉ huy của *lực lượng chống đói* tại nơi ẩn náu, hay tới các Tổng thống trong phủ của họ. Trong các nhiệm vụ khác, tôi đã gặp và nói chuyện với các tỉ phú như T. Boone Pickens, H. Ross Perot và Lý Gia Thành, với người đoạt giải thưởng Nobel như Jack Kilby, với các ngôi sao nhạc rock hay thần tượng điện ảnh, những cá nhân từ bỏ chủ nghĩa đa thê hay thậm chí bà của những người thích làm ra vẻ mình là kẻ ám sát. Tôi không phải là người dễ bị hăm dọa. Tuy nhiên, trong toàn

bộ chuyên đi kéo dài 20 phút từ nhà ở San Mateo, California tới trụ sở của NeXT Computer ở Palo Alto, tôi đã nghiên ngẫm và bút rút về việc làm thế nào để phỏng vấn Jobs một cách tốt nhất.

Một phần bản thảo của tôi do thực tế rằng, đó là lần đầu tiên trong trải nghiệm là một nhà báo, tôi đi phỏng vấn một lãnh đạo doanh nghiệp xuất chúng trẻ hơn mình. Tôi bây giờ 32 tuổi, còn Jobs 31 và đã nổi tiếng khắp thế giới. Cùng với Bill Gates, anh được săn đón vì đã sáng lập nên ngành công nghiệp máy tính cá nhân. Rất lâu trước khi chúng ta biết đến Internet bắt đầu sinh ra hàng loạt tài năng trẻ, Jobs đã là ngôi sao sáng chói độc nhất vô nhị trên bầu trời công nghệ, với bản lý lịch hoành tráng. Các bảng mạch mà anh ấy cùng Steve Wozniak lắp ráp tại ga-ra ô tô ở Los Altos là khởi nguồn của một công ty tỉ đô. Máy tính cá nhân dường như có tiềm năng vô hạn, và với tư cách là nhà sáng lập Apple Computer, Steve Jobs là gương mặt đại diện cho tất cả những tiềm năng đó. Nhưng rồi, vào tháng 9 năm 1985, anh từ chức, không lâu sau khi thông báo với ban điều hành của công ty rằng anh đang lôi kéo một vài nhân viên chủ chốt của Apple tham gia cùng anh thành lập công ty mới sản xuất máy tính “trạm” (computer “Workstations”). Các phương tiện truyền thông ăn khách đã mở xẻ cặn kẽ sự ra đi của anh, cả hai tạp chí *Fortune* và *Newsweek* đều đặt sự kiện nhục nhã đó lên trang bìa của họ.

Trong vòng sáu tháng sau, chi tiết về công ty khởi nghiệp mới của Steve được giữ kín, một phần vì Apple đệ đơn kiện để ngăn chặn việc anh bòn rút nhân viên của họ. Nhưng cuối cùng thì Apple cũng dừng việc kiện tụng. Và bây giờ, theo một nhân viên thuộc phòng quan hệ công chúng của Jobs, người đã gọi cho số của tôi ở *Journal*, Steve đang muốn thực hiện một cuộc phỏng vấn với các xuất bản phẩm lớn trong giới kinh doanh. Anh đã sẵn sàng khởi động điệu múa quạt giữa chốn công cộng để bắt đầu tiết lộ chi

tiết về điều NeXT thực sự đang làm. Tôi đã hoàn toàn bị mê hoặc, nhưng đồng thời cũng cảm thấy cần phải thận trọng; tôi không muốn gục ngã trước quý ngài Jobs có sức lôi cuốn đặc biệt mà thiên hạ ai cũng biết.



CHUYẾN ĐI VỀ PHÍA NAM tới Palo Alto là cuộc hành trình xuyên qua lịch sử của Thung lũng Silicon. Từ Đường 92 tại hạt San Mateo qua tới quốc lộ Interstate 280, con đường tám làn với khung cảnh “đồng quê” chạy dọc theo các hồ San Andrea và Crystal Springs Reservoir, nơi chứa nước uống cho San Francisco được dẫn từ dãy núi Sierras; qua khu dân cư đầy phô trương của những ông chủ quỹ đầu tư mạo hiểm dọc theo đường Sand Hill Road ở Menlo Park và băng qua trung tâm nghiên cứu cơ bản quốc gia Stanford Linear Accelerator quanh co kéo dài khoảng 1,6 km, phòng nghiên cứu này nằm phía dưới con đường không thu phí và rạch một vết vào phong cảnh xung quanh giống như một nếp đứt gãy do áp lực; qua kính thiên văn vô tuyến “chiếc đĩa của Stanford” và những cây sồi được trang trí công phu nằm rải rác làm tấm trong vành đai xanh rộng phía sau khu vực trường đại học. Những cơn mưa đông và xuân đã làm cỏ thảo nguyên trên các quả đồi sống lại, trong phút chốc biến từ màu vàng xám xịt thường thấy thành màu xanh như một sân gôn và điểm xuyết vào đó là những mảng hoa dại màu cam, tím và vàng. Tôi vẫn còn lạ lẫm với khu vực Vịnh tới mức chưa nhận ra rằng đây là khoảng thời gian đẹp nhất trong năm để lái xe tới đây.

Ở lối ra – đường Page Mill – là địa chỉ của Hewlett-Packard, tập đoàn ALZA ban đầu là nhà tiên phong về công nghệ sinh học, các công ty phát triển nhanh chóng của Thung lũng Silicon như hãng tư vấn Andersen (nay gọi là Accenture), và hãng luật Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Nhưng đầu tiên bạn sẽ tới Công viên Nghiên cứu

thuộc quyền sở hữu của Đại học Stanford, với những lùm cây của các phòng thí nghiệm Nghiên cứu và Phát triển (R&D) thấp, nằm sát mặt đất cùng nhiều không gian rộng phủ đầy cỏ. Trung tâm nghiên cứu Palo Alto danh tiếng của Xerox (PARC), nơi lần đầu tiên Steve nhìn thấy chiếc máy tính với con chuột và giao diện màn hình “nhị phân” sinh động. Đây là nơi anh ấy chọn để đặt trụ sở của NeXT.

Một cô gái trẻ thuộc hãng chịu trách nhiệm về mạng quan hệ công chúng cho NeXT – Allison Thomas Associates – dẫn tôi qua tòa văn phòng hai tầng chật hẹp xây bằng kính và bê tông tới một phòng hội thảo nhỏ, nhìn ra bên ngoài là một bãi đỗ xe còn trống một nửa. Steve đang đợi ở đó. Anh gật đầu chào đón tôi, đề nghị cô gái ra ngoài và trước khi tôi tìm thấy chỗ ngồi, anh dạm hỏi tôi với câu hỏi đầu tiên đó.

Tôi không chắc liệu Steve có muốn một câu trả lời ngắn gọn kiểu “đúng” hoặc “không đúng”, hay anh chỉ tò mò một cách thành thật về con người và xuất xứ của tôi. Tôi cho là ý thứ hai, nên bắt đầu liệt kê những nơi và lĩnh vực tôi viết cho *Journal*. Ngay sau khi lấy bằng sau đại học tại Đại học Kansas, tôi chuyển tới Dallas để làm báo, tại đây tôi viết về hàng không và điện tử, vì các tập đoàn sản xuất hàng điện tử Texas Instruments và Radio Shack đặt tại đó. Trong thời gian này, tôi được nhiều người biết tới nhờ bài về tiểu sử của kẻ đã ám sát Tổng thống Reagan năm 1981, John Hinckley, người con được thừa kế sự giàu có từ người cha buôn bán dầu mỏ vùng Texas.

“Anh tốt nghiệp trung học phổ thông năm nào?”, anh xen vào lời tôi. “Năm 1972”, tôi trả lời, “và tôi đã mất bảy năm học ở trường đại học nhưng chưa bao giờ lấy được bằng thạc sĩ”. “Đó cũng là thời điểm tôi tốt nghiệp phổ thông trung học”, anh ngắt lời. “Vậy là

chúng ta trạc tuổi nhau”. (Về sau tôi phát hiện ra rằng anh đã nhảy một lớp.)

Rồi tôi giải thích rằng tôi dành hai năm ở Trung Mỹ và Hồng Kông để viết và đưa tin về các vấn đề địa chính trị cho *Journal*, và một năm ở Los Angeles, trước khi lan lợi kiếm được công việc mơ ước ở San Francisco. Đến đây, câu chuyện bắt đầu giống một cuộc phỏng vấn tuyển dụng. Trừ một điều rằng Jobs không mấy phản ứng trước tất cả các câu trả lời của tôi.

“Vậy anh có biết bất cứ thứ gì về máy tính không?”, anh hỏi, một lần nữa lại ngắt lời tôi. “Không có phóng viên nào của các tờ báo lớn biết chút gì về máy tính cả”, anh thêm vào và lặc đầu với vẻ chiêu cô. “Người cuối cùng viết về tôi cho tạp chí *Wall Street Journal* thậm chí còn không phân biệt được bộ nhớ máy tính và một chiếc đĩa mềm!”

Đến lúc đó tôi cảm thấy chân mình đứng vững hơn đôi chút. “À, một cách chính thức thì tôi học chuyên ngành ngôn ngữ, nhưng tôi đã lập trình một vài trò chơi điện tử đơn giản và thiết kế những cơ sở dữ liệu liên quan trên hệ thống máy tính ở trường đại học”. Mắt anh đảo ngược, lộ vẻ chán nản. “Trong một vài năm, tôi đã làm việc nhiều đêm bên chiếc máy tính nhỏ NCR, xử lý các giao dịch hàng ngày cho bốn ngân hàng”. Anh bắt đầu nhìn chằm chằm ra ngoài cửa sổ. “Và tôi đã mua một chiếc máy tính IBM ngay trong ngày đầu nó ra lò. Tại hãng bán lẻ Businessland. Ở Dallas. Số thứ tự của nó bắt đầu với tám con số 0. Và tôi đã cài đặt hệ điều hành CP/M trước tiên. Tôi chỉ cài MS-DOS khi tôi bán nó trước khi chuyển tới Hồng Kông, theo mong muốn của người mua.”

Khi đang đề cập tới những hệ điều hành thuở ban đầu đó và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, anh tỏ vẻ háng hái hẳn lên. “Tại sao anh không dùng một chiếc Apple II?”, anh hỏi.

Một câu hỏi hay, nhưng nghiêm túc mà nói... tại sao tôi lại để anh chàng này phỏng vấn mình?

“Tôi chưa bao giờ mua sản phẩm của Apple”, tôi thừa nhận, “nhưng bây giờ tôi đang ở đây, tôi đã nói chuyện để tạp chí *Journal* mua cho tôi một chiếc Fat Mac”. Tôi đã thuyết phục những ông chủ ở New York rằng nếu để tôi viết về Apple, tôi sẽ thân thuộc hơn với những chiếc máy mới nhất của họ. “Tôi đã sử dụng nó được vài tuần. Cho đến bây giờ, tôi thích nó hơn chiếc máy tính cá nhân khác”.

Tôi đã mở được ổ khóa. “Hãy đợi cho đến khi anh quan sát thấy thứ mà chúng tôi sắp chế tạo ở đây”, anh nói với tôi. “Anh sẽ muốn trông kỹ cái Fat Mac đó đi”. Cuối cùng chúng tôi cũng chạm tới điểm quan trọng của cuộc phỏng vấn, cái đích mà Steve muốn ngay từ lúc đầu – anh có thể kể cho tôi nghe cách anh sẽ vượt qua được công ty do mình sáng lập và chiến thắng những người, đáng chú ý nhất là Tổng giám đốc điều hành của Apple – John Sculley – người đã trục xuất anh khỏi vương quốc của mình.

Bây giờ đến lượt anh nhận các câu hỏi của tôi, mặc dù không phải lúc nào anh cũng trả lời chúng một cách trực tiếp. Chẳng hạn, tôi tò mò về trụ sở trống rỗng một cách kỳ lạ. Liệu mọi người thực sự sẽ lấp rập những chiếc máy tính ở đây? Trông nó không hề giống một nơi sản xuất. Liệu anh sẽ đầu tư toàn bộ hay kêu gọi một vài nhà đầu tư? Bán tất cả cổ phiếu Apple, chỉ giữ lại một cổ phiếu, mang lại cho anh khoản lợi nhuận 70 triệu đô la, nhưng như vậy là chưa đủ để nuôi một công ty tham vọng đến nhường này. Đôi lúc, anh đổi hướng câu chuyện sang những chủ đề hoàn toàn không liên quan. Giữa lúc nói chuyện, anh uống nước nóng bốc khói trong một chiếc cốc thủy tinh chuyên dùng để uống bia. Anh giải thích rằng một ngày nọ khi hết trà, anh chợt nhận ra là mình cũng thích nước thật nóng. “Nó làm tôi đi theo cùng một cách”, anh nói. Cuối

cùng anh cũng hướng cuộc hội thoại quay trở lại chủ đề cũ: giáo dục cao hơn cần những chiếc máy tính tốt hơn, và chỉ có NeXT cung cấp được sản phẩm này. Công ty đang làm việc cùng với Stanford và Carnegie Mellon, hai trường đại học có các khoa Khoa học máy tính rất uy tín. “Họ sẽ là những khách hàng đầu tiên của chúng tôi.”

Bất chấp sự lẩn tránh không trả lời một cách trực tiếp và sự quyết tâm theo đuổi một thông điệp duy nhất, Jobs vẫn thể hiện một dáng vẻ đầy sinh động. Niềm tin mãnh liệt vào bản thân của Steve làm tôi như cuốn theo từng lời nói của anh. Steve sử dụng những câu nói có cấu trúc chặt chẽ, ngay cả khi cố gắng trả lời một câu hỏi bất ngờ. 25 năm sau, tại lễ tưởng niệm Steve, vợ anh, Laurene, đã xác nhận rằng anh sở hữu “sự hoàn mỹ đã được định hình hoàn chỉnh” từ khi còn rất trẻ. Sự tự tin vào óc phán đoán và khiếu thẩm mỹ đó của bản thân đến từ những câu trả lời của anh. Nó cũng thể hiện qua thực tế, khi tôi nhận ra từ diễn biến của cuộc nói chuyện, rằng anh quả là đang phỏng vấn tôi, kiểm tra tôi để xem liệu tôi có “thẩm thấu” được điều đặc biệt về những gì anh đã, đang và sẽ làm ở NeXT không. Sau này, tôi mới nhận ra rằng đó là vì Steve muốn bất cứ cái gì viết về anh, về công việc của anh đều phải đạt tiêu chuẩn chất lượng cao do chính anh đặt ra. Ở giai đoạn này của cuộc đời, anh nghĩ rằng anh có khả năng làm công việc của người khác tốt hơn họ làm – đây là thái độ hẳn nhiên sẽ khiến các nhân viên của anh phải lo lắng.

Cuộc phỏng vấn kéo dài 45 phút. Các kế hoạch mà anh vạch ra cho NeXT mới chỉ ở dạng phác thảo; hóa ra đây là một dấu hiệu cảnh báo sớm về những bất ổn mà công ty sẽ phải đối mặt trong những năm về sau. Tuy nhiên, có một điều hữu hình mà anh rất muốn thảo luận: logo của NeXT. Anh đưa cho tôi một cuốn sách quảng cáo nhỏ giải thích sự phát triển sáng tạo của biểu tượng trang nhã mà Paul Rand đã thiết kế. Cuốn sách cũng được thiết kế bởi chính Rand,

với những chiếc lá mờ ảo bóng bẩy, tách biệt những trang giấy dày và mịn, được dập nổi với hướng dẫn từng bước cách anh đi tới quyết định sử dụng một hình ảnh được nói trong “nhiều ngôn ngữ thị giác khác nhau”. Logo là một hình lập phương đơn giản với từ NeXT được viết lên lượt theo thứ tự chữ cái với “màu đỏ tươi tương phản với đỏ hồng và xanh lá cây, màu vàng tương phản với màu đen (sự tương phản màu sắc mạnh nhất có thể)”, và “lơ lửng ở một góc 28 độ”, theo như diễn tả trong cuốn sách nhỏ. Lúc bấy giờ, Rand được xem là một trong những nhà thiết kế đồ họa hàng đầu của Mỹ; ông nổi tiếng vì đã tạo ra logo cho IBM, ABC Television, UPS, Westinghouse cùng nhiều công ty khác. Để có cuốn sách nhỏ này và bản nháp của một chiếc logo còn chưa chính thức được chọn, Jobs sẵn lòng nói lời từ biệt với 100.000 đô la. Sự phung phí đó, mặc dù để theo đuổi sự hoàn hảo, là phẩm chất không giúp ích gì được cho Jobs tại NeXT.



TÔI ĐÃ KHÔNG viết câu chuyện nào sau buổi gặp gỡ đó. Một chiếc logo đầy hình tượng cho một công ty còn trong trứng nước chưa đủ để được coi là một bản tin, dù người đặt và người thiết kế nó có là ai đi nữa. (Bên cạnh đó, bấy giờ tạp chí *Wall Street Journal* cũng chưa bao giờ xuất bản tranh ảnh; thực tế thì tờ báo không bao giờ in bất cứ thứ gì có màu sắc. Vì vậy ngay cả khi tôi muốn viết về chiếc phù hiệu mới sáng bóng của Steve thì vẻ đẹp tinh tế, huyền ảo của nó cũng khó mà truyền tải được tới các độc giả, những người lúc đó ít quan tâm tới việc thiết kế hình ảnh.)

Không viết một bài đặc biệt nào là phát súng đầu tiên trong sự đàm phán kéo dài suốt 25 năm đánh dấu mọi quan hệ của chúng tôi. Như với hầu hết các mối quan hệ phóng viên/nguồn tin khác, có một lý do khiến Steve và tôi muốn liên lạc với nhau: Chúng tôi

có thứ mà người kia cần. Tôi có thể đưa anh lên trang nhất của *Wall Street Journal* và, sau đó là trang bìa của tạp chí *Fortune*; còn anh ấy có câu chuyện mà độc giả của tôi muốn đọc. Tôi muốn viết tốt hơn và sớm hơn tất cả các phóng viên khác. Anh thường muốn tôi viết về các sản phẩm mới; còn độc giả của tôi muốn biết về anh, nếu không hơn thì cũng nhiều như muốn biết về sản phẩm. Anh muốn tôi chỉ ra tất cả ưu điểm của sản phẩm, đặc tính và vẻ đẹp trong quá trình sáng tạo ra nó; còn tôi thì muốn đứng sau cánh gà và theo dõi những sóng gió mà công ty của Steve phải đối mặt khi cạnh tranh để đưa tin. Đây là chủ đề ngấm trong hầu hết các giao dịch giữa chúng tôi: một sự trao đổi trong đó mỗi người hy vọng sẽ thuyết phục bằng cách tâng bốc người kia vào một dạng giao dịch có lợi. Đối với Steve, điều này giống như trong trò chơi bài, nơi mà có hôm tôi cảm thấy chúng tôi cùng phe trong trò chơi bốn người nhưng hôm sau lại thấy mình chỉ như một kẻ non nớt cầm trên tay bộ bài có lá bài cao nhất chỉ là tám trong trò xì tố⁽¹⁾. Thường thì anh ấy làm tôi cảm thấy như thể anh nắm đằng chuôi – dù điều này có thể đúng hoặc không.

Bất chấp thực tế rằng *Journal* không đăng bất cứ bài gì về Steve vào lúc đó, Steve nói với Cathy Cook, một cựu binh ở Thung lũng Silicon đang làm việc cho Allison Thomas, rằng cuộc phỏng vấn diễn ra tốt đẹp và anh ấy nghĩ tôi cũng “ổn đấy”. Thịnh thoảng, anh ấy lại yêu cầu Cathy mời tôi tới NeXT để cập nhật thông tin. Một cách thẳng thắn thì không có nhiều thứ đáng để đưa tin, ít nhất theo quan điểm của *Journal* – tôi đã không viết gì đáng kể về NeXT cho đến năm 1988, khi Steve cuối cùng cũng tiết lộ chiếc máy tính trạm đầu tiên của công ty. Nhưng các chuyên viên viếng thăm luôn kích thích trí tò mò và tiếp thêm sinh lực cho tôi.

Một lần anh gọi tôi tới, hỏi báo về việc thuyết phục Ross Perot đầu tư 20 triệu đô la vào NeXT. Từ vẻ bề ngoài mà nói, họ là

một cặp đôi cộc cạch nhât: Perot, một cựu binh hải quân để tóc húi cua, bảo thủ, cực kì yêu nước, đang đầu tư vốn cho một người nguyên là dân hip-pi, vẫn thích đi chân trần, ăn chay và không tin vào việc sử dụng chất khử mùi. Tuy nhiên, giờ đây tôi đã biết về Steve đủ để hiểu rằng anh và Perot, người tôi từng phỏng vấn vài lần, thực ra là những tâm hồn đồng điệu: cả hai đều là những người tự học theo trường phái duy tâm, có phong cách riêng. Tôi nói với anh rằng anh nhât thiết phải tới thăm Perot ở phòng làm việc tại Electronic Data Systems (EDS) ở Dallas, nếu không vì một lý do nào khác thì cũng là ngắm bộ sưu tập đồ sộ những công trình điêu khắc đại bàng và dãy cờ Mỹ dàn hàng theo con đường lái xe ở trụ sở chính. Steve cười và đảo mắt đầy thích thú: “Đã ở đó và làm vậy”. Anh hỏi liệu tôi có nghĩ rằng anh bị điên vì thích Perot không. “Làm sao người ta có thể *không* thích Perot một chút nào sau khi đã gặp ông ấy?”, tôi trả lời. “Ông ấy vui tính đấy.” Steve cười khúc khích đồng ý, rồi thêm vào: “Một cách nghiêm túc thì tôi nghĩ mình có thể học hỏi nhiều điều từ ông ấy”.

Trải qua thời gian, việc chúng tôi cùng độ tuổi trở thành một chiếc cầu nối hơn là rào chắn. Steve và tôi đều trải qua những sự kiện trọng đại của tuổi thanh niên giống nhau. Tôi có thể nói điều tương tự về Bill Gates, người mà tôi cũng theo dõi và đưa tin một cách rộng rãi, nhưng anh ấy không phải là sản phẩm của những trường công hay sự giáo dục của tầng lớp lao động. Cả ba chúng tôi né tránh được bom đạn trong cuộc chiến tranh Việt Nam vì nghĩa vụ quân sự bắt buộc được bãi bỏ khi chúng tôi 18 tuổi. Tuy nhiên, so với Bill thì Steve và tôi là sản phẩm rõ ràng hơn của một thế hệ phản đối chiến tranh, ưa chuộng tình yêu và hòa bình. Chúng tôi là những người thích âm nhạc, mê tít những máy móc cải tiến và chúng tôi không ngại thử nghiệm những trải nghiệm và ý tưởng mới lạ. Steve là con nuôi, và chúng tôi thỉnh thoảng có nói về chuyện này, nhưng khía cạnh giáo dục đó gần như chưa từng có tác động lớn nào lên trí

tuệ và sự phát triển văn hóa của Steve giống như bộ i cảnh chính trị, xã hội – và chiếc hộp cát đồ chơi công nghệ cao – rộng lớn hơn gắn liền với tuổi thơ của chúng tôi.

Trong những năm khởi đầu đó, Steve có một lý do quan trọng để nuôi dưỡng mối quan hệ với tôi. Trong thế giới máy tính biến động không ngừng những năm cuối thập niên 1980, việc tạo dựng sự hào hứng, ngóng đợi đối với sản phẩm lớn tiếp theo của anh là vô cùng quan trọng để thu hút khách hàng và các nhà đầu tư tiềm năng, điều này càng ý nghĩa hơn nếu biết rằng NeXT cần tới 5 năm để sản xuất ra một chiếc máy tính có khả năng hoạt động. Trong suốt cuộc đời, Steve có một cảm giác mãnh liệt và giá trị chiến thuật của thông tin báo chí; đây chỉ là một phần mà Regis McKenna, người có lẽ là cố vấn ban đầu quan trọng nhất của anh, gọi là “năng khiếu marketing bẩm sinh của Steve. Thậm chí khi mới 22 tuổi, anh ấy đã có trực giác đó”, McKenna nói thêm. “Anh ấy hiểu điều gì là vĩ đại về Sony, về Intel. Anh ấy muốn tạo dựng mẫu hình ảnh đó cho thứ mà anh ấy sẽ tạo ra”.

Trong những năm sau đó, khi biết rằng Apple cũng là một trong những công ty mà tôi theo dõi và viết tin cho *Journal*, và sau đó là *Fortune*, Steve thường triệu tập tôi tới vào những thời điểm có vẻ như là ngẫu nhiên để cung cấp cho tôi những “tin tức tình báo” mà anh nghe được từ những đồng nghiệp cũ vẫn đang làm việc tại Apple, hay đơn giản chỉ để chia sẻ quan điểm về những màn kịch không hề kịch t diễn ra tại công ty cũ đó ở Cupertino. Dần dà, tôi hiểu được rằng anh ấy là một nguồn đáng tin cậy để tìm hiểu về mớ hỗn độn tại Apple đầu những năm 1990 – và sau này tôi cũng nhận ra rằng chẳng có gì ngẫu nhiên trong những cuộc gặp đó cả. Steve luôn có một lý do không tiện nói ra: Đôi khi anh ấy hy vọng lượm lặt được thông tin về đối thủ cạnh tranh; đôi khi anh có một sản phẩm muốn tôi kiểm tra; đôi khi anh muốn trừng phạt tôi vì những thứ

tôi đã viết. Anh cũng lợi dụng trường hợp sau cùng để từ chối; một lần, cuối những năm 1990, sau khi Steve trở lại công ty mà mình đồng sáng lập, tôi gửi cho anh ấy một bức thư ngắn rằng tôi nghĩ đã đến lúc viết một câu chuyện khác về Apple cho *Fortune*. Trước đó, tôi đã tạm ngưng liên lạc với mọi người trong một vài tháng để phẫu thuật hở tim – anh ấy có gọi điện đến bệnh viện chúc tôi mau khỏe – nhưng bây giờ tôi đã sẵn sàng quay trở lại công việc. Thư điện tử trả lời của anh thật đơn giản: “Này Brent“, anh viết, “như tôi còn nhớ thì anh đã viết một câu chuyện khá vớ vẩn về tôi và Apple mùa hè năm ngoái. Tôi nhớ nó đã xúc phạm tới tình cảm của tôi. Sao anh lại viết một câu chuyện kinh tởm đến vậy?”. Nhưng một vài tháng sau, anh ấy đã dụ dỗ và hợp tác để tôi viết một bài đặc biệt khác về công ty.

Giữa hai chúng tôi tồn tại một mối quan hệ dài, phức tạp và chủ yếu là làm vừa lòng cả hai. Khi tôi bắt gặp Steve tại các sự kiện của ngành máy tính, anh giới thiệu tôi là bạn, điều này có cái gì đó bỡ ngỡ, kì cục, đúng sự thật nhưng không phải lúc nào cũng đúng là thế. Trong một thời gian ngắn khi anh có văn phòng ở Palo Alto gần tòa soạn của *Fortune*, thỉnh thoảng tôi tình cờ gặp anh đâu đó xung quanh thành phố và chúng tôi dừng lại để buôn đủ thứ chuyện. Có lần, tôi giúp anh mua quà sinh nhật cho vợ, Laurene. Tôi đến thăm nhà anh ấy đôi ba lần, không vì việc này thì cũng vì việc khác, nhưng chẳng theo một thủ tục, quy định nào giống như với các CEO khác. Tuy vậy lúc nào chúng tôi cũng giữ vai trò trong mối quan hệ một cách rõ ràng: Tôi là phóng viên, còn anh ấy là đối tượng và nguồn tin. Steve thích một vài bài viết của tôi – còn những bài khác, giống như bài đã khiến anh viết bức thư điện tử kia, lại làm anh tức điên lên. Sự độc lập của tôi và nguồn tích trữ thông tin của anh đã tạo ra biên giới cho mối quan hệ của cả hai.

Khoảng cách cá nhân thiết lập này ngày một xa hơn trong suốt những năm cuối đời của anh ấy. Cả hai chúng tôi đều ốm nặng trong khoảng giữa những năm 2000; Steve có triệu chứng của ung thư tuyến tụy lần đầu vào năm 2003, trong khi vào năm 2005 tôi mắc chứng viêm màng trong tim và viêm màng não trong chuyến đi tới Trung Mỹ, khiến tôi gần như bị hôn mê trong suốt 14 ngày và hẳn nhiên đã lấy đi gần như toàn bộ thính giác của tôi. Tất nhiên, anh ấy biết nhiều về bệnh của tôi hơn là tôi biết về bệnh của anh ấy. Thành thạo anh vẫn tiết lộ thông tin – có lần chúng tôi thậm chí còn so sánh các vết sẹo do phẫu thuật, giống như nhân vật Quint (do Robert Shaw thủ vai) và Hopper (do Richard Dreyfuss thủ vai) trong bộ phim *Jaws* (Hàm cá mập). Anh đến thăm tôi ở bệnh viện Stanford hai lần trong những tuần khi tôi dần hồi phục – tranh thủ lúc tới để kiểm tra thường kỳ với các bác sĩ chuyên khoa ung thư. Anh kể cho tôi nghe vài chuyện đùa kinh khủng về Bill Gates và chỉ trích tôi vì vẫn tiếp tục hút thuốc, bất chấp anh đã nhắc nhở tôi nhiều năm trời. Steve luôn thích khuyên mọi người cách kiểm soát đời sống cá nhân.



SAU KHI STEVE QUA ĐỜI, hàng loạt các phân tích vô thưởng vô phạt được tung ra: báo chí, sách vở, phim ảnh, các chương trình truyền hình. Thường thì chúng làm sống lại những câu chuyện huyền thoại cũ về Steve, bằng cách sử dụng những mẫu rập khuôn được tạo sẵn từ những năm 1980, khi báo chí phát hiện ra thân phận đột nhập từ Cupertino. Trong những năm tháng đó, Steve dễ bị tác động bởi sự nịnh hót từ báo giới nên anh cho phép bản thân và công ty cởi mở với cánh phóng viên. Về sau, anh đối đầu với họ bằng sự vô kỷ luật và thất thường nhất của mình. Ngoài việc thể hiện bản thân là một thiên tài khi tưởng tượng ra những sản phẩm đột phá, anh cũng thể hiện sự thờ ơ và bủn xỉn khó chịu đối với nhân viên và bạn

bè. Do vậy, khi anh bắt đầu giới hạn sự cởi mở và chỉ hợp tác với báo chí khi cần để quảng bá sản phẩm, những câu chuyện từ những ngày đầu tiên ở Apple đã trở thành sự mặc định có tính quy ước cho nhân cách và suy nghĩ của Steve. Có lẽ đó là lý do tại sao những bản tin sau cái chết của anh đã phản ánh những mẫu rập khuôn như thế này: Steve là thiên tài với sự nhạy bén trong thiết kế, một pháp sư mà pháp lực kể chuyện có thể tạo ra những điều kì diệu và hiểm ác được gọi là “trường bóp méo hiện thực”; anh là một gã xuẩn ngốc tự cao tự đại, người không để mớ xỉa để n mọi người để theo đuổi một mục đích duy nhất là sự hoàn hảo; Steve nghĩ rằng anh thông minh hơn tất cả mọi người, không bao giờ lắng nghe các ý kiến khuyên nhủ, nửa thiên tài nửa đáng khinh không thay đổi từ khi sinh ra.

Không một điều nào ở trên đúng với trải nghiệm của tôi về Steve, người có vẻ luôn phức tạp hơn, nhân tính hơn, ủy mị hơn và thậm chí còn thông minh hơn tất cả Steve khác mà tôi từng được đọc. Một vài tháng sau khi anh qua đời, tôi bắt đầu tổng hợp các ghi chú cũ, băng ghi âm và tài liệu từ những câu chuyện của tôi viết về anh ấy. Có tất cả những thứ mà tôi đã quên lãng: những ghi chú tôi viết về anh khi không có sự chuẩn bị trước, những câu chuyện anh kể cho tôi trong các cuộc phỏng vấn mà tôi không thể sử dụng vì một vài nguyên nhân nhạy cảm, những chuỗi thư điện tử cũ mà chúng tôi đã trao đổi qua lại, hay thậm chí một vài cuốn băng ghi âm mà tôi chưa bao giờ sử dụng. Có một cuốn băng audio anh làm cho tôi, đó là bản được lồng nhạc từ cuốn mà anh được tặng bởi bà Yoko Ono, phu nhân của John Lennon, với nhiều phiên bản khác nhau của *Strawberry Fields Forever* được thu lại trong suốt quá trình sáng tác dài lê thê. Tất cả những thứ này được lưu giữ trong ga-ra của tôi, và việc lục tìm chúng đã gọi lại nhiều kỉ niệm chôn giấu về Steve trong suốt nhiều năm qua. Sau khi xem lại những di vật cá nhân trong một vài tuần, tôi quyết định rằng việc càu nhàu về

những câu chuyện huyền thoại một chiều, thứ đã đóng đinh trong tâm trí công chúng, về Steve là không đủ; tôi muốn đưa ra một bức tranh đầy đủ hơn và một sự hiểu biết sâu sắc hơn về người mà tôi đã theo dõi kỹ lưỡng, theo cách không thể xảy ra được nếu Steve còn sống. Việc theo dõi để đưa tin bài về Steve thực sự cuốn hút và tạo ra những cảm xúc mạnh mẽ. Chuyện của anh thực sự giống với chuyện trong kịch Shakespeare, đầy ngạo mạn, mưu đồ và kiêu hãnh, giống những kẻ hung ác và những gã ngốc hậu đậu, không thiếu những may mắn bất thường, dụng ý tốt và những hậu quả không tương. Có rất nhiều thăng trầm diễn ra trong một thời gian quá ngắn đến mức thật không thể vẽ ra được một quỹ đạo khái quát về thành công của anh lúc sinh thời. Giờ đây tôi muốn thực hiện một cái nhìn dài hơn về người mà tôi đã chú ý theo dõi trong nhiều năm, người mà tôi đã gọi là bạn.



CÂU HỎI CƠ BẢN nhất về sự nghiệp của Steve là như thế này: Làm thế nào một doanh nhân đầy mâu thuẫn, thiếu thận trọng, liều lĩnh và ương ngạnh tới mức bị đầy ải khỏi công ty mình sáng lập lại có thể trở thành một CEO được tôn kính, người đã giải nguy cho Apple và tạo ra cả một dòng những sản phẩm định hình nên một nền văn hóa riêng biệt để biến công ty thành một tổ chức kinh doanh giá trị nhất và được ngưỡng mộ nhất trên trái đất này, thay đổi cuộc sống hàng ngày của hàng tỉ con người đến từ mọi nền văn hóa, tầng lớp kinh tế xã hội khác nhau? Steve chưa bao giờ muốn trao đổi về câu hỏi này. Dù là người hay tự vấn, Steve lại không có khuynh hướng hỏi tương quá khứ: “Nhìn lại thì có ích gì”, anh cho tôi biết trong một bức thư điện tử. “Tôi thích mong đợi tất cả những thứ tốt đẹp sắp diễn ra hơn”.

Câu trả lời thực sự phải chỉ ra được cách anh ấy thay đổi, người nào đã tác động tới những thay đổi đó và làm thế nào anh áp dụng những thứ học được vào kinh doanh để tạo ra những thiết bị tin học tuyệt vời. Trong lúc mải mê nghiên cứu tài liệu cũ, tôi đã nhớ lại quãng thời gian mà nhiều người cho rằng đó là những năm tháng “hoang tàn” của Steve, khoảng thời gian 12 năm kéo dài từ lúc đầu tiên Steve nhận nhiệm vụ ở Apple đến lúc anh quay trở lại. Thời đại đó, từ 1985 đến 1997, rất dễ để có một cái nhìn tổng thể. Những lúc trầm không bi thảm như những biến cố lớn trong nhiệm kỳ đầu của Steve tại Apple, và những lúc thăng, dĩ nhiên, không li kì như những sản phẩm mà anh đã tạo ra trong thập kỷ đầu của thế kỷ XXI. Đây là khoảng thời gian phức tạp, rối ren, và không phải là chất liệu để tạo nên những tiêu đề báo dễ dãi. Mà những năm tháng đó thực sự mang tính then chốt đối với sự nghiệp của anh. Đó là khi anh học được hầu hết mọi thứ để tạo dựng nên thành công sau này, và đó là khi anh bắt đầu kiếm chế và điều khiển được hành vi của mình. Chúng ta có thể học hỏi được nhiều điều từ những thất bại, từ những lối đi dẫn tới đường cùng ngõ cụt. Tâm nhìn, sự thấu hiểu, kiên trì, và uyên thâm – những đặc điểm chính trong thập kỷ cuối cùng của Steve, đã được rèn giũa trong các thử thách của những năm tháng có tính trung chuyển này. Thất bại, tính khí sớm nắng chiều mưa gây nhức nhối, truyền đạt thông tin không rõ ràng, những phán quyết chủ quan tội tệ, nhàn mạnh vào những giá trị sai lầm – toàn bộ những điều bất hạnh trong chiếc hộp Pandora có nguồn gốc từ sự non nớt – là những điều kiện tiên quyết cho sự rõ ràng, tiết chế, chín chắn và kiên định mà anh biểu lộ trong những năm tháng sau này.

Kết thúc thập kỷ khó khăn đó, bất chấp những sai lầm, Steve đã đủ xuất sắc để cứu được cả hai con tàu NeXT và Pixar. Di sản của NeXT đảm bảo an toàn cho tương lai nghề nghiệp, trong khi thặng lợi của Pixar đảm bảo cho tình trạng tài chính của Steve. Hồ sơ tưởng

lại thì kinh nghiệm thu nhặt được từ hai công ty này dạy anh những bài học mà từ đó giúp anh xác định được tương lai của Apple và định nghĩa thế giới chúng ta đang sống. Steve có lẽ là người không khoan nhượng, và không có bài học nào mà anh từng học lại đến một cách dễ dàng và hời hợt, nhưng anh đã học. Tham vọng và tò mò ngay cả trong hoàn cảnh khắc nghiệt, anh là một cỗ máy học hỏi trong suốt những năm này, và anh khắc ghi trong tim tất cả mọi thứ mà anh lượm lặt được.

Không ai có thể sống và làm việc cô độc một đời. Lây vợ và bắt đầu cuộc sống gia đình đã thay đổi Steve một cách sâu sắc, theo chiều hướng tạo ra các ảnh hưởng vô cùng tích cực đến công việc của anh. Trải qua gần bảy năm, tôi có rất nhiều ý niệm mơ hồ về đời tư của Steve, cùng một vài lần gặp Laurene và những đứa con của họ. Nhưng tôi không phải là người bạn thân thiết của gia đình. Khi bắt đầu tập hợp tư liệu để viết cuốn sách này, cuối năm 2012, có vẻ như tôi không nên đào sâu thêm nữa về đời tư của anh. Đau buồn vì sự ra đi của anh và cảm giác sôi máu khi biết một vài tin tức từ giới truyền thông sau khi Steve qua đời, nhiều đồng nghiệp và bạn bè thân tín của anh ban đầu đã từ chối nói chuyện với tôi. Nhưng mọi thứ dần dần thay đổi, và những cuộc nói chuyện với bạn bè và đồng nghiệp thân cận của Steve – bao gồm bốn nhân viên của Apple, những người có mặt trong tang lễ của anh – đã cho biết một khía cạnh về Steve mà tôi từng cảm nhận được nhưng chưa hiểu một cách đầy đủ, và tôi chắc chắn rằng chưa từng đọc nó ở bất kỳ đâu. Steve có khả năng khoanh vùng tuyệt đỉnh. Đây là tài năng cho phép anh làm chủ và theo dõi nhiều bộ phận trong một tổ chức phức tạp như Apple trong lúc quay trở lại công ty. Nó cho phép anh duy trì sự tập trung, bất chấp âm hưởng xấu bởi sự lo lắng khi biết mình bị ung thư. Nó cũng cho phép anh duy trì một cuộc sống ý nghĩa bên ngoài văn phòng làm việc, trong khi anh rất ít thể

hiện điê`u này với những người không nằ`m trong vòng quan hệ thân mật của mình.

Tấ`t nhiên, anh có thể là một người khó tính, thậm chí cho tới lúc cuối đời. Đố`i với một số` người, làm việc cho một ông chủ như anh quả là địa ngục. Niê`m tin vào giá trị sứ mệnh của bản thân cho phép anh hợp lý hóa những hành vi mà nê`u ở địa vị của mình nhiê`u người trong chúng ta sẽ cảm thấ`y ân hận. Nhưng anh cũng có thể là một người bạn trung thành, một người cô` vắ`n đắ`y nhiệt huyết. Anh có thể là người có lòng tốt và lòng trắ`c ẩn vô bờ, anh là một người cha biế`t yêu thương và lắng nghe. Anh tin tưởng sâu sắ`c vào giá trị của những lựa chọn mà anh đưa ra với cuộc đời mình và anh hy vọng những người xung quanh cũng tin vào giá trị công việc của họ sâu sắ`c như thế`. Đố`i với một người hoàn toàn “lệch khỏi giá trị trung bình”, như người bạn đờ`ng thời là đờ`ng nghiệp Ed Catmull, Chủ tịch của Pixar, từng đánh giá, anh có những cảm giác, sức mạnh và thiế`u sót mang tính con người sâu sắ`c.

Điê`u mà tôi luôn yêu thích về` nghề` làm báo, về` lĩnh vực kinh doanh, và thứ mà tôi học được từ những đờ`ng nghiệp xuất sắ`c nhấ`t, là luôn tồ`n tại khía cạnh con người trong thế` giới công nghiệp tương chừng như luôn được tính toán trước một cách kĩ càng này. Tôi đã biế`t điê`u này đúng với Steve khi anh còn số`ng – không có ai mà tôi từng đưa tin lại say đắ`m với những sản phẩm mà mình sáng tạo ra đế`n vậy. Nhưng chỉ đế`n khi viế`t cuốn sách này, tôi mới hiểu được đời tư và công việc của Steve Jobs chồ`ng lắ`n, tương tác với nhau nhiê`u như thế` nào. Bạn thực sự không thể hiểu được làm thế` nào Steve lại cùng lúc trở thành Edison, Ford, Disney và Elvis trong thế` hệ của chúng ta cho đế`n khi bạn hiểu rõ điê`u này. Nó là thứ khiế`n khả năng tái sáng tạo của anh ắ`y lớn lao đế`n vậy.



KẾT THÚC cuộc phỏng vấn đầu tiên của chúng tôi, Steve dẫn tôi qua dãy hành lang gọn gàng, nhấp chồn ánh đèn trong trụ sở của NeXT để ra ngoài. Chúng tôi không trao đổi gì thêm. Trong suy nghĩ của Steve, cuộc nói chuyện của chúng tôi đã kết thúc. Khi tôi bước ra ngoài, anh thậm chí còn không nói lời tạm biệt. Anh chỉ đứng đó, nhìn qua chiếc cửa kính hướng về lối vào của bãi đỗ xe trên đường Deer Creek, tại đó một đội công nhân đang lắp đặt phiên bản 3D chiếc logo của NeXT. Khi tôi đã đi xa, anh vẫn nán lại ở đó, nhìn chằm chằm vào chiếc logo trị giá 100.000 đô la. Anh biết chắc chắn rằng, như anh đã nói, anh sẽ làm được điều gì đó thật vĩ đại. Tất nhiên là trên thực tế, anh không biết điều gì đang chờ đợi mình ở phía trước.

CHƯƠNG 1

STEVE JOBS TẠI KHU VƯỜN CỦA THÁNH A-LA

Vào một buổi chiều tháng 12 lạnh lẽo năm 1979, Steve Jobs dừng xe tại bãi đậu xe trong Khu vườn của Thánh A-la (Garden of Allah), một trung tâm phục vụ hội nghị và tĩnh dưỡng trên sườn ngọn núi Mount Tamalpais của hạt Marin, nằm ở phía Bắc San Francisco. Trông anh mệt mỏi, thất vọng, tức giận và đến muộn. Giao thông trên đường 280 và 101 bị tắc nghẽn nhiều nơi trên đường lên từ Cupertino, và đường xuống phía Nam Thung lũng Silicon, nơi đặt trụ sở chính của công ty anh sáng lập, Apple Computer, và cũng là nơi anh vừa phải trải qua một cuộc họp Hội đồng quản trị dưới sự chủ trì của Arthur Rock đáng kính. Anh và Rock có rất nhiều ý kiến bất đồng. Rock đối xử với anh như một đứa con nít. Rock ra cấp bậc còn anh chuộng quy trình, anh tin rằng các công ty công nghệ phải phát triển theo những cách và nguyên tắc nhất định. Anh có niềm tin này do đã quan sát thấy nó phát huy tác dụng, đáng chú ý nhất là tại Intel, hãng sản xuất chip vi đại có trụ sở tại Santa Clara mà anh ủng hộ ngay từ những ngày đầu. Rock có lẽ là nhà đầu tư công nghệ đáng chú ý nhất trong thời đại của mình, nhưng thực tế thì ban đầu ông cũng miễn cưỡng trợ giúp Apple, phần nhiều bởi vì ông không vừa mắt với Steve và đồng sự Steve Wozniak. Ông không nhìn Apple theo cách mà Jobs vẫn nhìn – Steve xem Apple là một công ty khác thường đang thực hiện công việc nhân tính hóa điện toán với một cơ cấu tổ chức không có thứ hạng cao thấp. Rock thì đơn giản coi Apple như một vụ đầu tư không hơn không kém. Steve cảm thấy các cuộc họp ban đầu hành với Rock không tạo ra động lực và chỉ khiến anh thêm nhụt chí; anh đã trông đợi chuyên đi dài trên chiếc xe mui

trần phóng tới Marin sẽ giúp anh thoát khỏi mùi hôi thối cũ rích của cuộc tranh luận kéo dài dường như vô tận.

Nhưng vùng vịnh San Francisco bị bao phủ trong sương mù và mưa, đường trơn khiến giao thông kinh khủng tới mức nó đã lấy hết đi vui thú của Steve trên chiếc Mercedes-Benz 450SL mới cứng. Steve yêu chiếc xe; anh yêu nó giống như cách anh yêu chiếc máy quay đĩa Linn Sondek hay các bức ảnh đen trắng của nhiếp ảnh gia Ansel Adams. Chiếc xe trong suy nghĩ của anh là một hình mẫu cho máy tính: mạnh mẽ, kiểu dáng đẹp, trực quan và hiệu quả, không có bất cứ thứ gì lãng phí. Nhưng buổi chiều nay thời tiết và giao thông đã hạ gục chiếc xe. Và thế là Steve dù đã phóng nhanh hết mức vẫn tới cuộc họp đầu tiên của Quỹ Seva, do người bạn trông giống như một vị Phật nhỏ, Larry Brilliant, sáng lập, trễ khoảng nửa tiếng đồng hồ. Mục tiêu của Seva tham vọng một cách thú vị: loại bỏ chứng bệnh mù lòa đã ảnh hưởng tới hàng triệu người dân Ấn Độ.

Steve đỗ xe và bước ra. Với chiều cao 1m83 và thân hình gọn gàng trên 70kg, cùng mái tóc nâu chạm tới tận vai, đôi mắt sâu, sắc sảo, Steve hẳn sẽ nổi bật ở khắp mọi nơi. Và trong bộ vest ba mảnh mà anh mặc cho cuộc họp ban quản trị, trông anh càng trở nên lộng lẫy. Jobs rất hiếm khi mặc vest. Ở Apple, mọi người mặc bất cứ thứ gì họ thích. Anh thường xuất hiện với đôi chân trần.

Khu vườn của Thánh A-la là một kiểu biệt thự trông là lạ, được xây dựng trên một ngọn đồi nhỏ bên trên Mount Tamalpais, đỉnh núi phủ đầy màu xanh trông ra vịnh San Francisco. Nép mình trong những tán cây bách và gỗ đỏ, nó là sự pha trộn giữa phong cách Nghệ thuật Thủ công California truyền thống với hơi hướng nhà gỗ của Thụy Sĩ. Được xây dựng vào năm 1916 dành cho một người California giàu có tên là Ralston Love While, nó trở thành nơi phục vụ hội họp và tĩnh dưỡng năm dưới sự điều hành của giáo phái Giáo hội Ki-tô thống nhất (United Church of Christ) từ năm 1957. Steve bước

ngang qua bãi cỏ của con đường dành cho xe ô tô có hình trái tim, leo lên vài bậc thang tới một hàng hiên rộng và đi vào tòa nhà.

Bên trong, khi nhìn vào nhóm người tụ tập xung quanh chiếc bàn họp, bất kỳ người ngoài cuộc nào vô tình đi qua sẽ đều cho rằng đó không phải là một cuộc hội họp tôn giáo thông thường. Tại một bên của chiếc bàn là Ram Dass, một người Do Thái tập yoga theo đạo Hindu vào năm 1971 đã xuất bản một trong những cuốn sách yêu thích của Steve, *Be Here Now* (Ngay lúc này ở đây), tựa sách ăn khách hướng dẫn cách thiền định, yoga và giác ngộ. Ngồi bên cạnh là Bob Weir, ca sĩ kiêm nhạc công guitar của ban nhạc Grateful Dead – nhóm này sẽ có một buổi biểu diễn quyên góp tiền cho Seva ở Oakland Coliseum ngày 26 tháng 12. Stephen Johns, một nhà dịch tễ học đến từ Trung tâm kiểm soát dịch bệnh Hoa Kỳ, cũng có mặt. Nicole Grasset cũng vậy. Brilliant và Jones đã làm việc cho Grasset ở Ấn Độ và Bangladesh trong một chương trình táo bạo – và thành công – nhằm diệt trừ bệnh đậu mùa. Nhà triết học của phong trào phản văn hóa vốn được yêu thích bởi các vai hề xiếc, Wavy Gravy, cũng tới dự cùng vợ, ngồi bên cạnh bác sĩ Govindappa Venkataswamy, người sáng lập Bệnh viện Mắt Aravind tại Ấn Độ, tổ chức đã phẫu thuật giúp hàng triệu người chữa chứng đục thủy tinh thể. Brilliant đang hy vọng thực hiện một việc gì đó táo bạo như xóa sạch bệnh đậu mùa. Mục đích của ông đặt ra đối với Seva là tổ chức này sẽ hỗ trợ cho những người như bác sĩ V (Brilliant vẫn gọi Venkataswamy bằng tên này) bằng cách thành lập các trại điều trị mắt khắp Nam Á để đem lại ánh sáng cho người khiếm thị ở các khu vực nông thôn nghèo đói.

Steve nhận ra một vài người quen. Robert Friedland, anh chàng đã thuyết phục Steve thực hiện chuyến hành hương tới Ấn Độ năm 1974, tiến tới và chào anh. Và tất nhiên anh nhận ra Weir; anh ngưỡng mộ ban nhạc Grateful Dead, dù anh nghĩ rằng họ không hề

có chiều sâu về cảm xúc và trí tuệ như Bob Dylan. Steve được Brilliant mời tới cuộc gặp mặt, người mà anh gặp lần đầu tiên tại Ấn Độ, 5 năm về trước. Sau khi Friedland gửi cho anh một bài báo viết năm 1978 mô tả chi tiết về thành công của chương trình chống bệnh đậu mùa và hé lộ các kế hoạch tiếp theo của Brilliant, Steve đã chuyển cho Brilliant 5.000 đô la để giúp Seva đi vào hoạt động.

Đó quả là nơi tụ tập của đủ các kiểu người: đạo Hồi có, đạo Phật có, cả các rocker và bác sĩ, tất cả đều tài năng, tất cả đang có mặt tại Khu vườn của Thánh A-la của Giáo hội Ki-tô thống nhất. Rõ ràng, đây không phải là nơi dành cho những ông chủ quyên cao chức trọng của các tập đoàn truyền thống, nhưng với Steve thì khác. Anh vẫn thường ngò i thiên. Anh hiểu làm thế nào để tìm thấy sự hoàn mỹ trong tâm hồn – trên thực tế, anh tới Ấn Độ chủ yếu là để học hỏi người thầy của Brilliant, Neem Karoli Baba, hay còn gọi là Đạo sư Maharaj-ji, người đã mất chỉ vài ngày trước khi Steve tới. Jobs đã có ước muốn thay đổi thế giới, chứ không chỉ là xây dựng một công việc kinh doanh trăn tục. Sự đả phá những tín ngưỡng lâu đời, sự giao thoa của các ngành nghề khác nhau, cùng tình người đang hiện hữu trong phòng, tất cả đều đại diện cho những mong mỏi của Steve. Nhưng vì một lý do nào đó, anh đã không thể hòa hợp trong môi trường như vậy.

Có ít nhất 20 người trong căn phòng đó hoàn toàn xa lạ với Steve và không khí không thể trầm lắng hơn khi anh đứng lên giới thiệu bản thân. Anh cảm thấy có vẻ như nhiều người trong số họ chẳng hề biết anh là ai, điều này có chút kỳ lạ, đặc biệt là ở vùng vịnh. Apple đã là một hiện tượng: Công ty đang bán ra hơn 3.000 máy tính mỗi tháng – tăng từ khoảng 70 chiếc một tháng thời điểm cuối năm 1977. Không một công ty máy tính nào từng có bước phát triển rực rỡ đến vậy và Steve chắc chắn rằng năm tới còn bùng nổ hơn nữa.

Anh ngồ`i xuô`ng và bắ`t đầ`u lắ`ng nghe. Quyế`t định thành lập quỹ đã được thông qua; câu hỏi câ`n thảo luận bây giờ là làm thế` nào để thông tin cho thế` giới biế`t về` Seva, các kế` hoạch của quỹ và ai sẽ là người thực hiện. Steve nhận thắ`y hầ`u hế`t các ý tưởng đầ`u ngờ nghếch, rồ`i tung rồ`i mù. Cuộc thảo luận dường như giồ`ng một buổi họp phụ huynh hơn; có lúc, mọi người trừ Steve thảo luận sôi nổi về` những điểm đẹp hơn cho một *tờ` gắ`p quắ`ng cáo* mà họ muố`n tạo ra. Một tờ` gắ`p quắ`ng cáo ư? Đó là thứ tồ`t nhắ`t những con người ở đây có thể tưởng tượng ra sao? Những người được gọi là chuyên gia này có thể đạt được những thành tựu đáng chú ý ở đấ`t nước của họ, nhưng ở đây rõ ràng là họ không có cơ may để thành công. Việc bạn có một mục tiêu lớn lao và liê`u lĩnh sẽ trở nên vô dụng nế`u bạn không có khả năng kể một câu chuyện có sức thuyết phục về` việc làm thế` nào bạn có thể đạt được mục tiêu đó. Đây là điề`u dường như không có gì phải bàn cãi.

Vì cuộc tranh luận trở nên lòng vòng, Steve cảm thắ`y như bị lơ` đãnh. “Anh ấ`y bước vào căn phòng đó với hình ảnh một doanh nhân trong cuộc họp Hội đờ`ng quản trị của Apple“, Brilliant nhớ lại, “nhưng các quy tắ`c để thực hiện những việc như chề`ngụ bệnh khiế`m thị hay nhỏ tận gồ`c bệnh đậu mùa lại hoàn toàn khác.” Đôi lúc, anh lại lớn tiế`ng gây sự chú ý, nhưng đa phầ`n là để xen vào một nhận xét ác ý lý giải tại sao ý tưởng này hay ý tưởng kia lại không bao giờ có thể thành công. “Anh ấ`y đầ`n trở thành một mớ`i rắ`c rồ`i”, Brilliant nói. Cuố`i cùng, Steve không thể chịu đựng thêm nữa. Anh ấ`y đứng dậy.

“Nghe này”, anh nói, “tôi đang nói với các vị với tư cách của một người biế`t vài điề`u về` marketing. Chúng tôi đã bán được gầ`n 100.000 chiế`c máy tại Apple Computer, và khi bắ`t đầ`u không ai biế`t chúng tôi là ai. Seva đang ở vị trí tương tự như Apple một vài năm về` trước. Điểm khác biệt là các ngài chẳng biế`t gì về`

marketing cả. Vì vậy, nếu các vị thực sự muốn làm một điều gì đó ở đây, nếu các vị muốn tạo ra sự khác biệt trong thế giới này mà không phải tất ta tất tuổi vòng vèo như mọi quỹ phi lợi nhuận vô danh khác, các vị cần thuê một người có tên là Regis McKenna – ông ta là vua của marketing. Tôi có thể mang ông ta đến đây nếu các bạn muốn. Các bạn cần có thứ tốt nhất. Đừng chấp nhận cái tốt thứ nhì.”

Cả khán phòng tĩnh lặng trong chốc lát. “Anh chàng trẻ măng này là ai?”, Venkataswamy thì thầm với Brilliant. Một vài người từ các bàn khác nhau bắt đầu thách thức Steve. Nhận được sao thì đáp lại vậy, anh đã biến cuộc thảo luận nhóm thành một cuộc đấu đả, bỏ qua thực tế rằng đó là những con người đang giúp xóa bỏ bệnh đậu mùa khỏi trái đất, những người đang đem lại ánh sáng cho các bệnh nhân khiếm thị tại Ấn Độ, những người đã đàm phán các hiệp ước xuyên biên giới để có thể thực hiện tốt công việc ở nhiều quốc gia, thậm chí ở cả các nước đang có chiến tranh. Nói cách khác, đây là những người không ít thì nhiều đã biết cách làm thế nào để hoàn thành công việc. Steve không quan tâm tới những thành tựu của họ. Anh chẳng ngại gây chiến. Thách thức, đối đầu: Theo kinh nghiệm hạn chế của anh, đó là cách thức hoàn thành công việc; đó cũng là cách đột phá để tạo ra những điều lớn lao. Khi cuộc đối thoại nóng lên, Brilliant cuối cùng phải xen vào: “Steve”. Rồi ông hét lên: “Steve!”.

Steve nhìn một vòng xung quanh, rõ ràng là rất tức tối vì bị ngắt lời và tỏ ra bối rối khi quay trở lại lý lẽ của mình.

“Steve”, Brilliant nói tiếp, “chúng tôi rất mừng là anh có mặt ở đây, nhưng bây giờ, anh phải dừng lại đi!”.

“Tôi sẽ không làm thế”, anh trả lời. “Các anh đề nghị tôi giúp đỡ và tôi đang làm việc đó đây. Các anh muốn biết cần phải làm gì

đúng không? Các anh cần gọi cho Regis McKenna. Hãy để tôi kể cho các anh nghe về Regis McKenna. Ông ấy –.

“Steve!”, Brilliant một lần nữa lại hét lên. “Dừng lại đi!” Nhưng Steve không làm vậy. Anh phải nói lên quan điểm của mình. Vì vậy anh đã đề cập đến lý lẽ của mình hết lần này tới lần khác, đi tới đi lui như thể anh đã mua lại sân khấu với 5.000 đô la tiền quyên góp, hay chỉ thẳng vào người đối thoại như để nhấn mạnh ý mình. Và khi các nhà dịch tễ học, các bác sĩ và Bob Weir của ban nhạc Grateful Dead ngò nhìn không thềm nói gì nữa, Brilliant cuối cùng phải ngắt mạch. “Steve”, ông nói, giọng hạ xuống, cố gắng giữ bình tĩnh, nhưng cuối cùng không thể kiểm soát được nữa. “Đến lúc phải đi rồi”. Brilliant dẫn Steve ra khỏi phòng họp.

Mười lăm phút sau, Friedland lần ra ngoài. Anh trở lại ngay sau đó và dè dặt bước qua Brilliant. “Anh nên ra ngoài gặp Steve”, anh thì thầm vào tai Brilliant. “Anh ta ở ngoài bãi đậu xe, đang khóc đấy.”

“Anh ta vẫn ở đây ư?”, Brilliant hỏi lại.

“Đúng vậy và anh ta đang khóc ở ngoài bãi đậu xe.”

Brilliant, người đang chủ trì cuộc họp, xin phép mọi người và tất tưởi chạy ra ngoài tìm người bạn trẻ của mình, người đang đổ gục xuống vô lăng của chiếc Mercedes mui trần, khóc thổn thức, ở giữa bãi đậu xe. Mưa đã ngừng rơi và sương mù bắt đầu buông xuống. Anh thu mui xe lại. “Steve”, Brilliant nói, đồng thời ngà người qua cửa xe và vòng tay ôm chàng thanh niên 24 tuổi. “Steve. Ôn rồi.”

“Em xin lỗi. Em đã quá kích động”, Steve nói. “Em như số ng trong hai thế giới.”

“Ôn rồi. Em nên quay trở vào.”

“Em sẽ đi. Em biết em là kẻ lạc loài. Em chỉ muốn họ lắng nghe mình thôi.”

“Không sao mà. Trở vào đi.”

“Em sẽ vào và xin lỗi mọi người. Sau đó em sẽ rời đi”, anh nói. Và đó cũng là những gì anh đã làm.



MÃU GIAI THOẠI diễn ra vào mùa đông năm 1979 này là điểm thích hợp để bắt đầu câu chuyện giải thích làm thế nào Steve Jobs thay đổi hoàn toàn cuộc đời và trở thành nhà lãnh đạo có tầm nhìn vĩ đại nhất trong thời đại của chúng ta. chàng trai trẻ đã làm rồi tinh rồi mù cuộc họp tại Khu vườn của Thánh A-la vào buổi tối tháng 12 đó là một mớ hỗn độn các mâu thuẫn. Anh là người đồng sáng lập một trong những công ty khởi nghiệp thành công nhất từ trước đến nay, nhưng lại không muốn mọi người coi mình là một doanh nhân. Anh khao khát lời khuyên của các bậc tiền bối, nhưng lại kiểm soát họ bằng quyên lực. Anh sử dụng chất thức thàn (một loại chất kích thích thần kinh nhưng không gây nghiện), đi chân trần, mặc quần jeans lệch tha lệch thếch và thích ý tưởng chung sống trong cộng đồng, nhưng anh cũng không thích gì hơn việc phóng xuống những con đường cao tốc trên chiếc xe thể thao đầy đủ trang thiết bị được lắp ráp tinh vi của Đức. Anh đã có ý định thoát qua muốn làm từ thiện, nhưng lại ghét sự hoạt động không hiệu quả của đại đa số các hội từ thiện. Anh nóng vội khủng khiếp nhưng lại cho rằng chỉ có các vấn đề mà việc xử lý mất hàng năm trời mới đáng để giải quyết. Anh là người thực hành đạo Phật và cũng là một nhà tư bản không biết ăn năn. Anh đã tỏ ra là mình biết mọi điều trong thiên hạ, hống hách, nghiêm túc cả những người có hiểu biết và kinh nghiệm hơn mình nhiều lần, nhưng anh đã hoàn toàn đứng trước sự ngây thơ về kiến thức marketing cơ bản của họ. Anh có thể thô lỗ

một cách hung hăng rồi sau đó lại ăn năn đầy thành khẩn. Anh là người không khoan nhượng, nhưng ham học. Anh bước đi, và quay trở lại để xin lỗi. Ở Khu vườn của Thánh A-la, anh đã phơi bày tất cả sự hỗn xược cùng các hành vi xấu xa, những thứ đã trở thành một phần không thể thiếu định hình nên huyền thoại Steve Jobs. Để thực sự hiểu Steve và hành trình phi thường mà anh trải qua, sự biếm nhạo trọn vẹn mà anh trải nghiệm trong suốt cuộc đời trág lệ của mình, bạn phải nhận ra, chấp nhận và cố gắng dung hợp cả hai mặt của con người này.

Anh là nhà lãnh đạo và cũng là gương mặt của công chúng đại diện cho ngành công nghiệp máy tính cá nhân, tuy vậy anh vẫn là một đứa trẻ – mới chỉ 24 tuổi và đang chập chững bước vào những ngày đầu tiên của quá trình học làm kinh doanh. Những điểm mạnh nhất của anh cũng chính là những điểm yếu nhất. Biếm nhạo xảy ra năm 1979 đó đã không thể ngăn Steve bước tới thành công.

Tuy nhiên, trong các năm về sau, bó mâu thuẫn chặt chẽ của Steve đã bùng nổ. Sức mạnh ngoan cường của anh đã thúc đẩy sự ra đời của chiếc máy tính mang lại tên tuổi cho Apple, Macintosh, xuất hiện lần đầu trước công chúng vào năm 1984. Nhưng những điểm yếu của anh cũng khiến công ty chao đảo, còn cá nhân anh thì bị đày ải khỏi công ty chỉ một năm sau đó. Chúng cũng phá hỏng nỗ lực của anh trong việc tạo ra chiếc máy tính đột phá thứ hai tại NeXT, công ty anh sáng lập một thời gian ngắn sau khi rời khỏi Apple. Chúng đẩy anh ra xa khỏi trung tâm của ngành công nghiệp máy tính, nhận lời chỉ trích của một trong những người bạn thân nhất, “kết thúc thời”. Chúng ăn sâu vào danh tiếng kinh doanh của anh đến mức khi anh không có khả năng được mời trở lại để điều hành Apple năm 1997, những nhà bình luận và thậm chí cả những nhân vật cùng địa vị với anh trong ngành đều gọi ban giám đốc của công ty là “ngu xuẩn”.

Nhưng rồi anh đã thành công và tạo ra một trong những sự trở lại vĩ đại nhất từng có trong giới kinh doanh, dẫn dắt Apple tạo ra một loạt các sản phẩm kỳ diệu đánh dấu cả một thời đại và biến một hãng sản xuất máy tính đang chết dần chết mòn thành một công ty có giá trị và được ngưỡng mộ nhất thế giới. Sự thay đổi hoàn toàn đó không phải là một phép màu ngẫu nhiên. Trong lúc rời xa Apple, Steve Jobs đã bắt đầu học cách tạo ra hậu hết những điểm mạnh nhất và cách kiềm chế ở mức độ nào đó những điểm yếu chết người của mình. Thực tế này xung đột với những câu chuyện huyền thoại phổ biến về Steve. Trong trí tưởng tượng của công chúng, anh dường như là một kẻ đáng ghét, bướng bỉnh, không bạn bè, không kiên nhẫn, và không đạo đức; anh sống và chết đi như khi được sinh ra – nửa thiên tài nửa đáng khinh.

Nếu vẫn là một kẻ non nớt ở Khu vườn của Thánh A-la thì có lẽ anh đã không bao giờ cứu nổi một công ty đang suy tàn khi anh quay trở lại năm 1997, cũng như không tạo ra được cuộc cách mạng phức tạp dẫn tới một Apple thành công ngoài sức tưởng tượng trong suốt 10 năm cuối đời. Sự phát triển của chính bản thân anh cũng phức tạp không kém. Tôi nghĩ không một doanh nhân nào có thể lớn lên, thay đổi và trưởng thành hơn Steve. Tất nhiên, thay đổi cá nhân có tính tăng dần. Trong quá trình trưởng thành, chúng ta vật lộn với những tài năng, thói xấu và học cách quản lý chúng trong suốt cuộc đời. Đó là một quá trình phát triển không ngừng. Tuy nhiên, nó không có nghĩa là chúng ta trở thành một con người hoàn toàn khác. Steve là một ví dụ có thực, minh họa cho cách một cá nhân có thể cải thiện khả năng để sử dụng tốt hơn những điểm mạnh và để giảm thiểu hiệu quả những khía cạnh tính cách ảnh hưởng tiêu cực đến những điểm mạnh đó. Những phẩm chất tiêu cực không mất đi, chúng cũng không được thay thế bởi những điểm tốt. Nhưng anh học được cách kiểm soát *chính mình*, những mặt trái của tài năng và những khuyết điểm chưa hoàn hảo. Hậu như là tất cả. Để hiểu được điều này đã

xảy ra như thế nào, và cách dẫn tới sự cải tử hoàn sinh đầy ngạc nhiên của Apple về sau, bạn phải xem xét phạm vi đầy đủ của những mâu thuẫn nội tại bên trong mà Steve mang tới Khu vườn của Thánh A-la buổi chiều tháng 12 đó.



STEVE PAUL JOBS cảm nhận một cách sâu sắc rằng mình luôn có đặc quyền hơn người gàn như ngay từ ban đầu, nhờ cha mẹ, những người đã nuôi nấng anh với suy nghĩ rằng anh là người đặc biệt như những gì họ tin tưởng. Sinh ngày 24 tháng 2 năm 1955 tại San Francisco, Steve được mẹ đẻ là bà Joanna Schieble cho đi làm con nuôi. Mẹ đẻ của Steve vốn là một sinh viên cao học tại Đại học Wisconsin ở Madison, bà đã có mối quan hệ tình cảm với ông Abdufattah Jandali năm 1954, một nghiên cứu sinh người Syria đang theo học để lấy bằng tiến sĩ về khoa học chính trị. Schieble chuyển tới San Francisco sau khi mang bầu, nhưng Jandali vẫn ở lại Wisconsin. Paul và Clara Jobs, cặp vợ chồng thuộc tầng lớp lao động không có con, nhận nuôi Steve chỉ một vài ngày sau khi anh được sinh ra. Khi Steve được năm tuổi, họ chuyển tới Mountain View, cách 40 km về phía Nam thành phố, và không lâu sau đó thì nhận nuôi thêm một bé gái mà họ đặt tên là Patty. Trong khi một số người đã khoa trương rằng việc là con nuôi là nguyên nhân của thái độ cáu kỉnh mà anh thường thể hiện, đặc biệt trong những năm tháng đầu của sự nghiệp, Steve nhiều lần nói với tôi rằng anh được bố mẹ nuôi hết mực yêu thương và cung cấp. “Anh ấy cảm thấy thật sự may mắn khi có bố mẹ như hai người họ”, Laurene Powell Jobs, vợ của Steve cho biết.

Cả Paul và Clara đều chưa từng học đại học, nhưng họ đã hứa với Schieble rằng sẽ cho đứa con trai mới của mình học đại học. Đó là lời cam kết quan trọng đối với một gia đình ở tầng lớp thấp hơn mức

trung lưu, và nó đánh dấu sự khởi đầu cho việc dành cho đứa con trai duy nhất của mình bất cứ thứ gì nó cần. Steve rất thông minh và nhanh trí; anh được bỏ qua không phải học lớp Sáu và các giáo viên thậm chí còn xem xét cho anh nhảy hai lớp. Tuy nhiên, khi học lớp Bảy, anh cảm thấy bị cô lập và các bài tập ở trường không mấy khó khăn. Anh xin bố mẹ chuyển anh tới một ngôi trường tốt hơn và họ đồng ý, dù chi phí chuyển trường không hề rẻ. Paul và Clara thu dọn đồ đạc và chuyển tới Los Altos, một cộng đồng thịnh vượng. Los Altos được xây dựng trên khu đất mà trước đây từng là các vườn cây mận nối liền các dãy đồi thấp vượt lên phía Tây bên trên vịnh San Francisco. Hạt mới là một phân khu nằm trong khu vực quận Cupertino-Sunnyvale có nhiều trường công nổi tiếng, một trong những nơi tốt nhất ở California. Từ khi tới đó, Steve bắt đầu phát triển rực rỡ.

Paul và Clara có lẽ đã để cho cảm giác mình là người đặc biệt của anh nở rộ, nhưng họ cũng nuôi dưỡng chủ nghĩa hoàn hảo của anh, đặc biệt khi nó đến từ tính nghiêm khắc là cơ sở cho sự khéo tay, lành nghề tuyệt vời. Paul Jobs làm nhiều nghề để kiếm sống, bao gồm thương thảo giao kèo mua lại, chế tạo máy và cơ khí ô tô. Về mặt cơ bản thì ông là một thợ sửa chữa máy móc và thợ thủ công giàu kinh nghiệm. Hầu như cuối tuần nào ông cũng đóng đồ gia dụng, tái chế ô tô và dạy con mình giá trị tối cao của việc tiến hành công việc một cách chậm chạp, cẩn thận, chú tâm vào từng chi tiết, cũng như – vì Paul có mọi thứ, trừ sự giàu có – việc bỏ công sức đi lại để lùng mua các bộ phận máy móc thay thế còn giá trị sử dụng. “Bố tôi có một chiếc bàn làm việc của thợ mộc trong gara”, Steve có lần kể cho một người phỏng vấn đến từ Viện Smithsonian. “Khi tôi lên 5 hoặc 6 tuổi, ông đã tháo rời một miếng nhỏ của chiếc bàn và nói ‘Steve, đây là bàn thợ mộc dành cho con’. Ông đưa cho tôi một vài dụng cụ nhỏ và chỉ cho tôi cách sử dụng búa, cưa và cách để chế tạo các đồ vật. Nó thực sự rất có ích đối với tôi. Ông dành nhiều thời

gian với tôi... dạy tôi cách chế tạo, tháo lắp mọi thứ”. Sau này, khi Steve cho tôi xem chiếc iPod hay máy tính xách tay mới, anh đề nghị nhớ lại lời của cha mình rằng con phải dành sự chăm chút cho mặt dưới của cốp ô tô nhiều như khâu hoàn thiện cuối cùng hay cho bộ đệm phanh của chiếc Chevy Impala hoặc công việc sơn màu. Steve cũng có những xúc cảm sâu sắc và nó xảy đến khi anh kể những câu chuyện này về cha mình. Chúng càng trở nên thắm thía hơn bởi thực tế rằng Steve gửi gắm cho cha rất nhiều sự tín nhiệm vì đã truyền cho anh cảm giác riêng về óc thẩm mỹ trong lĩnh vực điện tử số mà Paul Jobs sẽ không bao giờ hiểu ngọn ngành được.

Sự kết hợp đó, giữa việc tin tưởng rằng mình là người đặc biệt và mong muốn mọi thứ đều phải được thực hiện một cách chính xác, là sự pha trộn hiệu nghiệm địa điểm và thời gian khi anh trưởng thành. Trải nghiệm được lớn lên vùng đất thậm chí còn chưa được gọi là Thung lũng Silicon cuối những năm 1960 và đầu 1970 là độc nhất vô nhị. Môi trường giữa Palo Alto và San Jose là khu đô thị phát triển nhanh chóng, thu hút các kỹ sư điện, các nhà hóa học, chuyên gia quang học, lập trình viên máy tính và các nhà vật lý, những người có trình độ học vấn cao muốn tới làm việc tại các công ty phát đạt của vùng hoạt động trong các lĩnh vực điện tử, truyền thông và sản xuất vật liệu bán dẫn. Đó là thời kỳ khi thị trường hàng điện tử cao cấp chuyển dịch từ các khách hàng là quân đội và chính phủ sang các tập đoàn công nghiệp ở Mỹ, làm tăng nhanh chóng số lượng khách hàng tiềm năng cho các công nghệ điện tử mới. Ông bố của nhiều đứa trẻ con hàng xóm nhà Steve đều là các kỹ sư, ngày ngày đi làm bằng các phương tiện giao thông công cộng đến các trụ sở gần nhà ở của các hãng công nghệ khổng lồ đang phát triển như Lockheed, Intel, Hewlett-Packard và Applied Materials.

Sống ở đó, một đứa trẻ tò mò yêu thích toán và khoa học dễ dàng phát triển ý thức về công nghệ hơn hẳn những đứa trẻ ở nơi khác.

Điện tử học dần dần thay thế cho những chiếc xe có động cơ lớn được độ lại, vốn là niềm đam mê của những nhà chế tạo máy trẻ tuổi. Những kẻ chỉ chú tâm vào khoa học, công nghệ đã sống và hít thở bầu không khí phát ra từ những chiếc mỏ hàn và trao đổi các bản đã quấn góc của những tạp chí *Popular Science* (Khoa học đại chúng) và *Popular Electronics* (Điện tử học đại chúng). Họ tự làm các radio bán dẫn; các dàn loa phát âm thanh lập thể, trung thực; vô tuyến điện nghiệp dư, dao động kế, tên lửa, máy phát tia laze và cuộn dây Tesla từ bộ đồ nghề được bán bởi các công ty nhận bán hàng qua thư như Edmund Scientific, Heathkit, Estes Industries và Radio Shack. Ở Thung lũng Silicon, điện tử học không đơn thuần chỉ là một sở thích. Nó là cả một ngành công nghiệp mới và hấp dẫn chẳng kém gì nhạc rock 'n' roll.

Đôi với những đứa trẻ phát triển sớm như Steve, luôn tồn tại một mặc định ngầm rằng có thể hình dung ra mọi thứ – và vì chúng ta có thể hình dung ra mọi thứ, chúng ta có thể chế tạo mọi thứ. “Nó mang đến cảm giác rằng, chỉ cần nhìn thấy là chúng ta có thể làm được mọi vật trên thế gian này”, như anh có lần đã nói với tôi. “Những thứ như vậy không còn là bí ẩn nữa. Bạn nhìn vào một chiếc tivi và nghĩ rằng: ‘Mình chưa từng làm ra nó nhưng mình có thể. Có một cái trong bản liệt kê danh mục của Heathkit và tôi đã chế tạo được hai cái Heathkit khác, nên tôi có thể làm cái đó’. Mọi thứ trở nên rõ ràng. Chúng là kết quả từ sức sáng tạo của con người, chứ không phải những thứ ma thuật chỉ xuất hiện xung quanh mà ta chẳng hề biết bên trong chúng như thế nào.”

Steve tham gia Câu lạc bộ Những nhà khám phá, một nhóm gồm 15 trẻ em nhóm họp thường xuyên tại văn phòng của Hewlett-Packard ở Palo Alto để tìm hiểu về điện tử học và tiếp thu các bài học do các kỹ sư của HP giảng dạy. Đây là nơi Steve lần đầu tiên được khám phá những chiếc máy tính. Đó cũng là thứ mang lại cho

anh khái niệm mới lạ, giúp anh bước ra khỏi gara ô tô và thiết lập mối quan hệ dù nhỏ, nhưng đầy say mê với một trong hai nhân vật nổi tiếng đã sáng lập nên HP, người tràn đầy năng lượng và quyết tâm lực đầu tiên của Thung lũng Silicon. Lúc 14 tuổi, anh đã gọi điện đến nhà riêng của Bill Hewlett tại Palo Alto để yêu cầu, với tư cách cá nhân, một vài thiết bị điện tử khó tìm cho một dự án của Câu lạc bộ Những nhà khám phá. Anh đã nhận được một số thiết bị từ Bill nhờ khả năng dựng nên các câu chuyện có tính thuyết phục. Về nhiều mặt, Steve là một thiếu niên đam mê công nghệ tiêu biểu. Nhưng anh cũng là một học sinh tò mò về những đặc tính của con người, bị lôi cuốn bởi những câu nói của Shakespeare, Melville và Bob Dylan. Lém lỉnh và thường xuyên thuyết phục cha mẹ, anh áp dụng những kỹ năng tương tự khi đàm phán với bạn bè, thầy cô giáo, cô vân và với cả những người giàu có đầy quyết tâm; một cách bẩm sinh, ngay từ lúc còn trẻ, Steve đã hiểu rằng những câu chuyện và lời nói phù hợp có thể giúp anh thu hút sự chú ý mà anh cần để đạt được thứ mình muốn.



STEVE KHÔNG THỰC SỰ là một ngôi sao trong đám đông những chuyên gia công nghệ bắt đầu nảy nở tài năng này. Nhưng vào năm 1969, một người bạn tên là Bill Fernandez đã giới thiệu anh với Stephen Wozniak. Stephen đến từ khu vực gần thành phố Sunnyvale. Con trai của một kỹ sư làm việc tại Lockheed, “Woz” là một thiên tài kỹ thuật. Steve thế mà lại là một người thúc đẩy thiên tài tuyệt vời. Đây hóa ra là sự hợp tác thành công đầu tiên trong sự nghiệp của anh.

Không biết thứ gì khác ngoài công nghệ và nhút nhát, Woz hơn Steve 5 tuổi nhưng lại kém quyết đoán hơn nhiều. Giống như Steve, anh học điện tử từ người cha và những ông bố hàng xóm xung

quanh. Nhưng anh chìm đắm trong môn học này hơn Steve nhiều, cả trong lẫn bên ngoài lớp học, thậm chí còn tạo ra một chiếc máy tính đơn giản làm từ bóng bán dẫn, điện trở, và điôt khi mới bước vào độ tuổi vị thành niên. Năm 1971, trước khi vi xử lý đơn chip được thương mại hóa, Woz đã thiết kế một bo mạch với các chip và bộ phận điện tử mà anh gọi là “máy tính soda kem”, vì đó là thứ nước ngọt anh thích trong thời gian đó. Woz dần trở thành một nhà thiết kế phần cứng có tài năng xuất chúng, người có các bản năng kỳ lạ về kỹ thuật điện tử, được kết hợp với trí tưởng tượng của một lập trình viên phần mềm xuất sắc – anh có thể nhìn thấy những đường tắt trong cả bản mạch lẫn phần mềm mà những người khác không hình dung ra được.

Steve không có tài năng thiên bẩm của Woz, nhưng anh có khao khát tự nhiên được đặt những đồ vật thực sự hay ho vào tay nhiều người nhất có thể. Về cơ bản, điểm độc đáo này giúp phân biệt anh với những người có sở thích tiêu khiển cùng chiếc máy tính. Ngay từ ban đầu, anh đã có khuynh hướng tự nhiên của một nhà quản lý, đó là thuyết phục mọi người theo đuổi mục tiêu mà thường chỉ có anh nhìn thấy, rồi sắp xếp và thúc đẩy họ thực hiện mục tiêu đó. Dấu hiệu đầu tiên của điều này xuất hiện vào năm 1972, khi anh và Woz bắt đầu việc hợp tác tương chừng như không mang tính thương mại.

Với sự giúp đỡ của Steve, Woz đã phát triển “chiếc hộp màu xanh” *kỹ thuật số* đầu tiên – chiếc máy có thể bắt chước giọng nói, được các bộ phận chuyên hướng cuộc gọi sử dụng trong các công ty điện thoại, để kết nối những chiếc điện thoại ở bất kỳ đâu trên thế giới. Những kẻ gian lận có thể đưa một trong những chiếc máy thông minh (và phạm luật) chạy bằng pin này lên bộ phận thu lời nói của bất kỳ chiếc điện thoại nào và lừa các hệ thống chuyên hướng

cuộc gọi của Ma Bell thành các cuộc điện thoại đường dài hay thậm chí là quốc tế mà không phải trả tiền.

Woz ban đầu chỉ muốn lắp đặt bản mạch và chia sẻ nó – giống như xu hướng của anh về sau với chiếc bo mạch hình thành nên trái tim và bộ não của chiếc máy tính Apple I. Tuy nhiên, Steve đề nghị thử kiếm tiền bằng việc bán nguyên chiếc máy được lắp ráp hoàn chỉnh. Do vậy, trong khi Woz trau chuốt việc thiết kế bản mạch thì Steve thu thập các nguyên liệu cần thiết và định giá những chiếc hộp hoàn thiện. Anh và Woz thu được lợi nhuận khoảng 6.000 đô la từ việc bán những thiết bị phạm pháp này với giá 150 đô la một chiếc, đa số khách hàng của họ là sinh viên. Hai cậu bé đã lang thang tại các hành lang ở khu tập thể trường, gõ cửa các phòng và hỏi liệu đó có phải là phòng của George không – George là một cái tên tưởng tượng được miêu tả như một chuyên gia gọi điện thoại chùa. Nếu cuộc thảo luận thu hút được sự quan tâm, họ sẽ diễn tả những chức năng mà chiếc hộp xanh có thể thực hiện và thỉnh thoảng bán được hàng. Nhưng việc kinh doanh lúc được lúc không, và khi họ mở rộng phạm vi đi xa hơn thì bị sa lầy – những đứa trẻ tạm dừng công việc làm ăn sau khi một người được cho là khách hàng đã chĩa súng vào Steve. Tuy vậy, nỗ lực đầu tiên của họ cũng không đến nỗi nào.



CÓ THỂ LÀ KỶ LẠ khi cho rằng đời sống tinh thần của Steve là một trong các nguyên liệu chính gây dựng nên sự nghiệp. Nhưng là một thanh niên trẻ, Steve, với tính khí thật thà, đã theo đuổi một thực tại sâu hơn, một mức ý thức ẩn dưới vẻ bề ngoài. Anh theo đuổi nó với chất thức thần, với quá trình khám phá tôn giáo. Cảm giác tinh thần này đóng góp một phần lớn vào việc hình thành nên một tầm nhìn trí tuệ ngoại biên có bề rộng bất thường, thứ rõ ràng đã dẫn

đặt anh nhìn thấy các khả năng – thay đổi phạm vi từ các sản phẩm mới tuyệt vời cho đến những mô hình kinh doanh được sáng tạo lại một cách triệt để – thoát khỏi hậu hết các rào cản khác.

Khi mà Thung lũng Silicon là môi trường sinh ra và nuôi dưỡng tính lạc quan đối với công nghệ của Steve, thì những năm 1960 là thập kỷ kích thích sự thôi thúc tự nhiên của một cậu nhóc ham hiểu biết đi tìm kiếm những chân lý sâu sắc hơn. Như rất nhiều người trẻ tuổi khác thời bấy giờ, Steve đã theo đuổi sự hoài nghi và khao khát của phong trào phản văn hóa. Anh sinh ra trong giai đoạn bùng nổ dân số sau chiến tranh, được trải nghiệm chặt chẽ nghiên cứu, đắm mình trong lời bài hát nổi loạn của các nhạc sĩ như Dylan, Beatles, Grateful Dead, Band, thậm chí cả âm nhạc mơ màng trừu tượng hơn của Miles Davis và nghiên cứu kỹ lưỡng các tác phẩm của những người mà anh coi là ông hoàng triết học, các nhà tư tưởng thông tuệ như Suzuki Roshi, Ram Dass và Paramahansa Yogananda. Các thông điệp của thời đại rất rõ ràng: nghi ngờ mọi thứ, đặc biệt là quyên luyến; thử nghiệm; đi đây đó; không sợ hãi và làm việc để tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn.

Cuộc tìm kiếm lớn lao của riêng Steve bắt đầu ngay sau khi tốt nghiệp trường phổ thông Homestead ở Cupertino, khi anh tới học tại trường cao đẳng Reed ở Portland, thuộc tiểu bang Oregon. Cậu sinh viên cứng đầu năm thứ nhất không mất nhiều thời gian vì chỉ tham dự các lớp mà anh thấy thích thú, và chỉ sau một kỳ, anh bất ngờ bỏ học mà không nói lời nào với cha mẹ. Anh dành kỳ thứ hai để tham gia các lớp học tự do không cần lấy điểm, bao gồm một khóa luyện viết chữ đẹp mà anh đã nhắc lại trong những trong năm sau này như một nguồn cảm hứng cho khả năng tạo ra bộ phong chữ in phong phú và tuyệt đẹp của Macintosh. Anh cũng nghiên cứu sâu hơn về chủ nghĩa thần bí và triết lý Á Đông, sử

dụng chất thức thân với tâm suất thường xuyên hơn, đôi lúc gần giống như một lời nguyện tôn giáo.

Mùa hè năm sau, không một đồng xu dính túi, sau khi quay trở về sống với bố mẹ tại Cupertino, anh dành nhiều thời gian đi đi lại lại để tới làm việc trong một vườn táo ở Oregon đã được mở rộng thành một cộng đồng nhỏ. Sau cùng anh kiếm được một công việc gần nhà, làm kỹ thuật viên cho Atari, công ty trò chơi điện tử do Nolan Bushnell, nhà sáng lập của Pong, thành lập. Anh đã chứng tỏ mình có khả năng sửa những chiếc máy chơi game hỏng và thuyết phục được Bushnell để anh sửa một vài buồng máy chơi game kiểu nhét xu đặt tại Đức, như là một phần của giao dịch trang trải chi phí cho chuyến đi tới Ấn Độ, nơi anh có thể gặp lại người bạn Robert Friedland, chủ sở hữu đầy lôi cuốn của khu vườn Oregon kia.

Đó là phần đầy đủ của quá trình tìm kiếm đầy mơ mộng một phong cách sống thực sự có ý nghĩa, đúng lúc khi nền văn hóa mỉm cười với những cuộc truy lùng như vậy. “Bạn phải đặt Steve trong bối cảnh của thời cuộc”, Larry Brilliant từng nói. “Tất cả chúng ta đang tìm kiếm điều gì? Rồi một sự chia rẽ thế hệ xuất hiện, một sự chia rẽ sâu sắc hơn sự phân hóa giữa phe cánh hữu và cánh tả mà chúng ta đang có hiện nay, sâu sắc hơn cả sự chia rẽ giữa trào lưu chính thống và phi tôn giáo. Và mặc dù Steve sống trong một gia đình nơi cha mẹ nuôi luôn ủng hộ hết mực, anh vẫn trao đổi thư từ với Robert Friedland và những người khác từng ở Ấn Độ, họ đã tới đó để tìm kiếm sự thanh thản và tin rằng mình đã tìm ra thứ gì đó. Đó cũng là thứ Steve đang tìm kiếm”.

Steve tới Ấn Độ với mục đích ban đầu là gặp được Neem Karoli Baba, được biết tới với cái tên Maharaj-ji, vị đạo sư nổi tiếng là nguồn cảm hứng cho Brilliant, Friedman và những đạo sinh khác. Nhưng Maharaj-ji mất không lâu trước khi Steve tới Ấn Độ, trong sự thất vọng khôn nguôi của anh. Thời gian của Steve ở Ấn Độ chia

nhỏ ra cho nhiều sự kiện khác nhau, mất trọng tâm giống như những cuộc lần mò của nhiều thanh niên khác đang tìm kiếm tầm nhìn rộng hơn thứ mà họ đã được thuyết giảng khi còn là trẻ con. Anh đã tới một lễ hội tôn giáo thu hút sự tham gia của 10 triệu tín đồ hành hương. Anh mặc những chiếc váy dài bằng vải bông, ăn những đồ ăn kỳ lạ và đầu được cạo bởi một đạo sư thần bí. Anh mắc bệnh ly. Lần đầu tiên anh đọc *Tự truyện của một yogi* của Yogananda, cuốn sách mà anh đã đọc lại vài lần trong suốt cuộc đời và cũng là thứ được phát cho tất cả mọi người tới dự lễ truy điệu của Steve tại Nhà thờ Tưởng niệm của Đại học Stanford vào ngày 16 tháng 10 năm 2011.

Khi mới tới, theo như Brilliant, “Steve đã đùa cợt với ý tưởng trở thành *thánh nhân*”. Hầu hết các thánh nhân Ấn Độ đều sống như thầy tu để có thể tập trung tuyệt đối vào tín ngưỡng. Nhưng Steve hiển nhiên là quá ham muốn, có quá nhiều động cơ và quá tham vọng so với lối sống đó. “Quả là một sự mơ mộng”, Brilliant nói, “với ý tưởng trở thành một nhà tu hành khất thực”. Nhưng điều đó không có nghĩa là anh quay lại Mỹ trong tình trạng vỡ mộng, hay đã gạt đi hết thuyết duy tâm phương Đông. Mọi quan tâm của anh chuyển hướng sang Phật giáo, tôn giáo cho phép con người ta có nhiều ràng buộc với thế giới hơn đạo Hindu khổ hạnh. Nó cũng cho phép anh pha trộn cuộc tìm kiếm con đường giác ngộ với tham vọng tạo ra một công ty có thể cung cấp những sản phẩm thay đổi thế giới. Điều này lôi cuốn người thanh niên trẻ đang cố thay đổi bản thân và nó sẽ tiếp tục lôi cuốn người đàn ông có sự hoạt động trí tuệ vô hạn. Một vài nguyên lý cơ bản của đạo Phật rất phù hợp với anh đến mức chúng đã hỗ trợ về mặt triết học cho những lựa chọn nghề nghiệp – cũng như làm cơ sở cho yêu cầu về tính thẩm mỹ của anh. Đạo Phật góp phần giúp anh hợp lý hóa việc không ngừng đòi hỏi sự “hoàn hảo” – theo tiêu chuẩn của anh – từ người khác, từ các sản phẩm anh tạo ra và từ chính anh.

Trong triết lý của đạo Phật, cuộc sống thường được ví với một dòng sông không ngừng chảy. Có một quan điểm cho rằng mọi thứ, hay thậm chí mọi cá nhân đều liên tục biến đổi. Theo quan điểm này, việc đạt tới sự hoàn hảo cũng là một quá trình liên tục, và bạn không bao giờ đạt được một mục tiêu một cách trọn vẹn. Tâm nhìn đó phù hợp với bản chất hay đòi hỏi khắt khe của Steve. Ngược nhìn lên phía trước tới những sản phẩm chưa được làm, tới bất cứ thứ gì sắp xảy ra và cái tiếp sau nữa, là một bản năng tự nhiên của anh. Trong con mắt của Steve, các khả năng đều không có giới hạn và không tồn tại khái niệm hoàn hảo trong công việc anh làm. Và chừng nào Steve còn tránh hậu quả sự tự phân tích bản thân, cuộc sống riêng của anh vẫn vậy. Bất chấp thực tế rằng, đôi lúc anh là người bướng bỉnh, bảo thủ đến mức không thể hiểu được, nhưng con người anh vẫn liên tục thích nghi, tin tưởng vào cảm nhận của bản thân, học hỏi, thử nghiệm các hướng mới. Quá trình thay đổi của anh luôn diễn ra không ngừng nghỉ.

Không một điều gì nào trong số này thể hiện rõ ràng ra thế giới bên ngoài, và đạo Phật trong Steve cũng mờ nhạt, ngay cả đối với những bạn bè và đồng nghiệp thân thiết nhất. “Luôn tồn tại khía cạnh tâm linh này mà nó có vẻ không ăn khớp với bất cứ thứ gì khác mà anh đang làm”, Mike Slade, một giám đốc marketing từng làm việc với Steve những năm cuối sự nghiệp, cho biết. Anh thường xuyên ngòai thiền cho đến khi anh và Laurene có con, khi anh không thể bố trí được thời gian. Anh đọc lại cuốn sách *Zen Mind, Beginner's Mind* (Tâm hồn thiền định) của Suzuki một vài lần, và thường xuyên đàm đạo cùng Brilliant cho tới cuối đời về sự giao thoa của các nguyên lý cơ bản trong chủ nghĩa tâm linh Á Đông với cuộc sống kinh doanh. Anh đã sắp xếp để một nhà sư có tên là Kobun Chino Otagawa tới gặp anh ở văn phòng mỗi tuần một lần trong nhiều năm, để cố vấn cho anh cách cân bằng ý thức tâm linh với các mục tiêu kinh doanh. Trong khi nếu có ai biết rõ về

Steve trong những năm cuối đời sẽ không gọi anh là tín đồ tôn sùng đạo Phật, thì việc thực hành tâm linh thực tế lại ảnh hưởng tới cuộc đời anh theo cả hai mức độ sâu sắc lẫn mờ nhạt.



KHI STEVE QUAY TRỞ VỀ Mỹ vào mùa thu năm 1974, anh cập bến lại Atari, chủ yếu là để thực hiện các nhiệm vụ sửa chữa liên quan đến phần cứng cho công ty tiên phong và được quản lý theo cách tối thiểu của Nolan Bushnell. Atari là một tổ chức kỳ lạ và lỏng lẻo đến nỗi Jobs vẫn có thể vắng mặt một cách thoải mái trong vài tuần để hái táo ở khu vườn của Robert Friedland mà không bị sa thải, hay chịu tổn thất gì. Trong lúc ấy, Woz đang làm việc tại Hewlett-Packard theo một hợp đồng an toàn, lương cao, nhưng không có nhiều thử thách đặc biệt. Không có gì trong cuộc sống của Jobs bây giờ báo hiệu rằng anh sẽ đạt được thành công đáng kinh ngạc trong kinh doanh, công nghệ máy tính, hay bất kỳ lĩnh vực nào khác. Nhưng không ai, thậm chí cả bản thân anh, biết được rằng Steve sắp bắt đầu thực hiện một công việc thực sự thay đổi cuộc đời anh. Trong ba năm tiếp theo, anh đã thay đổi hình ảnh từ một chàng trai 19 tuổi lười nhai, nay đây mai đó thành nhà đồng sáng lập và lãnh đạo của một doanh nghiệp Mỹ hoàn toàn mới và khác biệt.

Steve thật may mắn khi được sống trong thời đại chín muồi, sẵn sàng chào đón những tài năng như anh. Đó là kỷ nguyên của sự thay đổi trên nhiều bình diện, đặc biệt trong giới công nghệ thông tin. Trong những năm 1970, những chiếc máy lớn được gọi là máy chủ (mainframe) đã định nghĩa nên khái niệm điện toán. Các máy chủ là những hệ thống tính toán khổng lồ, có kích cỡ bằng cả một căn phòng, được bán cho các khách hàng như hãng hàng không, nhà băng, công ty bảo hiểm và các đại học lớn. Việc lập trình để đưa ra kết quả – chẳng hạn như tính số tiền trả góp – rất cồng kềnh.

Điều này có lẽ đúng ít nhất đối với những ai học khoa học máy tính ở trường cao đẳng, đó là nơi hầu hết chúng ta được giới thiệu nguyên lý hoạt động của máy chủ. Sau khi xác định được bài toán bạn muốn giải bằng máy tính, bằng cách sử dụng một ngôn ngữ lập trình như COBOL hay Fortran, bạn phải viết ra một cách cẩn thận một chuỗi các lệnh theo từng dòng, từng bước để thực hiện quá trình tính toán chính xác và logic. Sau đó, trên một bảng điều khiển chạy bằng cơ điện, bạn sẽ đánh từng dòng lệnh của chương trình được viết bằng tay lên trên “thẻ dập dấu” hình chữ nhật được đục lỗ theo cách mà máy tính có thể “đọc” được. Sau khi chắc chắn không xảy ra sai sót, các tấm thẻ đã được đánh máy sẽ được sắp xếp theo đúng thứ tự – một chương trình đơn giản có thể cần vài tá thẻ bó lại với nhau bằng một sợi dây chun, trong khi các chương trình phức tạp cần hàng tập giấy và phải xếp cẩn thận vào một chiếc hộp các tông đặc biệt. Rồi bạn chuyển đóng thẻ đó tới một “điều phối viên” máy tính, người sẽ xếp cỗ bài của bạn vào hàng chờ sau hàng tá những cái khác để đưa vào máy tính chủ. Cuối cùng, chiếc máy sẽ tuôn ra kết quả trên những tờ giấy in sọc xanh trắng xếp nếp theo kiểu quạt giấy. Thường thì bạn phải chỉnh sửa chương trình ba, bốn, hay thậm chí hàng tá lần để thu được kết quả mong muốn.

Nói một cách khác, điện toán vào năm 1975 không có tính cá nhân. Viết phần mềm là một quá trình tốn thời gian và gian khổ. Các máy tính lớn, đắt đỏ, cần bảo dưỡng thường xuyên được sản xuất và bán bởi một số ít các công ty công nghệ lớn quan liêu. Giống như từ những năm 1950, ngành công nghiệp máy tính năm 1975 bị thống trị bởi International Business Machines (IBM), công ty đã bán nhiều máy chủ hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh cộng lại. Trong những năm 1960, những công ty không được xếp hạng đó được gọi là “bầy chú lùn”, nhưng tới những năm 1970, cả General Electric và RCA đã u hàng, rời khỏi nhóm các nhà sản xuất ngoan cường được nhắc đến với cái tên “BUNCH” – từ được tạo ra từ các

chữ cái đầu của các công ty Burroughs, Univac, NCR, Control Data Corporation và Honeywell. Tập đoàn thiết bị số Digital Equipment Corporation (DEC) thông trị phân khúc máy vi tính rẻ và yếu hơn, thích hợp cho các doanh nghiệp nhỏ hơn và các chi nhánh của các tập đoàn lớn. Luôn có một kẻ bút hằn lên ở mỗi phân khúc phổ giá. Ở phân khúc hàng cao cấp, Cray Research, thành lập năm 1972, bán thứ được gọi là siêu máy tính, sử dụng chủ yếu trong nghiên cứu khoa học và mô hình toán. Đây là những chiếc máy tính đắt nhất, trị giá hơn ba triệu đô la. Ở phân khúc giá rẻ là Wang, được thành lập trong những năm đầu của thập niên 1970 và chế tạo một chiếc máy có nhiệm vụ chuyên biệt – “máy xử lý văn bản”. Lúc bấy giờ, đó là thứ gần máy tính cá nhân nhất, vì nó được thiết kế cho một người sử dụng khi chuẩn bị viết thư từ và báo cáo. Ngành công nghiệp máy tính chủ yếu được xây dựng ở miền Đông. IBM đặt trụ sở ở vùng ngoại ô phía Bắc thành phố New York; DEC và Wang đóng căn cứ ở Boston. Burroughs đặt bản doanh tại Detroit, Univac ở Philadelphia, NCR ở Dayton thuộc tiểu bang Ohio, và Cray, Honeywell và Control Data tới từ Minneapolis. Nhà chế tạo máy tính đầu tiên đáng chú ý duy nhất ở Thung lũng Silicon là Hewlett-Packard, nhưng lĩnh vực kinh doanh chính của hãng là dụng cụ kiểm tra khoa học, thiết bị đo và máy tính bỏ túi.

Ngành công nghiệp này khác xa với thế giới công nghệ đầy đổi mới, buôn bán sôi động và quay vòng nhanh chóng ngày nay. Đó là một hoạt động kinh doanh buôn tẻ giống với ngành kinh doanh thiết bị sản xuất. Thế giới khách hàng tiềm năng của nó có thể đếm ở con số hàng trăm và đây là những công ty với hậu bao rừng rinh có nhu cầu tập trung vào sức mạnh cũng như độ tin cậy của sản phẩm nhiều hơn là giá cả. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi ngành công nghiệp này được bao bọc và tự hài lòng với chính mình.

Ở California, rất nhiều người muốn thay đổi ngành công nghiệp đó bắt đầu thường xuyên gặp gỡ nhau như một nhóm có chung niềm đam mê gọi là Homebrew Computer Club (Câu lạc bộ máy tính bia tự ủ). Cuộc tụ họp đầu tiên của họ diễn ra không lâu sau sự xuất hiện của số báo xuất bản tháng 1 năm 1975 trên tờ *Popular Electronics*, câu chuyện trên trang bìa là về chiếc “máy vi tính” Altair 8800. Gordon French, một kỹ sư ở Thung lũng Silicon, tổ chức buổi gặp gỡ trong gara ô tô của mình để giới thiệu một chiếc Altair mà French cùng một người bạn đã lắp ráp từ bộ dụng cụ giá 495 đô la của hãng Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Đó là một thiết bị trông có vẻ bí hiểm, có kích cỡ bằng bộ khuếch đại âm thanh lập thể, mặt trước có hai dãy phím chuyển mạch kiểu bập bênh nằm ngang và nhiều đèn đỏ nhấp nháy. Thứ cục mịch này không làm được nhiều việc, nhưng nó chứng minh rằng bạn có thể sở hữu chiếc máy tính của riêng mình, với nó, bạn có thể lập trình 24 tiếng mỗi ngày nếu muốn mà không phải chờ đợi xếp hàng. Bill Gates đọc bài báo và không lâu sau đó bỏ trường Harvard để xây dựng một công ty nhỏ có tên là Microsoft chuyên thiết kế các ngôn ngữ lập trình phần mềm cho chiếc máy Altair.

Woz biết rằng chiếc máy MITS không hề hiện đại hơn chiếc máy sô-đa kem anh đã chế tạo ra bốn năm về trước, năm 1971, dù khi đó anh phải sử dụng những bộ phận kém tinh vi hơn rất nhiều. Bị thôi thúc bởi bản năng cạnh tranh tự nhiên của dân nghiệp máy tính, anh đã phác thảo ra một vài thiết kế mới mà anh cho rằng nó sẽ là một chiếc máy vi tính tốt hơn, dễ lập trình, điều khiển và thao tác hơn. Trong suy nghĩ của anh, gạt những phím chuyển kiểu bập bênh và đèn ánh sáng nhấp nháy giống như việc sử dụng công cụ truyền tin qua thị giác và mã Morse. Tại sao không truyền lệnh và các dữ liệu một cách trực tiếp hơn bằng bàn phím của người đánh máy. Tại sao không để máy tính hiển thị quá trình đánh máy và kết quả lên một màn hình gắn kèm? Và tại sao lại không cắm vào

một bộ thu bả`ng cát-sét để lưu trữ chương trình và dữ liệu? Chiế`c Altair không có bả`t kì tính năng nào trong số` này để giúp việc tính toán bót kinh khủng và thân thiện hơn. Đây là thử thách mà Woz quyế`t định sẽ tìm cách giải quyế`t. Thoáng trong suy nghĩ, anh hy vọng rằ`ng ông chủ của mình, HP, có lẽ sẽ muố`n sản xuấ`t một phiên bản dựa trên ý tưởng này.

Và đế`n cảnh Steve Jobs bước lên sân khấ`u với vai diễn một kẻ cơ hội bả`t đầ`u nảy nở tài năng và một lãnh đạo trẻ tuổi. Anh không nghĩ Woz câ`n HP. Anh cho rằ`ng mình và Woz có thể phát triển công việc kinh doanh của riêng họ. Steve biế`t rằ`ng Woz là một tài năng độc nhấ`t vô nhị, đế`n mức bả`t cứ chiế`c máy tính nào anh thiế`t kế` ra đầ`u sẽ rẻ, dễ sử dụng và lập trình – nhiề`u đế`n mức những người đam mê khác ở Homebrew có thể cũng muố`n sở hữu một chiế`c. Do vậy trong suố`t mùa thu đông năm 1975 và đầ`u năm 1976, khi Woz hoàn thành việc thiế`t kế`, Jobs bả`t đầ`u tìm cách huy động nguồ`n lực để mua sắ`m các thiế`t bị câ`n thiế`t để tạo ra mẫu máy tính đầ`u tiên. Cứ đôi tuầ`n họ lại mang một phiên bản máy tính hoạt động được, mới nhấ`t tới cuộc họp của Homebrew để giới thiệu một, hai đặc tính mới trước những khán giả khó tính nhấ`t trong thành phố`. Steve thuyế`t phục Woz rằ`ng hai người có thể biế`n các thành viên trong câu lạc bộ thành khách hàng của mình bả`ng cách bán cho họ sơ đồ` cá`u tạo, hay có lẽ thậm chí cả các bản mạch in. Sau đó, các thành viên câu lạc bộ có thể tự mua các con chip cùng các thiế`t bị khác và lắ`p ráp lại thành ruột cho chiế`c máy vi tính của chính mình. Để có tiề`n trả cho một người bạn khi nhờ anh ta vẽ một bản “thiế`t kế` tham khảo” cho các bản mạch, Steve đã bán chiế`c xe bus nhỏ hiệu Volkswagen giá trị của mình, còn Woz cũng chia tay chiế`c máy tính bỏ túi có khả năng lập trình HP-65 quý giá. Sau khi tiêu tồ`n 1.000 đô la vào việc thiế`t kế` bản mạch và sản xuấ`t ra vài chục chiế`c, Jobs và Wozniak đã hoàn vố`n và có lãi khi

bán sản phẩm cho các thành viên của Hombrew với giá 50 đô la một chiếc, lãi 30 đô la cho mỗi bản mạch.

Đó là một thương vụ không có nhiều ý nghĩa, nhưng nó đủ để khiến hai chàng trai trẻ dần có niềm tin rằng những chiếc máy vi tính này có thể thay đổi mọi thứ. “Chúng tôi đã cảm thấy nó sẽ ảnh hưởng tới mọi hộ gia đình trên toàn quốc”, về sau Woz giải thích. “Nhưng cảm nhận đó được hình thành dựa trên những lý do sai lầm. Chúng tôi có cảm giác rằng mọi người đều có đủ kỹ thuật để sử dụng nó một cách thực sự, viết các chương trình của riêng mình và giải quyết vấn đề theo cách đó”. Steve quyết định đặt tên cho công ty mới của họ là Apple (quả táo). Có nhiều câu chuyện thêu dệt khác nhau về nguồn gốc của cái tên này, nhưng đó là một cái tên tuyệt vời. Nhiều năm về sau, Lee Clow, một người hợp tác lâu năm của Steve trong vấn đề quảng cáo thương hiệu đặc biệt của Apple, kể với tôi, “Một cách thành thật, tôi tin tưởng anh ấy có trực giác rằng họ sẽ thay đổi cuộc sống của con người bằng cách mang đến cho họ công nghệ mà họ không biết rằng mình có nhu cầu. Vì vậy họ cần một cái gì đó thân thiện, dễ tiếp cận và đáng yêu. Anh ấy đã làm theo cách của Sony, bởi vì Sony ban đầu có tên là Tokyo Telecommunication Engineering Corporation (Tập đoàn Kỹ thuật Truyền thông Tokyo), và [nhà đồng sáng lập] Akio Morita đã nói rằng họ cần cái tên nào đó thân thiện hơn”.

Quả thực, việc chọn cái tên Apple là dấu hiệu cho tính bao quát và sáng tạo mà Steve muốn mang tới cho quá trình sản xuất của công ty. Nó gợi nên nhiều điều: khu vườn Địa Đàng và con người – cả thiện và ác – tạo ra từ miếng cắn của Eva vào quả Cây Tri Thức (cây trái cấm); Johnny Appleseed, một huyền thoại của nước Mỹ, người gieo rắc sự sung túc; ban nhạc Beatles và nhãn hiệu ghi âm riêng của họ, một mô-đi liên hệ dẫn tới cuộc kiện tụng về sau; Isaac Newton, quả táo rơi và một ý tưởng lóe lên; bánh táo là hình ảnh được

dùng để miêu tả những gì mang đậm bản sắc Mỹ; truyện thuyết về William Tell, người đã cứu bản thân và con trai nhờ bắn tên trúng quả táo đặt trên đầu người con trai; sự lành tính, sức sinh sôi nảy nở và tất nhiên cả thế giới tự nhiên. Apple không phải là từ dành cho dân nghiệp máy tính, không như Asus, Compaq, Control Data, Data General, DEC, IBM, Sperry Rand, Texas Instruments, hay Wipro, những cái tên thích hợp gọi nhắc đến các công ty máy tính. Nó ám chỉ một công ty sẽ mang chủ nghĩa nhân đạo, sự sáng tạo tới khoa học và kỹ thuật máy tính, và quả thực là như vậy. Đúng như Clow nói, việc đặt tên Apple là một quyết định mang tính trực giác tuyệt vời. Steve không chút băn khoăn khi tin tưởng vào sự quả quyết của mình; đó là đặc điểm của những doanh nhân giỏi nhất, một điều cần thiết cho bất cứ ai muốn phát triển những thứ mà chưa ai từng hình dung ra được.

Tất nhiên, sự quả quyết cũng phản bội Steve, như khi anh cảm thấy thích chiếc logo đầu tiên của Apple. Đó là một bức tranh vẽ bằng bút mực, trình bày theo lối điệu khấc, hình ảnh của Isaac Newton ngồi dưới gốc cây táo. Bức tranh được chạm trổ chi chít, quý giá này có thể khiến một sinh viên trẻ từng tham gia lớp luyện chữ đẹp cảm thấy say mê, nhưng lại quá huyền bí cho một công ty có tham vọng lớn về máy chủ. Tác giả của bức vẽ là Ronald Wayne, một cựu kỹ sư của Atari, người được Steve tuyển dụng để tham gia vào nhóm. Wayne đóng vai trò như một trọng tài khôn ngoan khi Steve và Woz gặp bất đồng. Cả ba đã ký vào một hợp đồng thành lập công ty, trong đó Steve và Woz mỗi người góp 45% cổ phần và 10% còn lại thuộc về Wayne. Nhưng Wayne nhanh chóng quyết định rằng mình không sẵn sàng để mạo hiểm tương lai vào cặp đôi mới chập chững bước vào nghề này. Tháng 6 năm 1976, anh bán lại cổ phần với giá 800 đô la cho Jobs và Wozniak, những người mà năm sau đó đã đặt làm một chiếc logo mới. Giống như Pete Best của Beatles, Wayne đã đánh mất cơ hội tốt nhất của cuộc đời mình.

KHÔNG LÂU SAU khi đăng kí thành lập công ty kinh doanh Apple đặt tại California vào ngày cá tháng 4 năm 1976, Steve và Woz thêm một lần nữa tới câu lạc bộ máy tính Homebrew để giới thiệu phiên bản cuối cùng, được lắp ráp hoàn thiện của chiếc máy tính mới. Woz đã vượt qua tất cả các thách thức. Trên một bản mạch có kích thước 22,86 x 39,37 cm, anh đã lắp đặt một bộ vi xử lý, một vài con chip nhớ truy cập ngẫu nhiên động, một bộ xử lý trung tâm, một bộ cáp điện và các phần khác nữa. Khi kết nối bản mạch với bàn phím và màn hình, bạn có thể thực hiện một vài công việc hoàn toàn mới lạ: viết chương trình máy tính trên chính chiếc máy của mình, tại nhà mình mà không cần đánh vật với một chiếc máy chủ xa xôi; và lần đầu tiên trên một chiếc máy vi tính, bạn có thể đánh các dòng lệnh với bàn phím và quan sát chúng được hiển thị trực tiếp trên một màn hình tivi đen trắng, khiến việc chỉnh sửa chúng trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Cả hai bước này là những thay đổi căn bản so với những gì thường diễn ra trong quá khứ. Woz cũng viết một phiên bản của BASIC, ngôn ngữ lập trình đơn giản nhất và quan trọng nhất đối với những người đam mê nhưng không chuyên, để chạy trên bộ vi xử lý Motorola 6800 đóng vai trò như những bộ não cho thứ mà anh và Steve bắt đầu gọi là Apple I. Woz không hoàn toàn đánh giá cao nó, nhưng anh đã tạo ra một chiếc máy tính cá nhân thực sự đầu tiên. Tuy nhiên, Steve đã hiểu ra tầm quan trọng của thành tựu này cũng như sức mạnh của thuật ngữ *máy tính cá nhân* trong bối cảnh của một ngành công nghiệp chỉ còn thiếu yếu tố mang tính cá nhân. Vì vậy *máy tính cá nhân* cũng chính là thuật ngữ mà anh sử dụng mỗi khi có người hỏi về thứ mà Woz đã sáng chế ra.

Tuy nhiên, phản ứng từ đa số các thành viên trong câu lạc bộ khá hững hờ. Hầu hết mọi người đều là nhà chế tạo máy, họ tin rằng

một nửa niê`m vui thú của điện toán nằ`m ở khâu thiế`t kế` và lắ`p ráp những chiế`c máy của chính mình. Xét cho cùng, đó là lý do họ đặt tên câu lạc bộ là Homebrew (bia tự ủ). Với một chiế`c Apple I, tắ`t cả những gì bạn phải làm là dựng nó lên, kế`t nố`i với bàn phím và màn hình, cắ`m điện và khởi động. Một số` khác còn phàn nàn rằ`ng Steve đã coi thường tinh thầ`n cộng đồ`ng và truyề`n thố`ng chia sẻ ý tưởng miễn phí của câu lạc bộ khi anh đòi họ trả tiề`n cho một chiế`c máy đã được dựng sẵn.

Steve không tán thành lố`i tư duy nhóm này. Anh là một người có tư duy độc lập, thường có những sáng kiế`n đi ngược với quy ước của các cộng đồ`ng anh tham gia. Anh và những người ở Homebrew hoàn toàn khác nhau. Những cuộc tranh luận hăng say của họ thường khiế`n anh buồ`n chán. Trong khi chỉ có rắ`t ít người có tham vọng kinh doanh lớn và cuố`i cùng đê`u thành lập công ty máy tính của riêng mình, đa số` còn lại chỉ tập trung một cách ám ảnh vào những thứ phức tạp dính dáng tới điện tử, như tìm cách hiệu quả nhắ`t để gắ`n con chip nhớ vào bộ vi xử lý, hay nghĩ cách sử dụng một chiế`c máy tính giá rẻ để chơi game giố`ng như cách họ từng chơi trên chiế`c máy chủ đặt trong trường. Steve chỉ muố`n biế`t đủ để quen với điện tử học và thiế`t kế` máy tính, sau này anh cũng khoe về` kỹ năng lập trình “coi như là có” của mình. Nhưng ở thời điể`m năm 1975, về` cơ bản thì anh không má`y hứng thú với những thứ phức tạp liên quan đê`n riêng máy tính. Thay vào đó, anh bị ám ảnh bởi điề`u có thể xảy ra khi công nghệ mạnh mẽ này rơi vào tay của rắ`t nhiề`u người.

Trái qua nhiề`u năm, Steve phải đố`i mặt với tương đố`i nhiề`u may rủi. Ed Catmull của Pixar thích nói rằ`ng vì bạn không thể điề`u khiển được may rủi, thứ mà chắ`c chắ`n sẽ xảy đê`n với bạn theo cả hai chiề`u hướng tồ`t và xấ`u, nên điề`u cầ`n quan tâm là trạng thái chuẩn bị sẵn sàng của bạn khi đương đầ`u với nó. Steve có cảm nhận

vô cùng tốt về môi trường xung quanh, cho phép anh nhanh chóng và hăm hở đón nhận các cơ hội khi chúng xuất hiện. Vì vậy khi Paul Terrell, chủ sở hữu của cửa hàng máy tính Byte Shop gần khu vực Mountain View, tới giới thiệu bản thân với Steve và Woz sau khi họ giới thiệu chiếc máy tính và cho họ biết rằng ông ta thấy khá ấn tượng và muốn cùng họ trao đổi về việc cùng hợp tác kinh doanh, Steve biết chính xác anh phải làm gì. Ngay ngày hôm sau, anh mượn một chiếc ô tô và đi tới Byte Shop, cửa hàng khiêm tốn của Terrell ở El Camino Real, một con đường lớn trong Thung lũng Silicon. Terrell làm anh ngạc nhiên khi nói rằng nếu hai người có thể giao 50 bản mạch được lắp ráp hoàn thiện cùng tất cả các con chip được hàn đúng vị trí vào một ngày cố định, ông ta sẽ trả họ 500 đô la cho mỗi chiếc – tức là gấp mười lần giá thành mà Steve và Woz đã bán những bản mạch in cho các thành viên trong câu lạc bộ. Không do dự, Steve vui mừng hứa sẽ giao hàng, mặc dù anh và Woz chưa có đủ tiền để mua thiết bị, cũng như chưa có bất cứ thứ gì giống như “nơi sản xuất” hay “lực lượng lao động” cần thiết để tiến hành công việc.

Từ điểm này trở đi, nỗ lực và chủ nghĩa cơ hội của Steve sẽ định hình mối quan hệ của anh với Woz. Woz, người lớn hơn anh 5 tuổi, đã dạy cho Steve về giá trị thực chất của kỹ thuật đỉnh cao. Thành tựu của Woz càng khiến Steve có cảm giác rằng mọi thứ đều có thể khi bạn có một thiên tài công nghệ bên cạnh. Nhưng chính khả năng lôi kéo Woz của Steve đã dẫn tới sự hợp tác trong kinh doanh, và không phải lúc nào cũng có thể tạo ra điều tốt đẹp hơn được nữa. Quay lại năm 1974, khi Atari đang cố gắng phát triển một phiên bản mới cho Pong, chiếc máy đã tạo được tiếng vang lớn của hãng, Nolan Bushnell đã đề nghị Jobs chế tạo một bản mẫu và sẽ thưởng lớn nếu anh có thể giảm số lượng chip cần thiết cho mỗi bản mạch. Steve đưa Woz tham gia dự án, hứa sẽ chia tiền thù lao. Thiết kế của Woz kinh tế hơn sức tưởng tượng của Bushnell, nên ngoài

số tiền thù lao 700 đô la, Steve còn được thưởng thêm 5.000 đô la. Theo Woz kể lại, Steve chỉ trả anh 350 đô la, chứ không phải 2.850 đô la mà anh xứng đáng được hưởng. Walter Isaacson, tác giả cuốn tiểu sử chính thức của Steve, viết rằng Jobs đã phủ nhận chuyện trả thiếu tiền Woz. Nhưng sự kết tội có vẻ đúng, vì nó phù hợp với một vài trường hợp khác khi Steve ăn chặn nỗ lực của những người thân cận.

Tuy nhiên, giống như một vài người cùng hợp tác thân tín khác sau này dần vỡ mộng về Steve, Woz thừa nhận rằng anh sẽ không bao giờ đạt được thành công vang dội đến vậy nếu không có Steve. Woz chưa bao giờ hình dung được rằng mình sẽ bán được thứ gì chứ chưa nói tới đơn đặt hàng trị giá 25.000 đô la của Terrell cho các bo mạch chủ.

Hai chàng trai trẻ đã tạo ra một thị trường nhỏ, hấp dẫn cho những “chiếc hộp xanh” của họ, nhưng nó thật tầm thường khi so sánh với làn kinh doanh này. Họ chưa bao giờ sản xuất nhiều máy ở quy mô lớn như vậy. Họ chưa bao giờ chính thức bỏ vốn để kinh doanh. Họ cũng chưa bao giờ thực sự bán bất cứ thứ gì có giá trị thực tế. Không một điều nào trong số này ngăn cản được Jobs. Anh bắt đầu chú ý tới các chi tiết của quá trình sản xuất. Để có một nhà máy tạm thời, anh trưng dụng một phòng ngủ tại nhà của bố mẹ. Anh lôi kéo cô em gái nuôi, Patty, làm công việc lắp ráp, hàn các chốt bán dẫn và các phần khác vào những vị trí đã được đánh dấu sẵn trên bản mạch. Khi Terrell đặt hàng 50 chiếc khác, Steve chuyển hoạt động sang gara ô tô của bố mẹ sau khi cha anh bán đi hết những chiếc ô tô mà ông đang sửa. Anh đã tuyển Bill Fernandez, người đã giới thiệu anh với Woz hồi còn học ở trường phổ thông. Và anh cũng đưa những đứa trẻ hàng xóm khác tới để thúc đẩy công việc. Anh đăng kí một dịch vụ trả lời và thuê một hộp thư bưu điện. Nói cách khác, anh đã làm mọi điều cần thiết.

Gara ô tô đã trở thành “trụ sở” của một dây chuyền lắp ráp thu nhỏ. Một bên là khu vực dành cho em gái của Steve và một vài người bạn hàn những con chip vào đúng chỗ. Woz có không gian làm việc riêng, gần nơi anh có thể xem lại các bản mạch khi chúng đã được hoàn thiện. Bên kia của gara, họ thay nhau kiểm tra các bản mạch trong hàng giờ liền dưới những bóng đèn nóng để kiểm tra lại tuổi thọ của chúng. Mẹ của Steve trả lời các cuộc điện thoại. Mọi người đều làm việc cả đêm lẫn những ngày cuối tuần. Và Steve là người tập trung hơn tất cả. Anh liên tục thúc giục cả đội. Khi có trục trặc, anh xử lý nhanh chóng; sau khi một người bạn gái cũ không thể hàn một vài con chip một cách chính xác, anh đã để cô làm kế toán của nhóm. Anh rất dễ nổi nóng và không bao giờ ngần ngại xem thường công việc của người khác khi họ không làm được việc. Khi còn là một đứa trẻ, Steve hiềm khi phải kìm nén cảm giác thật của mình. Bây giờ anh bắt đầu học một trong những bài học quản trị đầu tiên, đó là tính khí của anh, khi nhắm đúng mục tiêu, có thể là một công cụ thúc đẩy rất hiệu quả. Đây là bài học chứng minh rằng từ bỏ được tính khí nóng nảy là điều tuyệt vời nhất.

Tất nhiên, dưới tầm nhìn sắc sảo của Steve, đội ngũ pha tạp của anh đã giao đủ số bản mạch mà Terrell yêu cầu. Sản phẩm không đắt như tôm tươi – chưa tới 200 chiếc máy Apple I từng được bán ra. Tuy vậy, mùa hè trong chiếc gara ô tô huyền thoại đã chứng kiến lần đầu tiên Steve tập hợp một nhóm người để đào sâu và giao đúng hạn một thứ hàng hóa cách tân và kì diệu mà họ thậm chí còn không chắc mình có thể tạo ra được hay không. Đó không phải là lần cuối cùng anh ấy thực hiện một mảnh lối như vậy. Sau khi bỏ học giữa chừng, lưu lạc hành hương ở Ấn Độ, phiêu bạt với chất thức thần LSD và làm vài công việc lặt vặt ở Atari, Steve đã khám phá ra sứ mệnh thực sự của mình. Và giờ đây anh đã hoàn toàn bị khóa chặt vào sứ mệnh đó.

CHƯƠNG 2

“TÔI TỪNG KHÔNG MUỐN TRỞ THÀNH DOANH NHÂN”

Câu chuyện về nhiệm kỳ đầu tiên của Steve Jobs tại Apple Computer diễn ra khi anh mới là một chàng trai trẻ có tầm nhìn đang trong giai đoạn sự nghiệp chưa chín muồi. Sau khi đóng vai trò chủ chốt trong quá trình chế tạo và bán máy tính Apple I, Steve đã phải đối mặt với thách thức về việc chuyển dịch tầm nhìn, trí tuệ, trực giác và tính cách hung dữ từ gara để xe của cha mình sang một “không gian” rộng lớn hơn – thế giới công nghiệp, tài chính và tập đoàn của Thung lũng Silicon. Steve có thể có khả năng tiếp thu nhanh, nhưng anh không có trực giác bản năng để biết mình phải làm gì trong hoàn cảnh này. Một số người được nuôi ăn học để sống trong môi trường doanh nghiệp, điển hình như Bill Gates. Còn Steve thì không.

Nếu Steve muốn làm cái gì đó lớn lao hơn việc tạo ra những thứ hay ho cùng với bọn trẻ trong gara, anh phải học cách chơi cùng những người trưởng thành. Nhưng điều đó sẽ chẳng dễ dàng gì. Bởi có vài lần anh đã nói với tôi: “Tôi từng không muốn trở thành doanh nhân, vì tôi không muốn mình giống những doanh nhân mà tôi biết”. Chiều hướng tự nhiên của Steve là định vị bản thân như một người thích chỉ trích, nổi loạn, có tầm nhìn, một David mềm dẻo và lanh lợi chiến đấu chống lại gã Goliath nặng nề, dù hấn có mạnh tới cỡ nào đi chăng nữa. Hợp tác với “giới quyền lực”, thuật ngữ thô tục được sử dụng trong thời đại của Steve, không chỉ là một việc bắt buộc, nó còn buộc anh phải thông đồng. Và đúng là, anh đã muốn chơi trò chơi của họ, nhưng bẻ gãy luật lệ của mình.



GÃ`N NHU`NGAY KHI những chàng trai trẻ bắt đầu bán mẽ máy tính Apple I đầu tiên, Woz nói với Steve rằng anh biết mình có thể thiết kế ra một chiếc máy tốt hơn nhiều. Theo như Woz hình dung, mẫu máy tiếp theo sẽ hiển thị kết quả ở chế độ đầy đủ màu sắc, trang bị nhiều chức năng và sức mạnh hơn nữa lên “bo mạch chủ” có kích cỡ giữ nguyên, và có nhiều “khe” có thể được gắn thêm vào giúp thực thi được nhiều nhiệm vụ hơn. Nếu Steve và Woz muốn sản xuất và bán một chiếc máy hấp dẫn như vậy, không còn cách nào khác, họ buộc phải tìm kiếm và thu thập một nguồn vốn luân chuyển đủ lớn. Nếu tiếp tục đi xin xỏ, vay mượn từ bạn bè, bố mẹ, hay nhận tiền tạm ứng từ chủ các cửa hàng bán đồ giải trí, họ sẽ không có đủ số tiền mình cần. Vì không biết cách chính xác để có thể xoay được một số tiền lớn như vậy, Steve bắt đầu cố gắng liên hệ với thế giới tách biệt của những doanh nhân, các chuyên gia tài chính và marketing thành công của Thung lũng Silicon.

Vào năm 1976, con đường dẫn tới thành công ở Thung lũng Silicon không được vạch ra một cách khá rõ nét như ngày nay, khi các doanh nhân có thể tìm được nguồn vốn chỉ bằng cú kích chuột tra cứu trên Google với từ khóa “đầu tư mạo hiểm”. Thời điểm đó, Thung lũng Silicon có những nhóm nhỏ hơn nhiều, với đủ các thành phần từ luật sư, chuyên gia tài chính đến nhà quản lý và hậu hết các giao dịch được tiến hành thông qua hình thức gặp mặt trực tiếp. Nhưng Steve có một vài phẩm chất giúp anh trở thành một nhà kết nối tuyệt vời. “Tôi thực sự may mắn khi tạo dựng được ảnh hưởng trong lĩnh vực máy tính khi nó còn là một ngành non trẻ”, anh có lần từng nói với tôi. “Bây giờ không có nhiều khóa học cấp bằng khoa học máy tính, vì vậy những người bước chân vào ngành máy tính đến từ đủ các ngành như toán học, vật lý, âm nhạc, động vật học, hay bất cứ ngành nào khác. Dù hoàn cảnh khác nhau nhưng ai cũng đều yêu thích máy tính, và có một vài cá nhân thực sự kiệt xuất”. Anh không

hệ thống bán khoán khi gọi điện thoại cho ai đó để hỏi thông tin hay tìm kiếm sự giúp đỡ; ví dụ điển hình là cuộc gọi của anh cho Bill Hewlett năm 14 tuổi. Steve không có sự tự tin như hầu hết các thanh niên trẻ khi họ bắt đầu quá trình học hỏi những sắc thái của một thế giới mới phức tạp như kinh doanh vốn đầu tư mạo hiểm. Anh có niềm tin vào sự tuyệt hảo của sản phẩm mình làm ra lớn tới mức anh cứ đinh ninh rằng người ta hiển nhiên sẽ đồng ý cấp vốn cho anh. Steve có sức lôi cuốn của một thiên tài nên niềm tin này không đẩy anh vào những tình huống khó đỡ.

Do vậy, anh đã không ngừng tìm kiếm trên mạng lưới các chuyên gia của Thung lũng, gọi điện rồi gặp mặt, cho đến khi anh kết nối được với Regis McKenna, một chuyên gia marketing tài năng, người đã quảng cáo sản phẩm cho Intel và có đóng góp chính trong việc xây dựng một hình ảnh có tính đại chúng, mềm dẻo và hiện đại của Apple sau này.

Steve và Woz gặp McKenna ở văn phòng của ông. Steve hiển nhiên đã không ăn mặc cậu kỳ khi đến cuộc họp – như thường lệ, quần jean thùng, tóc rối, chân không giày và người bốc mùi. Lúc bảy giờ, anh không để ý lắm tới chắt khử mùi, giày dép hay những thứ màu mè như vậy. McKenna là ngôi sao độc nhất vô nhị giữa các vì tinh tú của Thung lũng Silicon. Đầu tóc gọn gàng, đôi mắt xanh quỳn rũ, dáng vẻ bộc trực, không khoan nhượng, ông có quan hệ rộng và óc hài hước ngầm cùng sự tự tin bất cần đời rất hợp với Steve. Danh thiếp của ông chỉ cần một cái tên Regis McKenna là đủ. Ông bỏ qua vẻ nhếch nhác của hai cậu bé nghiên cứu máy tính để chú ý tới sự thông minh tuyệt vời của họ và thấy mình có cảm tình với họ. McKenna nhớ lại: “Steve có sự phóng khoáng và một sức hút vô cùng đặc biệt khó mà phai mờ được”. Do vậy, ông và Nolan Bushnell, sếp cũ của Jobs tại Atari, đã chuyển Steve tới gặp Don Valentine, một thành viên sáng lập của Sequoia Capital, một trong

những hãng đầu tư mạo hiểm đầu tiên, là bậc thầy của nghệ thuật đầu tư vào các công ty công nghệ cao non trẻ.

Valentine đến từ thế giới của các con chip máy tính. Ông đã làm việc với các sáng lập viên của Intel trước khi họ từ bỏ công ty Fairchild Semiconductor để mở công ty của riêng mình và từng giữ một vị trí cấp cao tại National Semiconductor. Ông gặp những đứa trẻ vì người bạn McKenna, và đúng là ông đã phải bịt mũi để lắng nghe toàn bộ câu chuyện của Steve và Woz. Sau cuộc gặp gỡ, ông gọi cho McKenna để hỏi: “Tại sao cậu lại gửi những kẻ phản bội loài người này đến chỗ tôi?”. Tuy vậy ông đã tiếp tục chuyển lũ trẻ tới một nhà đầu tư “thiên thần”⁽²⁾ hoạt động đơn lẻ, thích hợp hơn với một công ty khởi nghiệp có phong cách riêng như Apple.

Đó là lý do vì sao Steve được giới thiệu với A. C. “Mike” Markkula, người dù tốt xấu gì thì sau này cũng trở thành một trong hai cố vấn chính trong giai đoạn đầu thành lập Apple. Một ngày nọ, Markkula quyết định phóng chiếc xe Corvette vàng chói tới gara nhà Steve và để những đứa trẻ dẫn đi ngắm những kỳ quan của Apple I. Từng là giám đốc bán hàng của Intel và có bề dày chuyên sâu về kỹ thuật điện, ông nhanh chóng trở nên giàu có nhưng đã “nghỉ hưu” khi mới ngoài 30 tuổi. Đói lập với vẻ bề ngoài, Markkula là một người đam mê máy tính và biết lập trình. Ông ngay lập tức hiểu được tiềm năng trong những ý tưởng đầy tham vọng của Jobs và Wozniak, và ông cũng thấy họ thật thông minh, tháo vát, mà lại dễ uốn nắn. Sau một vài cuộc gặp, ông đề nghị một vụ mua bán tương đối i cương quyết để được tham gia vào Apple. Tại một trong những vụ đầu tư “thiên thần” vĩ đại nhất lịch sử, Markkula rút hầu bao ra 92.000 đô la và sắp xếp để vay thế chấp thêm 250.000 đô la nữa từ ngân hàng Hoa Kỳ (Bank of America), đổi lại ông được nắm giữ một phần ba cổ phần của Apple.

Markkula nhất định đòi Woz, vốn vẫn đang là kỹ sư tại Hewlett-Packard, phải làm việc toàn thời gian cho Apple. Woz thích làm việc ở HP, nhưng anh cũng thực sự muốn tạo ra những chiếc máy vi tính tuyệt vời khác. Do vậy, anh đã thực hiện một buổi thuyết trình cuối cùng để giới thiệu với HP ý tưởng phác thảo của mình về chiếc máy Apple II. Họ không hề quan tâm. “Các công ty lớn, các nhà đầu tư, và chuyên gia phân tích có kinh nghiệm – những người được đào tạo về kinh doanh và thông minh hơn chúng tôi rất nhiều – không nghĩ rằng đây sẽ là một thị trường thực sự lớn”, Woz nhớ lại. “Họ đã nghĩ rằng đó là những thứ nhỏ bé phục vụ cho mục đích giải trí, giống như người máy làm việc nhà và vô tuyến điện nghiệp dư, những thứ chỉ được tạo ra bởi một số ít người biết về điện tử”. Do vậy anh đã bỏ việc và đồng ý với bản giao kèo.

Lúc đầu, Markkula không phải là một mảnh ghép còn thiếu của Steve và Woz. Là một người có dáng vẻ thấp gọn, ăn mặc chỉnh chu, ông như một hình ảnh đại diện cho gu thời trang của thập niên 70, với chiếc ô tô thời thượng, tóc mai dài, đầu đội tóc và bộ vét may vô cùng hào nhoáng. Lâm bậm là từ tốt nhất diễn tả phong cách đời sống của ông. Dù thông minh và tinh thông về kỹ thuật, ông lại không mạnh mẽ hay hiểu biết, ông cũng không thể hiện quan điểm quyết liệt với bất kỳ cảm xúc mạnh nào. Và vì đã kiếm được nhiều tiền và muốn kiếm được nhiều hơn, ông thực sự không muốn làm việc quá mệt nhọc. Về sau này, khi Steve rời Apple, Markkula đã làm việc một cách can trường để giữ con thuyền Apple khỏi chòng chành. Nhưng đó là khi có khủng hoảng. Còn tại thời điểm gặp Steve, ông khá hài lòng với ngôi nhà khang trang và thu nhập từ Intel. Trong một động thái thể hiện rõ sự mâu thuẫn trong tư tưởng của Markkula, ông đã hứa với vợ rằng mình sẽ không làm việc với Apple quá bốn năm.

Vì vậy khi Markkula quyết định rằng Apple cần chuyển từ mô hình công ty hữu hạn sang hình thức tập đoàn và có một Tổng giám đốc chuyên nghiệp, ông đã thông báo rõ ràng rằng bản thân ông không hứng thú với công việc này. Ông đã tuyển Michael “Scotty” Scott, một giám đốc sản xuất 32 tuổi tới từ National Semiconductor, làm Chủ tịch và Giám đốc điều hành chuyên nghiệp đầu tiên của Apple. Markkula, 34 tuổi, là Chủ tịch Hội đồng quản trị. Đó là vào tháng 2 năm 1977, và Steve, mới chỉ 21 tuổi, đã chuyển giao Apple cho những nhà quản lý trưởng thành. Thật không may, cả Markkula lẫn Scotty đều không trở thành những cố vấn mà anh cần.



CÔNG TY CHUYÊN khởi gara của bố mẹ Steve tới một văn phòng thực sự trên đại lộ Stevens Creek ở Cupertino. Scotty và Markkula bắt đầu tuyển dụng nhân viên và chuẩn bị những điều cơ bản cho công ty. Trong một vài tháng đầu tiên, Steve tiếp tục tiến hành công việc mà anh đã biết cách làm sao để thực hiện tốt nhất: tập hợp một đội nhỏ để tạo ra những thứ tuyệt vời. Lần này là sự ra đời của Apple II – thứ đã thực sự làm cho cả thế giới biết tới máy tính cá nhân.

Một lần nữa, Jobs là người quản lý còn Woz là thiên tài kỹ thuật. Steve khích lệ, dỗ dành, nhiec móc và thách thức suy nghĩ của Woz. Còn Woz đáp lại bằng việc tạo ra cho chiếc máy tính mới của mình sự linh hoạt và những tính năng hữu dụng chưa từng thấy trước đó trong máy vi tính. Đó là một chiếc máy tính hoàn thiện nhất được đặt trong một chiếc hộp duy nhất, dễ sử dụng mà thế giới từng biết đến. Tất cả những gì bạn cần để thêm vào là một chiếc màn hình ti vi. Với những bộ phận bên trong nằm gọn trong một chiếc vỏ nhựa màu be đẹp mắt cùng một bàn phím được tích hợp sẵn,

Apple II trông giống những chiếc máy đánh chữ điện thân thiện với người dùng đã rất phổ biến khi ấy. Nó được thiết kế như một sản phẩm hoàn chỉnh, có thể được sử dụng dễ dàng trong các gia đình, trường học, hay văn phòng. Và lúc bấy giờ, rõ ràng Apple I sẽ bị chuyển tới thế giới của sắt hàn, dao động kế vôn kế, và các thiết bị điện tử hiếm gặp khác và người tiêu dùng bình thường không bao giờ muốn quan tâm đến nó nữa.

Mẫu máy tính mới có bộ vi xử lý nhanh hơn đáng kể so với phiên bản tiền nhiệm và dung lượng bộ nhớ trong lớn hơn cũng giúp cải thiện khả năng thực thi. Nó có một bộ khuếch đại âm thanh và loa, cùng các giắc cắm để có thể kết nối với bộ điều khiển dành cho việc chơi game hay ổ băng cát-sét cho việc lưu trữ dữ liệu giá rẻ. Vì Woz muốn nó có ích cho những người đam mê lập trình ngay khi máy được khởi động, anh đã xây dựng ngôn ngữ lập trình BASIC ngay trong hệ thống, tải nó vào một con chip riêng biệt gắn cứng vào bo mạch chủ. Có lẽ quan trọng nhất là chiếc máy được thiết kế để tương thích với những thay đổi phần cứng không lường trước được trong tương lai, điều này hoặc giúp nâng cao khả năng thực thi hoặc giúp tối ưu hóa khi thực hiện một nhiệm vụ tính toán cụ thể, dù là xử lý số liệu lớn, chơi trò chơi, xây dựng danh sách tìm kiếm hay viết chương trình. Woz cũng tích hợp vào cái gọi là tám “khe” mở rộng, cho phép chèn vào những thẻ mạch đặc biệt – thực chất là những bo mạch nhỏ hơn – có thể hoạt động phối hợp với các bộ vi xử lý và các con chip nhớ trên bo mạch chủ phục vụ cho các mục đích cụ thể, chẳng hạn như thêm vào một ổ đĩa mềm, nâng cao kỹ thuật đồ họa video, cải thiện chất lượng âm thanh, hay mở rộng bộ nhớ. Điều này làm cho Apple II có tiềm năng trở thành một máy tính đa năng hơn rất nhiều, nếu có sẵn những ứng dụng phần mềm được thiết kế chuyên nghiệp cùng những thẻ mạch mở rộng, và không lâu sau, những thứ này đã xuất hiện.

Như từng xảy ra trong gara, chủ nghĩa hoàn hảo cùng sự bất tuân theo các nhận thức thông thường của Steve dẫn đến những xung đột. Chẳng hạn, Steve đã phản đối việc thêm các khe cắm mở rộng, bởi anh nghĩ người tiêu dùng muốn có một chiếc máy tính dễ sử dụng và không ai muốn tăng thêm khả năng của phần cứng bằng cách mở nó ra cả. Thiên hướng – cung cấp một chiếc máy tính với sự đơn giản của thiết bị – có thể là một mục tiêu lâu dài đáng ngưỡng mộ, nhưng đó lại là một sự lựa chọn hết sức sai lầm cho một chiếc máy tính cá nhân vào năm 1977. Các nhà chế tạo máy có đầu óc kinh doanh đã bày tỏ mối quan tâm tới việc thiết kế những chiếc thẻ bổ sung giúp Apple II điều khiển hoặc tương tác với điện thoại, nhạc cụ, dụng cụ phòng thí nghiệm, thiết bị y tế, thiết bị văn phòng, máy in và những thứ tương tự. Woz hiểu được điều này và đã thắng trong cuộc tranh luận.

Nhưng trong một số quyết định khác, khi Steve bất chấp nhận thức thông thường, anh đã đúng. Bạn sẽ không muốn một chiếc máy tính cá nhân phát ra âm thanh như một chiếc máy công nghiệp, anh lý luận, do đó anh đã thuyết phục một kỹ sư tài năng tên là Frederick Rodney Holt thiết kế một bộ nguồn cung cấp điện đặc biệt giúp chiếc máy không bị nóng tới mức cần một chiếc quạt ồn ào và kêu vo vo liên tục để làm mát. Jobs cũng đòi hỏi chiếc vỏ bên ngoài phải trông giống như một dụng cụ gia đình hơn là một thiết bị trong phòng thí nghiệm, tới mức anh đến tận các cửa hàng bách hóa để tìm kiếm cảm hứng thiết kế. Nhận thức này trong thời đại ngày nay có vẻ là hiển nhiên, nhưng vào thời điểm đó những người đam mê máy tính ưa thích một chiếc vỏ ngoài mang kiểu dáng công nghiệp hơn, thậm chí là một chiếc máy hở phần trên để khoe những thứ phức tạp bên trong và dễ dàng tháo lắp. Đối với những người tiêu dùng ít cực đoan hơn, thiết kế của Apple II thực sự lôi cuốn, gọn gàng và chín chu hơn, và chỉ những phẩm chất đó thôi cũng đủ làm cho nó rất khác biệt vào thời điểm đó. Mặc dù ứng dụng phần

mềm quan trọng đầu tiên của nó – VisiCalc, chương trình bảng tính được Dan Bricklin và Robert Frankston viết – không xuất hiện cho đến tận năm 1979, nhưng chiếc máy tính Apple II có giá 1.295 đô la ngay lập tức trở thành một hiện tượng khi được ra mắt vào tháng 4 năm 1977. Trong vòng một năm, một công ty chỉ quen với việc bán được hơn chục chiếc Apple I trong vài tuần đã bán được khoảng 500 chiếc Apple II mỗi tháng.



ĐÓ LÀ LẦN THỨ HAI, Steve chứng tỏ mình là một nhà lãnh đạo mạnh mẽ của một nhóm người nhỏ. Thách thức anh phải đối mặt là tìm ra cách chấp nhận sự chỉ đạo của Markkula và Scott, khi họ bắt đầu thực hiện những công việc mà anh biết rằng mình anh thì có thể không quản lý được như: thiết kế, xây dựng và điều hành một công ty đang lớn lên để phát triển, sản xuất, phân phối và bán máy tính. Việc nhượng lại quyền kiểm soát hoàn toàn không có gì khó khăn đối với Wozniak, người không mấy hứng thú với việc giám sát tỉ mỉ công việc kinh doanh đang trên đà phát triển. Là một kỹ sư điện đẳng cấp thế giới, anh dường như luôn hạnh phúc nhất trên bàn làm việc, nơi anh có thể lắp ráp, phát minh và tranh luận với các kỹ sư về các chi tiết chưa hoàn chỉnh với tư cách là Phó chủ tịch mảng nghiên cứu và phát triển của Apple.

Nhưng chuyện đó phức tạp hơn nhiều đối với Steve, không chỉ vì anh tham quyền cố vị. Bây giờ, anh nhận thấy rằng lối suy nghĩ khác người của mình là không thể thiếu để sản xuất ra những loại sản phẩm mang tính đột phá và anh cũng thấy rằng sự cáu giận của mình có thể kích thích một nhóm người chuyển tải tầm nhìn đó. Đây là những phẩm chất không phù hợp với phong cách lãnh đạo trưởng thành mà Scotty đang cố gắng mang tới Apple.

Những gì Scotty mang tới là các hệ thống. Nếu Apple là một gia đình, Scotty sẽ xử lý các công việc chính như thiết lập tài khoản ngân hàng, dùng vay thế chấp và... Tất nhiên, những gì anh làm cho Apple phức tạp hơn rất nhiều. Là một kỹ sư có nền tảng vững chắc về sản xuất tại National Semiconductor, Scotty thực sự là một con mọt công nghệ, anh thậm chí còn dùng cả một bộ bảo vệ túi bằng nhựa để đựng bút trên chiếc áo sơ mi công sở cộc tay. Anh tới Apple khi đã quản lý hàng trăm công nhân và giám sát quy trình sản xuất phức tạp tại một hãng chế tạo chip. Tại Apple, anh đã thực hiện những công việc quản trị nặng nề cần thiết để xây dựng một công ty công nghệ cao từ một đống hỗn tạp: thuê văn phòng, khu vực sản xuất và thiết bị, đạo diễn việc thiết kế nên một quy trình sản xuất tin cậy, xây dựng đội ngũ bán hàng, tạo ra các tiêu chuẩn chất lượng, giám sát kỹ thuật, lắp đặt hệ thống thông tin quản lý và tập hợp một đội ngũ nhân viên điểu hành xử lý các vấn đề liên quan đến tài chính, tuyển dụng. Anh khởi xướng một quy trình quan trọng, giúp phát triển mối quan hệ vững chắc với các nhà cung cấp linh kiện chủ chốt và các hãng phát triển phần mềm. Steve đã tiếp thu được rất nhiều điều khi quan sát Scotty xử lý công việc.

Thêm một sự phức tạp trong công việc quản lý của Scott, thực tế là Apple đang đi tiên phong trong một ngành công nghiệp non trẻ, khác với hầu hết các ngành khác trên một khía cạnh rất căn bản: Máy tính là *hệ thống* kết hợp ba công nghệ nền quan trọng, mà tất cả đều ở trong trạng thái luôn sẵn sàng thay đổi một cách nhanh chóng – chất bán dẫn, phần mềm và lưu trữ dữ liệu. Một công ty không thể chỉ phát minh ra một sản phẩm vĩ đại và tân tiến duy nhất, cung cấp ra thị trường, nghiên cứu nát khi nó hết hạn sử dụng, sau đó ngồi rung đùi và đếm tiền. Quy trình đó đã đem lại thành công cho những người khác, trước những công ty công nghệ cao như Polaroid và Xerox trong những thập kỷ đầu tiên của họ. Nhưng với ngành máy tính thì rất khác. Ngay sau khi một công ty máy tính

sáng tạo ra một hệ thống mới, nó phải thực hiện những công việc cần thiết và bắt đầu lại từ đầu để vượt qua bản thân, trước khi một công ty sáng tạo khác cấu hình lại các phiên bản mới hơn của những công nghệ từng được cải thiện trước đây và ăn cắp sự sáng tạo của nó. Và quy trình đó sẽ phải lặp đi lặp lại, từ vòng này qua vòng khác. Trên thực tế, mọi thứ sớm trở nên rõ ràng rằng, một công ty sẽ có một thương vụ thông minh nếu nó sản xuất và cung cấp ra thị trường sản phẩm tốt nhất, hiện đại nhất mà phải mất rất lâu nữa các công ty khác mới làm ra được. Đó là cách mọi thứ thay đổi trong thị trường công nghệ cao chỉ mới bắt đầu xuất hiện. Và cả ba công nghệ cơ bản của hệ thống máy tính đều được cải tiến một cách độc lập với tốc độ ngoạn mục riêng, do vậy luôn có nhiều lựa chọn hơn được tạo ra bằng cách sử dụng những khối lắp ghép có sẵn mới nhất, tốt nhất.

Những Tổng giám đốc điều hành xuất sắc hoạt động trong lĩnh vực công nghệ có thể sử dụng các biện pháp khác để quản lý công ty của mình, nhưng họ vẫn chấp nhận thực tế rằng tất cả những thay đổi nhanh chóng này dù thế nào đi nữa cũng sẽ làm gián đoạn các hoạt động của công ty. Mike Scott không phải là một Tổng giám đốc điều hành xuất sắc. Anh có các kỹ năng và tính cách của một giám đốc tác nghiệp. Khi không có được sự ổn định mà anh đã cố gắng tột độ để thiết kế ra, anh trở nên kiệt quệ. Và, phần lớn nhờ vào Steve, Scotty đã không có được quá nhiều sự ổn định ở Apple.

Tất nhiên, về mặt trí tuệ, Steve hiểu rằng anh cần những hoạt động cơ bản có thứ tự và hiệu quả để thực hiện được tầm nhìn của mình. Nhưng anh đã quá mê mết sự bất ổn. Tầm nhìn của anh dựa trên việc gây mất ổn định ngành công nghiệp máy tính đang tồn tại. Tính ổn định là một phẩm chất mà IBM đã có, và Apple, trong tâm trí của Steve, phải đối lập với IBM.

Chẳng cần phải nói, “cuộc hôn nhân” được sắp đặt giữa một người ủng hộ sự không chắc chắn và một người khao khát ổn định này sẽ tan vỡ. Một dấu hiệu của sự kết thúc không tránh khỏi đã xảy ra trong vài tuần đầu sau khi Scotty đến Apple. Anh đã phải gắn các con số vào thẻ nhân viên cho tất cả mọi người ở văn phòng mới trên đại lộ Stevens Creek. Khi Scotty quyết định rằng Woz sẽ là “Nhân viên số 1”, Steve đã gặp anh ta để than vãn, và không mất nhiều thời gian, Scotty nhanh chóng nhượng bộ đưa cho Steve một chiếc thẻ mới ghi “Nhân viên số 0”.



MỘT PHẦN VÌ Steve bất đồng với Markkula và Scott, một phần vì anh quá tráo bảo vệ quan điểm cá nhân và phần khác vì xuyên suốt sự nghiệp, anh không muốn chia sẻ công trạng với những người khác về những thành công của Apple trên báo chí, Steve phát triển thanh danh như một người vô cùng ích kỷ, không muốn học hỏi từ người khác. Đó là sự hiểu lầm cơ bản về anh, ngay cả khi anh đang trong những năm tháng trẻ trung, nông cuồng và hồ ng hách nhất của cuộc đời.

Không chỉ trông chờ vào những người trưởng thành tại Apple đưa ra chỉ dẫn, anh cũng tìm kiếm nó ở những nơi khác nữa. Anh chưa có những kỹ năng để xây dựng một công ty lớn, nhưng anh ngưỡng mộ những người làm được điều đó và anh đã rất nỗ lực để gặp và học hỏi từ họ. “Không ai trong số họ làm điều đó vì tiền”, anh nói với tôi. “Dave Packard là một ví dụ, ông ấy để lại tất cả tiền bạc cho quỹ từ thiện của mình. Ông ấy có thể đã chết như một người giàu nhất trong nghĩa trang, nhưng ông không cần tiền. Bob Noyce [đồng sáng lập Intel] là một ví dụ khác. Tôi đã đủ tuổi để có thể hiểu hơn về những con người này. Tôi gặp Andy Grove [Tổng giám đốc điều hành của Intel từ 1987-1998] khi tôi 21 tuổi. Tôi gọi điện cho

ông ấy và nói rằng tôi nghe mọi người nói ông có khả năng điểu hành rất giỏi, rồi tôi đề nghị xem liệu có thể mời ông ấy ra ngoài ăn trưa được không. Tôi đã làm điểu tương tự với Jerry Sanders [người sáng lập Advanced Micro Devices] và Charlie Sporck [người sáng lập National Semiconductor] cùng nhiều người khác nữa. Về cơ bản tôi bắt đầu hiểu những người này, tất cả đều là những người xây dựng công ty, và mùi thơm đặc trưng của Thung lũng Silicon thời gian đó thực sự gây ấn tượng rất lớn đối với tôi”.

Hầu hết những người đàn ông từng trải này đều thích điểu khẩu và khuyên nhủ một ai đó lém lỉnh, thông minh và khao khát học hỏi. Tất nhiên, họ không làm việc với anh ấy, nên tránh được nhiều nguy cơ ảnh hưởng tới mối quan hệ. Một vài người là những anh hùng mà anh chỉ gặp một hoặc hai lần như Edwin Land – người sáng lập Polaroid. Steve ngưỡng mộ nhiều điểu về Land, chẳng hạn như lời cam kết tạo ra những sản phẩm có phong cách, thiết thực và lôi cuốn người tiêu dùng như chiếc máy ảnh SX-70 tân tiến đã gây ấn tượng mạnh cho nước Mỹ trong những năm 1970; niềm tin của ông vào suy nghĩ bản năng hơn là các nghiên cứu về người tiêu dùng; nổi ám ảnh khôn nguôi và óc sáng tạo mà ông đã mang đến cho công ty do mình sáng lập.

Những người khác đã trở thành cố vấn suốt đời của Steve. Grove đóng vai trò như một cố vấn hậu trường tại một vài thời điểm mà Steve lâm nguy trong sự nghiệp, bất chấp thực tế rằng đến năm 2006, Apple đã không còn sử dụng các chip Intel trên máy tính của hãng nữa. Jobs kính trọng Grove một cách sâu sắc. Là một người Do Thái gốc Hungary, ông đã sống sót qua một trại lao động của Đức Quốc xã, chủ nghĩa phát xít, một cuộc cách mạng thất bại và cuộc vây hãm Budapest kéo dài của Nga. Ông mất gần như toàn bộ thính giác năm 4 tuổi do mắc bệnh ban đỏ nghiêm trọng. Khi còn ở tuổi thiếu niên, Grove đã tự tìm đường tới đảo Ellis. Grove cũng

cứng rắn và thực dụng như bao doanh nhân khác. Nhưng ông cũng giống như Steve, là một người đa dạng với nhiều mối quan tâm trên phạm vi rộng. Tại trường Đại học City College của New York, ông đã làm chủ được tiếng Anh, kể cả những từ ngữ chửi rủa gay gắt nhất, do đó ông có thể tuôn ra những lời lẽ cay độc đáng ngạc nhiên nhờ một phần vào chất giọng Hungary của mình. Sự kết hợp giữa chủ nghĩa thực dụng và tính bao quát của Grove là thứ mà Steve ngưỡng mộ, một điều mà bản thân anh đang mong mỏi.

Grove là thành viên thứ ba – cùng với Jobs và Bill Gates – của bộ tam quyết định đã mang điện toán cá nhân đến với công chúng. Ông đạt đến đỉnh cao của sự nghiệp sau khi trở thành nhân viên đầu tiên của Intel, tập đoàn được thành lập năm 1968 bởi các kỹ sư cấp cao của Fairchild là Robert Noyce và Gordon Moore, cha đẻ của định luật Moore năm 1965. “Định luật” đó là một sự quan sát về giá cả và hiệu suất của chất bán dẫn mà trước Moore không ai nhận ra: Ấy là số lượng bóng bán dẫn có thể được gắn trên một con chip có kích thước xác định sẽ tăng gấp đôi sau khoảng 18 tháng mà chi phí sản xuất không thay đổi. Chính Grove là người hiểu rõ nhất sự phức tạp và khó khăn của việc sản xuất các thành phần bán dẫn đáng tin cậy trên quy mô mà các nhà sản xuất máy tính như IBM, Sperry và Burroughs có thể mong đợi. Theo nghĩa đó, ông chính là người chuyển đổi định luật Moore sang mô hình kinh doanh, cho phép ngành công nghiệp máy tính tin vào khả năng đạt được lợi nhuận nhất định trong một khoảng thời gian định kỳ. Grove nổi tiếng vì những quyết định chiến lược cứng rắn, có vẻ đi ngược với trực giác thông thường, tiêu biểu là, từ bỏ các con chip nhớ đang chiếm gần như toàn bộ doanh thu của Intel để sản xuất vi xử lý cho các mẫu máy tính đang xuất hiện như máy tính cá nhân, máy trạm kỹ thuật và các hệ thống lớn hơn dần được biết đến với cái tên “máy chủ tập tin”. Cách tiếp cận quản trị đầy tinh vi và linh hoạt của ông đã thiết lập một tiêu chuẩn cao cho các công ty ở Thung lũng Silicon.

Ông thậm chí còn viết một mục về quản lý rất nổi tiếng cho tờ báo *San Jose Mercury News*.

Noyce, đồng sáng lập của Intel, đi tiên phong trong việc phát triển mạch tích hợp, cũng là một anh hùng thuở ban đầu khác. Jobs và Wozniak đã giới thiệu Apple II với Noyce và những người còn lại trong Hội đồng quản trị Intel vào năm 1977. Dù đánh giá cao công nghệ, Noyce lại đánh giá thấp hai chàng trai trẻ với mái tóc dài cùng bộ trang phục tề tã. Nhưng Steve vẫn đeo đuổi Noyce và theo năm tháng, hai người trở thành bạn bè. Vợ của Noyce – Ann Bowers – là nhà đầu tư ban đầu của công ty, và năm 1980, bà thậm chí còn trở thành Phó chủ tịch đầu tiên phụ trách mảng nhân sự của Apple.

Mối quan hệ của Steve với các cố vấn bên ngoài hoàn toàn mang tính cá nhân. “Steve muốn những thứ thuộc về gia đình”, Regis McKenna nhớ lại. “Cậu ấy thường ghé thăm nhà tôi và ngồi tại bàn ăn trong bếp cùng tôi và vợ [Dianne McKenna, một nhà quy hoạch đô thị từng làm thị trưởng thành phố Sunnyvale]. Steve luôn muốn nói chuyện với bà ấy khi cậu ấy gọi điện đến. Bà ấy và tôi luôn có cảm giác rằng cậu ấy thực sự muốn có một gia đình. Steve thường đi từ Apple tới nhà tôi để sửa chiếc Apple II của tôi! Tôi đã nói với cậu ấy: ‘Này Steve, cậu có nhiều việc quan trọng để làm hơn thế’, nhưng cậu ấy vẫn cứ đến. ‘Ngoài ra’, cậu ấy trả lời tôi, ‘em muốn trò chuyện với Dianne.’”

Một phần vì ông ấy quá hấp dẫn, một phần vì Markkula đề nghị ông làm việc cho Apple như một cố vấn, và một phần vì chuyên môn của ông liên quan tới thứ mà từ trong bản năng, Steve cảm thấy nó hấp dẫn – marketing – McKenna đã trở thành một trong những người thân đầu tiên quan trọng nhất của Steve. McKenna rất giỏi trong việc giới thiệu những mẫu chuyện thân tiên về các công ty, nhưng ông cũng là một chiến lược gia kinh doanh bậc thầy. Ở Thung lũng Silicon, các nhà tiếp thị lâu nay vẫn đóng

vai trò quan trọng chẳng kém các kỹ sư là bao. Mỗi tiến bộ công nghệ phải được đóng khung trong một câu chuyện lý thú, nếu nó muốn thoát khỏi chiếc bàn thí nghiệm để bước vào các doanh nghiệp hay hộ gia đình. Dù sao đi chăng nữa, những tiến bộ này thường là các khái niệm xa lạ, nếu không làm mọi người sợ hãi thì cũng chẳng có tiềm năng rõ ràng, vì vậy công việc của một nhà tiếp thị xuất sắc là làm cho những khái niệm đó trở nên gần gũi và dễ tiếp cận với người sợ công nghệ. Văn phòng tư vấn của McKenna đã góp phần tạo ra nhiều công ty ưu tú trong và ngoài Thung lũng Silicon, bao gồm National Semiconductor, Silicon Graphics, Electronic Arts, Compaq, Intel và Lotus Software.

McKenna nhanh chóng nhận thấy rằng Steve có khả năng ăn nói lưu loát và định hướng tuyệt vời. “Cậu ấy có những thứ mà tôi gọi là sự lanh lợi học từ đường phố của Thung lũng Silicon”, McKenna nói. “Bạn có biết làm thế nào những đứa trẻ lớn lên giữa lòng thành phố lại biết cần tìm thứ gì ở đâu, cũng như cách tổ chức quyên lức của nhà hàng xóm? Trong trường hợp này, gần như bạn sẽ sống bên cạnh nhà một kỹ sư điện hay một lập trình viên và một đứa trẻ lanh lợi, tò mò có thể học được rất nhiều chỉ bằng cách lang thang xung quanh và để ý. Từ khi còn là một cậu bé tiểu học, Steve đã ở ngoài đó để tìm hiểu mọi thứ”.

Hai người đã trải qua hàng giờ trong tầng hầm ngôi nhà có kiến trúc một tầng ở Sunnyvale của McKenna, để bàn về mục tiêu của Steve đối với Apple và sản phẩm kỳ diệu Apple II. Các cuộc hội thoại của họ xoay quanh nhiều vấn đề từ thiết kế, marketing, phát triển sản phẩm, chiến lược cho đến việc làm thế nào để kết hợp những yếu tố này lại với nhau trong một công ty bền vững. McKenna rất giỏi đóng khung sự phát triển của một công ty vào trong một câu chuyện mà Steve có thể hiểu được. “Chúng tôi nói về nguyên nhân tại sao tình hình tài chính lại là những công cụ

marketing tốt nhất”, McKenna nói. “Muốn làm cho mọi người chú ý tới, đặc biệt là trong ngành kinh doanh máy tính, bạn cần phải trở thành một công ty thành công về tài chính”.

McKenna đã bị thu hút và không thể dừng cuộc nói chuyện với Steve lại. “Cậu ấy rất dễ chịu, thú vị và có chiều sâu trí tuệ. Cậu ấy có thể nói về đủ các chủ đề. Chúng tôi có thể nói về những chuyện tầm phào, rồi về Apple và kinh doanh. Tôi nhớ Steve từng hỏi tôi rằng tôi có nghĩ Apple sẽ có ngày lớn hơn Intel không. Cậu trả lời, tất nhiên là, Intel là một nhà sản xuất linh kiện, và thường thì các nhà sản xuất thiết bị sẽ lớn hơn nhiều về mặt doanh thu”.

McKenna và Jobs kết nối trên nhiều cấp độ, tới mức Regis hiểu Steve cũng như bất cứ ai khác trong những năm tháng ban đầu đó. Điều này giúp ông không phải chịu đựng bất cứ hành vi đáng ghét hơn nào của Steve. “Cậu ấy rất dễ có phản ứng tức giận, nhưng tôi chưa bao giờ để Steve quát; tôi cũng không bao giờ để cậu ấy làm tôi bực mình. Chúng tôi có bất đồng không ư? Có. Chúng tôi có tranh cãi không? Có. Nhưng chúng tôi cũng rất, rất hợp nhau”, ông nhớ lại. “Một trợ lý đến báo với tôi rằng Steve gọi cô đến yêu cầu một việc gì đó, cậu ấy máng cô ấy xô ngã, bằng những từ ngữ tục tĩu. Sau đó khi gặp Steve, tôi đã nói với cậu ấy, ‘Này, đừng bao giờ làm điều đó một lần nữa.’ Cô ấy cho tôi biết, khi tới văn phòng lần tiếp theo, Steve đã bước vào và nói rằng anh đã thực sự xấu hổ và xin lỗi. Tôi được đào tạo trong ngành công nghiệp chốt bán dẫn dưới sự chỉ bảo của Charlie Sporck, Don Valentine và nhiều người khác. Nếu bạn không mạnh mẽ, họ sẽ nuốt sống bạn. Vì vậy, tôi chẳng ngại nói, ‘Này, Steve, im đi’. Cậu ấy sẽ không lấn át bạn. Nhưng khi mọi người hành động như thể là tay sai, cậu ấy sẽ để cho họ được làm tay sai”.

McKenna và nhóm của ông đã làm việc với Steve để thiết kế một khẩu hiệu marketing giúp Apple II nổi bật lên như một chiếc máy

tính thân thiện chứ không đơn thuần chỉ là chiếc máy dành cho người đam mê. Tiêu đề của tờ quảng cáo đầu tiên mà McKenna tạo ra cho chiếc máy khẳng định, “Đơn giản là sự tinh tế đỉnh cao”. Đó là một khái niệm đi ngược lại với mọi xu hướng công nghiệp, vì hầu hết các nhà sản xuất tại thời điểm đó, bao gồm Commodore, MITS và Vector Graphic đều quảng cáo trên những tờ báo lá cải dành cho dân nghiệp máy tính với những hàng chữ in xám xịt, dài lê thê để thông báo về một tính năng mới, nổi trội nào đó. Chiến dịch marketing thân thiện đã phân biệt Apple với các đối thủ cạnh tranh trong những thập kỷ.

McKenna cũng giúp Steve hiểu được giá trị của việc thể hiện hình ảnh này trên mọi nền tảng có liên quan tới công ty. Ban đầu, ông thuyết phục Steve rằng vì nhìn từ xa sẽ không thấy điểm đặc biệt trong những chiếc máy tính của Apple, công ty nên sử dụng một hình ảnh hiện đại, không thể nhầm lẫn làm đặc điểm nhận dạng thay thế cho bản khắc axit cổ xưa của Ronald Wayne, thứ thích hợp cho một cửa hàng bán đồ lưu niệm của phong trào phản văn hóa ở phố Berkeley hơn là cho một công ty có tham vọng dẫn đầu cuộc cách mạng toàn cầu trong ngành điện toán. Hình ảnh được thay thế là quả táo nổi tiếng như bây giờ với vết cắn dở cùng năm dải màu vô cùng hoa mỹ – từng dải xếp vừa khít lên nhau, như Steve từng nhấn mạnh. Nó trông có vẻ sắc nét, hiện đại và như một lời hứa hẹn rằng điện toán của Apple sẽ thú vị và dễ dàng hơn nhiều so với chiếc máy chủ mainframe của IBM có hình ảnh đại diện nhả nhận, phân lớp, ba chữ cái ‘IBM’ màu trắng tương phản với bảng màu xanh đậm – gần giống một bộ com-lê sọc nhỏ đặt nằm ngang. Như Steve giải thích vào thời điểm đó: “Toàn bộ công ty chúng tôi được thành lập dựa trên nguyên tắc rằng có điều gì đó rất khác biệt khi mỗi người đều có một chiếc máy tính. Nó rất khác so với việc có mười người dùng chung một máy tính. Những gì chúng tôi đang cố

gắ ng làm là giúp mọi người học cách sử dụng máy tính một cách dễ dàng”.

Giố ng như McKenna, Steve có năng khiế u giải thích những công nghệ vô cùng phức tạp bằ ng những thuật ngữ đơn giản, rõ ràng, thậm chí khoa trương. McKenna và Jobs biế t rằ ng đây là một tài sản quý báu của Apple, đặc biệt trong hoàn cảnh mà các lãnh đạo khác của công ty không có đặc tính gì nổi bật. Có một đoạn ứng khẩu dài và tuyệt vời trích ra từ một bài báo trên tờ *New Yorker* vào cuối năm 1977 là minh chứng rõ nét cho tài ăn nói đã được định hình đầ y đủ của Steve. Được viế t vào thời điểm mà người đọc phổ thông biế t rấ t ít về máy tính tới mức người viế t có thể thỏa thích sử dụng thuật ngữ gây cười như “chiế c máy tính khóa thân” hay dùng sai sự chơi chữ hiển nhiên với các từ như “byte” và “Quả táo”, phóng viên của tờ báo đã bắ t gặp Steve đang đứng bên gian hàng của Apple tại một hội chợ máy tính. “Tôi đã ước có những chiế c máy cá nhân như thế này khi tôi lớn lên”, Jobs nói với anh phóng viên, sau đó anh tiế p tục với tổng cộng 224 từ⁽³⁾:

“Mọi người đã nghe tấ t cả mọi thứ về máy tính suố t 10 năm qua trên các phương tiện truyề n thông. Máy tính được cho là đã và đang kiểm soát các khía cạnh khác nhau của cuộc số ng. Tuy nhiên, bắ t chấ p điề u đó, hầ u hế t những người trưởng thành không biế t máy tính thực sự là gì, nó có thể hoặc không thể làm gì. Giờ đây, lầ n đầ u tiên trong lịch sử, mọi người có thể mua được một chiế c máy tính với giá của một dàn âm thanh stereo tốt, tương tác với nó và khám phá mọi thứ về nó. Nó cũng tương tự như tháo các bộ phận của chiế c ô tô Chevys đời 1955 mà thôi. Hoặc hãy xem xét chiế c máy ảnh. Có hàng ngàn người trên khắ p đấ t nước theo học các khóa nhiế p ảnh. Họ sẽ không bao giờ trở thành nhiế p ảnh gia chuyên nghiệp. Họ chỉ muố n hiểu về quá trình chụp ảnh. Tương tự như với máy tính. Chúng

tôi bắt đầu với một công ty sản xuất máy tính cá nhân nhỏ trong gara ô tô ở Los Altos năm 1976. Bây giờ chúng tôi là công ty máy tính cá nhân lớn nhất thế giới. Chúng tôi chế tạo ra thứ mà chúng tôi nghĩ nó là chiếc ô tô hạng sang Rolls-Royce của thế giới máy tính cá nhân. Đó là chiếc máy tính của gia đình. Mọi người hình dung tới những chiếc đèn nhấp nháy, nhưng những gì họ trông thấy giống như một máy đánh chữ di động, được kết nối với một màn hình thích hợp có thể hiển thị màu sắc. Có thông tin phản hồi tương tác với người sử dụng và sự hứng khởi của người dùng là vô cùng khủng khiếp. Chúng ta luôn đặt câu hỏi rằng nó có thể làm gì và nó có thể làm được rất nhiều điều, nhưng theo ý kiến của tôi, thứ nó thật sự đang làm ngay lúc này là dạy mọi người cách lập trình máy tính”.

Trước khi chuyển sang một gian hàng khác, nơi có một đám trẻ con đang chơi trò chơi điện tử có tên Space Voyager (Du hành vũ trụ), anh phóng viên hỏi liệu Steve “có thể tiết lộ tuổi của mình được không”. “22”, quý ông Jobs trả lời.

Khi ứng khẩu trước một phóng viên mù công nghệ đi ngang qua, Steve đã tìm ra nhiều cách để giải thích cho người dùng phổ thông về thiết bị vốn chỉ dành cho dân nghiệp máy tính mà anh và Woz đã tạo ra. Anh ấy hiểu nỗi sợ hãi cơ bản của họ rằng máy tính có thể chi phối cuộc sống hiện đại (một nỗi sợ hãi được anh tận dụng thường xuyên, đáng chú ý nhất là hình ảnh chế t chóc trong đoạn quảng cáo “1984” nổi tiếng của Apple). Anh đồng cảm với sự thiếu hiểu biết của họ. Anh đưa ra một vài sự giống nhau làm ví dụ trấn an để họ hiểu: xe Chevys, máy chữ, máy ảnh. Quả thật, anh đã làm cho việc sử dụng máy tính dường như không phức tạp hơn so với việc chụp ảnh, sẵn sàng đi tới tận cùng để gọi chiếc máy tính Apple II là “của gia đình”. Không những thế, anh ấy còn nâng cả công ty và chiếc máy tính của họ thành một thứ đầy khát vọng. Anh ấy liên

hệ chiế'c máy đượ'c sản xuấ't từ má'y tháng trước bởi một số' gã đầ'u xù' tóc rồ'i tới từ California với dòng xe Rolls-Royce, một tuyế't phẩm 73 tuổ'i của ngành sản xuấ't công nghiệp tinh vi, đầ'ng thời là thị hiế'u của người tiêu dùng thượ'ng đẩ'ng. Anh thậm chí còn gọi Apple là nhà lã'nh đạ'o thê' giới, một luận điệ'u hoàn toàn vô căn cứ đễ' đư'a một công ty nhỏ sá'nh ngang với IBM, DEC và Burroughs, nhữ'ng gã khỏ'ng lồ' của ngành công nghiệp thời bắ'y giờ. Anh á'y thực sự là một nhà ứ'ng khẩ'u tuyế't vờ'i và McKenna đã giúp anh sử' dụng công cụ đố' đễ' tạo ra hiệ'u ứ'ng vô cùng lớn.



CÓ HAI BƯỚC TIẾ'N quan trọng đễ' Apple II có doanh số' bán cao ngắ't ngưỡng. Đầ'u tiên, công ty tích hợp một ổ' đĩ'a mề'm giúp tải phầ'n mề'm đễ' dàng hơn nhiề'u. Sau đố', vào năm 1979, VisiCalc gắ'y đượ'c tiế'ng vang khi trở thành phầ'n mề'm đầ'u tiên đượ'c sử' dụng rộng rãi. VisiCalc là một bảng tính mô' hình tài chính tương đố'i đơ'n giản và sự tồ'n tại của nó đặ't nhiên đã cho nhữ'ng người vớ'n khỏ'ng đầ'm mề' máy tính một lý do cụ thể đễ' sở' hữ'u một chiế'c máy tính, khi họ nhận thấ'y mình có thể tiế't kiệ'm đượ'c rấ't nhiề'u thời gian xử' lý nhữ'ng công việ'c kế' toán lặ't vặ't, quản lý danh sách hàng tồ'n kho và kiể'm tra các kị'ch bản kinh doanh. Bỏ'ng nhiên, Apple đượ'c hưởng sự tăng trưở'ng đặ't biế'n, chưa từng có. Công ty sản xuấ't máy tính với giá hơn 1.300 đô la một chiế'c, vì vậy khi số' lượ'ng máy tiêu thụ nhanh chóng tăng lên hàng chụ'c nghìn mỗi tháng, Apple trở thành một giế'ng phun đầ'u trong ngành điệ'n tử'. Doanh thu tăng từ 7,8 triệ'u đô la vào năm 1978 lên 47 triệ'u đô la trong năm 1979 và tổng doanh thu cho tới năm 1980 là 117,9 triệ'u đô la, năm 1980 cũng là năm mà Apple bắ't đầ'u phát hành cổ' phiế'u ra công chũ'ng (IPO, theo cách nói của Phồ' Wall). Chưa từng có công ty nào tăng trưở'ng nhanh như vậy. Các phương tiệ'n truyề'n thông chính thố'ng bắ't đầ'u chú' ý tới, các tờ' báo như *Esquire*, *Time* và *Business Week* bắ't

đâu theo dõi, đưa tin một cách nghiêm túc. Tạp chí *Inc.* thậm chí còn tìm mọi cách để đưa Jobs lên trang nhất với dòng tít lớn “Người đàn ông này đã thay đổi vĩnh viễn ngành kinh doanh”.

Nhưng bức tranh màu hồng đã che khuất nhiều vấn đề bên trong nội bộ của Apple, những vấn đề vốn gắn liền với đội ngũ lãnh đạo pha tạp của công ty.

Mỗi công vấn bên ngoài, không chính thức của Steve đều có khả năng khai thác một cách khéo léo tài năng riêng biệt của anh trong môi trường công ty. Edwin Land là một nhà tiên phong có những phát minh bị gạt bỏ, nhưng ông đã tạo ra một công ty tuyệt vời bằng sự bướng bỉnh thuần túy. Robert Noyce là một người lười cuồn, suy nghĩ tận tụy và chỉ có thể sáng lập ra Intel sau khi vượt qua cái bóng của nhân vật nổi bật nhất trong lịch sử chất bán dẫn – William Shockley. Các hệ thống mà Andy Grove thiết lập phức tạp và khắt khe hơn bất cứ điều gì Mike Scott từng thấy, hơn nữa Grove cũng đã đưa công ty của mình trở thành một địa điểm sáng tạo nhất Thung lũng Silicon. Và Regis McKenna đã trở nên lão luyện với việc định hướng một cách khéo léo sự biến đổi và chấn động liên tục của văn hóa Thung lũng Silicon tới mức cuối cùng ông đã viết một vài cuốn sách truyền lại kinh nghiệm cho đời sau. Họ là những người đàn ông đa dạng, phức tạp, sâu sắc, và lười cuồn. Họ thoải mái với sự thay đổi và họ đã sống ở nơi mà Steve muốn có mặt ở đó – tại giao điểm của công nghệ và một điều gì đó giống như nghệ thuật tự do. Họ là những người chơi các trò chơi của các tập đoàn bằng mưu đồ của riêng mình.

Chúng ta không thể biết chuyện gì sẽ xảy ra nếu Steve có một ông chủ giống như những con người này tại Apple. Có thể họ sẽ gỡ rối được bó mâu thuẫn của anh để đạt được kết quả tốt. Nhưng bạn không thể lặp lại cuộc thí nghiệm để kiểm chứng. Thay vào đó, những gì Steve có là Scotty và Markkula. Và họ, bây giờ đã trở nên rõ ràng,

không thể kiểm soát được anh ấy. Họ thậm chí còn hậu như không hướng sự sáng tạo của anh ấy tới các mục đích hữu ích. Cuộc gặp gỡ giữa Steve Jobs trẻ tuổi và thế giới thực tại rộng lớn xung quanh anh sắp trở thành một cái gì đó rất giống một vụ va chạm quay chậm. Nó sẽ khiến anh mất bạn bè, mất việc, và mất cả công ty do chính mình tạo ra.

CHƯƠNG 3

ĐỘT PHÁ VÀ VẤP NGÃ

Không có lửa làm sao có khói. Lời đồn Steve Jobs nửa thiên tài, nửa đáng khinh đã phần xuất phát từ những hành động của anh trong suốt chín năm nhiệm kỳ đầu tại Apple. Đó là khi những thể mạnh của anh có cơ hội thăng hoa rực rỡ, cũng là khi những khiếm khuyết của anh đáng bị quở trách. Đó là khi anh theo đuổi ánh hào quang nhưng cũng đồng thời mất kiểm soát bản thân. Anh đã tìm được niềm u cộng sự nhưng cũng tạo ra không ít kẻ thù. Đó là khi một mớ phẩm chất trái ngược của anh bị phơi bày khiến anh và công ty rơi vào mớ bòng bong. Những năm tháng đó đã tạo nên một môc ranh giới cho toàn bộ sự nghiệp của anh về sau.

Đời tư của Steve bị xáo trộn tùy tiện trong hầu hết những năm ngoài 20 tuổi – đặc biệt là quãng thời gian anh lao đầu vào công việc không màng tới ăn ngủ, giao thiệp xã hội hay gia đình – và hoàn toàn chao đảo mất kiểm soát vào năm 1978, khi anh chớ i bỏ trách nhiệm làm cha với chính con mình. Bạn gái một thời của anh, Chrisann Brennan đã sinh Lisa, con gái chung của hai người vào năm 1978. Cô bé được sinh ra ở Oregon, tại khu vườn nhà Robert Friedland và ba ngày sau khi sinh, Steve đã bay lên phía Bắc để ở cạnh con gái và Chrisann. Nhưng chỉ vài tháng sau đó, Steve đã chớ i bỏ anh là cha của Lisa và từ chớ i chu cấp tiền nuôi dưỡng. Anh thậm chí cự tuyệt dù cho kết quả kiểm tra quan hệ huyết thống của tòa án là 94,4%. Dường như chỉ cần thực tế anh phủ nhận thì mọi bằng chứng đưa ra đều không tồn tại. Ngay cả cuối cùng, khi bắt đầu chu cấp một khoản 385 đô la mỗi tháng, anh vẫn một mực cho rằng mình

không phải là cha của Lisa. Anh rất hiếm khi gặp con, bỏ mặc Lisa cho Chrisann một tay chăm sóc trong căn nhà nhỏ tại Menlo Park.

Phải mất nhiều năm Steve mới đưa Lisa bước vào cuộc đời anh một cách chính thống, để rồi sau đó nhiều lần anh bày tỏ sự hối hận sâu sắc vì cách hành xử của mình. Anh biết mình đã gây ra một lỗi lầm khủng khiếp. Sự việc hiển nhiên đã vượt qua cả giới hạn hành vi xã hội cho phép. Lisa đã nói về khoảng cách cô bé cảm nhận từ cha, sự hỗn loạn và bất an mà cô phải chịu đựng khi còn nhỏ. Chrisann cũng nói và viết về điều này, khắc họa bức tranh, dù chỉ một chiều, về một người tình và một người cha vô tâm, hờ hững và tàn nhẫn. Khi người đời tranh cãi Steve là người đàn ông tốt hay xấu thì đây chính là bản cáo trạng chôn lại anh. Anh mới chỉ 23 tuổi và việc Lisa ra đời giống như tiếng gọi giục giã khiến anh phải chịu trách nhiệm như một người trưởng thành. Anh đã hoàn toàn cự tuyệt tiếng gọi đó, cũng giống như cách anh cự tuyệt cô bé.

Đông nghiệp của anh biết rất rõ về Lisa và đã nghe việc Steve chối bỏ quan hệ cha con cũng như phàn nàn về việc Chrisann đeo bám anh không dứt. Arthur Rock sau này đã mô tả hành vi của Steve là “bịp bợm”. Đặc biệt đối với một người không dễ cảm thông như Rock thì hành vi của Steve bị gắn kết với một hình mẫu thiếu trách nhiệm đang trên đà hình thành tại Apple. Dù làm việc với những cấp trên thích ra vẻ bề ngoài, như Rock, hay đưa ra những quyết định ảnh hưởng sâu rộng tới cấp dưới, Steve dường như có thể đứng vững với hậu quả do lựa chọn của mình gây ra. Anh đã tỏ ra thiếu sự cảm thông.

Hành vi này càng tồi tệ hơn vào năm sau chuyến thăm của Steve tới Khu vườn của Thánh A-la, khi Apple thu hút sự chú ý bằng cách phát hành cổ phiếu ra công chúng. Vài năm sau, Jobs nói với Susan Barnes – Giám đốc tài chính của Apple và NeXT rằng ngày 12 tháng 12 năm 1980 đó – ngày IPO của Apple – là ngày quan trọng

nhất trong sự nghiệp của anh vì chỉ tới lúc đó, anh mới chắc rằng những người đã tạo dựng nên thành công ban đầu của Apple có thể kiếm được bội tiền. Nhưng Steve rõ ràng đã không cho những người như Bill Fernandez và kỹ sư anh đã gặp tại Reed – Daniel Kottke được quyền mua cổ phiếu ưu đãi, dù họ đã đóng góp công sức từ những ngày sơ khai của Apple suốt mùa hè năm 1976 khởi nguồn từ gara nhà bố mẹ Steve. Anh đã hợp thức hóa một cách quan liêu cho hành động này: Họ chỉ là những nhân viên làm việc chầm công theo giờ và do đó không được hưởng “cổ phiếu sáng lập”, thứ có thể biến 300 nhân viên làm việc lâu năm trở thành triệu phú. Nhưng sự thiếu hào phóng của Steve lại phản chiếu một điều gì đó có vẻ như bắt đầu trở thành một phần trong nét tính cách phóng khoáng hơn.

Theo như lời Lee Clow, Giám đốc quảng cáo của ChiatDay, người sau này trở thành bạn thân của Steve sau dịp cộng tác đoạn quảng cáo trên truyền hình nổi tiếng “1984”: “Anh ấy có một nguồn tài chính rất lớn nhưng anh lại dè dặt như tất cả cho công việc”. Ưu tiên mọi việc theo cách này, đặc biệt dưới góc độ một người trẻ tuổi chưa chín chắn, khiến cho hậu hết những người trong cuộc đời anh đều có thể thay thế. Chẳng hạn như Fernandez và Kottke, họ đều quan trọng với Steve trong ba năm đầu tiên, nhưng theo cách nghĩ của Steve, họ đã không giữ được phong độ. Họ không phải là những người có đóng góp quyết định cho Apple, và do đó, không giữ vai trò quan trọng trong cuộc sống của Steve nữa. Sự ưu ái nhiều hơn dành tặng cho những người đang cải tiến Apple trong thời điểm hiện tại. Đó là cách đánh giá lạnh lùng của chàng trai trẻ, người mà sau này sự nghiệp của anh sẽ vượt xa cả những gì anh dự đoán. Nhưng sự logic của anh khiến anh phải trả giá đắt về mặt tình cảm, một điều mà chàng trai trẻ thậm chí không màng tới. Kottke, Fernandez và những người chung cảnh ngộ khác cảm thấy bị hắt hủi và không được coi trọng. Cách hành xử của Steve vô tình đưa

anh vào thế cô lập trong công ty. Anh hầu như không nhận thức được về tầm quan trọng của việc có đồng minh trong môi trường công ty. Đây là một điểm mù mà sau này sẽ khiến cho anh gặp rắc rối.

Sau ngày phát hành cổ phiếu, Steve có trong tay 256 triệu đô la. Con số được công khai rộng rãi đó, cùng với những chiếc xe thời thượng bắt đầu xuất hiện tại bãi đậu xe của Apple và cả tin đồn về những bất động sản ở vùng ngoại ô hay những kỳ nghỉ xa xỉ, góp phần củng cố một ý niệm trong công ty rằng việc phát hành cổ phiếu đã tạo ra nhiều người thảnh thơi nhưng cũng lắm kẻ bại. Apple đã lớn mạnh từ chỗ chỉ lác đác vài người vào năm 1977 lên tới 2.900 nhân viên vào mùa hè năm 1981, đã bị chẻ ra theo nhiều cách chứ không chỉ một cách. Vào mùa thu năm 1980, tổng số nhân sự đã tăng gấp đôi chỉ trong vòng ba tháng. Những nhân viên kỳ cựu ở Apple gọi quãng thời gian ngắn ngủi này là “thời của những kẻ bất tài” và tỏ ra xem thường những người mới.

Steve hiềm khi phô trương về sự giàu có nhanh chóng của mình, nhưng anh lại làm tăng mọi rạn nứt trong công ty theo những cách của riêng mình. Nhìn chung, nhân viên của Apple tập trung hoặc vào việc hỗ trợ và khai thác triệt để doanh thu từ Apple II hoặc vào nghiên cứu sản phẩm mới. Apple II là trụ cột chính mang lại tăng trưởng cho công ty. Công việc tiếp theo xoay quanh nó là nâng cao và đào sâu tính hữu dụng của sản phẩm để nó có thể mang lại thành công trong nhiều năm. Đội ngũ nhân viên của Apple II đã xây dựng một kênh bán lẻ mở rộng với hàng trăm đại lý, làm việc với giới phát triển phần mềm để đảm bảo rằng họ có các công cụ cần thiết để viết ra phần mềm hấp dẫn hơn, thu hút nhiều người mua hơn và không ngừng dốc sức vào những mẫu máy tính tiếp theo như Apple IIe và Apple II GS. Công việc của họ đã được đề cập xứng đáng: Apple II, với nhiều phiên bản khác nhau, là một sản phẩm thành

công vượt trội với giá gần sáu triệu chiếc được bán ra trước khi bị ngừng sản xuất vào năm 1993. Trong vòng một thập kỷ, công ty đã dựa vào chiếc Apple II cũ kỹ nhưng đáng tin cậy của Woz để thúc đẩy sự tăng trưởng ngoạn mục của mình. Quả thực, phải đến năm 1988, sau một thời gian chờ đợi mòn mỏi, doanh thu của Macintosh mới có thể vượt qua Apple II.

Không mất nhiều thời gian để Steve – công việc chính thức của anh lúc này là phụ trách mảng phát triển sản phẩm – ngừng quan tâm đến Apple II. Như anh thường nói, anh có niềm tin chắc chắn rằng Apple sẽ cần một sản phẩm mới, rằng ngành công nghệ đang chuyển động với tốc độ chóng mặt, có thể khiến công ty phải chịu những tổn thất chí tử, nếu họ chỉ tung ra thị trường những bản cải tiến khiêm tốn của Apple II. Sau khi xác định rõ quan điểm, anh đưa ra đề xuất đó là bất kỳ kỹ sư hay nhân viên marketing nào có đủ trình độ sẽ được cùng anh tạo ra sản phẩm đột phá tiếp theo. Trong khi thái độ hạn hẹp của Steve đã xem nhẹ thành quả của những nhân viên thiết kế phần mềm và phần cứng trong công ty, nó lại xúc phạm nghiêm trọng tới Woz, người cuối cùng đã chọn vun vén cho Apple II thay vì tham gia đội phát triển Mac. Woz sau này đã kể lại: “Một số kỹ sư của Apple II bị đối xử như thể họ chưa từng tồn tại”. Khi công ty phát triển, Woz và Steve không thể tương trợ cho nhau mà dần trở nên xa cách.

Nói rộng ra, Steve hoàn toàn đúng khi nghĩ rằng Apple cần mau chóng tung ra một sản phẩm mới đáng chú ý. Phương pháp tuyệt vời nhất để duy trì doanh thu tăng trưởng ổn định trong ngành kinh doanh phần cứng máy tính là phải có sẵn một sản phẩm đột phá ngay khi sản phẩm trước vừa bước lên đỉnh thành công. Markkula, Scotty và ban điều hành, tất cả đã thông nhất rằng công ty cần ngay một mẫu máy mới, một cách lý tưởng thì nó cần đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhân viên văn phòng. Lúc bấy giờ có tin cho

rã`ng, IBM, gã khổng lồ` đang ngủ yên của ngành máy tính, đã bắt đầu nghiên cứu về` khả năng sản xuất máy tính cá nhân của riêng mình. (Thiệt bị này cuối cùng đã ra mắt thị trường vào năm 1981.) Do vậy năm 1978, ban điều hành Apple đã cấp cho Steve ngân sách và các tài năng kỹ thuật để bắt đầu xây dựng một thế` hệ kế` vị Apple II.

Ngành máy tính cá nhân còn trong thời kỳ trứng nước và mỗi người đều phải tự mò mẫm tìm lối đi cho riêng mình, bao gồm cả Steve. Một điều quan trọng anh vẫn chưa nhận thức được đó là hậu` hệ` t` những sản phẩm đột phá là kết quả từ một chu trình dài thử nghiệm các mẫu ngẫu nhiên, từ sự tích lũy dần dần các tính năng và sự tổng hợp đúng thời điểm những công nghệ có sẵn. Đối` i với Steve và Woz thì khác, họ đã dán mắt xuố`ng, miệt mài làm việc và ngay trong thử nghiệm đầu` tiên đã tạo ra một thứ tuyệt vời mà ngành công nghiệp chưa bao giờ thấ`y. Đó là quan niệm phát triển sản phẩm của Steve. Nhưng anh sớm nhận ra rằng quan niệm này không hề` khả thi trong môi trường công ty.

Công ty có những mục tiêu cụ thể và rõ ràng cho chiếc máy tính mới mang tên Apple III. Nó nhắ`m tới đối` tượng văn phòng cũng như gia đình và sẽ hỗ trợ một màn hình màu hiển thị 80 ký tự văn bản mỗi dòng, gấ`p đôi so với bản gốc Apple II. Vì một văn bản đánh máy tiêu chuẩn có thể chứa 80 ký tự trong một dòng, Apple III sẽ cạnh tranh trực tiế`p với những máy tính xử lý văn bản chuyên dụng của Wang Laboratories. Vào thời điểm đó, Wang Laboratories đã có hơn hai năm đổ bộ thành công vào các văn phòng khắ`p nước Mỹ và châu Âu, với số` lượng vượt xa số` lượng máy tính Apple II xuất` hiện tại các gia đình. Nế`u thực hiện tốt, Apple III sẽ mở ra một cánh cửa cho Apple bước vào thị trường máy tính cá nhân dành cho các tập đoàn.

Thành công của Apple I và Apple II khiến Steve có vẻ tự tin thái quá vào óc phán đoán kỹ thuật của mình. Anh đã đưa ra một loạt những quyết định sai lầm không thể sửa chữa, nghiêm trọng nhất là việc quyết định kích thước của Apple III phải nhỏ gọn để tiết kiệm không gian bàn làm việc và tuyệt đối không được phát ra tiếng ồn, có nghĩa là Apple III sẽ không được tích hợp quạt tản nhiệt bên trong. Điều này khiến quá trình phát triển diễn ra một cách chậm chạp, do các kỹ sư phải tìm cách tạo ra dòng điện để lưu có thể rút nhiệt khỏi bo mạch chủ – bảng mạch chứa tất cả các chip bán dẫn – cũng như khỏi nguồn điện. Nếu không có quạt tản nhiệt, những bộ phận đó có thể khiến cho các chi tiết bên trong chiếc máy tính nhỏ nóng như một lò nướng bánh pizza. Cuối cùng, các kỹ sư đã đi tới một giải pháp là chế tạo ra lớp vỏ đóng vai trò như một bộ tản nhiệt. Tuy nhiên, điều đó đồng nghĩa với việc lớp vỏ phải được chế tạo từ hợp kim nhôm, một chất dẫn nhiệt hiệu quả nhưng lại khá tốn kém và phức tạp về chế tạo.

Không chỉ có yêu cầu của Steve làm chậm tiến trình sản xuất Apple III. Để phục vụ cả những khách hàng có thể đã mua một chiếc Apple II, Apple phải đảm bảo rằng phần mềm viết cho II cũng phải hoạt động hiệu quả trên III. Tính “tương thích ngược” này là một đòi hỏi hóc búa, phức tạp hơn nhiều so với tưởng tượng của Steve và thời gian đội ngũ kỹ sư cần để hoàn thành được yêu cầu này đã trì hoãn tiến độ dự án không kém gì các yêu cầu khác của anh về phần cứng. Steve đã thúc giục các kỹ sư Apple III làm việc không ngừng nghỉ để giải quyết mau chóng vấn đề. Anh không mấy may quan tâm rằng đó là những vấn đề nan giải. Đã quen với khả năng thần kỳ của Woz có thể thách thức những giới hạn cũ và những trở ngại công nghệ, anh kỳ vọng những kỹ sư phần cứng và phần mềm này cũng có thể thực hiện điều tương tự. Nhưng họ không thể.



SỰ THIÊ U KIÊN NHÂN CỦA STEVE với các khía cạnh thực tiễn trong môi trường công ty không quá khó hiểu. Steve là một người nhìn xa trông rộng. Đây là một cụm từ được bàn luận một cách mơ hồ trong thời đại ngày nay, đặc biệt tại Thung lũng Silicon, nhưng thực tế, nó đã gắn với Steve từ rất sớm trong cuộc đời anh. Anh có khả năng nhìn thấy trước vấn đề, mừng tưng ra cách kết hợp những hạt giống của các ý tưởng hiện hữu để tạo ra thứ mà người khác không thể hình dung tới. Thử thách đặt ra cho anh là phải trở thành một người có tầm nhìn xa trông rộng hiệu quả – đó là điểu biến một kẻ mơ mộng thành một người thực sự thay đổi thế giới.

Cuối năm 1979, vài tuần trước chuyến thăm của anh tới Khu vườn của Thánh A-la, theo lời thúc giục của Bill Atkinson, Jef Raskin và những nhân viên kỹ thuật khác tại Apple, Steve đã quyết định tới kiểm chứng một vài sản phẩm của nhà khoa học máy tính nổi tiếng Alan Kay và một số kỹ sư khác tại Trung tâm nghiên cứu Palo Alto (PARC) thuộc tập đoàn Xerox, cách Cupertino mười phút lái xe lên bán đảo. PARC sau này đã trở nên nổi tiếng nhờ việc phát triển các khái niệm làm cơ sở cho rất nhiều công nghệ quan trọng bao gồm mạng cục bộ Ethernet, màn hình video độ phân giải cao, công nghệ in laser và lập trình hướng đối tượng. Mùa hè năm đó, Xerox cùng một số công ty đầu tư mạo hiểm đã thực hiện một vòng đầu tư thứ cấp có giá 7 triệu đô la vào Apple (như một phần của giao dịch, Steve đã bán cổ phần trị giá 1 triệu đô la của mình cho các nhà đầu tư), đổi lại, họ đồng ý để Apple được tiếp cận với những công nghệ tiên tiến nhất, hay như mọi người ở Thung lũng Silicon thường ví von, “cởi bỏ bộ y phục kimono”. Những chuyến thăm này gần như là một cơ hội khám phá dành cho Steve, bởi vì công nghệ tại PARC là sự biểu hiện trực quan cho tất cả những gì anh tin máy tính có thể và nên vươn tới.

Chính tại PARC, Steve và nhóm Apple là những người đầu tiên được tận mắt chứng kiến những công nghệ tân tiến nhất sau này đã góp phần tạo nên những tính năng nổi bật của Lisa và Macintosh, và sau này là của tất cả máy tính cá nhân. Họ đã được chiêm ngưỡng một chiếc máy tính có màn hình hiển thị nền trắng như một tờ giấy chứ không phải màu đen. Thêm vào đó, màn hình này lại có kích thước đúng bằng một tờ giấy A4 – rộng 21,59 cm và cao 29,04 cm. Trên đó hiển thị những ký tự màu đen sắc nét, rõ ràng như thể chúng được in trên một tờ giấy. Các ký tự được “mã hóa ảnh nhị phân”, có nghĩa là mỗi một pixel trên màn hình sẽ làm theo những lệnh riêng biệt của máy tính. Đây là công nghệ hoàn toàn mới, giúp các nhà phát triển có thể điều khiển được toàn bộ đồ họa trên màn hình máy tính. (Trước đây họ chỉ có thể đặt những ký tự màu trắng, xanh và cam thô sơ trên màn hình màu đen. Hình ảnh đồ họa, ngoài những hình được tạo ra từ các chùm ký tự tiêu chuẩn được sắp đặt tỉ mỉ, là thứ không thể thực hiện được.) Những ký tự ảnh nhị phân này thật sự mới chỉ là khởi đầu của thay đổi: Màn hình cũng có thể hiển thị và tổ chức nội dung của bộ nhớ dữ liệu số trong máy tính với sự trợ giúp của các “icon” (biểu tượng) đồ họa – biểu tượng nhỏ có kích thước chỉ nhỏ hơn một chút so với chiếc tem thư – bằng cách biểu thị những tài liệu có thể đặt vào trong biểu tượng thư mục ảo nhờ một thiết bị trở kỳ lạ mà dân sành công nghệ tại PARC gọi là “chuột”. Con chuột này cũng có thể sử dụng để di chuyển trực tiếp một con trỏ chạy khắp văn bản trên màn hình trong khi soạn thảo. Để xóa một tệp hoặc một thư mục, bạn sẽ phải ném nó vào thùng rác bằng cách sử dụng chuột để “kéo” (drag) icon biểu thị văn bản tới một icon đặc biệt trên màn hình có hình dạng giống với chiếc thùng rác và “ném” (drop) vào đó. So với màn hình đen với các ký tự màu xanh nhợt nhạt trước đó thì “giao diện đồ họa người dùng” – hay còn gọi là GUI – là một sự thay đổi quan trọng không kém so với việc chuyển từ phim câm sang phim có tiếng.

Những nhà nghiên cứu tại PARC hiểu rất rõ ý nghĩa quan trọng của phát triển đó và họ hết sức thất vọng khi Xerox phải trả tiền cho Steve và những vị khách Apple tiếp cận với một công nghệ mới và căn bản như thế này. Một cách chính xác thì họ tin rằng bộ phận quản lý cao cấp khu vực phía Đông không đoái hoài tới việc lắp ráp máy tính, thay vào đó, họ muốn tạo ra những chiếc máy photocopy tốt hơn và có thể cả một chiếc máy xử lý văn bản chuyên dụng để cạnh tranh với máy của Wang. Phải tới năm 1981, Xerox mới cho ra đời máy tính sử dụng công nghệ PARC. Được gọi là STAR, chiếc máy tính là một thiết bị hướng dẫn, không nhắm tới đối tượng người tiêu dùng cá nhân mà tới các công ty. Mỗi chiếc máy STAR là một phần của hệ thống mạng, bao gồm tối thiểu ba chiếc máy với mức giá 16.000 đô la mỗi chiếc. Dù là một chiếc máy vi tính ưu việt vào thời điểm đó nhưng khách hàng lại chê mức giá quá đắt với gần 50.000 đô la cho bộ thiết bị tối thiểu tại mỗi văn phòng. Bởi vậy, nó chỉ tạo ra được một ảnh hưởng rất nhỏ trên thị trường.

Steve đã nhận ra rằng GUI của Xerox có thể là nền tảng cho một thứ vô cùng tham vọng và rất có tính cá nhân. Hình ảnh trực quan trên màn hình có thể khiến điện toán trở nên thân thiện đối với hầu hết mọi người. Các giao diện máy tính từ trước tới nay tạo ra sự liên kết giữa các lệnh phức tạp và các kí hiệu dưới dạng chữ in giống như phần chen vào giữa người sử dụng và các kết quả do máy tính hô ì đáp. Nếu bạn thay thế những lệnh đó bằng các biểu tượng trực quan có thể thao tác dễ dàng bằng chuột, việc khai thác sức mạnh xử lý dữ liệu của máy tính sẽ đơn giản như việc đi tới thư viện và lấy một cuốn sách trên kệ hay việc tham gia thảo luận với một giáo viên hoặc một người bạn thông tuệ. Sự tương tác hay cảm giác thoải mái khi thao tác qua lại với máy tính này có thể dẫn tới quá trình hiện thực hóa mục tiêu vô cùng quan trọng của Steve, tạo ra một máy tính cá nhân *thực sự* dành cho mọi người. Steve thậm chí đã ví von rằng *Máy tính có thể trở thành chiếc xe đạp cho tâm hồn*. Sau chuyê n

tham quan tới PARC, anh đã trở thành một người khác hẳn; đây chính là những công nghệ mà anh muốn mang đến cho mọi người trên khắp thế giới.



THÁCH THỨC ĐẶT RA VỚI STEVE là phải thực hiện lời hứa này với những người đang hoang mang tại Apple. Đây sẽ là một dự án đầy tham vọng – một dự án mà không ai tại Apple ngoài Steve có thể mừng tưng ra và cũng không ai khác ngoài anh có thể tạo nên một thứ phức tạp, điên rồ đến vậy. Con đường dài sẽ còn nhiều gặp gỡ và đau thương, nhưng cuối cùng cũng dẫn tới kết quả là việc ra đời dòng máy tính Macintosh vào năm 1984.

Sau chuyến tham quan tới PARC tại Xerox, Steve bỏ hẳn việc phát triển Apple III, sản phẩm vốn đã không thu hút được nhiều sự quan tâm của anh. Khi anh ngày một nhận ra rằng chiếc máy này đơn giản chỉ là một cải tiến tầm thường từ Apple II thì sự chú ý của anh càng bị xao nhãng. Nhưng giờ đây, anh đã chuyển hướng hoàn toàn, với ý định ứng dụng những gì anh đã tìm hiểu tại PARC vào một máy tính khác đang trong quá trình phát triển tại Apple. Chiếc máy này sẽ được thiết kế riêng cho những công ty nằm trong danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ của tạp chí *Fortune*. Đây là những khách hàng cần có những chiếc máy tính nối mạng siêu mạnh, để thực hiện những nhiệm vụ với khối lượng dữ liệu khổng lồ mà Apple II hay thậm chí Apple III chưa chắc có thể xử lý nổi.

Lisa, tên gọi của chiếc máy, được bắt đầu nghiên cứu kể từ giữa năm 1978 nhưng không có bất kỳ tiến triển khả quan nào. Vì thế năm 1980, khi Steve nắm toàn quyền điều hành dự án, anh đã mang đến cho nhóm thực hiện một luồng sinh khí mới đầy lạc quan. Steve chia sẻ với họ rằng anh hoàn toàn có ý định đưa Lisa trở thành chiếc máy tính đầu tiên trang bị tính năng giao diện người

dùng đồ họa và sử dụng chuột. Họ có cơ hội để làm nên lịch sử, theo như lời anh nói. Anh đã hỏi Bill Atkinson, kỹ sư trưởng nhóm phát triển phần mềm của dự án phải mất bao lâu để chuyển những gì họ được nhìn thấy tại PARC sang phần mềm có thể vận hành trên Lisa. Atkinson dự đoán mình có thể thực hiện điều này chỉ trong sáu tháng – thực tế là mất hai năm rưỡi mà anh vẫn chưa làm được. Rõ ràng, Steve không phải là người duy nhất tại Apple mong lung về tầm nhìn trước mắt.

Việc điều hành vội vàng dự án Lisa đã bộc lộ tất cả điểm yếu của Steve. Một lần nữa, anh lại không thể tách bạch yêu cầu của công ty với tham vọng của bản thân. Lisa được giả định là nhắm tới đối tượng doanh nghiệp, nhưng Steve lại tập trung toàn bộ vào các yếu tố để biến chiếc máy tính này trở nên thân thiện và thuận tiện cho đối tượng khách hàng cá nhân. Thêm một lần, anh có ý tưởng đúng đắn cho một chặng đường dài – những năm về sau, sự thuận tiện khi sử dụng đã giúp cho máy tính cá nhân có mặt nhan nhản khắp mọi nơi trong các doanh nghiệp lớn nhỏ – nhưng lại không có tầm nhìn cần thiết để thành công trên chặng đường ngắn. Trước mặt, anh thể hiện sự trung thành và tôn trọng đối với yêu cầu đặc biệt của công ty và tập thể nhưng phía sau, điều thực sự lôi kéo anh lại là những cạnh hình tròn của các biểu tượng trên giao diện desktop của Lisa.

Atkinson và những nhân viên lập trình của mình đã cải thiện đáng kể những gì họ quan sát thấy tại PARC; dự án Lisa là nơi các khái niệm hiện đại về giao diện người dùng của các cửa sổ đè lên nhau, thanh cuộn và chuột đã được hoàn thiện. Nhưng Steve đã thất bại khi quản lý nhóm này, phần lớn vì anh không chỉ cho họ một tầm nhìn thoáng ngất, đây là điều hiển nhiên vì mô hình quan tâm của anh không hề hướng tới đối tượng khách hàng mục tiêu – người dùng doanh nghiệp. Khi dự án bị sa lầy – điều không thể tránh khỏi,

Steve đã la mắ'ng, chỉ trích đội ngũ làm việc và cảnh báo sẽ đưa Woz – người có thể hoàn thành mọi thứ tốt hơn và nhanh hơn vào nhóm. Scotty đã cố' giúp Steve giải quyế't vấ'n đề` này bằ'ng cách chiêu mộ Larry Tesler, một trong những nhà nghiên cứu hàng đầ'u của PARC cùng nhóm cộng sự để tăng thêm tính kỹ luật và sự tập trung cho dự án. Nhưng hai tháng sau khi tuyển Tesler, Scotty đã nhìn vào đích đế'n của Lisa và nhận ra rằ'ng chiế'c máy mà anh hy vọng có thể đại diện cho Apple trên thị trường kinh doanh trọng yế'u sẽ có thể quá chậm trễ, quá đắ't và gắ'n như là một mớ hỗn độn.

Mùa thu năm 1980, Scotty loại Steve khỏi nhóm chỉ sau chín tháng đư'ng nhiệm và giao toàn quyề'n quản lý cho John Couch, cựu kỹ sư cấ'p cao của Hewlett-Packard. Lầ'n thứ hai liên tiế'p, Steve đã thấ't bại khi cố' gắ'ng lãnh đạo một đội ngũ để tạo ra một chiế'c máy tính cho thị trường doanh nghiệp. Trong khi ngày càng có nhiề'u người trong ngành công nghiệp máy tính hào hứng hòa nhịp với nhu cầ'u của các khách hàng là khô'i doanh nghiệp thì Steve lại không nằ'm trong số' đó.



CÁC VẤ'N ĐỀ` BẢN NĂNG của Steve với quyề'n lực – không có khả năng quản lý thành công những nhóm lớn, thấ't bại trong việc thích ứng thề'mạnh của mình để thực hiện các yêu cầ'u của những ông chủ yế'u đầ'u – đang gây ra rắ't nhiề'u rắ'c rồ'i. Việc tung ra Apple III là một thảm họa. Chiế'c máy này không đư'c xuấ't xưởng cho tới tận tháng 5 năm 1980 – muộn một năm so với dự tính – và bán với mức giá thấ'p nhấ't là 4.340 đô la – gắ'p đôi giá mục tiêu đề` ra. Nhiề'u tuầ'n sau, nhiề'u khách hàng trả lại máy và đòi lại tiề'n sau khi xuấ't hiện nhiề'u cảnh báo về` các hỏng hóc thảm họa mà Apple III phải chịu do tình trạng quá nhiệt. Trong một số' trường hợp, bo mạch chủ nóng đế'n mức mô'i hàn bị chảy và các con chip bị bung khỏi

khe cắ m. Tổng cộng, 14.000 bộ phận đã phải thay thế. (Khung nhôm có thể tản nhiệt hiệu quả; vấn đề hóa ra là do các linh kiện đặt quá sát nhau trên bảng mạch.) Thêm vào đó, khả năng tương thích ngược học búa đến nỗi có rất ít chương trình được trang bị sẵn ngay từ đầu, do đó những chiếc máy chẳng may có hoạt động thì cũng không thực sự hữu dụng. Apple III là một thất bại kinh doanh triệt để, chỉ bán được 120.000 máy trước khi ngừng sản xuất vào năm 1984. Cùng trong khoảng thời gian đó, công ty đã bán được gần hai triệu máy Apple II.

Kể từ ngày công ty phát hành cỗ phiêu, áp lực đưa mọi thứ đi đúng hướng ngày càng tăng lên đáng kể và áp lực này đổ dồn lên Scotty. Nhưng Jobs đã phá hoại kế hoạch của mình hết lần này tới lần khác. Anh đã làm bẽ mặt những nhà cung cấp mà Scott ra sức theo đuổi; phàn nàn liên tục và lộ liễu về những điều nhỏ nhặt như màu sắc của bàn thí nghiệm; và không ngừng can thiệp vào kế hoạch sản xuất của Scotty khi nhất quyết đòi hoàn thành các công việc vụn vặt. Những thất bại cá nhân của Steve cũng không thể nào uổng nắ n được anh. Thực tế, chúng chỉ làm gia tăng xung đột giữa anh và Scotty, người đang cố gắng cân bằng những yêu cầu ganh đua của hàng ngàn nhân viên. Steve không chấp nhận quan điểm thỏa hiệp khi đưa ra ý kiến của mình và anh biến mỗi quyết định không theo ý mình thành một cuộc đọ i đầu. Cuộc chiến giữa hai người được cả công ty biết đến với tên gọi Cuộc chiến Scotty.

Làm việc với một cộng sự ngang ngược chỉ là một trong rất nhiều trở ngại của Scotty và cuối cùng, tất cả những điều đó khiến anh rơi vào trạng thái căng thẳng tột độ. Dần dà, anh vỡ vụn thành một nhà lãnh đạo thiếu quyết đoán của một công ty đang cằn bần tay thép. Anh bắt đầu có dấu hiệu đau yếu về thể chất, rõ ràng nguyên nhân là do trạng thái tinh thần căng thẳng. Cuối cùng, khi quyết định sửa chữa phần nào lỗi lầm mình gây ra

trong thời kỳ kém cỏi bằng cách nghỉ việc, anh đã làm điều này tại cuộc họp toàn công ty vào tháng 3 năm 1981: thừa nhận với tất cả nhân viên có mặt rằng anh không còn hào hứng với việc tham gia điều hành Apple nữa.

Ngay sau đó không lâu, ban điều hành đã nhất trí rằng Scotty phải ra đi. Trước khi đi, anh đã bắn phát súng cuối cùng bằng một lá thư công kích vào thứ mà anh xem như nền văn hóa của những kẻ đạo đức giả, kẻ ba phải và “kẻ xây dựng đế chế”. Tất nhiên, để xảy ra nền văn hóa xung đột này cũng có một phần lỗi từ anh như bất kỳ ai khác. Nhưng Steve biết rằng Scotty đã phải gánh sức ép nặng nề nhất khi Apple chuyển từ giai đoạn khởi nghiệp sang vận hành thực sự. Sau sự ra đi của Scotty, nhiều người nói rằng Steve đã bị một cú sốc mặc cảm tội lỗi; như anh từng nói: “Tôi luôn lo sợ rằng mình sẽ nhận được cuộc gọi thông báo Scotty đã tự sát”.



VÀO MỘT NGÀY THÁNG 9 NĂM 1981, chỉ vài tháng sau sự ra đi của Scotty, Bill Gates đã tới thăm trụ sở Apple tại Cupertino. Tổng giám đốc điều hành 26 tuổi của Microsoft tới đây khá thường xuyên do công ty của anh hợp tác chặt chẽ với Apple về ngôn ngữ lập trình cho các nhà phát triển phần mềm. Vào thời điểm đó, Steve là người giàu có và nổi tiếng hơn. Tuy nhiên, Gates lại là một doanh nhân sắc sảo và phát triển sớm hơn nhiều.

Sau khi bỏ học tại Harvard, Gates bắt đầu thành lập Microsoft vào năm 1975 tại Albuquerque, New Mexico cùng người bạn từ thời niên thiếu Paul Allen. Albuquerque là quê hương của MITS, hãng sản xuất máy tính Altair không hề xa lạ với những người nghiên cứu máy tính của câu lạc bộ Homebrew. Gates và Allen đã viết một chương trình phần mềm gọi là “trình biên dịch”, giúp những người đam mê máy tính có thể tự viết chương trình cho Altair bằng ngôn

ngữ lập trình đơn giản nhưng thông dụng BASIC. MITS đã chọn tích hợp chương trình vào mỗi chiếc Altair bán ra, và Microsoft bước vào con đường kinh doanh.

May mắn khi sinh ra trong một gia đình khá giả, bố là luật sư có tiếng tại Seattle và mẹ là một người hoàn mỹ có tư tưởng cộng đồng sâu sắc, Gates đến với kinh doanh một cách rất tự nhiên. Sau khi cùng Allen phát hiện ra rằng những người đam mê lập trình đang truyền tay nhau các bản ăn cắp của trình biên dịch Altair BASIC, Gates đã viết cái tạm gọi là một bản tuyên ngôn nhân mạnh rằng những nhà phát triển phần mềm cho máy vi tính xứng đáng được trả tiền cho chương trình của họ. Nếu điều này xảy ra, Gates dự đoán, một loại hình công nghiệp phần mềm hoàn toàn mới sẽ xuất hiện và mang lại lợi ích cho các nhà phát triển phần mềm, hãng sản xuất máy tính và cả người sử dụng. Điều này sẽ tượng trưng cho một sự thay đổi lớn lao: Vào lúc đó, việc phát triển phần mềm hầu hết nằm trong tay các nhà sản xuất phần cứng máy tính, những người đã gánh chi phí phát triển vào giá cuối cùng của thiết bị bán ra. Gates tin rằng triển vọng kiếm tiền từ xây dựng phần mềm sẽ thúc đẩy sự đổi mới và giúp các hãng sản xuất máy tính mới lợi dụng tốt hơn tốc độ cải tiến quá nhanh của công nghệ bán dẫn như đã được chỉ ra bởi định luật Moore.

Đôi với sự bùng nổ của điện toán cá nhân, bản tuyên ngôn của Gates có ý nghĩa quan trọng không kém gì định luật Moore. Phát triển phần mềm đòi hỏi đầu tư rất ít vốn, vì đó là nguồn vốn trí tuệ căn bản, tư duy thuần túy, thể hiện dưới dạng một chuỗi các lệnh chi tiết được viết theo ngôn ngữ mà máy tính có thể hiểu được. Chi phí chính là nhân công để thiết kế và kiểm tra. Không cần phải có các nhà máy tốn kém, cũng không cần sự sáng tạo về quy trình và thiết bị sản xuất. Nó có thể tái sản xuất liên tục mà gần như không mất phí tổn gì cả. Và khi có hàng trăm nghìn khách hàng

tiềm năng, hay thậm chí hơn thế, thì những nhà phát triển cũng không phải tính giá quá cao.

Gates đã đúng. Việc chấp nhận thực tế cần phải trả phí cho phần mềm đã dẫn tới sự nổi lên của một ngành công nghiệp mới đầy năng động. Chúng ta có thể biện hộ rằng đóng góp vĩ đại nhất của Gates đối với thế giới không phải là Microsoft, MS-DOS, hệ điều hành Windows, hay các ứng dụng Office đang được hàng trăm triệu người sử dụng. Mà đó chính là vai trò của Gates như một chiến sĩ đầu tiên xung phong bảo vệ khái niệm phần mềm tự nó tạo ra giá trị. Tư duy có thể mừng tượng ra tất cả những điều này rất phù hợp cho ma trận tổ chức trong thế giới công ty. Trong những ngày sơ khai đó, Microsoft không bao giờ thiếu sự lãnh đạo sáng suốt, hoàn toàn khác với Apple.

Một buổi sáng tháng 9 năm 1981, IBM xuất xưởng chiếc máy tính cá nhân đầu tiên. Steve luôn cười nhạo Big Blue (Màu xanh lớn – tên thường gọi của IBM) như một kẻ quái dị chậm tiến và tin chắc rằng không một khách hàng sáng suốt nào lại yêu thích máy tính IBM hơn Apple. Trái lại, Gates nhận thấy đây có thể là khởi đầu của một điều gì đó lớn lao hơn. Phần mềm hệ điều hành MS-DOS của anh được tích hợp trong mỗi chiếc máy tính cá nhân IBM xuất xưởng và anh đã chứng kiến tốc độ mà Don Estridge và Bill Lowe điều khiển dự án sản xuất máy tính trong sự quan liêu thủ cựu của IBM. Trên thực tế, vì nóng vội tung sản phẩm ra thị trường đã khiến họ ký kết một thương vụ lịch sử với Gates, cho phép trong tương lai, anh có quyền cấp bản quyền MS-DOS cho các nhà sản xuất máy tính khác. Đây là một quyết định sẽ khiến họ hối hận mãi mãi, bởi nó đã làm nghiêng cán cân quyền lực từ những nhà sản xuất phần cứng sang Microsoft – theo đó cung cấp giá trị pháp lý cho bản tuyên ngôn của Gates và chuẩn bị cho giai đoạn gặt như toàn bộ ngành công nghiệp máy tính sẽ chọn MS-DOS làm tiêu

chuẩn. Điều này khiến Apple – vốn không chấp nhận bản quyền hệ điều hành của mình – bị cách ly ra khỏi nhịp điệu phát triển. Nhưng vào buổi chiều mùa thu đó, không một ai trong số những người đã tiếp chuyện Gates tại Apple tỏ ra lo lắng, họ thậm chí còn chưa nhận thức được rằng thế giới của họ sắp thay đổi. Sau này, Gates nhớ lại: “Tôi đã đi đi lại lại liên tục, hỏi họ ‘Đây chẳng phải là một thương vụ lớn sao?’, nhưng không một ai mấy may quan tâm.”



SAU SỰ RA ĐI CỦA SCOTTY, Mike Markkula trở thành Chủ tịch và Jobs được đưa lên làm chủ tọa trong các buổi họp của Hội đồng quản trị. Vào thời điểm khi Apple sắp sửa bị đánh úp bởi IBM và một loạt công ty máy tính sử dụng hệ điều hành MS-DOS như Compaq, Apple được chèo lái bởi hai con người không mong muốn và không phù hợp với vị trí mà họ nắm giữ. Sự non nớt tới mức liên lĩnh và các rắc rối đối với quyền lực của Steve đã khiến công ty mất bán lái, trong khi đó Markkula là một nhà lãnh đạo đầy mâu thuẫn, hầu như không thể tạo cho nhân viên một định hướng rõ ràng. Apple đã bị đảo lộn như vậy trong vài tháng trước khi có quyết định nghiêm túc về việc tìm một Tổng giám đốc điều hành mới. Cuối cùng, họ thuê Gerry Roche, Chủ tịch của công ty sản đầu người nổi tiếng Heidrick & Struggles đảm nhiệm công việc này. Roche chính là người đã giới thiệu John Sculley cho Steve.

Sự lôi kéo có tính cá nhân của Steve đối với Sculley, lúc đó là Chủ tịch của PepsiCo đã tôn không ít giấy mực của báo chí. Đó là câu chuyện về hai người cùng nhìn thấy chính xác những gì họ muốn thấy ở người kia, cùng chung mong muốn rằng sự kết hợp của họ có thể làm thay đổi cuộc đời họ và cùng chịu chung một nỗi thất vọng to lớn.

Sculley là giám đốc hoạt động trong lĩnh vực đồ ăn nhanh và nước giải khát, một người gốc New York, 43 tuổi. Anh là sản phẩm của trường trung học và hệ thống trường Đại học Ivy League tốt nhất mà có tiền cũng không thể theo học, tốt nghiệp Đại học Brown và nhận bằng MBA tại trường kinh doanh Penn's Wharton. Anh đã làm nên tên tuổi tại Pepsi nhờ xây dựng các chiến dịch quảng cáo “taste-it-and-rate-it” (nếm thử và đánh giá) như “Thử thách Pepsi” và mang sự sáng tạo mới mẻ đến với các chương trình khuyến mại “đặt sản phẩm ở nơi dễ nhìn” trong các siêu thị cùng nhiều chiêu thức marketing cải tiến khác. Anh vô cùng xuất sắc trong việc nghiên cứu người tiêu dùng để xác định cách bán hàng tinh tế nhất.

Mặc dù có thiên hướng phớt lờ Scotty và Markkula nhưng Steve lại nhận thức đầy đủ rằng anh vẫn phải học nhiều điều về thế giới kinh doanh. Ở Sculley, anh nghĩ mình đã tìm thấy một nhà điều hành danh tiếng, cởi mở, người sẽ trở thành một cố vấn nội bộ mà anh đang cần và là một lãnh đạo sáng suốt, đầy kinh nghiệm cho một công ty đang vươn tới thành công. Khi Steve thao thao bất tuyệt về tiềm năng của Apple, Sculley dường như đã tràn ngập ý tưởng về việc làm thế nào áp dụng chuyên môn của mình để thúc đẩy công ty đến cái đích mà Steve mong muốn. Sự thật là anh chỉ cố gắng để làm Steve mê muội. Anh đã từ chối đề nghị đầu tiên của Apple với mức lương 300.000 đô la một năm, cộng thêm quyền mua 500.000 cổ phiếu của Apple trị giá 18 triệu đô la vào thời điểm đó. Vào ngày 20 tháng 3 năm 1982, hai người đã gặp nhau tại khách sạn Carlyle để kết thúc quá trình tìm hiểu của họ bằng việc kí kết. Họ lang thang khắp công viên Central Park rồi tới bảo tàng nghệ thuật Metropolitan trước khi dừng chân trước căn hộ San Remo tại Central Park West. Đó là một căn hộ penthouse hai tầng tại một trong những tòa tháp đôi độc đáo vẫn còn trống và Steve đang lên kế hoạch mua. Cùng đứng trên ban công tầng 30, Sculley đã nói với

Steve rằng trước khi anh xem xét về việc đầu quân cho Apple thì họ phải đồng ý trả cho anh mức lương một triệu đô la, cộng thêm một triệu đô la tiền ký hợp đồng và một triệu đô la tiền cam kết bồi thường nếu mọi việc không suôn sẻ. Đây là một đòi hỏi choáng váng vào thời điểm đó nhưng Steve không hề nao núng. Anh nói anh sẵn sàng trả bằng tiền túi của mình nếu cần thiết.

Anh đã đạt được thỏa thuận bằng cách thách thức Sculley với một câu nói sau này trở thành một phần nổi tiếng trong truyền thuyết về Steve: “Anh muốn cả đời đi bán nước ngọt hay muốn có cơ hội cùng tôi thay đổi thế giới?”

Hai ngày sau đó, nhà sáng lập CBS, William S. Paley đã nói với Sculley rằng nếu còn trẻ, ông sẽ đầu quân cho Thung lũng Silicon bởi đó là nơi tương lai được tạo ra. Sculley bắt đầu làm việc tại Cupertino vào ngày 8 tháng 4 năm 1983. Mức lương ngoài sức tưởng tượng đã khiến anh trở thành Tổng giám đốc điều hành được trả lương cao nhất trong lịch sử ngành công nghiệp máy tính.

Mê muội Sculley sẽ được chứng minh là một sai lầm đáng tiếc khác của Steve. Trong mọi lo âu đi tìm một người quản lý hàng đầu với những kỹ năng phù hợp hoàn toàn với mình, Steve đã không nhìn ra những khuyết điểm rõ ràng của Sculley. Dù sở hữu những kỹ năng marketing xuất sắc nhưng Sculley lại chưa hoàn thiện ở rất nhiều mặt khác trong kinh doanh, mặc dù anh tốt nghiệp MBA và có kinh nghiệm nhiều năm làm việc tại PepsiCo. Theo cách riêng của mình, anh cũng là người không vững vàng chẳng khác gì Steve. Anh cảm thấy mình có rất nhiều điều phải chứng minh với những thiên tài công nghệ trẻ tuổi tại Apple. Anh khoe rằng từ khi còn nhỏ, anh đã sử dụng vô tuyến điện nghiệp dư và phát minh ra đèn chiếu tivi màu. Nhưng anh biết rất ít về máy tính. Một trong những người đầu tiên anh tuyển dụng khi tới Cupertino là một trợ lý kỹ thuật để

giúp anh hiểu rõ hơn về công nghệ số và sử dụng thành thạo Apple II tại phòng làm việc.

Là một người thông minh nhưng Steve lại bất công trong các cuộc tuyển dụng sai lầm, thường là sau khi quyết định chóng vánh rằng một người bên ngoài hào nhoáng có năng lực hơn những người đang làm việc cho anh. Dần dần chi phí cho những sai lầm như vậy phần nào giảm đi khi anh đã học được cách phản ứng mau lẹ để dọn dẹp mớ hỗn độn do anh tạo ra. Nhưng việc tuyển mộ Sculley lại khiến những khó khăn nhân đôi. Đầu tiên, Steve không có được người cố vấn dày dạn mà anh cần, một nhà lãnh đạo có thể thực sự đẩy nhanh quá trình rèn luyện kỹ năng kinh doanh của anh. Thứ hai, Sculley lão luyện hơn Steve rất nhiều về nghệ thuật chính trị hắc ám tại các tập đoàn. Phải mất một thời gian để Steve nhận ra rằng Sculley không mang lại nhiều lợi ích như anh trông đợi. Và cuối cùng khi phát hiện ra vấn đề, anh lại không biết làm thế nào để giành chiến thắng trong trận chiến xảy ra sau đó.



BẤT CHẤP TÌNH TRẠNG QUẢN LÝ XÁO TRỘN TẠI APPLE, những người kỳ cựu năm đó lại nhớ về Apple như một công ty với tinh thần độc nhất vô nhị và ca ngợi Steve là một nhà truyền cảm hứng mạnh mẽ. Sự phát triển quanh co và kéo dài của Macintosh là một chiến công chỉ ra rõ nhất tại sao Steve vẫn giữ được sự ngưỡng mộ như vậy, ngay cả khi anh chính là người đã góp phần hủy hoại công ty mà anh yêu quý.

Để hiểu được điều này, chúng ta cần quay ngược trở lại thời gian mùa thu năm 1980, khi Scotty loại Steve khỏi nhóm nghiên cứu Lisa. Lúc đó, anh ta cho rằng Steve đang nhòm ngó tới một dự án hướng dẫn khác được Jef Raskin, một cựu giáo sư đại học theo trường phái lý thuyết, khí chất và uyên thâm, điều hành. Công việc đầu tiên của

Raskin tại Apple là giám sát quá trình chuẩn bị sách hướng dẫn sử dụng và tài liệu mô tả sản phẩm cho máy tính Apple II. Steve nghĩ Raskin là một nhà trí thức làm ra vẻ mô phạm, nhưng anh lại bị kích thích bởi mục tiêu trong dự án của ông: tạo ra một “thiết bị máy tính” nhấ m vào người tiêu dùng với giá chỉ 1.000 đô la. Raskin dự định đặt tên cho chiế c máy này là Macintosh.

Một khi Steve đã xác định rằ ng anh muố n Mac trở thành đồ chơi của riêng mình, anh nhanh chóng tìm cách loại bỏ Raskin. Anh chỉ trích và ngậ m phá hoại Raskin một cách liên tục và công khai, bắ ng cách yêu câ u các kỹ sư của ông giải quyế t những dự án không liên quan tới mục tiêu đề ra. Anh nêu rõ quan điể m rằ ng kế hoạch sản phẩm của Raskin là thiế u tính thực tiễn. Cuố i cùng, anh hớ i thúc một cuộc họp với Scotty và Raskin, trong đó anh đưa ra thỉnh câ u khẩn thiế t để giành toàn quyề n sở hữu sản phẩm. Ngay sau quyế t định thiên vị Steve của Scotty, Raskin đã ra đi trong cơn phẫ n nộ. Nhưng trước khi rời đi, ông đã gửi một bản cáo trạng tố cáo Steve lên hội đờ ng lãnh đạo. “Trong khi quan điể m đã được phát biểu bởi ngài Jobs về phương thức quản lý là câ n phải cao quý và đáng trân trọng thì thực tế anh ta lại là một nhà quản lý thô ì tệ... Anh ta là một ví dụ điển hình của mẫu quản lý đưa ra những kế hoạch đầ y tính lạc quan để nhận được sự tán thưởng rồi đi khiến trách nhân viên khi họ không hoàn thành đúng hạn”, ông viế t, đờ ng thời bổ sung thêm Steve “thường lỗ hện... không tin tưởng... thiên vị... và không giữ lời”.

Tấ t cả đề u là sự thực. Tuy nhiên, Steve đã đúng khi đánh bại Raskin. Anh nhận thấ y rằ ng chiế c Macintosh tự coi mình là giản dị nhấ t mà Raskin đề ra là không đủ cho một phát minh đột phá thực sự. Để mở rộng thị trường người tiêu dùng, đòi hỏi phải có một bước cải tiế n và điề u đó cũng đờ ng nghĩa với việc đáp ứng kỳ vọng về những công nghệ giao diện người dùng đồ họa mà anh đã thấ y lâ n đầ u tiên tại PARC. Steve tin chắ c rằ ng anh có thể thực hiện

điều này, còn Raskin thì không. Steve thật sự không bao giờ để tâm dù mọi người có nghĩ anh ích kỷ hay thủ đoạn. Anh sẵn sàng làm bất kỳ điều gì mà anh cảm thấy xứng đáng để đạt được mục tiêu của mình.

Vì mục đích đó, Steve cũng làm mọi cách để chia rẽ “Mac” khỏi “Apple”. Anh điều hành dự án như một kẻ độc chiếm, tự cho mình quyền tiếp cận tất cả ngân quỹ của công ty. Anh đầu tư một triệu đô la vào việc xây dựng trụ sở mới cho nhóm làm việc tại một tòa nhà tách biệt mang tên Bandley Tree, nằm trên con đường từ trụ sở Apple đi xuống. Ngay sau khi họ chuyển tới, một lập trình viên tên Steve Capps đã treo một lá cờ hình đầu lâu xương chéo lên tòa nhà. Nơi đây trở thành cứ điểm cho cả đội – mặc dù tất cả những người khác trong công ty, tất nhiên, đều xem đây như một tín hiệu rõ ràng cho thấy Steve dồn hết tâm trí cho Mac, không phải cho Apple. Một lần nữa, điều này tạm thời đúng. Nhưng Lisa sớm sẽ cho thấy hình ảnh của quả bom xịt như Apple III, còn Apple II sẽ đứng vững trước áp lực gia tăng khi Big Blue lấn sân thành công vào thị trường với máy tính cá nhân IBM. Apple cần một sản phẩm mang tính đột phá. Và khoảng thời gian này, Steve đã thành công rực rỡ khi chiêu đãi những kỹ sư thiên tài của công ty vươn đến tầm cao mà họ chưa từng tưởng tượng họ có thể với tới.

Raskin đã lựa chọn bộ vi xử lý Motorola 6809e giá rẻ và yếu kém, với công suất xử lý không đủ để thao tác chuột hoặc tạo ra độ phân giải màn hình đủ cao để hỗ trợ đồ họa nhị phân. Để khơi dậy bản năng cạnh tranh của kỹ sư phân cứng Burrell Smith, nhà khoa học 24 tuổi với trình độ kỹ thuật làm gợi nhớ lại Woz, Steve đã thử thách anh ta thiết kế một phiên bản thử nghiệm sử dụng con chip mạnh hơn của Lisa – Motorola 68000 – với điều kiện giá thành của chiếc máy không tăng lên đáng kể. Đó là một mục tiêu không dễ dàng: Bạn có thể mua 20 con chip 6809e với giá của một con chip 68000.

Smith giống Woz, không bao giờ nói không trước thử thách về kỹ thuật. Bước ngoặt trọng tâm của anh ta là tìm ra cách tăng lưu lượng dữ liệu số từ bộ vi xử lý 68000 thông qua phần còn lại của cấu trúc mạch, một thủ thuật khéo léo cho phép máy tính tận dụng tối đa công suất xử lý gia tăng mà không cần thêm con chip hoặc vi mạch hỗ trợ. Kết quả là tạo ra các đồ họa chi tiết và dễ phản ứng lại, chính xác là những gì cần thiết cho một máy tính có thể thao tác bằng chuột và tạo ra các hình ảnh nhị phân. Smith đã sống, theo đúng nghĩa đen, trong phòng thí nghiệm trọn một tháng, trong khi các đồ ng nghiệp khác trong công ty tận hưởng kỳ nghỉ Lễ Tạ ơn và Giáng sinh. Thậm chí anh còn không tạm dừng công việc để tổ chức sinh nhật vào ngày 19 tháng 12. Và anh đã làm nên một điều không tưởng.

Thúc giục Burrell Smith mới chỉ là sự bắt đầu. Dự án phát triển Mac giống như phiên bản mở rộng của việc tập hợp những chàng trai trẻ trong gara mà tại đó Steve đã dẫn dắt và truyền cảm hứng cho một nhóm nhỏ những người có sức sáng tạo vượt trội. Steve đã đánh cắp những lập trình viên giỏi nhất từ đội ngũ phát triển Lisa và những dự án khác của Apple, bắt chắp cả những điều tể nhị trong công ty mà chỉ có sự trợ trên của anh mới có thể dám làm. Dẫn chứng một ví dụ điển hình, khi anh không thể chịu được việc ngò i đợi vài ngày để kỹ sư thiên tài Andy Hertzfeld hoàn thành nốt một số công việc dang dở của Apple II, anh đã rút phứt dây nguồ n nố i máy tính của Hertzfeld (khiế n cho tấ t cả dòng mã chương trình biế n mấ t) và lái xe đưa Hertzfeld cùng máy tính của anh ta tới trụ sở làm việc của nhóm nghiên cứu Mac. Những nét tính cách này khiế n anh thất bại ở nơi khác, nhưng ở Apple thì không. Thông thường, anh dễ thay đổi hơn cá p dưới của mình, nhưng với nhóm kỹ sư giồ ng như nghệ sỹ này, anh lại mấ t rấ t nhiề u thời gian. Lee Clow từng nói: “Nế u bạn có thể nắ m được Steve, anh ấy sẽ giúp bạn giành chiế n thắ ng”. “Những người quá nhạy cảm khi đố i phó với cách tiế p cận

khó chịu của anh thường bỏ đi. Nhưng tôi muốn chứng minh cho những gã như vậy thấy rằng tôi khác họ. Tôi là người sẽ bước tới”. Nhiêu ngôi sao khác trong nhóm nghiên cứu Mac cũng vậy.

Thỉnh thoảng Steve lại tổ chức các buổi đi nghỉ dưỡng kết hợp bàn công việc cho cả nhóm, điều này đã cho anh cơ hội để chứng tỏ anh là ông chủ duy nhất của họ, giúp họ tránh được những phiền nhiễu từ Apple. Anh là một diễn giả truyền cảm hứng thực sự. “Công việc 50 người đang làm ở đây”, anh nói với họ, “sẽ gửi đi một con sóng không lồ xuyên vũ trụ”. Ngôn từ của anh thay đổi theo ngày tháng khi dự án được phỏng đoán sẽ mất nhiều thời gian hơn anh tưởng. “Hành trình chính là phần thưởng” và “Thà bỏ lỡ còn hơn tạo ra một thứ sai lầm” đã chỉ đường cho “con tàu của những người nghệ sỹ đích thực”. Nhưng những lời hoa mỹ đó đã khích lệ nhóm của anh rằng anh thực sự xem họ là những nghệ sỹ, những nhà đổi mới đầy sáng tạo. “Anh ấy bảo vệ chúng tôi rất kỹ”, một người trong số họ nói trên tạp chí *Fortune*, “bất cứ khi nào chúng tôi than phiền về một ai đó ngoài bộ phận, anh ấy sẽ giống như một con chó dữ xông chuồng, nhấc điện thoại lên và tổng si và gã đó tới quay cuồng”.

Điều tuyệt vời nhất là họ cảm thấy mình thực sự được trao quyền và giành được sự tôn trọng của Steve khi có thể trực tiếp thách thức anh, đồng thời sử dụng những lập luận, năng lực và sự kiên trì để thay đổi tư duy của anh. Đôi khi họ đơn giản không đòi hỏi tới anh. Một trong những kỹ sư phần cứng của Mac, Bob Belleville, đã cộng tác cùng Sony để phát triển ổ đĩa mới và gọn hơn dành cho Mac, mặc dù Steve đã trực tiếp yêu cầu không được làm như vậy. Cuối cùng, ổ đĩa Sony được lắp ráp vào Mac và đã ngăn chặn được tình trạng chậm trễ khủng khiếp có thể xảy ra. Jobs đã tán dương Belleville vì nỗ lực hết mình của anh.

Susan Barnes, Tổng giám đốc dự án Mac cho biết: “Bạn đã đọc nhiều sách vở về Steve và bản khoăn tự hỏi, ‘Với một người khó

tính như vậy, tại sao mọi người lại làm việc cho anh ta nhỉ?”. Susan là một chuyên gia tài chính quyết đoán nhưng lại vô cùng tinh tế khi làm việc với cả cấp trên và cấp dưới. Susan có tính cách trầm lặng và thận trọng, giống như một con quay hồ i chuyên giữ cân bằng cho Steve. Tuy ngoại hình nhỏ bé và khiêm tốn, nhưng cô thật sự khiến người khác nể phục. “Nếu đã làm việc đủ lâu, bạn sẽ thấy sự khác biệt giữa một ông chủ nhận thức nhanh và một người mà bạn phải ra sức để ông ta hiểu bạn đang cố gắng làm gì. Và khi tìm được một ông chủ nắm bắt vấn đề nhanh, bạn sẽ như thế, ‘Trời ơi, thật tuyệt vời. Ông đã làm cuộc sống của tôi dễ chịu hơn biết bao’. Steve là một người như thế. Về mặt nhận thức, anh ấy ngang hàng với bạn. Thực sự bạn không cần phải giải thích quá nhiều, anh ấy luôn quan tâm nhiệt thành. Và anh ấy không bao giờ tỏ ra thiếu hiệu quả”.

Trong hơn hai năm, cả nhóm đã thực hiện một công việc vĩ đại. Steve đã thúc giục họ không ngừng nghỉ giống như anh tự thúc giục chính mình. Anh nhắc nhở họ rằng số phận của công ty phụ thuộc vào công việc của họ. Anh diễn thuyết trước mọi người về vấn đề không hoàn thành đúng hạn và thiếu hụt sự hoàn hảo. Áp lực ngày một tăng, đè nặng lên cả tâm hồn và thể xác. Một số thành viên hoàn toàn bị kiệt sức đến nỗi họ không bao giờ có thể trở lại làm việc trong ngành công nghệ cao. Những người khác lại trải nghiệm này thú vị, nhưng không phải là điều họ muốn lặp lại và họ rời Apple để tìm một môi trường làm việc ít áp lực hơn. Và còn lại một nhóm ít ỏi những người thực sự đam mê, họ vẫn gắn bó, sẵn sàng làm bất cứ điều gì dù khó khăn để làm việc trong bầu không khí nhiệt huyết, phấn chấn và chuyên nghiệp mà Steve đã tạo ra khi anh là tổng chỉ huy. Khi công việc kết thúc, Steve đã khắc chữ ký của 46 thành viên chủ chốt trong nhóm vào mỗi chiếc máy tính Mac. Ngay cả những người nghiên cứu sản phẩm Apple II cũng thấy được khả năng truyền cảm hứng của Steve. Họ nửa đùa nửa thật

rã`ng: “Chúng tôi từng nói rằng dường như Chúa đứng về` phía những người của dự án Mac”.



VIỆC RA MẮT thị trường của Macintosh đã biến Steve thành một nhà trình diễn bậc thầy. Trong khoảng thời gian từ khi xuất hiện đoạn quảng cáo nổi tiếng “1984”, đoạn phim được phát sóng đúng một lần trong giải đấu bóng bầu dục Super Bowl trên truyền hình vào ngày 22 tháng 1 năm 1984, đến buổi giới thiệu chính thức dòng sản phẩm Mac tại hội trường Flint Auditorium trong khuôn viên trường Đại học De Anza College ngày 24 tháng 1 năm 1984, Steve đã thay đổi kỳ vọng về` những gì một chương trình giới thiệu sản phẩm có thể mang lại. “Steve là hiện thân của P. T. Barnum”, theo lời Lee Clow, một người bộc trực có bộ râu quai nón rậm rạp và mái tóc bạch kim phá cách. “Anh ấy yêu thích sự tán dương! Anh ấy luôn như thế: ‘Tôi muốn các bạn gặp gỡ Người Bé Nhỏ Nhất Thế giới!’ Anh ấy yêu thích việc kéo tấm màn đen khỏi sản phẩm mới, yêu thích tất cả mọi thứ về` lĩnh vực giải trí, marketing và truyền thông”.

Làm việc cùng một nhóm gồm các chuyên gia marketing và các giám đốc quan hệ công chúng, Steve đã tập đi tập lại một cách rất nghiêm túc. Bill Gates đã xuất hiện đôi lần ở những buổi tập như vậy và vẫn nhớ khi đứng trong hậu trường với Steve. “Tôi không bao giờ có thể ở cùng đẳng cấp với anh ấy”, anh nhớ lại, khi nói về` các bài thuyết trình của Steve. “Ý tôi là thật kinh ngạc khi được chứng kiến anh ấy diễn tập một cách chính xác như thế` nào. Một khi anh ấy chuẩn bị lên sân khấu và những người hỗ trợ anh ấy không thực hiện đúng, anh biết đấy, anh ấy rất, rất cứng rắn với họ. Thậm chí anh ấy cũng có chút lo lắng vì đây là một buổi trình diễn quan trọng. Nhưng khi anh ấy xuất hiện trên sân khấu, đó thực sự là một điề`u tuyệt vời”.

“Ý tôi là anh ấy hoàn toàn biết chính xác những gì mình sẽ nói, nhưng khi ở trên sân khấu, anh ấy lại thể hiện theo cách khiến bạn nghĩ rằng anh ấy mới vừa nghĩ ra thôi...”, Gates vừa cười vừa nói.

Cùng tạo ra đoạn quảng cáo “1984” với Steve là một công ty quảng cáo có biểu tượng cướp biển do Clow là giám đốc sáng tạo, Brenthon Thomas đóng vai trò giám đốc nghệ thuật và Steve Hayden là người viết kịch bản. Steve đã giới thiệu quảng cáo này với ban quản trị cho tới tận vài ngày trước giải Super Bowl và khiến họ thật sự kinh ngạc. Đoạn quảng cáo do Ridley Scott, đạo diễn bộ phim nổi tiếng *Blade Runner* thực hiện. Nó có độ dài 60 giây, khắc họa hình ảnh một người phụ nữ cô độc, trong bộ đồ màu sắc, chạy xuyên qua đám người vận đồ xám đang rầm rập nghe theo gương mặt dữ tợn nói liên tục trên màn hình lớn về tiềm năng xán lạn của sự tuân thủ tuyệt đối. Khi quảng cáo sắp kết thúc, người phụ nữ liệng chiếc búa lớn mà mình mang theo và đập vỡ màn hình. Một dòng chữ ngắn gọn xuất hiện ngay sau đó: “Vào ngày 24 tháng 1, Apple sẽ cho ra mắt dòng sản phẩm Macintosh. Và bạn sẽ thấy tại sao 1984 không còn là ‘1984’”. Sculley tỏ vẻ ngán ngại và đề nghị ChiatDay nên bán lại thời lượng quảng cáo đã đặt trong chương trình Super Bowl mà họ đã mua. Hãng này đã bán bớt một spot 30 giây, nhưng lại gạt Sculley rằng họ không thể bán được 60 giây còn lại. Giám đốc marketing Bill Campell quyết định phát sóng quảng cáo, bất chấp những lo ngại của Sculley và Hội đồng quản trị. Hayden, một người giỏi giang không thua gì Clow, sau này đã vẽ lại một bức tranh biếm họa tóm lược cảm nghĩ của anh về Sculley. Theo Clow, bức tranh vẽ cảnh vị Tổng giám đốc điểu hành và Jobs cùng tản bộ trong công viên, Steve nói với Sculley rằng: “Anh biết không, tôi nghĩ công nghệ sẽ khiến loài người trở nên tốt đẹp hơn”. Biểu tượng bong bóng suy nghĩ được vẽ trên đầu Sculley viết rằng: “Tôi sẽ thắng trong cuộc họp ban quản trị, tên nhóc này sẽ phải cuốn xéo khỏi đây trong vòng sáu tháng”.

Như một điề`u chấ`c chấ`n, đoạn quảng cáo tuyệt vời đã tạo được hiệu ứng lan truyề`n tại buổi giới thiệu chính thức ở De Anza. Vào ngày đó, Jobs chính là P.T Barnum ở phong độ đỉnh cao. Anh đi lại trên sân khấ`u tràn đầ`y tự tin. Anh đã đặt Mac ngay cạnh sự nổi loạn, sáng tạo và táo bạo bằ`ng việc đọc lời bài hát mà Bob Dylan đã viế`t “The Times They’re a-Changin” (Tạm dịch: Bao nhiêu đời người đã qua mà họ mới chỉ thay đổi một lâ`n). Anh nhấ`m vào IBM một cách phấ`n khích. Anh đã trưng ra những đồ` họa máy tính tuyệt đẹp với dòng chữ “Tuyệt vời đầ`n điên rồ`” chạy ngang màn hình lớn trên sân khấ`u. Thậm chí chiế`c máy tính mới đáng kinh ngạc này còn có thể tự giới thiệu với mọi người với ngữ điệ`u ngây ngô: “Xin chào, tôi là Macintosh, thật tuyệt khi được ra khỏi chiế`c túi kia”, ám chỉ chiế`c túi vải có đệm lót dùng để giấ`u chiế`c máy tính tới khi Steve lôi chiế`c máy ra và cắ`m nguồ`n vào. Cả khán phòng nô tung và Jobs dường như nghẹt thở trong những lời tán dương. Anh đã mang đầ`n cho khán giả một phiên bản lý tưởng về` những gì mà chiế`c máy tính Mac được kỳ vọng và báo chí hoàn toàn bị thuyế`t phục. Được chuẩn bị bởi một chiế`n dịch truyề`n thông lâu dài và sáng suố`t trước khi ra mắ`t do McKenna đảm nhiệm, các tạp chí và nhật báo thương mại hế`t thấy đầ`u sôi sục. Mac được bàn tán xôn xao khắ`p mọi nơi, từ tạp chí *Computerworld*, *Fortune*, *Esquire* cho tới *Money* đầ`u cho rằ`ng “Không còn nghi ngờ gì, thiế`t bị phầ`n cứng tuyệt vời nhấ`t với mức giá hiện tại”. *Rolling Stone* thì chân thành ca ngợi văn hóa nhóm của nó. Tạp chí *Venture* thậm chí còn đi xa hơn khi khen ngợi phong cách quản lý “dị thường” của Steve.

Chiế`c máy tính được thiế`t kế` trong lớp vỏ màu ngà có vẻ cứng cáp và xinh xắ`n giố`ng như hình dáng của chiế`c tủ lạnh thu nhỏ, một thiế`t kế` khá thoải mái có vẻ như làm giảm đi sức mạnh của từ *máy tính*. Nhưng giao diện người dùng là thắ`ng lợi thật sự về` tính thân thiện. Lầ`n đầ`u tiên, bạn có thể tạo ra tệp tin trông giố`ng như những tài liệu giấ`y. Bạn có thể dùng chuột để điề`u khiển con trỏ

kéo những tài liệu này vào thư mục. Nếu muốn xóa những gì bạn vừa thao tác, bạn chỉ cần bỏ tài liệu vào thùng rác. Những điều này đã được trình bày tại PARC, nhưng không đơn giản và sôi động như khi thể hiện tại De Anza. Những đánh giá xuất sắc, sự hiếu kỳ và các thương vụ với những trường đại học hàng đầu trong nước đã thúc đẩy doanh số bán hàng tăng cao chỉ trong vài tháng. Nhưng sau khi sự hiếu kỳ ban đầu dần qua đi, doanh số sụt giảm đến chóng mặt.

Sự thật là máy tính Mac mà Steve tung ra còn rất nhiều khiếm khuyết. Nó là sự kết hợp tuyệt vời giữa kỹ thuật và một tầm nhìn xán lạn mà ngành điện toán có thể vươn tới, nhưng nó quá lì để có thể trở nên hữu dụng. Để giữ giá bán lẻ 1.995 đô la cho Mac, anh đã từ chối lắp bộ nhớ có dung lượng hơn 128K – bằng khoảng một phần mười so với máy tính Lisa giá thành cao hơn. Công nghệ ảnh nhị phân của Mac đã tạo nên ưu thế. Những đường thẳng và ký tự xuất hiện trên màn hình rất đẹp mắt, nhưng đôi khi chúng cứ kéo dài bất tận. Thực tế, chiếc Mac ban đầu vận hành rất chậm. Đi kèm theo nó là một ổ đĩa mềm thay vì ổ đĩa cứng, vì vậy việc sao chép tệp tin từ một đĩa mềm sang đĩa khác hết sức vất vả, trong đó người dùng phải kéo ra, đút vào hai chiếc đĩa mềm rất nhiều lần. Thêm một lỗi rất nặng của chiếc máy này đó là Mac khởi động mà hầu như không có bất kỳ phần mềm nào, bởi vì hệ điều hành vẫn đang được chỉnh sửa cho đến tận ngày ra mắt. Không hề ngạc nhiên khi doanh số bán hàng sụt giảm đáng kể. Khi cố gắng thực hiện tầm nhìn, Steve đã hoàn toàn quên mất tính tiện ích của chiếc máy.



STEVE LỄ RA nên gánh trách nhiệm khắc phục lỗi kỹ thuật của Mac. Có rất nhiều việc phải làm – thiết lập ổ cứng, tăng dung lượng bộ

nhớ, cộng tác với những nhà phát triển phần mềm độc lập nhằm xây dựng những ứng dụng có thể tận dụng tối đa các đồ họa tuyệt vời. Trên thực tế, không lâu sau khi Mac xuất xưởng, anh chính thức phụ trách bộ phận giám sát cả Lisa và Mac. Nhưng Steve không mấy quan tâm tới việc giám sát các cải tiến gia tăng cho cả hai mẫu máy. Sự nghiệp của anh đến thời điểm này có một vài thất bại – công việc tiến hành trên Apple III và Lisa – và một vài sản phẩm mang tính đột phá. Sau khi sáng tạo ra một ngành công nghiệp và thu hút trí tưởng tượng của toàn thế giới về một chiếc máy tính đột phá khác, anh không thể bị quấy rầy với nhiệm vụ khó khăn cần thiết để mang lại thành công cho việc kinh doanh đang diễn ra của Mac.

Thêm vào đó, sự ra mắt chói lọi của Mac đã đẩy vòng quay cuộc đời Steve lên một đỉnh cao danh vọng mới, khiến anh tự mãn với thành tựu vĩ đại của mình. Anh đã bán Mac cho Mick Jagger, Sean Lemon, Andy Worho. Vào buổi tiệc sinh nhật lần thứ 30 của mình, anh đã mời ca sĩ Ella Fitzgerald đến biểu diễn trước đám đông hàng nghìn người tại khách sạn St. Francis ở San Francisco. Anh tự tạo cho mình sự ngạo mạn và điều này khiến anh tổn thương trong chính ngành của mình. Trong suốt quá trình nghiên cứu, phát triển Mac, Steve đã xa rời cộng đồng các nhà phát triển phần mềm trọng yếu, bằng cách làm như thể anh ban đặc ân cho họ phát triển các ứng dụng phục vụ chiếc máy quý giá của mình. “Chúng tôi tới Cupertino”, Bill Gates nhớ lại, “và Steve vẫn cư xử kiểu như, ‘Điều này quả là nực cười; tôi thậm chí không hiểu nổi tại sao tôi lại để cho các anh nhúng tay vào việc này. Các anh biết đấy, tôi đã nghe nói các anh là những gã ngốc như thế nào. Anh không biết sao, thứ này quý giá lắm đấy. Nó sẽ được xuất xưởng với giá 999 đô la và chúng tôi chỉ còn khoảng chín tháng nữa thôi’. Lần khác Steve lại để lộ sự bất an của mình. “Sau đó ngày tiếp theo chúng tôi lại có một cuộc họp khác”, Gates nhớ lại, “và Steve như thể ‘Chết tiệt, làm thế

này có ổn không? Trời ơi, làm ơn tìm cách giúp chúng tôi giải quyết vấn đề này?”. Dù thế nào thì làm việc cùng Steve không hề dễ dàng chút nào.

Doanh số bán hàng giảm dần của Mac không làm giảm bớt sự ngạo mạn của Steve. Mike Slade, người từng làm marketing tại Microsoft, sau này chuyển sang làm việc cho Apple và là một trong những người bạn thân của Steve nhớ rằng anh đã thấy cái tôi đó được bộc lộ hoàn toàn vào mùa thu năm 1984, khi Slade cùng Gates tới hội nghị bán hàng quốc gia của Apple tại Hilton Hawaiian Village ở Honolulu. Việc tích hợp phần mềm ứng dụng vào Mac là rất quan trọng đối với Microsoft. Công việc này được giao cho một số lượng lớn các nhà phát triển nhằm tạo ra một phần mềm đồ họa cho chiếc máy tính mới. Và cuối cùng, Microsoft cũng trở thành nhà cung cấp phần mềm hàng đầu cho Mac. Nhưng tại thời điểm này, công ty đang cạnh tranh khốc liệt với Lotus, đơn vị đã phát triển bảng tính mang tên Jazz cho Mac. “Jim Manzi và Eric Bedel [Jim là giám đốc điều hành của Lotus và Eric là giám đốc sản phẩm của Jazz] giống như một cô gái mới trong hội học sinh”, Slade, người có năng lực phân tích sắc bén ẩn chứa đằng sau khiêu hươc giúp anh chiếm được cảm tình của cả Gates và Jobs, nhớ lại. “Steve và toàn bộ phe cánh của anh ở đó, họ phớt lờ không chỉ tôi mà cả Bill [Gates]. Họ đối xử với Bill như thể anh ấy chỉ là tên làm công chế tiết. Họ thậm chí còn bố trí cho chúng tôi một chiếc bàn tối tăm để ăn tối”. Đêm đó, Slade và Gates đi bộ khá lâu trên bãi biển. “Bill đã quá để tâm vào sự việc và cảm thấy lo lắng. Anh ấy mang đôi giày hiệu Bass Weejuns và lúc chúng tôi quay về khách sạn thì nó đã ướt sũng vì nước biển. Anh ấy không hề hay biết rằng mình đã đi vào nước. Anh ấy đã quên hết mọi thứ”.

Mọi việc không hề tiến triển cho tới ba tháng sau, khi Slade và Gates chuẩn bị giới thiệu về phần mềm Excel với Steve, Sculley và

những quan chức khác của Apple. “Chúng tôi bắt đầu giới thiệu với họ về Excel, nhưng chúng tôi không thể trình diễn được nhiều, bởi vì bản chạy thử hoạt động không được tốt. Sau 30 giây, Steve hoàn toàn mất hứng. Nếu bản chạy thử không hoạt động, Steve sẽ không đoái hoài tới nó. Mặc dù vậy, Sculley lại chăm chú lắng nghe và chúng tôi nói về việc làm thế nào để khiến cho ứng dụng này trở nên vượt trội hơn so với các ứng dụng khác trên máy tính cá nhân. Nhưng Jobs bật dậy khỏi ghế và tiến về phía bên kia chiếc bàn. Anh ấy cùng với Bill và Andy Hertzfeld bước vào một trận chiến gay gắt về BASIC [ngôn ngữ lập trình phổ biến]. Không ai có thể kiểm soát được Jobs. Ý tôi là tôi lớn lên trong một gia đình bất hòa, và tôi đang nghĩ đây là cuộc tranh luận vô cùng khó tin nhất. Nhưng cuối cùng Steve cũng rời đi và cuộc họp trở nên tốt đẹp hơn”. Nhiều năm sau, sau khi Jobs qua đời, Gates nói với tôi, “Steve là người rất tốt nhưng anh ấy không quá thường xuyên trút giận lên tôi”. (Giống như nhiều người chúng tôi từng phỏng vấn, Gates xen vào thì hiện tại khi nói về Steve, như thể anh vẫn còn sống.) Khi tôi hỏi anh ấy điều gì khiến Steve cảm thấy kinh khủng nhất, anh cười: “Ngồi trong những cuộc họp mà anh ấy không phải người diễn thuyết và chủ đề nhàm chán. Steve rất thất vọng về điều đó”.

Nửa cuối năm 1984, doanh số của Mac sụt giảm chóng mặt. Dòng sản phẩm Apple II vẫn chiếm 70% doanh thu công ty. Máy tính cá nhân IBM đang dần giành thị phần. Và dịp năm mới cũng không đem lại điều gì khả quan. Doanh số bán hàng quá thấp so với mục tiêu đến nỗi có thể nhận ra Macintosh sẽ gặp thất bại giống như Apple III và Lisa. Ban giám đốc, những người đã tin rằng Mac vừa là sản phẩm thay thế cho Apple II, vừa là đối thủ hạ gục IBM bắt đầu nhận thấy rằng cả giám đốc điều hành và người đứng đầu bộ phận sản xuất quan trọng nhất đều không có một bản kế hoạch nào rõ ràng phía trước. Áp lực đối với Steve và

Sculley ngày càng gia tăng, cả hai đã dành ít thời gian với nhau. Và điều này cảnh báo những phiên toái sắp xảy ra với Steve.

Tháng 3 năm 1985, Sculley quyết định Steve phải rời khỏi vị trí lãnh đạo bộ phận sản xuất Mac. Steve đã cố gắng khuyên can Sculley trong vài tuần, bằng cả nịnh nọt và miệt thị, những công cụ hiệu quả, tuy tạo ra sự cô lập mà anh thường áp dụng đối với những người làm việc cho anh. Nhưng Sculley vẫn giữ thái độ cương quyết và đệ trình vấn đề này lên Hội đồng quản trị vào ngày 11 tháng 4. Hội đồng đã nhất trí đứng về phía Sculley, mặc dù trong đó có cả Markkula, Rock và những người thời gian vừa qua đã từng đầu tư rất nhiều cho Steve. Đối với một người đã dành tất cả cho công ty mà anh tạo dựng, một người biết rất rõ những gì anh đã đạt được tại Apple thì việc bị bãi chức giống như một sự hủy hoại.

Sau vài tuần, Steve quyết định rằng anh sẽ không chấp nhận việc bị giáng chức. Thay vì vậy, anh tìm cách để khiến Sculley bị sa thải. Anh tâm sự với những cộng sự thân nhất rằng anh dự định sẽ phê duyệt Tổng giám đốc điều hành vào ngày lễ tưởng niệm Chiến sỹ Trận vong, khi Sculley tới Bắc Kinh ký thỏa thuận cho phép Apple được quyền xuất khẩu máy tính sang Trung Quốc. Steve quá chắc chắn về luận điểm đúng đắn của mình – và quá ngây thơ – đến nỗi anh còn tiết lộ kế hoạch với Jean-Louis Gassée, Giám đốc điều hành khu vực châu Âu, hiện đang ở Cupertino, do Sculley dự định đưa Gassée tới thế chỗ Steve. “Tôi đã thực hiện sự lựa chọn của mình”, Gassée nói vào thời điểm hiện tại. “Lúc đó, tôi thà làm việc với Sculley còn hơn là với Steve, một người hoàn toàn mất kiểm soát”. Gassée đã thông báo kế hoạch này với Sculley: “Nếu đi Trung Quốc, anh sẽ chết.” Sculley hủy chuyến đi tới Trung Quốc và quyết định đối đầu với Steve trong cuộc họp Hội đồng quản trị ngày hôm sau. Anh đã hỏi những quản lý cấp cao của công ty rằng họ ủng hộ anh hay Steve. Từng người một, quanh

chiếc bàn hội nghị, giải thích tại sao họ lại ủng hộ Sculley. Steve dõi theo sự ủng hộ mà anh trông chờ, điê`u mà anh luôn hy vọng xảy ra vào phút cuối, nhưng tất cả điê`u tan biế`n. Sau đó, vẫn còn trong trạng thái sững sờ, anh gọi cho những người kê` vai sát cánh và một vài người bạn để thông báo rằ`ng anh đã thất bại trong trận chiế`n này. “Tôi đã tính toán sai”, anh nói với Larry Brilliant chiế`u hôm đó, nghẹn ngào kể lại trong nước mắt việc từng người một trong đội đã quay lưng lại với anh như thế` nào. Ban điê`u hành, mà Sculley sau đó đã liên lạc vào cuối tuần, cũng không đứng về` phía anh. Đế`n ngày thứ Ba, Steve biế`t mọi thứ của anh tại Apple đã chấ`m hế`t. Vào thứ Sáu ngày 31 tháng 5, anh ngò`i phía sau khán phòng của Apple và dõi theo Sculley thông báo việc tái cơ cấu, bổ nhiệm Gassée và đẩy Steve vào vị trí không có quyề`n điê`u hành của một Chủ tịch trên danh nghĩa, anh sẽ chẳng còn được nghe một ai báo cáo nữa. Đây là lâ`n giáng chức thứ hai của Steve và lâ`n này sẽ không còn cơ hội phục chức nữa. “Trong Steve luôn tồn tại phầ`n con”, Gassée nói, “và trong đầ`u những năm 1980, phầ`n con đó đã ném Steve xuố`ng vũng bùn”.



VIỆC ĐẦ`Y Ầ`I STEVE là có chủ ý và được xế`p đặt để khiế`n anh bẽ mặt. Anh bị chuyên tới văn phòng tại một tòa nhà khác, cách xa Sculley, Gassée và những giám đố`c khác, những người hiện giờ đang điê`u hành Apple một cách chắ`c chắ`n. Anh bị điê`u tới Nga để thúc đẩy sản phẩm Apple II, rô`i tới Ý, Pháp, Thụy Điển mà bê` ngoài có vẻ như vì việc công. Trở lại California, anh ghé thăm Graphics Group, nơi làm việc của những chuyên gia đồ` họa vi tính hàng đầ`u, dưới sự điê`u hành của George Lucas, đạo diễn bộ phim nổi tiế`ng *Chiế`n tranh giữa các vì sao*, và anh bắt đầ`u nghĩ rằ`ng các khả năng cho ngành điện toán với những hình ảnh đồ` họa trong không gian ba chiế`u cao câ`p là không giới hạn. Vì vậy anh đã đê` nghị ban

điều hành Apple cân nhắc việc mua lại tập đoàn này từ hãng phim Lucasfilm. “Những anh chàng này đi trước cả chúng ta về đồ họa”, sau này Steve nói với tôi. “Họ đi trước bất cứ ai. Tôi chắc chắn trong xương tủy mình rằng điều này sẽ vô cùng quan trọng”. Nhưng ban điều hành đã không mấy để ý đến Steve nữa và họ đã bỏ qua cơ hội có được một thứ mà sau này được biết đến với cái tên Pixar. Quả thực, Steve, người đồng sáng lập Apple, đã không còn được can dự vào những quyết định quan trọng nữa.

Sculley xác định rõ anh sẽ dẫn dắt công ty theo con đường “thị trường định hướng”. Apple giờ đây sẽ đáp ứng nhu cầu của khách hàng thay vì dẫn dắt thị trường như cách mà Steve đã ra sức thực hiện. Những quyết định về sản phẩm sẽ do đội ngũ bán hàng và tiếp thị đưa ra, chứ không phải các kỹ sư. Đây là quyết định hợp lý của một Tổng giám đốc điều hành đang cố gắng vực dậy một tổ chức từng thất bại mỗi khi cố gắng xây dựng tính nhất quán. Nhưng điều này không thể tái tạo giấc mơ Apple, giấc mơ từng thu hút rất nhiều nhân viên đến Cupertino, đặc biệt là những nhân viên kỳ cựu, những người đã trải nghiệm cảm giác hời hợt và hoang mang ở khắp mọi nơi trong quá trình phát triển Mac. Một nhân viên đã nói với tạp chí *Fortune* rằng: “Họ đã cắt trái tim ra khỏi Apple và thay vào đó một trái tim nhân tạo. Chúng ta sẽ phải xem trái tim đó đập được bao lâu”. Susan Barnes là một trong những người cảm thấy công ty đang trở nên tầm thường và đánh mất sự sắc bén. “Chúng tôi đang đi sai đường”, Susan nhớ lại, “Apple đang tái cơ cấu, và bạn phải đi xuống bảy cấp quản lý mới thấy một kỹ sư. Đây là tình thế thực sự nguy hiểm đối với một công ty về công nghệ”.

Steve bắt đầu nghĩ về cuộc sống không có Apple. Anh dành nhiều thời gian hơn cho con gái Lisa, bắt đầu suy tính làm sao để cô bé có thể hòa nhập vào cuộc sống của anh một cách ý nghĩa hơn.

Anh làm vườn trên mảnh đất trước sân tại ngôi nhà rộng lớn của anh ở Woodside. Anh ngẫm nghĩ tới chuyện làm việc cho cơ quan chính phủ. Anh thậm chí còn nộp đơn ứng tuyển để được bay như một thường dân trên tàu vũ trụ. Trong một thời gian dài, anh cư xử giống như một người đã nghỉ hưu hơn là một người đàn ông 30 tuổi có định hướng tốt nhất thế giới. “Một hôm anh gọi cho tôi”, Barnes hồi tưởng lại, “Chúng ta dự định ăn tối vào tuần sau, nhưng tôi sẽ đi châu Âu. Tôi có thể ở lại đó 12 tháng”. Và tôi nói: “Cảm ơn, được thôi. Nhưng tôi đang có một ngày làm việc tối tệ và tôi thực sự không cần thiết phải nghe việc anh ở Paris hay Ý”.

Anh tới châu Âu công tác nhưng lại dành thời gian tham quan bảo tàng và tận hưởng cuộc sống của một du khách. Anh dành nhiều thời gian một mình hoặc cùng bạn gái. “Apple được thành lập khi anh ấy mới 21 tuổi”, Barnes từng chia sẻ, “vì thế anh ấy chưa bao giờ có thời gian rảnh để suy nghĩ về những điều mình thực sự muốn làm trong cuộc đời”. Dường như đây là lúc để nhìn lại và khắc cốt ghi tâm bài học đau thương mà Apple đã dạy anh. Đây cũng là lúc để anh nghĩ về những sai lầm, để hiểu ra anh đã làm gì khiến anh và cả công ty rơi vào tình thế khó xử. Theo một nghĩa nào đó, Steve và những người cùng phe anh đã đúng: Steve là trái tim của Apple và không có anh, công ty phải đổ vỡ với sự tằm thường. Vậy anh đã để mọi thứ vượt khỏi tầm tay như thế nào?

Tự nhìn lại bản thân ở tuổi 30 là điều không hề dễ dàng. Tại châu Âu, anh vẫn được chào đón như một nhân vật nổi tiếng, đã tạo ra cuộc cách mạng trong kinh doanh và những chuyến thăm của anh tới các vị lãnh đạo nhà nước, hiệu trưởng trường đại học, các nghệ sĩ và những nhân vật khác đã củng cố tầm nhìn của chính anh như một người xuất chúng bị bóp chết bởi một kẻ giáo điều tằm thường. Tính cách đề cao cái tôi đó tồn tại song hành với nỗi đau thực sự và sự tự ti khi bị chính công ty mình sáng lập chôn vùi. Vào

mùa hè đó, Steve gọi điện cho Barnes từ Ý trong đau khổ, tuyệt vọng đến nỗi cô nghĩ rằng anh có thể sẽ tự sát.

Nhưng khi quay lại Mỹ, anh lập tức tập trung vào việc anh từng làm: khám phá Điều kiện vĩ đại tiếp theo. Vào đầu tháng 9, anh có cơ hội gặp gỡ nhà khoa học đoạt giải Nobel, Paul Berg, ông đã chia sẻ với anh về sự thất vọng của mình khi mà máy tính vẫn chưa thúc đẩy quá trình nghiên cứu khoa học một cách đáng kể. Cả Mac và các máy tính cá nhân đều không đủ công năng để có thể thực hiện được các mô hình tính toán mà ông cần làm, trong khi những máy chủ hay máy tính nhỏ (minicomputer) thì giá lại quá cao và khó sử dụng cho nhiều phòng thí nghiệm. Steve bắt đầu phát triển một tầm nhìn nhen nhóm về điểm đến tiếp theo của điện toán và viễn cảnh về một loại máy tính cấu hình đủ mạnh để có thể đáp ứng nhu cầu của những người sử dụng như Berg. Khi Barnes và những người khác kể với anh về sự ương ngạnh của Sculley, anh biết mình có thể lôi kéo rất nhiều đồng minh giỏi từ Apple để thành lập một công ty mới. Tại cuộc họp Hội đồng quản trị Apple ngày 13 tháng 9, anh đã nói với Sculley và các thành viên khác trong hội đồng về kế hoạch của mình.

Anh nói với họ anh sẽ thành lập một công ty mới. Anh sẽ lấy đi vài nhân viên “cấp thấp” theo mình. Công ty sẽ cố gắng chế tạo ra một chiếc máy trạm hoàn toàn mới và đăng cấp cho thị trường riêng biệt và cụ thể – nấc thang cao hơn của giáo dục bậc cao hơn. Anh đảm bảo với họ rằng công ty sẽ không cạnh tranh với Apple. Thực ra anh rất sẵn lòng nếu Apple làm sâu sau đầu tư vào công ty mới.

Những ngày tiếp theo, tình trạng trở nên hỗn loạn, Sculley nói rằng những nhân viên mà anh muốn mang theo hầu như không ai là cấp thấp. Ban điều hành gọi Steve là kẻ dối trá trước báo giới.

Lại một lần nữa, các tạp chí quốc gia như *Newsweek* đưa anh lên trang bìa. Steve sẽ từ chức. Và Apple sẽ kiện anh.

Nhưng chẳng có gì quan trọng đối với Steve. Anh đã ra đi. Bây giờ anh có thể thực sự bắt đầu công việc tuyệt vời của mình. Anh đã sẵn sàng để tạo ra Điều vĩ đại tiếp theo. Thêm một lần nữa.

CHƯƠNG 4

NEXT LÀ GÌ?

Vào những ngày mùa thu dịu êm sau khi rời khỏi Apple, Steve cùng những nhân viên đã bỏ công ty tụ họp tại căn nhà của anh ở miền quê Woodside, một cộng đồng yêu ngựa ở phía Tây quốc lộ I-280 và núp mình dưới thung lũng với những triền dốc hướng về phía Tây lao xuống tận bờ biển, cạnh những dãy núi thấp, ngăn cách Thung lũng Silicon với Thái Bình Dương. Ngôi nhà, anh mua từ năm 1984, có lẽ là một cái gạt đầu hoang phí nhất, cho dù mang nét dị biệt đặc thù với địa vị không khác gì một ngôi sao nhạc rock như anh. Ngôi nhà được một nhà sáng chế gây nhiều tranh cãi khác là Daniel C. Jackling xây dựng. Vào giai đoạn đầu những năm 1990, Jackling là người tiên phong trong kỹ thuật khai thác mỏ lộ thiên, một phương pháp vẫn được sử dụng rộng rãi cho tới nay, đem lại hiệu quả rất cao, tuy nhiên lại gây ô nhiễm nghiêm trọng khi khai thác mỏ đồng hàm lượng thấp. Cũng như Steve, Jackling kiêu được bọn trẻ từ việc phát triển các ý tưởng, và ngôi nhà Woodside, được thiết kế theo lối kiến trúc thực dân Tây Ban Nha, là công trình kỷ niệm cho bản thân ông. Ngôi nhà với nhiều góc gác rộng gần 1.600 mét vuông, có 14 phòng ngủ, những ngọn đèn thiết kế làm từ sắt rèn và một cây đàn đại phong cầm được lắp tới 71 ống sáo. Charlies Lindbergh và Lillian Gish từng được vinh danh tại đó trong các bữa tiệc chạy dọc theo phòng khiêu vũ rộng lớn.

Con đường lái xe dẫn vào tòa lâu đài trung ra khu đất đai vườn tược rộng rãi, tô điểm thêm vẻ đẹp cho quang cảnh xung quanh, bắt đầu có những vết tích của việc bị xuống cấp. Một trong số những niềm đam mê của Steve – chiếc xe gắn máy hiệu BMW

cùng chiếc Porsche 911 màu xám – được đỗ ở phía trước. Bên trong chẳng có chút gì mang lại cảm giác ấm cúng của một ngôi nhà. Steve đã không đi đây đó ngó nghiêng để mua sắm nhiều nội thất cho lắm. Trong nhà chỉ có vồn vẹn một tấm đệm, một cây đèn và vài bức ảnh in đen trắng của Ansel Adams. Steve đã mua một ngôi nhà không lò, nhưng lại không để tâm đến việc biến nó thành một ngôi nhà theo đúng nghĩa.

Những tông đồ công nghệ cao đã rời khỏi Apple – Rich Page, một kỹ sư phần cứng và ủy viên của Apple; Bud Tribble, một lập trình viên phần mềm hàng đầu; George Crow, một chuyên gia phần cứng khác; Dan'l Lewin, người đã dẫn dắt những nỗ lực của Apple khi bán các máy tính Mac cho các trường đại học, cao đẳng và Susan Barner, quản lý tài chính của Mac – cứ vài ngày một lần lại tụ họp tại đó với người lãnh đạo ngôi sao nhạc rock của họ để cùng vạch ra kế hoạch cho cuộc cách mạng tiếp theo. Ngay từ ban đầu, cả thế giới đã để mắt tới nhất cử nhất động của nhóm này. Để minh họa cho một bài viết trên trang bìa của tờ *Newsweek* về sự rời bỏ Apple của Steve, tạp chí đã chụp ảnh sáu người họ bên ngoài ngôi nhà, ngồi một cách không thoải mái trên bãi cỏ trong bộ những quần áo “công sở”. (Dan'l Lewin, cựu sinh viên bán hàng tốt nghiệp trường Princeton, chỉ huy đội bán hàng, thậm chí còn đeo cả cà vạt). “Thật khó để nghĩ rằng một công ty trị giá hai tỉ đô với 4.300 nhân viên lại không thể cạnh tranh được với sáu người mặc quần jean xanh”, Steve nói với người phóng viên. Tính khiêm tốn của anh, hiển nhiên là, hoàn toàn giả tạo.

Khi “thoái vị”, anh đã nói với ban quản trị của Apple rằng công ty mới của mình, được đặt tên là NeXT, sẽ không tấn công bất kỳ thị trường quan trọng nào của Apple. Lời nói đó quả thật vô nghĩa. Mục tiêu chiến lược đã được tuyên bố của anh – thị trường giáo dục bậc cao – thực ra lại vô cùng quan trọng đối với Apple, và anh cũng cướp

mắt Lewin, người nắm giữ những đầu mối bán hàng then chốt của công ty với giới học thuật. Tuy nhiên, Steve đã để mắt tới những thứ to lớn hơn là một phần nhỏ từ thị trường tiềm năng của Apple. Theo cách nhìn của Steve, anh đã tạo ra hai thời khắc ấn tượng đầu tiên của kỷ nguyên điện toán cá nhân: chiếc máy tính Apple II và Mac. (Tất nhiên trước đó đã có một dấu ấn khác: sự ra mắt của chiếc máy tính cá nhân IBM năm 1981. Nhưng Steve đã đánh giá thấp môc lịch sử quan trọng đó, bởi anh không thể tưởng tượng được một thế giới mà trong đó hầu hết mọi người lại chọn mua những thiết bị khó sử dụng hơn gấp nhiều lần so với thứ mà anh tạo ra). Giờ đây đã đến thời khắc thứ ba, và anh đương nhiên sẽ là người tạo ra sự thay đổi đó. Anh sẽ chỉ ra cho những kẻ quan liêu đã quản lý Apple một cách tồi tệ một vài điều về nghệ thuật lãnh đạo và đổi mới thực thụ.

Steve tin rằng giờ anh đã có mọi thứ mình cần để thành công trong vai trò một Tổng giám đốc điều hành tầm cỡ thế giới. Anh đã tham gia mọi khía cạnh kinh doanh của Apple trong suốt tám năm qua. Anh có khả năng lãnh hội nhanh, một nhà bác học có thể thấy trước những sản phẩm mang tính cách mạng và truyền cảm hứng cho đội ngũ thân cận thiết kế và tạo ra chúng, và anh còn là một nhà tiếp thị bản năng. Trong con mắt của Steve, không một ai có thể nói điều tương tự như thế về Sculley và chiến thuật “thị trường định hướng” của ông ta. “Tôi nghĩ câu hỏi mà mọi người đang nghi vấn về Apple là như thế này”, Steve nói với tôi tại một trong những cuộc phỏng vấn đầu tiên giữa hai chúng tôi. “Môi trường đã tạo ra máy tính Macintosh còn tồn tại ở Apple hay không? Liệu họ có thể nhận thức được môi trường đó nếu tìm ra nó hay không?”. Công ty mới của anh, có tên là NeXT, chắc chắn có thể lớn, mạnh thậm chí còn hơn cả Apple, chỉ bởi vì một lý do duy nhất là anh đặt nhiều kỳ vọng lớn lao hơn vào nó. “Thế giới không cần một công ty máy tính trị giá 100 triệu đô nào khác nữa”, anh tuyên bố, cùng với thái

độ ngạo mạn rằng anh không thể sản xuất ra thứ gì tầm thường được.

Anh tin chắc rằng mình thực sự là người duy nhất có thể tạo nên từ vạch xuất phát những sản phẩm “bom tấn” đáng kinh ngạc, thứ có thể là khởi nguồn cho một công ty vĩ đại tiếp theo của ngành công nghiệp. Những người đã từ bỏ công ty cũ cùng anh cũng có niềm tin này. “Tôi biết khá nhiều về những mặt trái của Steve”, Lewin, người cuối cùng rời Apple để gia nhập với Steve nhớ lại. “Tôi đã suy nghĩ thấu đáo về những rủi ro khi đến làm việc cho anh ấy và bỏ việc tại Apple. Nhưng điều tôi lo lắng đó là nếu không đến làm việc cho NeXT, tôi sẽ luôn tự dằn vặt mình rằng: ‘Chết tiệt, đáng lẽ mình nên tham gia cùng họ’”. Một nhân viên khác, ký hợp đồng năm 1986, nói: “Chỉ có kẻ ngốc mới không tin rằng Steve sẽ làm ra được điều vĩ đại tiếp theo. Ai cũng tin như vậy cả.”

Họ đã không ngờ rằng, vào thời điểm thích hợp, NeXT hóa ra lại trở thành nơi bùng nổ đáng xấu hổ và trọn vẹn những xu hướng tồi tệ nhất của Steve Jobs. Đúng vậy, Steve có tầm nhìn về sản phẩm, là một phát ngôn viên vĩ đại cho công ty và nền công nghiệp mà anh đã chung tay tạo ra. Nhưng anh chưa sẵn sàng để trở thành một nhà điều hành vĩ đại. Trên nhiều phương diện, anh thậm chí còn chưa phải là một người trưởng thành.

Ngay lúc Steve thuyết phục bản thân rằng anh đã giành được tự do một cách hoàn toàn xứng đáng để thoát khỏi ách áp bức của gã đốc công vô tri, thì thực tế, anh còn là nô lệ của rất nhiều thứ khác: sự nổi tiếng; niềm khao khát lệch lạc, ám ảnh hướng tới sự hoàn hảo ở cả những chi tiết vô thưởng vô phạt nhất; phong cách quản lý độc đoán, hay thay đổi; những khiếm khuyết trong phân tích ngành công nghiệp máy tính; nhu cầu trả thù mãnh liệt; và chính sự mù quáng đố kỵ với những sai lầm này. Anh ấy chưa trưởng thành và thiếu chín chắn ở nhiều khía cạnh – ích kỷ, duy tâm phi

thực tế và không thể kiểm soát được những thăng trầm của các mối quan hệ thực sự.

Steve đã quá đề cao bản thân khi xem xét thành công của Apple phụ thuộc như thế nào vào việc căn chuẩn thời gian cho công việc của mọi người. Mà anh lại không nhìn nhận mình đã góp phần gây ra bao nhiêu rắc rối cho công ty. Anh cũng không hề nhận ra rằng mình đã tiếp thu được quá ít từ các khóa học kinh doanh cấp tốc. Steve từng là Tổng giám đốc điều hành trên danh nghĩa của Apple chỉ trong vài tháng ngắn ngủi khi công ty mới thành lập, trước khi Mike Scott được tuyển dụng và thực sự anh biết khá ít về những đòi hỏi cần thiết mà người lãnh đạo cần có. Anh đủ thông minh để nhận ra rằng một Tổng giám đốc điều hành thành công là phải biết tổ chức, sắp xếp nhiều dự án và ý tưởng của nhân viên theo thứ tự ưu tiên, nhưng sẽ mất nhiều năm trời để anh có thể học được phương pháp thực hiện điều này một cách hiệu quả mà không áp đặt cái tôi với suy nghĩ rằng ý tưởng của mình mới là nhất. Anh cũng không có kiến thức thực tế để đưa một công ty tiến vào một bãi chiến trường đầy rẫy đối thủ cạnh tranh. Và anh không hề nhận thức được bất kỳ một điểm yếu nào trong số này cả.

Vào một buổi chiều mùa thu năm đó, gió thổi ào ạt bên ngoài ngôi nhà Woodside suốt buổi họp sớm. “Những cánh cửa đóng sập lại”, Barnes, giám đốc tài chính của NeXT, nhớ lại “cánh cửa cứ mở ra rồi đóng lại, liên tục trong cơn gió. Nó khiến Steve phát điên. Và tôi có thể thấy, có một phần nào đó trong anh như muốn chỉ trích một trong số chúng tôi và đuổi chúng tôi đi. Nhưng đây là nhà của Steve. Tôi không chịu trách nhiệm về cơ sở vật chất như tôi phải làm ở Apple! Vì thế, này anh bạn, đây là nhà của anh, vấn đề của những cánh cửa là chuyện của anh, không phải của tôi.” Đối với Barnes, Jobs dường như không hề biết chút gì về hàng trăm những việc nhỏ nhặt mà những người khác đang làm để giúp Apple

hoạt động tốt năm này qua năm khác, trong khi anh còn đang mãi sáng tạo ra những ý tưởng to lớn của mình. Bây giờ anh ta cần phải học điếu đó. “Khi là Tổng giám đốc điếu hành và là nhà đầu tư, mọi trọng trách điếu ở trên vai anh”, cô ấy nói, khi nhớ lại buổi điếu hôm đó.



KHÔNG GIỎNG NHƯ THỜI ĐIỂM NĂM 1975, khi anh và Woz là người tiên phong trong ngành điện toán cá nhân, năm 1986, Steve đang cố gắng điếu vào thị trường siêu cạnh tranh với các loại mặt hàng đa dạng điếu mức bất cứ người mới gia nhập nào cũng điếu phải trải qua vô vàn khó khăn mới có thể tạo ra một sản phẩm thực sự khác biệt. Công nghệ máy tính, khi phác thảo trên quyế năng nhân lên gấp bội, không thể tin điếu của định luật Moore, đã tạo ra những bước điếu rất dài trong một thập kỷ. Năm 1985 là năm mà những nhà sản xuất chấ bán dẫn như Intel và NEC lần điếu tiên khoe khoang về khả năng nhõ nhét một triệu bóng bán dẫn vào duy nhấ một chip nhớ. (Hiển nhiên, chẳng là gì so với những con chip có dung lượng lớn nhấ hiện nay, có thể chứa điếu 128.000 tỉ thành phầ riêng biệt.) Nhưng đó không phải là công nghệ duy nhấ điếu được cải điếu nhanh như vậy. Cuối cùng thì các ổ điếu cứng cũng rẻ tới mức vừa với túi điếu của người tiêu thụ: Nếu điếu khảo giá, bạn có thể tìm điếu ổ cứng có thể lưu trữ điếu 10 megabytes dữ liệu với giá khoảng 700 đô la. Thời đó, như vậy là đủ để chứa tất cả những phầ nhẽm và ứng dụng thiế yếu cho việc truy cập nhanh. (Để so sánh, hiện nay, 700 đô la có thể mua điếu ổ lưu trữ dung lượng 10 tegabytes hay đại thể là gấp khoảng 100.000 lần lúc trước – đủ để chứa hơn 1.000 bộ phim có độ phân giải cao.)

Do vậy, hiệu suất và khả năng làm việc của máy vi tính với giá cả phải chăng đang điếu cải thiện một cách nhanh chóng và sẽ điếu tiếp tục

như vậy trong một tương lai có thể dự đoán trước được. Steve hiểu điều này và nghĩ rằng mình có thể tìm được một phân khúc hoàn hảo cho cỗ máy mới tuyệt vời của mình, ngay giữa dòng máy tính cá nhân và một loại máy tính để bàn mới được gọi là máy trạm kỹ thuật. Phân khúc “máy trạm” xuất hiện đầu những năm 1980, trong khoảng thời gian Apple đang chế tạo máy tính Lisa và IBM đã sẵn sàng giới thiệu những chiếc máy của mình. Về mặt cơ bản, máy trạm là máy tính cá nhân được tăng cường thêm bộ nhớ, kho chứa dữ liệu, bộ xử lý nhanh hơn, và dễ nhìn nhất là màn hình khổng lồ rộng 40,8 cm. Chúng xuất hiện chủ yếu tại các khoa Khoa học máy tính trong các học viện và được thiết kế để mang lại năng lực xử lý thô nhiều nhất cho người dùng – đa phần là các kỹ sư hoặc nhà khoa học trong các tổ chức có khả năng chi trả để mua chiếc máy và họ có thể tự viết các ứng dụng để thực hiện những phép tính rất dài hay biểu diễn các mô hình toán học. Các máy trạm có hai thuộc tính khác khiến chúng thực sự khác biệt. Thứ nhất, chúng được thiết kế ngay từ đầu để tham gia hệ thống mạng với các máy trạm khác. Thứ hai, chúng sử dụng hệ điều hành phần mềm vi tính tiên tiến nhất của thời đại, được những nhà khoa học máy tính tại các phòng thí nghiệm Bell của công ty viễn thông AT&T phát triển đầu tiên và sau đó được các nhà nghiên cứu và nhà khoa học trong giới học thuật tại các phòng thí nghiệm quốc gia cải tiến. Được gọi là Unix, nó là hệ điều hành cho phép truyền dữ liệu đầu tiên qua “mạng của mạng”, sau này được gọi là Internet.

Sun Microsystems, hãng sản xuất máy trạm của Thung lũng Silicon, bắt đầu hoạt động từ năm 1982 với việc chế tạo ra những chiếc máy như vậy để sử dụng trên Stanford University Network (mạng Đại học Stanford) (tên gọi của công ty bắt nguồn từ những chữ cái đầu của mạng này). Sun đã lập một kỷ lục mà hiện này vẫn được ghi chép trong biên niên sử ngành kinh doanh của Mỹ, là công ty đạt mức doanh thu một tỉ đô la từ hai bàn tay trống nhanh nhất

trong lịch sử, chỉ trong vòng bốn năm. Trên thực tế, Sun đã gần đạt được đỉnh cao chói lọi đó vào năm mà Steve mạo hiểm mở công ty mới. Sun là một công ty chẳng có gì khó hiểu. Những chiếc máy tính mạnh mẽ của hãng không có trang trí gì đặc biệt ngoài những tiêu chuẩn hiệu năng vượt trội. Họ cho ra lò những sản phẩm đáng đồng tiền bát gạo, nhưng sự thiếu thẩm mỹ làm Steve khó chịu; thay vì nhìn thấy sự hữu dụng của những chiếc máy tính này, anh chỉ nhìn thấy cơ hội – tất nhiên, anh ấy cho rằng, thế giới sẽ thích thú gì đó vừa dễ sử dụng hơn lại hấp dẫn hơn.

Trong khi đó, những chiếc máy tính cá nhân do IBM bán và một số lượng ngày càng tăng những hãng sản xuất “nhái” khác như Compaq, là những cỗ máy phục vụ tuyệt hảo cho hàng ngàn doanh nghiệp bắt đầu sử dụng điện toán cơ sở để tiêu chuẩn hóa luồng công việc văn phòng. Thị trường máy tính dành cho công sở đang phát triển mau chóng, với những đối thủ cạnh tranh quyết liệt phục vụ khách hàng là khối doanh nghiệp, đối tượng tập trung vào giá cả, năng suất và lãi suất đầu tư. Một công ty mới thành lập muốn tạo được dấu ấn phải cung cấp một chiếc máy tính nổi trội hơn so với phần còn lại, mang tới cho các trường học, doanh nghiệp, hoặc người tiêu thụ thứ mà họ thực sự không thể tìm thấy ở bất cứ nơi nào khác.

Đứng trước một cuộc đua khốc liệt như vậy, dễ hiểu tại sao Sculley và ban giám đốc của Apple lại kiện Steve. Với sự thống trị thị trường máy tính cá nhân phục vụ công sở của IBM và những hãng sản xuất máy tính chạy trên hệ điều hành MS-DOS khác, Apple cần thị trường là các trường học hơn bao giờ hết. Máy trạm nhanh chóng trở thành bàn thí nghiệm cho nhiều môn học ở các đại học nghiên cứu và các nhóm làm việc trong bộ phận nghiên cứu và phát triển ở các tập đoàn. Hiển nhiên là Apple cũng muốn đưa cách tiếp cận độc đáo của họ vào trong những chiếc máy này. Vụ kiện của

Apple đã tìm hãm không cho Steve phát triển nhanh chóng, bằng cách gây khó dễ cho NeXT trong việc thực hiện những thứ cơ bản như giao dịch với các nhà cung cấp, hợp tác làm ăn hay thuê nhân viên, v.v...

Nhưng Apple đã rút lại đơn kiện vào tháng 1 năm 1986, một phần vì cuối cùng Sculley đã quyết định rằng ông ta không có giải pháp cho các rắc rối liên quan đến vấn đề quan hệ công chúng phát sinh bởi vụ kiện tụng chôn lại nhân vật nổi tiếng của công chúng. Trong lúc đó, Jobs dành cả mùa thu năm 1985 để nghiên cứu thị trường giáo dục. Anh, Lewin và một số nhà sáng lập khác đã vài lần đi tới các trường đại học để nghe ngóng xem các giáo sư và nhà nghiên cứu thực sự muốn đi về đâu. Những người sáng lập luôn nhớ tới những chuyến đi này với một cảm giác thích thú giống như khi họ tụ họp tại ngôi nhà Jackling. Được Steve cấp vốn, người vẫn bị coi là keo kiệt, những nhân viên ban đầu chỉ tiêu một cách dè xèn, với “sự xoay xở ngược xuôi của một công ty khởi nghiệp”, như Steve đã nói. “Chúng tôi không có nhiều tiền”, Bud Tribble nói với tôi. “Tất cả sáu người chúng tôi chen chúc nhau trong một chiếc ô tô đi thuê để đi khảo sát. Chúng tôi thậm chí còn phải ở chung phòng khách sạn. Chúng tôi có tinh thần của người đi khai phá”. Sau vài tháng, NeXT đã mang hơi hướng của một công ty khởi sự đích thực. Và đoàn thực tế đã gạt hái được một vài điều đầy hứa hẹn: giới học thuật thực sự muốn tắt cả sức mạnh của các máy trạm 20.000 đô la đó. Nhưng họ cũng nhận thức được rằng thử thách mà công ty có thể gặp phải sẽ là: các trường học chắc chắn sẽ không bỏ ra quá 3.000 đô la cho mỗi máy. Khi còn làm việc tại Apple, Lewin đã xây dựng được một hội liên hiệp các trường học đóng vài trò cố vấn – đồng thời là những khách hàng thí điểm cho máy tính của NeXT. Hiệu trưởng của các trường đại học bị quyết định rồi không chỉ bởi sự lôi cuốn vào việc hợp tác với Steve Jobs vĩ đại, mà thực tế là vì Steve Jobs vĩ

đại đã hứa sẽ bán những chiếc máy họ thêm nữa với giá chỉ 3.000 đô la. Đó là lời hứa mà anh ấy gần như sẽ không thực hiện được.



SAU NÀY, Steve ngày càng lão luyện trong việc quản lý truyền thông hơn bất kỳ doanh nhân nào còn sống. Nhưng khi anh ấy bước sang tuổi 30, quan điểm của anh về quan hệ công chúng là phải giành được sự chú ý của tất cả mọi người. Jobs cảm thấy một vài sự công khai ban đầu sẽ giúp thu hút các nhà đầu tư anh cần để xây dựng nên một phiên bản mới và tốt hơn của Apple. Vì thế, anh mở cánh cửa cho hai nhóm truyền thông uy tín, tạp chí *Esquire* và *PBS*. Kết quả đạt được thật đáng ngạc nhiên: chân dung của một doanh nhân trẻ khởi nghiệp thử khoác trên mình bộ quần áo của một doanh nhân lão luyện, và không thực sự vừa vặn.

Đoạn phim của Steve trong một chương trình của PBS có tên là *Doanh nhân khởi nghiệp* bắt đầu với cảnh anh đang nhổ cỏ rôt trong vườn. Steve thỉnh thoảng lại làm vườn, nên có lẽ anh ấy có ý định lấy hình ảnh đó làm lời khẳng định cho bản chất phản văn hóa của mình, nhưng cảnh quay đã thêm một chút sôi nổi tức cười vào đoạn giới thiệu, khi dàn dựng sân khấu cho một vở kịch tiết lộ về Steve nhiều hơn những gì anh ấy dự định. Đoạn phim đó chủ yếu bao gồm những đoạn clip ngắn, trích ra từ hai cuộc họp đầu tiên được tổ chức bên ngoài công ty – những kỳ nghỉ dưỡng sôi nổi gồm có một phần là động não nhóm và một phần là kiểm tra sức chịu đựng. Đội ngũ sản xuất muốn kể câu chuyện về một doanh nhân trẻ khởi nghiệp anh hùng và lời thuyết minh được đưa ra một cách sôi nổi, miêu tả đoạn phim như một cơ hội để quan sát Jobs “từ những điểm mạnh rõ ràng nhất của anh, như một người xây dựng công ty và một nhân tố thúc đẩy”. Nhưng ngôn ngữ đã không phù hợp với cảnh phim thực tế được trích ra từ những kỳ nghỉ dưỡng kết

hợp bàn việc, khiến Jobs gặp khó khăn trong việc làm NeXT nổi bật lên trên phim.

Hai buổi họp tổ chức bên ngoài công ty diễn ra tại bãi biển Pebble, California, buổi đầu vào tháng 9 năm 1985 và buổi tiếp theo vào tháng 3 năm 1986. Chúng được thiết kế để Jobs và đội ngũ nhỏ của anh xác định rõ dự án khổng lồ mà họ đang thực hiện và phân chia trách nhiệm rõ ràng cho những giai đoạn phát triển khác nhau. Cảnh từ cuộc họp tháng 12 cho thấy Jobs bên chiếc bảng trắng đang cố gắng dẫn dắt cả đội thống nhất về ưu tiên hàng đầu của họ: Liệu mục tiêu nào quan trọng hơn mục tiêu giữ mức giá ở 3.000 đô la, tạo ra một chiếc máy được trang bị công nghệ tuyệt vời hay giao chiếc máy tính đó tới tay khách hàng vào mùa xuân năm 1987? Cũng như với bất kỳ công ty khởi nghiệp nào khác, những phe cánh khác nhau sẽ đề xuất lộ trình của riêng họ; Rich Page tuyên bố rằng công ty này sẽ chẳng là gì nếu máy tính của họ không phải là một tiến bộ công nghệ căn bản. Dan'l Lewin, trưởng bộ phận bán hàng và marketing, phân trần rằng vì các trường học trang bị máy tính vào mùa hè, việc không giao hàng đúng hạn coi như là bỏ đi cả năm lợi nhuận. George Crow, một thiên tài phần cứng khác, lại cho rằng giá cả mới là điều ưu tiên quan trọng. Lúc nào cũng vậy, Jobs trông đầy lôi cuốn, tự tin và nhận thức rõ ràng khi nào thì máy quay hướng về phía mình. Cảm xúc của anh lay động lòng người, trái tim dường như đang được đặt đúng chỗ và những từ ngữ ngắn gọn thật truyền cảm. “Quan trọng hơn cả việc xây dựng sản phẩm, chúng ta đều đang trong quá trình kiến thiết một công ty có triển vọng tuyệt vời hơn nhiều, tổng thể sẽ tuyệt vời hơn rất nhiều tổng các bộ phận của nó”, Steve nói. “Những nỗ lực tích lũy của gần 20.000 quyết định mà tất cả chúng ta thực hiện trong vòng hai năm tới sẽ định nghĩa công ty của chúng ta là gì. Và một trong những điều khiến Apple trở nên vĩ đại chính là, ở thuở ban đầu, nó được xây dựng từ trái tim.” Nhưng chẳng có gì đáng ngạc nhiên với một Tổng

giám đốc điều hành đang nhấn mạnh tầm quan trọng của những “2.000 quyết định”, anh ấy gần như không thông suốt được quan điểm của mọi người. Một kết luận rõ ràng của anh – “Ngày giao hàng là một đường kẻ trên cát” – hóa ra được hiểu như một sự thừa nhận không thể đạt được. Đội ngũ của Steve dường như rất lấu lỉnh, nhiệt huyết và thông minh; nhưng họ có vẻ còn non trẻ, ngây ngô, kém tập trung, và đang rất cần một nhà lãnh đạo quyết đoán hơn Steve.

Khi làm ra vẻ không thể nào làm lần, thận trọng, chỉ trở ngón tay, đặc biệt là trong một buổi bàn luận đầy cảm xúc diễn ra vào tháng 3 về việc cắt giảm chi phí, cả nhóm càng cho thấy rõ sự ngớ ngẩn của mình khi nghĩ rằng họ có thể giao tới tay khách hàng một chiếc máy tính tuyệt vời trong vòng 15 tháng. Trong nhiều năm, Jobs đã bị Scott, Sculley, Markkula, Woz và những người khác chỉ trích vì là một nhà quản lý bốc đồng và hay gây bất hòa, người tạo ra những hỗn loạn không cần thiết, giao hàng muộn, đưa ra những chỉ dẫn không rõ ràng thiếu kiên định và thực hiện ý tưởng của bản thân bằng phí tổn của doanh nghiệp. Sự cãi vã là tín hiệu rõ ràng cho những rắc rối tương tự đang chờ đợi đội ngũ của NeXT ở phía trước.

Đôi với bài viết trên tạp chí *Esquire*, xuất bản tháng 12 năm 1986, Steve đã mời cây bút Joe Nocera đến công ty một tuần. Nocera (hiện là người phụ trách chuyên mục ý kiến độc giả và chân dung nhân vật của *New York Times*) đã tham dự các cuộc họp lên kế hoạch và các phiên họp về chiến lược tại văn phòng mới của công ty đặt tại Công viên Nghiên cứu Stanford ở Palo Alto (cùng một tòa nhà mà tôi đã tới trong lần đầu tiên gặp Steve), tại đó anh đã nói chuyện với đủ các nhân viên. Nocera ăn tối với Jobs và đến thăm nhà của Jobs – những hoạt động không bao giờ xảy ra đôi với phần lớn các nhà báo trong sự nghiệp sau này của Steve. Như mọi khi, Steve có một điều mà anh ấy muốn nhấn mạnh, trong trường

hợp này là NeXT “să p nâng câ p công nghệ lên mức tiế p theo”, như anh â y nói với Nocera. Đế n được mức đó cũng có nghĩa là đã tái tạo xúc cảm mãnh liệt và đam mê mà anh â y yêu thích trong quá trình phát triển của Mac. “Tôi nhớ rấ t nhiề u đêm muộn khi bước ra khỏi tòa nhà Mac, khi tôi có một cảm xúc mạnh mẽ khó tin nhấ t về cuộc đời mình”, Jobs nói. “Những cảm giác thật hồ hởi về cuộc đời. Tôi cảm thấ y một vài cảm xúc đó ở NeXT lúc này. Tôi không thể giải thích được. Tôi thực sự không hiểu nổi nó. Nhưng tôi thấ y nó thật dễ chịu.”

Cảm xúc mạnh mẽ của Steve về Apple đã gọn đi gọn lại xuyên suốt câu chuyện, nhiề u đế n mức Nocera gọi sự quả quyết đã bỏ lại Apple ở phía sau của Steve là “mơ tưởng”. “Apple”, Jobs thừa nhận, “giồ ng như một câu chuyện tình mãnh liệt với một cô gái bạn thực sự yêu, và rô i cô â y quyết định bỏ rơi bạn để hẹn hò với một gã nào đó không tô t đẹp gì cho lấ m.” Câu chuyện thậm chí còn đề cập đế n mô i quan hệ của Steve với bạn gái của anh lúc đó, Tina Redse, diễn tả Steve đã viết cho cô một lá thư dài xin lỗi vì đã làm việc quá muộn như thế nào. Nocera nhận ra người chỉ theo đuổi một mục đích duy nhấ t như Steve thật cô đơn. Jobs, người đã trả lời trên bài báo rằ ng anh không thể nhớ nổi là nhà mình có rèm cửa hay không, từ chổ i thừa nhận mình có bấ t kì cảm xúc tiế c nuố i hay bấ t mẫn nào.

“Dấ u â n của một người trẻ mãi không già”, Nocera viết, “được nhấ n mạnh thêm bởi những nét ngây thơ, hơi trẻ con. Ví dụ, anh â y không thể cưỡng lại việc phô ra tính tàn bạo, khinh thường của mình mỗi khi ở cạnh những người mà anh nghĩ là kém đẳ ng câ p hơn. Hoặc là do thiế u sự khéo léo gầ n như là có chủ tâm. Hoặc là do anh â y không có khả năng che giấ u sự chán chường khi bị ép buộc phải chịu đựng thứ mình không thích, như một học sinh lớp Sáu không đợi được đế n lúc tan học”. Nhìn lại thì thấ y rõ rằ ng Nocera đã phát

hiện ra điều mà mọi người, kể cả Jobs, muốn thấy – đó là Steve Jobs của năm 1986 vẫn còn quá non nớt, quá ảo tưởng và quá trẻ con để có những hành vi chín chắn mà một Tổng giám đốc điều hành giỏi cần phải có.

Vào khoảng thời gian Nocera bắt đầu viết bài phóng sự, Steve đã thuê một văn phòng quan hệ công chúng mới, Allison Thomas Associates. Anh ấy bắt đầu biết đến Thomas khi cô giám sát việc thực hiện cam kết của bang về cải cách công nghiệp, một dự án nhằm củng cố sự hỗ trợ của bang California dành cho các công ty công nghệ cao, mà một trong các sáng kiến là giảm thuế cho các tập đoàn đã quyên góp máy tính cho trường học. Steve muốn định vị lại hình ảnh bản thân, muốn bỏ hết những câu chuyện về tính khí thất thường của mình vào quá khứ. Thomas, người sau nhiều năm đã trở nên thân thiết với Jobs, đã tìm được cách để thảo luận vấn đề mà không khiến Steve nổi giận: cần phải làm gì với “một Steve khác”, người sắp trở nên ngạo mạn và xấu tính? Đó là một cách tiếp cận khéo léo giúp cả hai có thể hợp tác bên nhau trong mấy năm liền. Nhưng cuối cùng “Steve khác” đó đã giành phần thắng: Steve liên tục quấy rầy Thomas, thúc giục cô phải cắt đứt mọi liên lạc với bất kỳ phóng viên nào chỉ trích anh. Thomas bỏ việc vào năm 1993, vài tuần sau khi Jobs nhắn tin cho cô ấy ba lần liền giữa lúc cô đang tham dự lễ nhậm chức của Tổng thống Bill Clinton tại Washington, D.C.



SAU MỘT trong những cuộc họp ban giám đốc những ngày đầu ở NeXT, Steve đã kéo giám đốc tài chính, Susan Barnes sang một bên. “Khi cuộc đời tôi kết thúc”, anh nói với cô ấy, “mọi người sẽ nhớ đến tôi vì tất cả những thứ sáng tạo đó. Nhưng sẽ chẳng ai biết rằng tôi thực sự biết cách điều hành một doanh nghiệp”.

Khi Steve khởi xướng NeXT, đúng là anh ấy biết một vài yếu tố cần thiết để điều hành một công ty máy tính. Dẫu có đôi lúc gây ra phiền phức, anh vẫn là một nhà thúc đẩy mạnh mẽ và một nhà cải cách không ngừng nghỉ. Anh ấy thể hiện bản thân là một người đàm phán hiệu quả với nhà cung cấp, minh chứng qua việc thường xuyên lấy được giá tốt hơn mức thị trường cho Apple trong những ngày đầu thành lập. Anh ấy còn có thể tổng hợp những ý tưởng lớn, nhìn thấy được cách kết hợp những công nghệ khác nhau vào một thứ gì đó để tạo ra tổng thể lớn hơn. “Anh ấy biết các thuật ngữ về hàng tồn kho, hiểu được cơ chế đầu tư vốn, biết đến dòng tiền”, Barnes nói. “Anh ấy hiểu được điều này và việc thành lập Apple đã dạy anh những kiến thức mà bạn có thể ‘thử’ để dạy một thực sĩ quản trị kinh doanh. Nhưng thực sự là anh ấy đã biết về chúng. [Chúng là] những kỹ năng sinh tồn”.

Steve thêm muốn có được sự công nhận của mọi người về điều này và thường xuyên nói về việc anh đã quản lý NeXT tốt như thế nào, đã học hỏi được gì từ những sai lầm của Apple trong những năm tự do phát triển. “Đây thực sự là lần thứ ba đối với tôi và một số người khác ở NeXT”, anh ấy nói với tôi. “Khi còn ở Apple, chúng tôi mất một nửa thời gian để sửa chữa những thứ hỏng hóc, đó có thể là bản kế hoạch về quyền sở hữu chứng khoán của nhân viên, hệ thống đánh mã số linh kiện, hay một phương pháp sản xuất sản phẩm. Ở NeXT, chúng tôi có lợi thế là đã có kinh nghiệm trong việc gây dựng một công ty đi lên từ con số 0 tới con số 2 tỉ đô la, và trước một số vấn đề phức tạp, chúng tôi có thể trực tiếp bước vào cuộc thảo luận lần thứ ba mà không cần phải trải qua lần một hay lần hai. Điều này cho chúng tôi sự tự tin nhất định để mạo hiểm hơn. Chúng tôi làm việc thông minh hơn rất nhiều. Chúng tôi suy nghĩ thông suốt hơn, nên chúng tôi làm được nhiều việc hơn mà đỡ tốn công sức hơn.”

Điều này nghe có vẻ ổn. Nhưng phần nhiều chỉ là sự dôi trá và tự lừa bịp. Khi khởi xướng Apple, Steve không nghĩ bản thân có thể điều hành công ty – ít nhất là đã có lúc, anh ấy tự nguyện dựa dẫm vào các cố vấn và ông chủ. Tuy nhiên, giờ thì anh hành động như thể mình đã biết mọi thứ, từ việc trả lương cho nhân viên, kỹ thuật cho đến marketing và sản xuất. Anh ấy đang có ý định tự mình làm tất cả mọi thứ ngay trong thời gian này. Các bạn có thể thấy được điều đó qua ngôn ngữ cơ thể của Steve. Mỗi khi có người liên tưởng về một chủ đề mà anh biết rõ – rõ hơn bất kỳ ai, theo anh nghĩ – anh đều quay đi, gõ gõ chân, ngồ i không yên trên ghế và cư xử như một thiếu niên âm ương đang chịu đựng sự giày vò thể chất cho đến khi anh có thể ngắt lời và đưa ra ý kiến của mình. Và tất nhiên, chẳng ai trong buổi họp lại cảm thấy xa lạ với cách hành xử này của Steve.

Đòi hỏi hồ ng hách muố n được tham gia vào mọi thứ của Steve – để thực hiện một cách chính xác “20.000 quyết định” kia – đã kìm hãm mọi người. Sự quản lý quá kỹ lưỡng này là ví dụ tiêu biểu cho thực tế rằng, trong giai đoạn đó của sự nghiệp, Steve không hề biết cách ưu tiên những vấn đề mang tính tổng thể. Hãy nhớ lại anh đã muố n nhóm của mình quyết định về ưu tiên hàng đầu của NeXT như thế nào trong buổi thảo luận đầu tiên ở bãi biển Pebble: máy móc tốt, giao hàng đúng hẹn hay là giá dưới 3.000 đô la? Đây là một câu hỏi sai lầm. NeXT bắt buộc phải làm cả ba việc đó. Nhưng Steve đã không thể giúp công ty của mình tập trung vào những vấn đề cốt lõi khi mà chính anh còn không tập trung một cách hiệu quả.

Steve không có khả năng quản lý hiệu quả nguồ n vô n mà anh đã huy động được. NeXT được Steve cấp 12 triệu đô la chia làm hai giai đoạn, được Carnegie Mellon và Stanford đầu tư mỗi trường 660.000 đô la, cùng với 20 triệu đô la từ H. Ross Perot, một doanh nhân cá tính đã quyết định chố ng lưng cho NeXT sau khi xem xong đoạn

phóng sự của *Doanh nhân khởi nghiệp*. (“Tôi đã ngấu u nghiên từng câu nói của họ”, Perot nói say sưa trên tạp chí *Newsweek*.) Những khoản đầu tư đó đã giúp công ty non trẻ làm mãi không ra sản phẩm này được định giá quá cao, ở mức 126 triệu đô la vào năm 1987. (Hai năm sau, hãng sản xuất máy ảnh và máy in của Nhật, Canon góp thêm 100 triệu đô la nữa, nâng tổng giá trị của công ty lên 600 triệu đô la). Steve đón nhận những khoản đầu tư như một minh chứng cho khả năng của anh. Tiền của Carnegie Mellon và Stanford chứng tỏ rằng các trường học đang trông ngóng chiếc máy tính của anh. Sự chông lộng của Perot càng làm rõ hơn quy mô của thị trường tiềm năng và là bằng chứng cho thực tế rằng những doanh nhân có tư tưởng đổi mới nhất đã hiểu được sự vĩ đại, tiềm lực và sự trưởng thành của Steve. Perot thề rằng mình đã xem xét vụ đầu tư này một cách cẩn trọng: “Đây sẽ là địa ngục cho những con hào”, ông chia sẻ trong một bài báo viết về thương vụ trên tờ *Newsweek*, tự ví bản thân theo một cách bình dân với những hạt cát đang kích thích con hào tạo ra ngọc. Nhưng trong thực tế, Perot không tham gia cùng với người mà ông coi là một thân đồng. Nhiều năm trước, ông đã quyết định không đầu tư quá sớm vào Microsoft, đánh mất hàng tỉ đô la khi cổ phiếu của công ty này lên vùn vụt, và lần này, ông quyết tâm đánh cược vào một trong những thiên tài về kỹ thuật đến từ Bồ Tây. Steve hứa sẽ trở thành một quản gia chi tiêu một cách cẩn trọng. Trong đoạn phim *Doanh nhân khởi nghiệp*, anh ấy liên tục thúc giục nhân viên tiết kiệm nguôn lực, khi có ý kiến phản nản về mức giá thuê phòng khách sạn mà họ được hưởng. Dù đã chứng kiến Steve ném tiền ra ngoài cửa sổ ở Apple, Barnes bắt đầu hy vọng rằng Steve sẽ thay đổi. “Tôi nghĩ Steve sẽ trở nên tốt hơn nếu đó là tiền của anh ấy”, cô nhớ lại. “Ôi, tôi đã sai rồi”.

Phần lớn những công ty khởi nghiệp vĩ đại ở Thung lũng Silicon đều bắt đầu bằng những thứ tinh gọn và đơn giản. Lợi thế của họ so với những công ty lâu năm là họ có thể tập trung vào một sản

phẩm hay một ý tưởng duy nhất. Không bị vướng víu bởi nạn quan liêu, cũng như không phải bảo vệ di sản của các sản phẩm cũ, một nhóm nhỏ các tài năng có thể tự do tận công một quan niệm bằng tốc độ và trí tuệ thông minh. Hăm hở làm việc cả trăm tiếng đồng hồ một tuần, những nhân viên này không muốn gì hơn là công ty thanh toán cho họ các hóa đơn và để họ tự do làm việc. Họ biết rằng nếu họ thực hiện ý tưởng của mình một cách thành công đến mức công ty trở nên lớn mạnh, đến một lúc nào đó, họ sẽ phải đối mặt với tính nghiêm ngặt và sự căng thẳng trong một tập đoàn. Nhưng nhìn chung, đó là nỗi lo lắng mà sau này mới cần giải quyết. Còn lúc bắt đầu, việc khoác lên mình bộ trang sức của tập đoàn có thể ngăn cản và làm xao nhãng công việc ám ảnh tạo ra một vật thể mơ ước.

Như những gì anh ấy giải thích cho Nocera, Steve yêu thích tinh thần khởi nghiệp. Nhưng sau khi làm việc tại Apple, định nghĩa của anh về tính tinh gọn và tiết kiệm đã thay đổi. “Số ngắ n tiện là điều khó khăn đối với Steve khi anh ấy từng có đời sống cao sang ở đó”, Barnes nói. Jobs đã tận hưởng những lợi ích từ nguồn lực và quy mô của Apple, từ năng lực sản xuất khác thường và ngân sách marketing dồi dào của công ty. Mặc cho những gì anh ấy đã nói về ý muốn lặp lại những trải nghiệm với Apple II và Mac, điều mà Steve thực sự muốn ở NeXT chính là tinh thần khởi nghiệp trong chiếc gara ô tô cùng với sự an toàn, địa vị và những lợi ích của một công ty có mặt trong danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ. Đó không phải là sự kết hợp mà anh có thể đạt được.

Dấu hiệu hoang phí đầu tiên đến khá sớm, khi Steve trả Paul Rand 100.000 đô la cho chiếc logo được thiết kế tuyệt đẹp của NeXT. Việc chọn Rand thiết kế logo đã biểu lộ tham vọng của Steve: chiếc logo nổi tiếng nhất của Rand hiện nay vẫn được hãng IBM sử dụng. Uy tín của Rand lớn đến mức mà Steve đồng ý với các

điều khoản nghiêm ngặt rằng tất cả những gì anh có từ số tiền trăm nghìn đô la kia chỉ là một bản vẽ nháp duy nhất – dù Steve có sử dụng nó hay không thì anh cũng mất tiền. May thay, Jobs thích tất cả mọi thứ của chiếc logo. Anh ấy yêu nó, yêu cái cách nó được trình bày trong cuốn sách nhỏ trang nhã giải thích cận kề Rand đã nảy ra ý tưởng thiết kế độc đáo đó như thế nào, bao gồm những dụng ý về mặt triết lý cho chữ e viết thường và bốn màu sắc sinh động đặt trên nền màu đen. Vào cái ngày mà các thành viên của NeXT nhận được cuốn sách, Lewin đã liên tưởng tới lần đầu tiên gặp Steve năm 1977 khi anh còn là nhân viên bán hàng cho Sony trong một văn phòng gần trụ sở của Apple trên đại lộ Stevens Creek. Lewin nhớ lại hình ảnh Steve đã vuốt ve say đắm những tài liệu bán hàng của Sony, anh ghi chú cẩn thận nguyên liệu làm giấy và các thiết kế chuyên nghiệp: “Steve rất mê Sony đúng không? Tại sao mọi người lại trả thêm 15% để mua sản phẩm của Sony? Steve bước vào văn phòng của chúng tôi, nhìn và sờ mó vào đồ ng giấy, vật liệu được Sony sử dụng để in sách vở quảng cáo. Đó không phải là sản phẩm, đó là một thứ cảm giác sờ mó được, chính bề mặt bên ngoài và cách thể hiện đã thu hút sự chú ý của Steve”. Nhưng NeXT mới khởi nghiệp, không phải là một công ty thành công và già dặn với doanh thu hàng tỉ đô la như Sony, một tập đoàn mà đối với họ, cuốn sách nhỏ bé kia chỉ là một sự chi tiêu vật vãn.

Chi tiêu phung phí sớm trở thành quy trình hoạt động chuẩn mực ở NeXT, nhất là khi nó lan tới trụ sở công ty. Văn phòng Palo Alto nổi bật lên với đồ đạc đắt đỏ, được thiết kế theo đơn đặt hàng riêng, những bức ảnh đen trắng của Ansel Adams và một khu bể bơi đá hoa cương. Và khi NeXT chuyển đến những văn phòng lớn hơn ở thành phố Redwood năm 1990, không có một thứ gì sơ sài. Hành lang trưng bày những chiếc đi văng dài, bọc da căng phồng nhập khẩu từ Ý. Gây ấn tượng nhất chính là cầu thang lơ lửng được thiết kế bởi kiến trúc sư nổi tiếng thế giới I. M. Pei, người đã

thiết kế logo vào hình kim tự tháp bằng kính tại bảo tàng Louvre được mở cùng trong năm đó. Chiếc cầu thang này là nguồn cảm hứng say đắm cho những chiếc cầu thang phổ biến hiện đang tô thêm vẻ duyên dáng cho một số cửa hàng bán lẻ của Apple.

Sự vung tay quá trán của Steve đã lan ra khắp công ty. “Hệ thống thông tin của chúng tôi”, anh ấy tự hào nói với tôi vào năm 1989, “được thiết kế cho một công ty có mức doanh thu hàng năm là một tỉ đô la” (doanh thu năm 1989 của NeXT không quá một vài triệu đô la, kém ít nhất 100 lần cái mức một tỉ đô la đó). Nhưng anh ấy bào chữa cho việc tiêu xài bằng lời giải thích rằng anh đang tạo ra cơ sở vật chất ban đầu cho một công ty nằm trong danh sách 500 công ty hàng đầu thế giới của tạp chí *Fortune*. Không giống Apple, anh ấy nói với tôi, “chúng tôi có khả năng tính toán để đầu tư trước ngay khi tiến hành công việc lần đầu tiên. Hãy tuyển những người giỏi nhất, hãy động não tìm ý tưởng và xác định chiến lược nhưng chỉ thực hiện một lần thôi. Phải làm tốt sao cho nó có hiệu quả trong suốt nhiều năm. Chi phí ban đầu có tăng lên đôi chút, nhưng lợi ích mang lại sẽ gấp rất nhiều lần trong những năm tiếp theo”.

Chi tiêu của Steve tập trung vào cơ sở sản xuất hiện đại nhất để chế tạo đầu đạn máy tính NeXT – một nhà máy được thiết kế để khiến cả thế giới phải thêm muồn. Cách thành phố Redwood 24 km dọc theo vùng vịnh, nhà máy đặt tại Fremont, tuy nhỏ nhưng là một kì quan. Steve đã đưa tôi đi tham quan một vòng địa điểm sản xuất, ngay trước khi nó đi vào hoạt động năm 1989. Công xưởng gần như trống rỗng; Steve giải thích rằng nó được thiết kế để vận hành với một số ít nhân viên. Anh ấy tự hào về từng chi tiết khi chỉ về phía những con robot và máy móc được sơn lại theo tông màu xám như ý muốn của anh. Khu vực sản xuất có kích cỡ bằng một nhà hàng lớn. Nó dường như chỉ được cái mã bên ngoài – một cái

vỏ rỗng chỉ để trưng bày – nhưng Steve xác nhận rằng nó có thể sản xuất tới 600 máy một ngày, con số này tương đương với, vâng, một tỉ đô la doanh thu từ phần cứng trong một năm.

Nơi này do một đội kỹ sư hệ thống sản xuất thiết kế – trong một thời gian ngắn, có nhiều tiến sĩ làm việc cho bộ phận sản xuất của NeXT hơn cho nhánh phần mềm. Đó là một nhà máy linh hoạt, có khả năng phục vụ một cách đều đặn cho sự phổ biến hợp sản xuất tức thời. Người máy sẽ xử lý phần lớn công việc đòi hỏi sự khéo léo tuyệt đối, bao gồm cả một số công việc lắp ráp mà Woz và Jobs từng tự thực hiện khi chế tạo Apple I: Họ đặt các con chip vào bảng mạch, hàn các chi tiết cố định, kiểm tra và đo đạc để đảm bảo không có gì sai sót. Con người sẽ can thiệp vào bước kiểm tra và lắp ráp cuối cùng, rồi ghép các bảng mạch vào các vị trí phù hợp trong vỏ Magiê.

Steve đã đúng – nơi này quả là một tuyệt phẩm. Bây giờ là thời điểm các nhà sản xuất Nhật Bản đã đánh bật hầu hết các công ty Mỹ ra khỏi ngành gia công chất bán dẫn và chúng trở thành những bài học thực tiễn cho các hãng chế tạo ô tô tại Detroit. Anh hy vọng rằng nhà máy còn đang trong giai đoạn sơ khai của mình sẽ chứng tỏ cho thế giới thấy rằng các nhà sản xuất công nghệ cao của Mỹ vẫn có thể vượt trội hơn. Quan trọng hơn, anh cảm nhận rằng sự hoàn hảo của nơi sản xuất và sự tập trung tới mức ám ảnh của anh vào mọi chi tiết đã gửi một thông điệp đến các nhân viên: Nếu hướng tới sự hoàn hảo trong mọi thứ bạn tạo ra, bạn sẽ đạt được những kết quả ngoài sức tưởng tượng.

Đó là một nguyên tắc thú vị. Nhưng nó không thể biện hộ cho việc lạm dụng tiêu xài vào một nhà máy sản xuất hiện đại để chế tạo những chiếc máy tính mà chưa ai có nhu cầu. Steve có thể dễ dàng thuê ngoài công đoạn sản xuất. Cuối những năm 1980, nền công nghiệp máy tính đã lớn mạnh và xuất hiện một số lượng lớn các nhà

sản xuất theo hợp đồng ngay tại Thung lũng Silicon có khả năng dựng lên một sản phẩm có yêu cầu khắt khe như máy tính NeXT. Chi phí sẽ giảm thiểu đi rất nhiều. Bất chấp tất cả những vẻ đẹp của nó, từ khung cảnh lồi cuồn bên ngoài tới những chiếc bàn di động được chạm trổ công phu dùng để đặt các linh kiện máy tính trong quá trình lắp ráp, nhà máy NeXT hóa ra lại là một hồ tử thần. Đừng nói đến việc sản xuất 600 máy vi tính một ngày, nhà máy thậm chí còn chưa bao giờ sản xuất quá 600 máy trong một tháng.



VỀ MẶT LÝ THUYẾT mà nói, sẽ chẳng có gì sai với một nhà máy sản xuất hiện đại, một văn phòng tuyệt vời cho nhân viên hay một logo tinh tế. Chỉ là hết quyết định này đến quyết định khác, Steve đều thất bại khi tính toán sự cân bằng trong các lựa chọn kỳ cục của mình. Steve không phân biệt được cái chính, cái phụ. Với vai trò là Tổng giám đốc điều hành của một công ty còn non nớt, đây là trách nhiệm trọng yếu của anh. Tại NeXT, anh đã thất bại hoàn toàn khi thực hiện điều này.

Ví dụ như, Steve sớm có quyết định rằng máy tính NeXT nên có một ổ đĩa quang để lưu trữ thông tin thay vì ổ cứng tiêu chuẩn. Ổ đĩa quang có hai ưu điểm lớn: Những chiếc đĩa quang có thể lưu trữ lượng thông tin lớn gấp 200 lần ổ cứng thông thường lúc bấy giờ và chúng có thể tháo ra được. Steve rất ủng hộ ý tưởng rằng về cơ bản, những người bình thường đều có thể lưu trữ, mang theo mọi thứ trong cuộc đời mình dưới dạng dữ liệu, chỉ cần chuyển từ máy tính này sang máy tính khác có trang bị ổ đĩa quang. Có vẻ như anh muốn thực hiện ý định không tương giúp mọi người mang theo thông tin quan trọng bên mình. (Tất nhiên, ngày nay, chúng ta có thể truy cập nhiều dữ liệu hơn từ điện thoại thông minh hay máy

tính bảng, nhưng dữ liệu tập trung ở một nơi gọi là “đám mây”.) Tuy nhiên, việc lựa chọn ổ đĩa quang gặp khá nhiều vấn đề, chủ yếu là ổ đĩa đọc thông tin từ đĩa rất chậm. Steve đã chọn một tầm nhìn – tiềm năng lưu trữ dồi dào – thay vì nhu cầu thực sự của khách hàng – tính tiện dụng của việc truy cập nhanh. Khi máy tính NeXT xuất hiện tại các cửa hàng bán lẻ vào cuối năm 1989, những đối thủ cạnh tranh như Sun đã may mắn đánh bại kẻ lên ngôi bằng những chiếc máy sử dụng ổ cứng của họ.

Nhiều tính năng của máy tính NeXT dường như có dụng ý chủ yếu là làm lóa mắt khách hàng. Giống như một máy tính cá nhân theo tiêu chuẩn, máy tính NeXT có bốn thiết bị: bàn phím, chuột, khối máy tính và màn hình. Chịu trách nhiệm thiết kế là Hartmut Esslinger, một nhà thẩm mỹ công nghiệp người Đức từng làm việc cùng Steve trong dự án Mac đầu tiên. Esslinger là một lựa chọn đáng kể khác, một nhà thiết kế tầm cỡ thế giới và cứng đầu chẳng kém gì Steve. Anh đòi hỏi một khối lập phương đúng nghĩa, với các góc cạnh sắc nét, đối lập với những đường cong rất nhỏ trên cạnh ngoài máy tính của các nhà sản xuất khác, trong đó có Apple. Những đường cong trên máy tính thông thường không hẳn là sự lựa chọn có tính thẩm mỹ mà chỉ để thích ứng với thực tế sản xuất. Tạo ra một khối lập phương hoàn hảo với những đường nét sắc cạnh đòi hỏi phải có những khuôn đặt riêng tốn kém và chỉ một cửa hàng chuyên kim khí ở Chicago mới đáp ứng được. Esslinger và Steve đều nhất quyết làm vỏ máy bằng chất liệu magiê, đắt hơn nhiều so với chất dẻo. Giống như Jobs đã chọn hợp kim nhôm cho vỏ của Apple III tám năm về trước, việc sử dụng magiê cũng là một lựa chọn bộc lộ khuyết điểm lớn. Magiê có những ưu điểm nhất định so với chất dẻo nhưng việc gia công hoàn hảo lại khó hơn và dẫn đến nhiều sai sót trong quá trình sản xuất.

Thiết kế một máy tính đầy chi tiết như vậy khiến việc sản xuất với giá thành 3.000 đô la hoàn toàn không khả thi. Những nét trang trí hoa mỹ này đội giá lên quá nhanh. Lewin kể rằng: “Kế hoạch kinh doanh yêu cầu một khối lập phương với chi phí vật liệu là 50 đô la chưa kể mạch chủ. Steve đã nung nấu ảo tưởng mong muốn việc sơn vẽ phải cùng đẳng cấp với chiếc cabin làm bằng titan mà anh đã thấy trên chiếc máy quay đĩa có giá 4.000 đô la. Vì vậy anh cử ba người tới General Motors để học cách vẽ đó – Perot nằm trong ban quản trị lúc đó và GM vẽ trên kim loại giỏi hơn bất cứ công ty nào trên thế giới. Cuối cùng chúng tôi cũng hình dung ra cách làm. Nhưng khối lập phương đó dự tính sẽ có chi phí tổng cộng là 50 đô la sao? Riêng việc trang trí đã tốn từng đó tiền rồi. Thật là một điếu không tưởng tượng nổi.”

Kinh khủng hơn là một số đòi hỏi về tính thẩm mỹ của Steve cho cả phần bên trong chiếc máy tính. Đó phải là một thứ đặc biệt nổi bật. Trong quy trình sản xuất tiêu chuẩn, các kỹ sư nhận được thông số kỹ thuật của máy tính, họ thiết kế một hệ thống các mạch điện đáp ứng những nhu cầu này rồi sau đó mới đánh vật với câu hỏi về kích cỡ và hình dạng chính xác của bảng mạch. Steve đã đảo trật tự quy trình này ở NeXT. Anh yêu cầu George Crow và đội ngũ kỹ sư phần cứng phải thiết kế bảng mạch cho máy tính NeXT có hình vuông vừa khít với hộp magiê. Hình vuông là một cấu hình xa lạ đối với các kỹ sư. Nhất quyết không thay đổi hình dạng chính xác của bảng mạch, Steve đã hạn chế khả năng của các kỹ sư trong việc tạo ra một sản phẩm giá rẻ mà vẫn đáp ứng được các tiêu chuẩn kỹ thuật của máy tính. Anh đã phức tạp hóa vấn đề một cách không cần thiết, khiến công ty mất nhiều tiền hơn cho việc trả lương cho nhiều kỹ sư làm việc thêm giờ hơn để mang lại một thiết kế mà thực ra chẳng có ý nghĩa gì đối với sản phẩm cuối cùng.

Hết lần này tới lần khác, Steve đã thực hiện những lựa chọn có vẻ như chính đáng khi đứng riêng rẽ nhưng lại gây tổn hại đến sứ mệnh cốt yếu của công ty. Steve đã sai lầm khi tính toán thiệt hơn giữa các ý tưởng. Anh không thể chấp nhận được việc không thể có mọi thứ chính xác theo cách mình muốn.

Một phần, đó là vì anh tin tưởng vào những điều mà báo chí viết về mình. Đói với giới truyền thông và các nhà đầu tư của anh, anh là một thiên tài. Ross Perot đã mô tả Jobs như “một người đàn ông 33 tuổi với 50 năm kinh nghiệm kinh doanh”. Anh không biết mình đã sai lầm ra sao. Thư ký thương mại của Tổng thống Ronald Reagan – Malcolm Baldrige – đã gọi điện cho Jobs để xin lời khuyên. Những tổng biên tập của các tạp chí tiếng tăm nhất cũng liên tục cử phóng viên của mình tới Bồ Tây để tìm hiểu xem Steve đang nghĩ gì về đủ các loại chủ đề, không chỉ riêng điện toán và công nghệ. (Tôi cũng có lần được phân công theo đuổi Steve để phỏng vấn và đã nghe anh trình bày đầy tự tin về chính sách công nghiệp, cuộc cạnh tranh với Nga, chiến tranh á phiện, và vị tướng Manuel Noriega của Panama.) Niềm say mê dành cho công ty mới, vốn không phù hợp cho một công ty khởi nghiệp chưa có một sản phẩm nào có thể bước vào ngành công nghiệp cạnh tranh khốc liệt, càng củng cố cảm giác của chính anh rằng anh được sinh ra để thực hiện những điều vĩ đại. Ý thức về tài năng và vận mệnh của bản thân khiến Jobs càng cảm thấy khó khăn khi gạt bỏ bất cứ ý tưởng nào của riêng mình. Anh hành động như thể mỗi một chi tiết anh đề xuất đều sẽ tạo ra một sản phẩm đột phá, còn các nhà sản xuất khác trong suy nghĩ của anh chỉ tạo ra những thứ tầm thường. Nhiều năm sau, Perot thừa nhận rằng mình đã bị dụ dỗ. “Một trong những sai lầm lớn nhất tôi mắc phải đó là đem tiền giao cho những gã miệng còn hôi sữa đó”, ông nói.

Cũng vậy, Steve đã không thể cưỡng lại việc theo đuổi tất cả những thứ mà Apple có. Vì Apple có một logo đã trở thành biểu tượng, Steve cũng cần một thứ gì đó cùng khả năng và chủng loại tuyệt vời như thế. Apple có một nhà máy sản xuất hiện đại, vì thế công ty nhỏ của Steve cũng xây dựng một nhà máy vô cùng đắt đỏ có công suất tương đương. Nỗi ám ảnh của anh với Apple dường như luôn rì ra từ lỗ chân lông, dù anh không còn muốn nhớ tới những kẻ đã điểu khiển mình. Lần đầu tiên John Huey, khi ấy là Tổng biên tập tạp chí *Fortune* tới thăm NeXT, ông đang chờ ở hành lang thì Steve quay về sau khi ăn trưa với những vị khách khác. Không nhận ra Huey, Jobs ngỡ ngàng một chiếc trường kỷ đắt đỏ khác, dành 15 phút lật qua một vài tờ tạp chí và chỉ trích những quảng cáo “ngu xuẩn” của Apple được tạo ra bởi những “gã ngốc” đang điểu hành đến tận bây giờ.

Một vài cây bút đã thử nhìn nhận nỗi ám ảnh của Steve cùng sự khao khát của anh về ánh hào quang và thành công, là biện pháp tâm lý để trả thù cha mẹ ruột đã ruồng bỏ mình khi họ cho anh làm con nuôi. Tuy nhiên, điểu luôn khiến tôi phải chú ý là, trong giai đoạn mà tính khí trẻ con của Steve dữ dội nhất, anh cũng chỉ là một đứa trẻ được nuông chiểu mà thôi. Thông minh, phát triển sớm và tỉ mỉ, anh luôn bắt buộc mẹ phải chiểu theo ý mình, và kêu inh tai như một con lừa bị thương khi mọi thứ không diễn ra theo ý muốn. Khi trưởng thành, anh vẫn cư xử theo đúng cách đó, đôi khi nổi tung vì cáu giận. Tại NeXT, không ai có thể kiểm soát được bản tính này của anh. Trong khi những người tinh táo và điểu tĩnh hơn như Lewin và Barnes điểu không đồng tình với anh và đưa ra lời khuyên răn, anh lại phớt lờ họ với thái độ thờ ơ và coi thường. Nói về những ngày sau sự xuất hiện lịch sử của Mac, Steve đã nói với Joe Nocera: “Tôi nghĩ tôi hiểu cảm giác ngóng chờ đứa con được sinh ra của anh như thế nào”. Không may cho đội ngũ của NeXT, trên nhiểu phương diện,

chính bản thân Steve vẫn chỉ là một đứa trẻ, hơn là một vị phụ huynh biết cách khuyến khích và chín chắn hơn.



CÁC QUYẾT ĐỊNH ĐỘC ĐOÁN của Steve Jobs khiến những người dưới quyền ở NeXT chế t lạng và sự quản lý vi mô chẳng để họ có chút yên ổn nào. Anh điê u động nhân viên làm việc cả ban đêm lẫn cuối i tuần. Anh sẽ không lưỡng lự gọi tới nhà riêng cho họ vào Chủ nhật hay ngày nghỉ lễ nếu anh chợt phát hiện ra vấn đề “khẩn cấp”. Và ngay cả các kỹ sư phần cứng hay phần mềm cũng phải liên tục làm việc cho Steve Jobs.

Steve hiểu được cảm giác của họ. Thực tâm mà nói, kỹ sư là những chuyên gia giải quyết vấn đề. Họ tìm tòi lối thoát khỏi rắc rối, đặc biệt là trong những trường hợp khó nhằn chưa có định hướng trước. Steve thử thách họ qua những cách mà họ không bao giờ tưởng tượng nổi. Không ai trong ngành kinh doanh máy tính lại có mục tiêu và kỳ vọng quyết liệt như vậy, và cũng không ai lại có vẻ quan tâm thái quá tới công việc của họ như vậy. Ý tưởng tạo ra một chiếc máy tính có thể thay đổi toàn bộ quy trình đào tạo là rất mới mẻ, nhưng đố i với các nhân viên cơ khí và lập trình viên vô cùng tài năng của anh, ý tưởng tạo ra một chiếc máy tính đặc biệt cho một ông chủ đặc biệt là bắt buộc phải thực hiện được.

Nhiều năm trôi qua, mọi chuyện dần trở nên rõ ràng rằng mục tiêu của Steve tại công ty máy tính NeXT không chỉ gói gọn ở việc phục vụ thị trường đại học. Lewin và đội ngũ bán hàng của anh thu hút khách hàng đến từ mọi loại hình kinh doanh khác nhau, bằng suy nghĩ rằng máy tính NeXT có thể biến đổi môi trường làm việc trong công ty, kết hợp sức mạnh của điện toán để thực hiện mô phỏng ba chiều, hay để làm sáng tỏ nguồn dữ liệu thừa thãi qua khả năng kết nối dễ dàng với người khác trên mạng lưới chung. Một

chiếc máy như thế, không những hữu dụng cho giới trí thức đang sống trong tháp ngà mà còn cho cả các nhà phân tích ở phố Wall hay giới lái buôn ở phố Main, thực sự có tính đột phá. Bởi vậy ngay cả khi công ty bị cuốn đi hết tháng này qua tháng khác, năm này qua năm khác mà không giao được sản phẩm cuối cùng nào ra thị trường, nhiều kỹ sư vẫn tiếp tục thực hiện những công việc lớn lao và xem nó như một nhiệm vụ cao cả hay một sự dốc sức vì tình yêu. Các kỹ sư làm vương làm tướng tại NeXT. Họ sở hữu một khu riêng trong các trụ sở, được trang bị một chiếc đàn piano lớn và khóa chốt cẩn thận khiến các nhân viên khác không thể vào được. Và quả thực là, đội ngũ tuyệt vời gồm những kẻ chỉ biết ăn ngủ với máy tính của Steve đã tạo nên những kiệt tác thiên tài.

Richard Crandall, giáo sư vật lý đến từ Đại học Reed trở thành trưởng ban nghiên cứu của công ty, được tạo nhiều điều kiện thuận lợi chỉ để xác định xem liệu điện toán có thể mở rộng phạm vi của đào tạo trình độ cao đến đâu trong các lĩnh vực như khoa học tính toán. Công việc của anh tại NeXT đã tác động đến hàng thập kỷ nghiên cứu chuyên sâu về mật mã, anh sau này trở thành người đứng đầu Nhóm tính toán cấp cao của Apple. Michael Hawley, người vừa kết thúc một chương trong sự nghiệp tại Học viện Công nghệ Massachusetts – đã làm việc với một nhóm người thân cận để tạo ra thư viện số đầu tiên trên thế giới, nơi chứa đựng từng tác phẩm hoàn chỉnh của Shakespeare hay từ điển trích dẫn Oxford. Cuối cùng, khi sản phẩm ra mắt, máy tính NeXT dễ dàng xử lý đa tác vụ, cung cấp nhiều cách đơn giản để đính kèm tài liệu vào thư điện tử, cùng với giao diện người dùng trực giác rất thuận tiện để kết nối mạng.

Điều quan trọng nhất là Jobs đã thuyết phục được tài năng phần mềm trẻ tuổi Avie Tevanian của trường Đại học Carnegie Mellon University (CMU) đến làm cho NeXT thay vì Microsoft. Tại

CMU, Tevanian đã nghiên cứu Mach – phiên bản được cải tiến từ UNIX, một hệ điều hành mạnh mẽ cho các máy trạm. Đến NeXT, anh trở thành nhà phát triển chính của Bud Tribble làm việc trên hệ điều hành máy tính gọi là NeXTSTEP. Nhiều năm trời, Tevanian vẫn bật máy tính hàng ngày để tính tổng giá trị cổ phiếu đáng ra anh được hưởng nếu tới làm việc tại Microsoft. Tuy vậy, anh yêu thích công việc này, một phần là vì Jobs tin nhiệm tài năng thiên bẩm của anh, đồng thời trao cho anh trách nhiệm to lớn ngay khi anh bước vào cửa công ty.

Steve đã nhắc rất nhiều lần về sự khác nhau giữa NeXT và các hãng sản xuất máy trạm truyền thống khác, đó chính là công ty anh chú trọng vào phần mềm hơn hẳn. Hệ điều hành NeXTSTEP mà Tribble và Tevanian đã phát triển thực sự rất táo nhả; theo đúng phong cách của Jobs, nó khoác một bộ cánh thân thiện, lộng lẫy lên hệ điều hành mà trước đó chỉ có các kỹ sư mới có khả năng giải mã. Và Steve đã nhận ra rằng kỹ thuật được gọi là “*Lập trình hướng đối tượng*” (gọi tắt là OOP) có tiềm năng rất lớn trong việc giúp các nhà phát triển giảm bớt lượng thời gian cần thiết để viết ra các ứng dụng. Nhóm Tevanian đã tạo ra một bộ công cụ hỗ trợ OOP mang tên WebObjects, sau này trở thành sản phẩm đem lại lợi nhuận cho NeXT. Sau sự bùng nổ của mạng Internet, bộ công cụ đã chứng minh được khả năng trợ giúp tuyệt vời cho các công ty có mong muốn xây dựng các dịch vụ dựa trên nền tảng Web một cách nhanh chóng. Ngày càng phụ thuộc vào năng lực của Tribble và Tevanian, Steve càng kiểm soát họ một cách tàn bạo. Vợ của Tribble – Susan Barnes nhớ lại: “Ban đầu, Bud hay than phiền về việc liên tục bị Steve thúc ép phải cho anh ấy xem Bud đang thực hiện công việc gì, ngay trên màn hình. Bud nói với tôi: ‘Steve có thể hét lên rằng mặt trời không nên mọc từ phía Đông. Nhưng mặt trời luôn mọc ở phía Đông, và phải mất nhiều thời gian để phần mềm này có thể hiển thị một thứ gì đó trên màn hình. Tôi biết anh ấy là

người thích đón nhận mọi thứ một cách trực quan, tôi biết anh ấy có thể nhìn theo cách đó, và tôi biết anh ấy rất bực dọc khi phải nhìn vào những dòng code. Nhưng cuộc sống là vậy!”

Tevanian, người trông giống như một cậu thủ bóng đá chuyên nghiệp với mái tóc đen xoăn, đôi mắt sâu hoắm và khung người lực lưỡng, cho biết: “Công ty này nhỏ đến nỗi ai cũng biết nhau cả. Tôi thường làm việc muộn vào buổi tối, Steve ghé qua và tôi chỉ cho anh ấy xem những gì tôi đang tiến hành, rồi sau đó anh ấy sẽ hét lên và quát tháo tôi, rằng nó thật tệ và chỉ là thứ vớ vẩn. Nhưng rốt cuộc, có hàng tá thứ mà tôi biết là anh ấy chẳng hề hiểu. Steve cũng biết anh ấy không hiểu được nó, vì vậy giữa chúng tôi đã hình thành một sự tôn trọng lẫn nhau, nhờ nó tôi có thể chịu đựng phần nào sự chỉ trích của anh ấy, bởi Steve cũng thực sự lắng nghe tôi khi tôi có điều muốn nói. Chúng tôi đã tiến hành công việc một cách thuận lợi”.

Trước kia tại NeXT, Steve nói rằng điều quan trọng nhất mà anh có thể làm là “xây dựng một công ty vĩ đại”. Cảm nghĩ đáng khâm phục đầy tiềm năng này đã biến thành một nỗ lực ngớ c nghệch và mơ hồ, thậm chí là một sự quản trị khác. Đôi khi ý định tốt đẹp của Steve có thể dẫn tới sự tự lừa dối tiềm thức sâu sắc, ở đó những vấn đề tầm thường lại hiện ra to lớn hơn tất cả, còn thực tại căn bản lại bị giấu đi dưới lớp màn che.



STEVE ĐÃ CỐ GẮNG trở thành một ông chủ tốt. Chẳng hạn, anh tổ chức các buổi “*Dã ngoại gia đình*” thường niên tại công viên Menlo cho nhân viên. Ở đó có những trò giải trí cuối tuần dành cho trẻ em, diễn hề, chơi bóng chày, làm bánh mì kẹp, hay thậm chí cả mấy trò tự nghĩ ra như chạy đua buộc chân trong bị. Nhận lời mời của anh, tôi đã cùng đưa con gái năm tuổi, Greta, tham gia một lần

vào năm 1989. Steve đi chân không, ngồi kê bên tôi trên một đụn cỏ và trò chuyện cả tiếng đồng hồ trong khi Greta một mình đi xem đoàn xiếc *Pickle Family Circus*, một nhóm hài kịch biểu diễn nhào lộn và tung hứng của Bay Area mà Steve đã thuê về. Tỉnh thoảng, nhân viên của NeXT lại tiến tới để cảm ơn anh đã tổ chức bữa tiệc. Chúng tôi nói một chút về công việc của Steve, nhưng hầu như anh chỉ luôn miệng nói về tầm quan trọng của các gia đình đối với NeXT và có bao nhiêu gia đình ở Pixar, một nhóm nhỏ chuyên làm về đồ họa mà anh đã mua lại từ George Lucas. Đôi chỗ trong lời Steve nói là vô nghĩa, nhưng đôi chỗ cũng phản ánh một thực tế rằng anh đang vật lộn với vấn đề về trách nhiệm làm cha. Tận trong sâu thẳm, anh đã cảm thấy hối tiếc về gia đình của riêng anh. Steve ngày càng dành nhiều thời gian hơn cho con gái Lisa, một quá trình hòa giải không bao giờ thành công trọn vẹn, nhưng cuối cùng cũng đạt được bước tiến là con gái tới sống cùng anh trong suốt thời kỳ học phổ thông. Tôi có cảm giác rằng anh coi những cuộc picnic đó như một minh chứng thực tế rằng anh có thể là một người cha tốt, nếu không phải là đối với con gái thì chí ít cũng là đối với nhân viên của mình. “Tôi nghĩ anh ấy nhìn nhóm người tụ tập và nghĩ, ‘Chúa ơi, tôi không chỉ gánh vác những nhân viên này, tôi còn đang gánh vác cả gia đình của họ’”, Barnes nói: “Điều đó khiến anh ấy thấy áp lực hơn”.

Trách nhiệm làm cha lớn dần trong Steve đã tạo thành cơ sở cho những nỗ lực để anh phát triển tình bạn với một số giám đốc thân cận. Khi Tribble và Barnes sinh con đầu lòng, Steve đã lặng lẽ tới bệnh viện hàng tiếng đồng hồ để thăm. “Steve rất muốn có dáng vẻ của một người cha”, Jon Rubinstein, người gia nhập NeXT năm 1991 và cuối cùng thay Rich Page quản lý bộ phận phần cứng, nhớ lại: “Anh ấy chỉ hơn tôi một tuổi. Nhưng cách anh ấy thể hiện mình như một người cha trông rất buồn cười bởi anh biết đầy đủ, anh ấy

ngĩ mình am hiểu cuộc sống hơn bất kỳ ai khác. Và anh ấy luôn muốn biết về đời sống cá nhân của tôi”.

Tuy nhiên, khi Steve cố gắng trí thức hóa hay thể chế hóa cảm giác làm cha của mình, anh thường thực hiện nó theo cách hơi hợm và sơ sài. Như một phần của quá trình “xây dựng một công ty vĩ đại”, Steve đã thực hiện một cuộc thử nghiệm xã hội lý tưởng mà anh gọi là “Công ty mở”. Lương được trả theo từng mục, sao cho bất cứ ai có cùng chức danh đều được trả mức lương bằng nhau. Và thông tin về lương bổng luôn để mở cho tất cả mọi người. Steve từng xác nhận với tôi rằng đó chính là minh chứng cho cam kết của anh sẽ đối xử công bằng với tất cả mọi người trong công ty. Sau đó anh bắt đầu đoạn độc thoại “chân thành” mà anh đã chuẩn bị cho giây phút đặc biệt đó:

“Chính con người làm cho nhà máy của chúng tôi hoạt động. Chính con người viết phần mềm, thiết kế máy móc. Chúng tôi sẽ không tìm cách để trở nên lớn hơn đối thủ mà phải suy nghĩ nhiều hơn họ. Mỗi khi tuyển một nhân viên là chúng tôi đã đặt thêm một viên gạch dựng xây tương lai.

Tuyển được đúng người chỉ là bước khởi đầu – anh còn phải xây dựng một công ty mở. Hãy nghĩ về nó theo cách này: Khi anh nhìn vào cơ thể mình, các tế bào được chuyên môn hóa, nhưng từng tế bào riêng biệt đều có một kế hoạch chính cho toàn bộ cơ thể. Chúng tôi cho rằng NeXT sẽ trở thành một công ty tốt nhất có thể, nếu tất cả mọi người làm việc ở đây hiểu được toàn bộ kế hoạch chính và sử dụng nó như thước đo tiêu chuẩn khi đưa ra bất kỳ quyết định nào. Đương nhiên sẽ tồn tại rủi ro khi để mọi người tiếp cận được với tất cả thông tin của công ty và có thể dẫn đến mất mát. Nhưng cái được sẽ lớn át hoàn toàn cái mất.

Dấu hiệu dễ thấy nhất của Công ty mở tại NeXT là chính sách cho phép tất cả mọi người được biết mức lương của người khác. Có một danh sách ở phòng tài chính và ai cũng có thể tới đó xem. Tại sao ư? Trong một công ty điển hình, một giám đốc điển hình thường mất ba giờ mỗi tuần vào các vấn đề thưởng phạt. Hầu như ba giờ đó được dành ra chỉ để làm rõ các tin đồn thất thiệt và bàn tán trong các điều khoản kín đáo về mức thưởng liên quan. Trong công ty của chúng tôi, các giám đốc cũng sử dụng ba giờ đó, nhưng là để bảo vệ một cách rất công khai những quyết định mà mình đã thực hiện và lý giải vì sao chúng tôi lại quyết định như vậy, đồng thời chỉ cho đội ngũ nhân viên thấy họ cần làm gì để đạt được mức thưởng như vậy. Vì thế chúng tôi có xu hướng xem ba giờ đồng hồ đó như cơ hội đào tạo.”

Việc nói về Công ty mở giúp Steve có một phương tiện để khoắc lên NeXT sự lộng lẫy của chủ nghĩa khác biệt về phương diện đạo đức. Nhưng hành động của anh sớm phủ nhận lời nói. Vào thời điểm anh nói điều này với tôi, thực tiễn đã phơi bày ra sự nhăng cuội trong nội bộ công ty. Đó là bởi vì Steve nhất định phải chiêu mộ bằng được những người xuất sắc trên thế giới, đặc biệt là kỹ sư. “Trong hầu hết các ngành kinh doanh, khác biệt giữa trung bình và tốt không vượt quá tỉ lệ 2-1”, Steve từng nói với tôi, “Giống như việc anh đi tới New York và gặp tài xế taxi tốt nhất trong thành phố, anh có thể đến nơi nhanh hơn 30% so với các tài xế taxi trung bình. Lợi ích với tỉ lệ 2-1 có thể là khá lớn. Trong lĩnh vực phần mềm, tỉ lệ thấp nhất là 25-1. Khác biệt giữa lập trình viên trung bình và xuất sắc ít nhất cũng là như thế. Chúng tôi đã rất cố gắng để tuyển được người giỏi nhất trên thế giới. Và khi anh ở trong một lĩnh vực mà phạm vi dao động ở mức 25-1, thì anh bạn ạ, anh sẽ thành công”.

Quy trình tuyển dụng ở NeXT rất khắt khe với nhiều vòng phỏng vấn. Trong nhiều trường hợp, chỉ cần một câu nói “Không” của người phỏng vấn là đủ để loại bỏ ứng viên. Và luôn có một lượng dồi dào các ứng viên tranh đua để giành cơ hội làm việc với Steve Jobs. Đương nhiên, ngay cả NeXT cũng không thể tuyển được nhân viên ưu tú nếu không có động cơ thúc đẩy mạnh mẽ về mặt tài chính. Vì vậy Steve bắt đầu tạo ra một số ngoại lệ cho một vài ứng viên. Một số người nhận được một khoản lót tay rất lớn. Một số khác thì đơn giản là nhận được mức lương cao hơn mức bình thường. Và khi những thỏa thuận của sau bắt đầu ảnh hưởng đến bản danh sách chế độ lương bổng trong phòng tài chính thì, một cách bất thành hình nó bị giấu đi để mọi người khó tìm thấy hơn.

Công ty mở không chỉ phi thực tế về hậu cần và quản trị, mà về mặt cảm xúc nó còn không đồng bộ với hiện thực diễn ra trong môi trường làm việc mang phong cách Steve Jobs. Steve liên tục phá hoại tâm nhìn về sự hòa hợp, yên bình và bình đẳng mà anh đã hứa sẽ thúc đẩy trước đó bằng những cơn giận giữ, tính khí nóng nảy cùng khuynh hướng áp dụng các phương pháp gây hấn-thụ động để ép buộc nhân viên làm việc chăm chỉ hơn nữa. (Gây hấn-thụ động là một sự cố ý che giấu cảm xúc tức giận. Nó đồng nghĩa với việc sử dụng những hành vi khác nhau để đáp trả lại người khác mà người khác không nhận ra sự tức giận nằm bên dưới.) Ở NeXT anh cũng thất thường và lạm dụng lời nói như ở mọi nơi khác trong suốt sự nghiệp của mình. Hơn nữa, Steve là một người mắng nhiếc bình đẳng, anh thường xuyên la hét không những các kỹ sư mà còn ban điều hành và thậm chí là cả trợ lý hành chính riêng của mình.

Nhóm thân cận của Steve dần hiểu được khi nào thì Steve tức giận, tuy vậy điều đó cũng chẳng làm mọi thứ dễ dàng hơn. Tevastian nỗ lực hết mình để bảo vệ các kỹ sư phần mềm tránh khỏi cơn thịnh nộ của Jobs bằng cách chặc chặc họ đã rời khỏi văn phòng

khi anh báo cho Steve một sự trì hoãn trong kế hoạch, hay một tính năng trong giao diện người dùng mà anh yêu cầu cuối cùng lại không hoạt động. Barnes, người vốn quen với những con thính nộ bất thành linh của Steve khi còn làm cho Apple, đã có chiến thuật rõ ràng cho bản thân và nhân viên cấp dưới. “Khi anh ấy điên lên và bắt đầu gào thét, tôi sẽ gác máy. Anh ấy là người duy nhất mà tôi biết bạn có thể gác máy, sau đó nhấc lên rồi gọi lại và anh ấy sẽ bình tĩnh hơn. Ý tôi là, nếu anh dập máy khi đang nói chuyện với tôi, tôi sẽ giết anh ngay. Nhưng với Steve, nếu la hét không đem lại kết quả, anh ấy sẽ ngưng lại. Theo một cách khác, rời khỏi phòng và anh ấy sẽ trở lại với vẻ dễ chịu hơn. Tôi hiểu rằng đó là thứ mà Steve có thể điều chỉnh và anh ấy sẽ áp dụng nếu nó phát huy tác dụng”. Theo lời kể từ cấp dưới, Barnes thường bảo họ hình dung rằng mình đang bị tai và cố gắng “lắng nghe qua lờ la mắ ng”. Cô giải thích “Anh phải bỏ ngoài tai những lời la mắ ng để tìm ra nguyên nhân sâu xa của nó – đó chính là phần quan trọng, thứ mà anh có thể thử để giải quyết vấn đề”.



KHÔNG KHÍ KHẨN TRƯƠNG bao trùm khắp công ty khi Jobs hô i thúc mọi người chuẩn bị cho ra mắt máy tính NeXT diễn ra vào ngày 22 tháng 10 năm 1988. Steve luôn háo hức chuẩn bị cho buổi ra mắ t để tiết lộ những sáng tạo kỹ thuật số của mình, nhưng anh đã không trình diễn trên sân khấu kể từ sau khi lôi chiếc Macintosh ra khỏi túi, giống như trò ảo thuật kéo một con thỏ ra khỏi mũ vào năm 1984. Steve tin rằng những thông cáo với các màn ma thuật này không chỉ là một nghệ thuật bán hàng hiệu quả mà còn giúp khích lệ nhân viên và tiếp thêm sinh lực cho một công ty đang kiệt sức sau khi đã chiến đấu trường kỳ để sẵn sàng tung ra sản phẩm. Trải qua nhiều năm, màn trình diễn của anh ngày càng trau chuốt, nghệ thuật dàn cảnh của anh ngày càng tinh xảo, tương ứng với đó là khô i

lượng công việc chuẩn bị hậu trường cũng tăng lên, áp lực sẽ đè nặng lên những ai có liên quan đến công tác tổ chức sự kiện. Đó là công việc vất vả kiệt sức lực, và sau đó bất kỳ ai đã tham gia cũng sẽ ngay lập tức xin tạm nghỉ việc để nghỉ ngơi.

Giới thiệu sản phẩm máy tính NeXT đòi hỏi nhiều trò ảo thuật hơn bao giờ hết. Hệ điều hành, ít nhất một năm trước khi được tung ra, vẫn bị lỗi. Ổ đĩa quang chạy quá chậm chạp cho một bản trình diễn thử. Không có ứng dụng nào được các nhà phát triển phân mềm bên ngoài viết. Ngoài trường hợp ngoại lệ là chiếc iPhone gần 20 năm sau đó, Steve không bao giờ công bố một sản phẩm chưa được chuẩn bị sẵn sàng đến như vậy... Nhưng anh không thể chờ đợi thêm nữa. Anh đòi hỏi sự kiện này phải thành công. Vâng hào quang trở thành “Công ty vĩ đại tiếp theo của Steve Jobs” đang tan dần.

Hơn 3.000 khách mời được lèn chặt ních trong Nhà hát Giao hưởng Davies, ngôi nhà hiện đại trang nhã của dàn nhạc giao hưởng San Francisco. An ninh được thắt chặt, hàng tá khách VIP tự xưng bị đuổi thẳng thừng. Bên trong, triển lãm ảnh ca sĩ nhạc rock theo phong cách dân ca Graham Nash càng tôn thêm vẻ huy hoàng cho tiếng sánh với tiếng công, gợi mở tới khả năng xuất hiện những ngôi sao nổi tiếng thực thụ trong buổi lễ.

Khi khán giả bước vào phòng hòa nhạc, họ có thể nhìn thấy một màn chiếu khổng lồ được sử dụng để làm phong cho sân khấu tối. Bên trái sân khấu, trên chiếc bàn cao là một bình hoa tulip Pháp trắng lớn cùng một loạt các điều khiển từ xa. Bên phải sân khấu, được phủ trong nhung đen, có vẻ là một hàng màn hình máy tính đặt trên một chiếc bàn hình elip. Đằng sau băng ghế đối diện là một chiếc cột cao chừng 1,2 m được phủ bởi một tấm vải nhung đen khác. Để thích hợp với khung cảnh, nhạc thính phòng thoảng nhẹ qua hệ thống âm thanh khi đám đông ổn định chỗ ngồi. Đó là một buổi

sáng ngày thứ Ba, háu hế t quan khách đê u ăn vận như thể họ đang đi tới một đêm nhạc giao hưởng. (Tôi thậm chí còn mặc một bộ com-lê). Đây chính là điê u mà Steve mong muô n.

Buổi ra mắ t thành công quá mức tới nỗi nó thực sự được xem như sản phẩm chính đầ u tiên của NeXT. Đám đông im lặng ngay khi Steve bước vào dưới ánh đèn sân khấ u, mày râu nhẵn nhụi với mái tóc tia tốt gọn gàng. Anh diện bộ com-lê Ý tồ i màu sang trọng, chiế c sơ mi trắ ng ẩn bên trong và chiế c cà-vạt với những sọc chéo màu đen, đỏ, vàng xen kẽ. Dừng lại để lắ y bình tĩnh, anh cười điệu mím môi, cô gắ ng không để lộ răng; tràng pháo tay nổi lên không ngót.

“Thật tuyệt khi được quay trở lại”, Steve phát biểu khi tiế ng vỗ tay dừng hẳn. Sau đó, đan tay vào nhau trong động tác câ u nguyện, anh bắ t đầ u bài diễn văn trở lại. Nó diễn ra trong vòng hai tiế ng rưỡi đờ ng hồ . Anh đã mắ t hàng tháng trời để trau chuồ t các chú ý, chúng mang nét giảng dạy trong trường kinh doanh nhiê u hơn là bài diễn văn bàn chuyện mua bán. Steve vạch ra một sự phân loại mới cho ngành công nghiệp máy tính – tắ t nhiên sự phân loại này khiế n cho chiế c máy mới của anh giồ ng như một bước kế thừa vĩ đại. Anh sử dụng các slide trình chiế u được sắ p xế p một cách tỉ mỉ bắ ng tay, vì bắ y giờ chưa có phầ n mề m máy tính chuyên dụng để tự động hóa quy trình này. Việc thiế t kế các slide kéo dài lê thê. Sau nhiê u ngày cô gắ ng để tìm được sắ c xanh lá cây phù hợp cho một slide, Steve cuồ i cùng cũng tìm được tông màu anh ưa thích và không ngừng lảm nhảm “Màu xanh tuyệt hảo! Màu xanh tuyệt hảo!”. Câu nói đó đã trở thành câu thầ n chú cho đội tiế p thị lúc đó đang bị Steve công kích.

Anh giải thích tại sao cái mà anh gọi là “máy trạm cá nhân” lại đáp ứng nhu câ u của người sử dụng tồ t hơn hẳn máy trạm mà các hãng Sun và Apollo đang bán với giá hàng chục nghìn đô la. Khi còn làm

việc tại Apple, anh thừa nhận, mình đã không nhìn ra tầm quan trọng của việc kết nối mạng cho các máy tính cá nhân như Macintosh. Ngay từ khi bắt đầu, máy tính NeXT đã được thiết kế để có thể kết nối mạng.

Các nhà khoa học máy tính dĩ nhiên đều đã biết tình hình này, nhưng cộng đồng rộng lớn say mê Jobs thì không. Steve luôn có khả năng mô tả tiềm năng của những công nghệ đã tồn tại nhưng còn khó hiểu với sự vững tin rằng anh đã tạo ra một thứ gần giống nhu khao khát của khán giả. Anh có một sự tự tin tuyệt đối rằng mình có thể bán cho mọi người cảm giác được khám phá dưới dạng những sản phẩm công nghệ mà trước đây họ chưa từng nghĩ rằng họ muốn có nó, một sự tự tin mà đã luôn được chứng minh là đúng. Khi anh đưa bộ phận bên trong của chiếc máy tính NeXT lên và mô tả nó như “bảng mạch in đẹp nhất mà tôi từng thấy trong đời”, khán giả há hốc miệng và vỗ tay âm lên, bắt đầu chấp thực tế rằng ở khoảng cách vài bước chân bảng mạch nào trông cũng đẹp như nhau. Khán giả thậm chí còn vỗ tay khi anh miêu tả dây nguôn của chiếc máy Cube dài hơn 3 m. Vào ngày hôm đó, Steve có dẫn đám đông tới bất kỳ đâu thì họ sẽ đi đến đó. Khi anh gọi các trường đại học lớn là “những công ty nằm trong danh sách 500 công ty hàng đầu của tạp chí Fortune được che đậy bằng cái tên khác”, khán giả thậm chí có vẻ tin rằng đó là sự thật.

Phần phức tạp của buổi trình diễn xảy ra khi Steve cần giải thích rằng chiếc máy tính hoàn toàn mới này phải hoạt động với đèn đen trắng và các dải màu xám, một quyết định để giảm bớt chi phí (giúp NeXT tiết kiệm 750 đô la mỗi máy), không thể tránh khỏi do sự đòi hỏi khắt khe đến từng chi tiết vụn vặt của Steve đã làm chậm tiến độ của chiếc máy tính và tăng nhanh chi phí sản xuất. Không vấn đề gì. Anh khoe khoang về sắc xám huyền ảo theo một cách gần như hạ thấp màn hình màu thành một sự phung phí

không cần thiết. Buổi trình chiếu tiếp diễn, tuyên bố của Steve càng trở nên phô trương hơn, như thể những cỗ máy NeXT này có thể cách mạng hóa không chỉ các viện khoa học mà cả viện nghệ thuật. Với tất cả những tiềm năng này, anh gợi ý, đáng chú ý là một chiếc máy tính NeXT chỉ có giá 6.500 đô la, máy in của nó cũng chỉ 2.000 đô la, và những khách hàng muốn sở hữu chiếc ổ cứng thông thường để tăng khả năng lưu trữ cho máy chỉ phải bỏ thêm vền vẹn 2.000 đô la. Tuy nhiên, anh ấy hoàn toàn không thể che giấu sự thật rằng một hệ thống máy tính NeXT đầy đủ chức năng vẫn có giá tới cả chục ngàn đô la, cao hơn nhiều so với mức khoảng 7.000 đô la ban đầu. Steve hiểu rằng anh phải kết thúc buổi diễn bằng điều gì đó có khả năng che đậy chi tiết không hay này, thứ có thể khiến đám đông đứng lên và vỗ tay tán thưởng. Và đó chính là âm nhạc. Trước đó sáu tuần, anh đã thúc giục Tevanian, người mới chỉ tới làm việc cho NeXT được vài tháng, thiết kế ra một ứng dụng phần mềm tạo ra nhạc điện tử để có thể khoe Cube là chiếc máy tính đa tài hơn mọi thứ xung quanh. Phát triển khả năng tạo ra nhạc điện tử đòi hỏi một chút mảnh lối ở khâu lập trình, và vào một đêm sau hàng tuần nỗ lực, Tevanian đã khám phá ra cách để làm nó hoạt động. “Đột nhiên, bảng mạch này phát ra nhạc! Tôi nghĩ, nó thật kì diệu!”, Tevanian nhớ lại. “Mặc dù lúc đó là 11 giờ đêm rồi, và chẳng ai ở đó để tôi khoe cả. Vì vậy tôi chạy sang tòa nhà bên cạnh, và lạ chưa kìa, Steve vẫn đang làm việc. Tôi nói: ‘Steve, tôi phải cho anh xem thứ này’. Sau đó chúng tôi chạy trở lại phòng kỹ thuật để tôi chỉ cho anh ấy xem. Và anh ấy bắt đầu nguyền rủa tôi. Steve hét lên: ‘Sao anh lại đưa thứ này cho tôi xem? Thật không thể tin là anh lại làm thế!’. Tôi đáp: ‘Steve, anh không hiểu rồi, nó hoạt động đấy!’. Anh ấy lại nói: ‘Tôi chẳng quan tâm vì nó nghe ghê quá. Đừng bao giờ cho tôi xem thứ gì giống như thế này nữa.’”

“Tôi đã học được rất nhiều từ phản ứng đó”, Tevanian nói thêm. “Hầu hết mọi người làm trong một tổ chức có phong cách Steve

Jobs cuối cùng đều bỏ việc hoặc bị sa thải khi gặp phải chuyện như vậy, nhưng tôi chỉ gục đầu xuống và nghĩ, được rồi, vậy là có một mức nhất định bạn phải vượt qua trước khi đưa cho anh ấy xem. Tôi có thể cho người khác xem nhưng không phải anh ấy.”

Ngay vào thời khắc khi mọi người nghĩ rằng khán giả sẽ đứng ngồ i không yên, Steve đã tiết lộ trò ảo thuật của Tevanian. Anh để cho chiếc máy tính chơi loại nhạc gamelan⁽⁴⁾ của Indonesia như một minh chứng cho khả năng tạo ra nhiều hợp âm cùng lúc. Khán giả ngồ i say mê khi tiếng nhạc đa điệu được khuếch đại tỏa ra, lấp đầy khắp khán phòng. Steve, như thể một người cha đang cố gắng để không tỏ ra tự hào thái quá về đứa con của mình, đã nở một nụ cười căng thẳng. Chưa có ai từng nghe thấy thứ gì như thế này phát ra từ một chiếc máy tính. Nhưng đây mới chỉ là màn khởi động. Tiếp theo Steve mời Dan Kobialka, người chơi violin chính của dàn nhạc giao hưởng San Francisco, biểu diễn một bản song tấu cùng chiếc máy tính Cube. Khúc tấu được chọn là một trích đoạn trong bản giao hưởng cho violin cung La thứ của Bach. Steve xoay lưng lại và ánh đèn sân khấu rơi vào hai người trình diễn, trong tầm hơn năm phút, nhà hát giao hưởng Davies trông có vẻ ấm cúng như một phòng khách. Khi Kobialka giương chiếc vĩ kếm thúc bài biểu diễn, mọi người bật dậy để hoan hô cổ vũ. Ánh đèn thứ ba chiếu vào Steve, lúc này đang cúi chào đám đông nồng nhiệt với một bông hồng trên tay.

Phản ứng đối với buổi diễn ra mắt cũng quá độ như chính sự kiện. Các chuyên gia trong ngành như Stewart Alsop, Dick Shaffer và Michael Murphy dự báo rằng đến năm 1990, chiếc máy tính sẽ mang về cho NeXT 200 – 300 triệu đô la mỗi năm. Shaffer tự gọi mình là “người thay đổi chính kiến”. Ngay cả khi gạt giới học giả sang một bên – nói cho cùng thì, công việc của họ chỉ là đưa ra những dự đoán phô trương – cánh báo chí khiếm tốn hơn cũng công nhận

luận điệu của Steve đố i với chiế c máy mới. Chính tôi gọi nó là “sáng chói” trong bài viế t trên trang nhấ t của *Wall Street Journal* và thậm chí còn mô tả là “tương đố i rẻ”. Giố ng như Steve đã làm, tôi so sánh giá chiế c máy tính mới với các máy trạm khác, và không so với mức giá gố c mà Steve hứa sẽ cung câ p cho các trường đại học, vớ n được anh coi là đố i tượng khách hàng chính của mình...



CÓ MỘT SỰ THẬT mà tâ t cả chúng ta đã bỏ qua, đó là sản phẩm này gầ n như không có cơ hội thành công trên thị trường. Sự quản lý sai lầ m của Steve khiế n máy tính NeXT chỉ rẻ hơn một chút so với hầ u hế t các máy trạm khác, cùng với một vài cải tiế n không thể bù đắ p được cho nhiề u khiế m khuyế t. Những yế u tố căn bản để NeXT dựa vào đã vỡ vụn và mục tiêu của những thương thảo từ xa diễn ra trước đó rấ t lâu đã tan thành mây khói. Ngay từ đầ u Jobs đã được báo rõ ràng rằ ng chiế c máy không nên có giá trên 3.000 đô la; gầ n đây hơn, các cô vầ n đại học nói với anh rằ ng nó chỉ nên có giá bằ ng một nửa mức hiện tại. Các trường đại học sẽ chẳng định bỏ ra 10.000 đô cho hệ thố ng máy tính NeXT được trang bị đầ y đủ phụ tùng, so với 2.500 đô la để mua Mac hay 5.000 đô la cho chiế c máy trạm bình dân của hãng Sun. Cuộc chơi vớ n đã kế t thúc, nhưng rấ t ít người trong số chúng ta biế t tới điề u này.

Những đố i thủ cạnh tranh lớn và trực tiế p nhấ t của Steve không hề bị lừa bịp bởi màn ra mắ t hào nhoáng đó. Người của hãng Sun Microsystems đã cười xòa vào buổi giới thiệu sản phẩm. Giám đố c điề u hành Scott McNealy, một người hõn hào đế n từ Detroit thường chơi khúc côn câ u trong thời gian rảnh, cho rằ ng phong chũ phức tạp và chiế c vỏ ma-giê của Steve sẽ không được những người mua phầ n cứng của máy trạm đánh giá cao. “Chúng tôi đưa cho

khách hàng thứ họ muốn”, anh ấy nói, “và họ thực sự không quan tâm đến vẻ đẹp của các icon (biểu tượng)”.

Nếu Steve thành lập NeXT với chủ tâm rõ ràng hay thậm chí có một chút khiêm nhường, thì anh nên nhìn nhận Sun chính là đối thủ nguy hiểm nhất – và nhiều tiềm năng là hình mẫu tốt nhất. McNealy, một trong số bốn sáng lập viên thành lập công ty vào năm 1982, đã trở thành Giám đốc điều hành năm 1984. Anh chỉ ra đời trước Steve có ba tháng nhưng có vẻ già dặn hơn rất nhiều. Cha McNealy từng làm giám đốc điều hành của American Motors, nhà sản xuất xe quá cố được nhớ tới chủ yếu với các mẫu xe kỳ cục như Nash Rambler và AMC Pacer. Khi còn là một đứa trẻ, vào ban đêm, Scott thường nghiên cứu ngấm cập tài liệu của bố lúc bố anh không để ý. Đến tuổi thanh niên và sau đó khi vào đại học, anh trở thành đúng cái mà anh gọi là “công nhân nghiêm túc”, dành thời gian ở phòng sản xuất để tận mắt học hỏi sự phức tạp của quá trình sản xuất ô tô và sự năng động của những tập đoàn đông nhân viên. Sinh ra trong cảnh giàu sang, anh được học tại những trường tư uy tín nhất Detroit, rồi tới Harvard lấy bằng kinh doanh và kết thúc sự nghiệp học hành với tấm bằng MBA của Stanford.

McNealy khác biệt quá lớn so với Steve. Ngoài con đường học vấn chuẩn mực, anh còn là một vận động viên thể thao cuồng nhiệt. Anh thích nhạc đồng quê và heavy metal, chứ không phải Dylan hay nhóm Beatles. McNealy là một tay hay đùa ác ý mà không hề chế được, luôn chực để bật ra khỏi miệng, nhưng anh quản lý công ty bằng sự chín chắn, trong khi Steve chỉ giả vờ thể hiện. Hãng Sun đã đạt một tỉ đô la doanh thu trong bốn năm. McNealy làm được như vậy nhờ nhắm tới đối tượng khách hàng có ngân sách dồi dào – bộ phận nghiên cứu và phát triển tại các tập đoàn, quân sự Hoa Kỳ, phòng thí nghiệm quốc gia, nhóm khách hàng ít quyền rũ hơn nhưng lại giàu có hơn nhiều so với các trường đại học mà Steve theo

đuôi. Tiếp theo, Sun nhắm tới phố Wall, nơi mới bắt đầu khám phá ra sức mạnh của việc sử dụng máy tính để xác định các cơ hội buôn bán nhanh chóng. Những khách hàng này không quan tâm đến vẻ ngoài của chiếc máy trông như thế nào, miễn là nó sở hữu màn hình lớn và có thể xử lý nhiều chuỗi phép tính cùng lúc.

Sun đã thành công nhờ vào việc xác định đúng nhu cầu thực sự của khách hàng, phân phối chỉ một dòng sản phẩm và bán với mức giá hợp lý. Trên thực tế, NeXT quả đúng là đã không bán được chiếc máy tính đầu tiên mãi cho đến gần một năm sau màn ra mắt gây chú ý tại nhà hát Davies – tức là tròn bốn năm kể từ khi Steve thành lập công ty. McNealy là người có mục đích rõ ràng, nhạy cảm với ngân sách của khách hàng và biết nắm bắt cơ hội. Những mục tiêu của Steve rõ ràng và bản thân anh lại là một người vung tay quá trán và phản ứng tình huống chậm. McNealy đã phối hợp cùng các đồng sáng lập viên khác để bán ra rất nhiều máy tính, phục vụ khách hàng và kiếm được bội tiền. Steve thành lập NeXT bởi vì anh giận dữ với John Sculley và Apple, bởi vì anh cần khủng khiếp một hành động thứ hai, và bởi vì anh nghĩ rằng đó chính là trách nhiệm – và sứ mệnh – của anh phải liên tục khiến cả thế giới ngỡ ngàng. Có một thị trường để đánh vào trong thời gian Steve thành lập NeXT; thành công của McNealy đã chứng minh điều đó. Nhưng Steve còn trẻ và non nớt, không nghĩ rằng trong ngành kinh doanh máy tính lại có người nào khác đáng gờm. Anh ấy nhìn vào gương trong khi McNealy đang nhìn ra ngoài cửa sổ để tìm hiểu thứ mà thế giới thực sự cần.

Một lãnh đạo khác của ngành công nghiệp cũng không đánh giá cao NeXT. Bill Gates từ chối phát triển phần mềm cho máy tính NeXT, bắt chước Steve, dù xấu hổ, vẫn liên tục cảm dỗ anh tin vào lời hứa rằng Microsoft sẽ thu được lợi nhuận khi hợp tác với NeXT giống như với Mac. (Trong nhiều năm, Microsoft đã là nhà phát

triển ứng dụng lớn nhất của Mac.) Khi Bill đến thăm Steve lần đầu tiên ở Palo Alto để xem thứ mà Steve đang lắp ráp tại NeXT, Steve đã bỏ mặc Bill ở hành lang nửa tiếng đồng hồ trước khi đến gặp anh. Đó là sự khởi đầu đầy hận thù cho một mối quan hệ không đội trời chung giữa Microsoft và NeXT. Gates khước từ Steve hết lần này đến lần khác rồi lần khác nữa với sự cay độc. “Phát triển cho nó ư?”, anh ấy phát biểu trên tạp chí *InfoWorld*. “Tôi thêm vào nó ăy”. Phần mềm Microsoft đang trên đường định ra tiêu chuẩn công nghiệp đối với mọi khía cạnh của điện toán, vì vậy sự thờ ơ của Gates trong việc hỗ trợ NeXT với các phiên bản tùy chỉnh của phần mềm ứng dụng đã khiến công ty bị cô lập hoàn toàn.

Gates chẳng thay đổi gì sau sự phô trương ở nhà hát Davies. “Ồ tầm vĩ mô”, anh nói, “hầu hết những tính năng này thực ra rất tầm thường”. Một năm sau, anh nói về máy tính NeXT, “Nếu anh muốn màu đen, tôi sẽ cho anh cả thùng sơn”. Tới hôm nay, Gates nhớ lại khoảnh khắc mà anh đã thẳng thừng tuyên bố với Steve rằng Microsoft sẽ tuyệt đối không phát triển phần mềm cho NeXT. “Anh ăy không giận tái người”, Gates gằn đây kể với tôi. “Anh ăy iu xiu. Anh ăy không nói nên lời, không giống Steve bình thường một chút nào. Anh ăy hiểu rằng điều tôi đang nói sắp thành sự thật. Và đó không phải là một bức tranh tươi đẹp cho viễn cảnh những khối lập phương lớn màu đen có thể thay đổi thế giới.”

Trở lại đoạn kết của buổi biểu diễn tại nhà hát Davies, Steve tiết lộ tin tức đáng được coi là quan trọng nhất của sự kiện: Người khổng lồ của ngành công nghiệp máy tính IBM đã quyết định sử dụng hệ điều hành NeXTSTEP cho một dòng máy trạm do chính họ sản xuất. Cảnh tượng công ty máy tính lớn nhất thế giới đang chạy hệ điều hành mang tính cách mạng của Steve dường như là một sự ghi nhận tuyệt vời.

Hợp đồng cơ bản giữa hai công ty là IBM sẽ mua quyền sử dụng hệ điều hành NeXTSTEP như một giao diện đồ họa với mức phí 60 triệu đô la – số tiền còn con đĩ với IBM nhưng lại là nguồn vốn hoạt động đáng kể cho NeXT, nơi đang ngổn sạch tiền của các nhà đầu tư qua nhiều năm trời kéo dài đả ng đả ng. Nhiều người tin rằng cuộc sắ p đặt này mang những dụng ý lớn hơn, một cảm tưởng mà Steve đã chẳng làm gì để xua đi. IBM vốn đã có thỏa thuận với Microsoft cùng nhau phát triển một hệ điều hành mới cho máy tính cá nhân trong tương lai gọi là OS/2. Bằ ng việc công bố thỏa thuận với NeXT, IBM dường như đang bày tỏ sự không hài lòng với đĩ tác chính duy nhấ t là Microsoft. (Quả thực vậy, chỉ trong vài tháng sau thông cáo từ NeXT, mọi chuyện trở nên rõ ràng rằng IBM và Microsoft đã gặp nhiều vấ n đề nghiêm trọng khi làm việc cùng nhau.) Có một khả năng trớ trêu là hệ điều hành của Steve rồ t cục có khả năng trở thành bộ não cho không chỉ các máy trạm mà còn cho cả các máy tính cá nhân của những đĩ thủ đáng sợ nhấ t của Apple. Nế u đĩ đĩ xảy ra, sự trở lại của Steve sẽ thật hoàn hảo.

Nhưng Steve dường như không bao giờ biế t rõ cách sử dụng quân bài trên tay để chơi với IBM. Anh thể hiện sự thấ t thường và bõ ng bột được pha trộn từ tính ngạo mạn và thiế u kiên định. Jobs có thể liề u lĩnh và mạnh mẽ, như khi anh đạt được sự cam kết về việc đầ u tư của IBM dù chưa có nhà lãnh đạo nào của công ty này từng trông thấ y hệ điều hành NeXTSTEP. Nhưng anh cũng có thể vô cùng bắ t lịch sự: tới trễ trong một buổi họp với phái đoàn của IBM, những người đã phải đi máy bay để tới trụ sở của NeXT, Steve đã làm gián đoạn buổi làm việc với tuyên bố dửng dưng: “UI (giao diện người dùng) của các anh quá vớ vẩn”. Dan'l Lewin, người luôn gặp Steve để phác thảo một cách cẩn thận chiế n lược của họ trước mỗi cuộc gặp với IBM, không bao giờ biế t có thể trông đĩ gì từ ông chủ của mình. Đĩ khi Steve phá hỏng hoàn toàn nế n móng mà cả hai đã tỉ mỉ đặt ra. “Tôi ngổ ì đĩ và đũ ng là đả đả vào anh á y dưới chân

bàn”, Lewin nhớ lại. “Chẳng hạn, có một cuộc họp anh ấy bước vào và tự nhiên nói với họ ‘Tôi thực sự không hiểu sao các bạn lại muốn giúp tôi.’”



VỀ MẶT TÂM LÝ và cảm xúc mà nói, việc ký kết cùng IBM đối với Steve cũng phức tạp như nài nỉ Bill Gates hậu thuẫn cho máy tính của anh. Steve luôn hình dung NeXTSTEP đóng vai trò như bộ xương sống cho chiếc máy tính ngoạn mục của riêng mình. Anh muốn làm người hùng chứ không phải đối tác thứ yếu của một công ty máy tính quyên lực hơn. Nếu IBM khai thác hệ điều hành của anh và bán ra hàng loạt máy tính chạy phiên bản NeXTSTEP của họ, thì vinh quang sẽ thuộc về họ chứ không phải anh.

Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi sau đó Steve đã thất bại trong việc duy trì mối quan hệ quan trọng này. Anh bỏ thỏa thuận với IBM bằng cách không làm tròn nhiệm vụ của một đối tác kinh doanh tốt. Bill Lowe, một thành viên kỳ cựu ở IBM, người trước đó cho ra mắt chiếc máy tính cá nhân vào năm 1981, đã đề xướng thỏa thuận này. Nhưng Lowe về hưu năm 1990 và James Cannavino lên thay. Theo logic, Cannavino nhận định rằng IBM có thể sử dụng phiên bản NeXTSTEP 2.0 của NeXT trên máy tính của hãng. Nhưng Steve, người chưa từng gặp Cannavino, đã gây trở ngại cho IBM để đòi thêm tiền, dẫn tới một vòng thương lượng kéo dài khác. Anh đã quá liêu lĩnh. Cannavino ngừng tiếp nhận cuộc gọi từ Steve và hủy bỏ ngay dự án, dù thực tế không có tuyên bố chấm dứt nào. Đó chỉ là chút thất vọng nhỏ nhoi đối với IBM, khép lại “Kế hoạch B” của họ, chấm dứt ý nghĩ không tưởng về việc tạo ra một sự thay thế thực thụ cho hệ điều hành đồ họa Windows mới dành cho máy tính cá nhân của Microsoft. Nhưng nó là một đòn chí tử cho NeXT, kết

thức cơ may cuối cùng để đạt đến tầm cỡ như Steve đã phát biểu năm 1985, “công ty máy tính vĩ đại tiếp theo của thế giới”.

Lewin chán nản bỏ việc tại NeXT vài tháng trước khi thỏa thuận với IBM tan vỡ. Anh là người đầu tiên trong số năm nhân viên có mặt từ ngày đầu rời đi. “Chúng tôi đã nắm trong tay thế giới khi ở NeXT. Và nó đã thất bại vì Steve”, Lewin nhớ lại. Steve đã mời Lewin ăn trưa hai tuần sau khi anh từ chức. “Chà, vậy là anh đang bỏ đi. Anh thực sự nghĩ gì thế?”, Steve hỏi.

“Anh sẽ cạn kiệt từng đồng, đó là hướng mà anh đang căm đầu đi tới”, Lewin, bây giờ là nguyên trưởng phòng kinh doanh, trả lời. Vào thời điểm đó, NeXT vẫn còn khoảng 120 triệu đô tiền mặt. “Công ty này sắp giải thể. Anh có thể sở hữu 51% cổ phần, hoặc 58%, hoặc bao nhiêu cũng được, nhưng hơn một nửa công ty làm việc cho tôi. Và tôi đấu tranh với anh bởi vì tôi tin vào cái mà chúng ta cần phải làm để vận hành công ty. Nếu muốn thành công, anh phải lắng nghe mọi người. Nếu không, anh sẽ thảm bại”.

Vài tháng sau, một đồng sáng lập viên khác George Crow bỏ đi, do mệt mỏi vì phải chịu đựng phản ứng giận dữ của Steve khi công việc phát triển phần cứng nhiều lần bị trì hoãn. Susan Barnes bỏ đi trong cùng khoảng thời gian đó năm 1991. Việc quản lý tiền của Steve khi anh thiếu kiến thức về tài chính và không kiểm soát sự phung phí đã khiến cô rã rời. “Đó là chuyện kinh điển: Sự lạc quan hão huyền của anh ấy đi ngược lại tính thực tế của tôi”, Barnes nói. “Anh ấy lúc nào cũng cảm thấy rằng chúng tôi chuẩn bị rẽ sang một bước ngoặt mới. Và tôi luôn nói với anh ấy rằng chẳng có gì trong mô hình kinh doanh cho thấy điều đó cả”.

Khi Barnes từ chức, Steve ngay lập tức và âm thầm cắt điện thoại cũng như quyết truy cập thư điện tử của cô. Một năm sau, Rich Page bỏ công ty và chồng của Barnes, Bud Tribble, nhấc điện thoại

gọi cho Scott McNealy để hỏi xem liệu Sun có muốn tuyển một kỹ sư phần mềm dày dặn kinh nghiệm hay không. Vài ngày sau, Tribble đến làm cho một công ty mà đáng lẽ NeXT cũng phải giống như vậy. Chỉ sáu năm sau những ngày thảo luận hăng say tại ngôi nhà cỏ Woodside đó, nhóm phản bội Apple đã tan rã, bỏ lại sau lưng ngôi sao nhạc rock của họ.

CHƯƠNG 5

ĐÁNH CƯỢC BÊN LỀ

Trong suốt mùa thu lạ lùng và dữ dội của năm 1985 ấy, ngay sau khi anh bắt thành hình rời khỏi Apple để bắt đầu NeXT, Steve thấy rằng có một cơ hội hấp dẫn khác mà anh không thể gạt ra khỏi tâm trí mình. Suy nghĩ của anh cứ lớn vồn hướng về nhóm đồ họa Lucasfilm Graphics Group, một tập hợp bao gồm những người có năng khiếu đặc biệt về kỹ thuật mà anh đã có thuyết phục Apple mua lại hồi mùa xuân. Nhóm này có loại công nghệ tối tân giúp tìm kiếm một mục đích rộng hơn mà Steve yêu thích. Nó thật tuyệt: bao gồm những công cụ phân mềm giúp bộ phận kỹ xảo hình ảnh Industrial Light & Magic của Lucas tạo ra được những hiệu ứng đặc biệt cho các bộ phim của những xưởng phim khác như *Star Trek II: The Wrath of Khan* và *Young Sherlock Holmes*. Nó có tiềm năng thương mại trong nhiều lĩnh vực, anh tin rằng công nghệ đáng kinh ngạc của nhóm cho phép thao tác với các hình ảnh ba chiều cũng có thể rất có ích đối với các bệnh viện, tập đoàn và trường đại học mà anh đã nhắm tới tại NeXT. Nó thậm chí còn có thể biến đổi. Nhìn xa hơn, anh có thể tưởng tượng ra tác động bất biến của định luật Moore trong việc giảm chi phí năng lực xử lý đến mức mà những người sử dụng hàng ngày cũng có thể dễ dàng thao tác các hình ảnh ba chiều. Có một điều khác có vẻ thực sự “nguyên chất”, tính từ mà Steve khá thích dùng: nhân lực của nhóm. “Anh ấy muốn giữ cả nhóm làm việc với nhau”, Susan Barnes nói. “Với Steve, thật sự là hiếm khi thấy được một nhóm hợp nhất tuyệt vời thế này dưới sự đe dọa có thể bị thổi bay bất cứ lúc nào”. Thật khó khăn khi nghĩ tới sự biến mất của kho báu năng lượng trí tuệ khổng lồ”. Vậy nên Steve quyết định quay trở lại hạt Marin để thăm nơi làm

việc của nhóm. Đó là một quyết định đã thay đổi cuộc đời anh. Nhưng không giống với bất kỳ cách nào mà anh đã dự đoán.

George Lucas, người đang cân giải quyết một cuộc ly hôn đã tở, đã quyết định rằng Graphics Group là một mặt hàng hiếm có ông ta có thể bán mà không làm tổn hại đến những bộ phim của mình. Nhưng ông ta muốn hàng chục triệu đô la cho cái nhóm đó, còn Jobs thì không muốn trả hơn năm triệu đô la. Steve nhận thấy Lucas là một tay đàm phán cứng rắn. Để bắt đầu, Lucas không tự mình đứng ra thảo luận; ông ta để những người dưới quyền mình nói chuyện với Steve và chủ ngân hàng của mình, nhằm trì hoãn quá trình đàm phán. Trong khi Lucas đã gặp gỡ một loạt khách hàng tiềm năng khác cùng lúc đó, bao gồm Siemens, Hallmark, công ty con EDS của General Motors và Philips. Tuy nhiên, khi lần lượt các thỏa thuận này đổ vỡ, ưu thế dần nghiêng về phía Steve, người không cân tới nhóm nhiều như Lucas cân tiền. Vì vậy, anh đã hoàn toàn sẵn sàng để chơi một cách cứng rắn. “Có thời điểm”, Barnes – người giúp Steve tiến hành các cuộc đàm phán – nói, “sự trì hoãn kéo dài tương chừng như không có điểm kết và Steve đã đến nói với một trong những giám đốc của họ ‘cút đi’. Một người trong nhóm của Lucas nói lại rằng, ‘Anh không thể nói như vậy với một trong những Phó chủ tịch điều hành của chúng tôi được.’ ‘Có, tôi có thể.’ Anh trả lời lại. ‘Và cả anh nữa, biế n đi.’”

Giống như cách anh luôn thể hiện lặp đi lặp lại trong suốt cuộc đời mình, Steve là một nhà đàm phán táo bạo. Thái độ bất cân, ngoạn mục quay đi đã mang lại cho anh chiến thắng. Đói mặt với việc mất trắng, nhóm của Lucas đã đầu hàng. Steve trả năm triệu đô la bằng tiền mặt trong khi hứa hẹn sẽ đầu tư thêm cho nhóm năm triệu đô la nữa. Steve nói với *Business Week* rằng mua Pixar là một nỗ lực bước chân vào ngành công nghiệp (đồ họa máy tính ba chiều) có “mùi vị giống như ngành công nghiệp máy tính cá nhân

năm 1978”. Theo Ed Catmull, lãnh đạo của nhóm Đồ họa, người đã trở thành Chủ tịch của Pixar, “Anh ấy thầy Pixar là hạt nhân của NeXT”.

Và quả là Steve đã đúng về tầm quan trọng của công nghệ tiên phong mà Pixar sở hữu. Trong thập kỷ sau đó, khả năng thao tác hình ảnh ba chiều đã biến đổi mọi thứ từ lên kế hoạch chuyên bay, khảo sát các mỏ dầu cho tới việc khám chữa bệnh, dự đoán khí tượng và phân tích tài chính. Không may cho Steve, những người đang làm công việc đó lại sử dụng các máy trạm tinh vi được chế tạo bởi Sun Microsystems và Silicon Graphics, chứ không phải bởi Pixar hay NeXT.

Tuy vậy, cuối cùng thì Pixar cũng trở thành một thành công mang tính cách mạng. Cuộc đặt cược bên lề chứa nhiều rủi ro này lại trở thành nơi mà Steve học được về kinh doanh công nghệ tiêu dùng còn nhiều hơn cả những gì anh đã học được ở Apple hay sẽ học ở NeXT. Tại Pixar, anh đã bắt đầu xây dựng nên tảng cho hai trong số những thế mạnh tuyệt vời của mình: khả năng chống trả trong lúc khó khăn và khả năng tận dụng những ưu thế tốt nhất của một kỹ thuật mới giúp anh vượt qua tất cả mọi người trong cùng lĩnh vực. Nói cách khác, vụ cược này đã dạy cho anh cách để giữ bình tĩnh trong tình huống khó khăn, chống trả khi bị dồn ép và cách lướt nhanh như gió trong lĩnh vực mới mẻ đó. Và nó đã trở thành nơi anh thực sự học được, dù có chậm chạp, khiên cưỡng và đi ngược lại với bản năng tự nhiên, rằng đôi khi kỹ thuật quản lý tốt nhất là từ bỏ quản lý vi mô và cung cấp cho những người tài giỏi cơ hội họ cần để thành công.

Những gì Steve đã không nhận ra trong năm 1986 là Pixar còn có thể mang lại cho anh cái gì đó giá trị hơn nhiều so với một công nghệ để đưa vào NeXT. Mặc dù mất gần một thập kỷ, cuộc thám hiểm Pixar của Steve mới giúp anh tìm lại lòng tự trọng, biến anh thành tỉ

phú và liên kết anh với những người sẽ dạy cho anh về quản lý nhiều hơn so với bất cứ ai anh từng làm việc cùng. Nếu không có những bài học tại Pixar, sẽ không bao giờ có vở diễn thú hai tuyệt vời tại Apple.



PIXAR LÀ MỘT trong những nhóm các nhà khoa học máy tính có khuynh hướng nghệ thuật bất thường nhất từng được thành lập. Những thành viên chính của nhóm gặp nhau lần đầu tiên tại một cơ sở giáo dục ở Long Island có tên là Học viện công nghệ New York (NYIT). Người sáng lập NYIT, Alexander Schure, là một triệu phú lập dị và một nhà giáo dục có tư tưởng hiện đại. Học viện của ông cung cấp một loạt các khóa học cho các cựu chiến binh và những sinh viên muốn trốn tránh nghĩa vụ quân sự tại Việt Nam.

Nhưng giấc mơ thực sự của Schure là thành lập một xưởng phim hoạt hình để cạnh tranh với Disney, bất chấp thực tế rằng ngay cả với những người có suy nghĩ tích cực nhất cũng chẳng tin rằng ông có đủ trình độ chuyên môn để thực hiện những công việc như vậy. Một nỗ lực sản xuất phim của ông, bộ phim tự bỏ tiền túi ra làm có tên *Tubby the Tuba*, đã thất bại. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1970, Schure gần như là người duy nhất chi tiền cho công việc của các chuyên gia đồ họa máy tính, vì vậy những người tiên phong trong lĩnh vực đó bắt đầu đổ về NYIT. Schure tập hợp được một nhóm với nhiều nhân vật đáng chú ý, bao gồm Jim Clark, người sau này sáng lập ra Silicon Graphics và Netscape Communications; Lance Williams, người tiếp đó trở thành nhà khoa học chính tại các xưởng phim hoạt hình của Walt Disney; Ed Catmull, Ralph Guggenheim, và Alvy Ray Smith, những người đều trở thành nhân vật chủ chốt tại Pixar.

Mặc dù là người thành lập nhóm, ông lại không thực sự quản lý nó, điều này tất nhiên rất lý tưởng cho các nhà nghiên cứu hàn lâm, những người cần thời gian và trang thiết bị để phát triển các ý tưởng đột phá của họ. Làm việc tại một nhà để xe rộng rãi đã được cải tạo lại trên khu bất động sản lớn ở vùng North Shore của đảo Long Island – miền đất của *Gatsby vĩ đại* – nhóm xử lý bất cứ thứ gì liên quan đến máy tính và đồ họa ba chiều, từ thiết bị tai nghe thực tế ảo tới lập bản đồ kết cấu (một nền tảng quan trọng giúp đưa các chi tiết phức tạp vào đồ họa bằng máy tính) đến việc khám phá khả năng tạo ra các nhân vật hoạt hình từ các vật thể ngoài đời để làm quảng cáo truyền hình. Ralph Guggenheim, người về sau đứng đầu bộ phận phim của Pixar, đã từng gọi nhóm là “một tập thể tuyệt vời của những gã nghiện máy tính nhàm chán”. Ngay từ ngày đầu tiên, họ đã có chung một ước mơ là tạo ra thứ hình ảnh sinh động hoàn toàn bằng máy tính. Vì vậy khi một đại diện của George Lucas gọi cho Guggenheim để xem anh có hứng thú hình thành một bộ phận của Lucasfilm giúp đạo diễn của *Chiến tranh giữa các vì sao* mang đồ họa máy tính vào phim của mình, cả đội liền vội vã đổ về San Rafael, California, một thành phố của hạt Marin chạy dọc theo vịnh từ San Francisco nổi tiếng bởi là địa điểm đặt nhà tù liên bang San Quentin. Đơn vị mới được gọi là nhóm Đồ họa, và nhiệm vụ của nó là phát minh ra các công cụ phần mềm giúp Lucas làm ra được những bộ phim khác biệt, mãi mãi người xem.

Như ở Long Island, Ed Catmull lãnh đạo nhóm. Catmull là một nhà khoa học máy tính lớn lên ở Utah, người từng hy vọng sẽ trở thành họa sĩ phim hoạt họa. Nhưng anh đã suy tính và quyết định rằng mình không có đủ tài năng hội họa để thành công. Thay vào đó, anh trở thành chuyên gia trong một lĩnh vực mới của đồ họa máy tính tại Đại học Utah ở thành phố Salt Lake trước khi tham gia vào NYIT.

Quan trọng hơn đôi i với Steve Jobs, việc giám sát đội ngũ pha tạp này đã biến Catmull thành một nhà quản lý giàu trí tưởng tượng, có chuyên môn của những con người sáng tạo. Mãi về sau, Catmull thỉnh thoảng vẫn luyện tập vì quyết định từ bỏ giấc mơ làm họa sĩ phim hoạt họa. Nhưng khi đã chèo lái nhóm người tài năng có tính cách khác thường này vượt qua giông tố hết lần này tới lần khác, anh bắt đầu coi quản trị như một nghệ thuật và chấp nhận rằng đây là cách tốt nhất anh có thể đóng góp cho tập thể. Sau này, anh được thừa nhận là một trong những nhà quản lý khác biệt nhất thế giới; năm 2014 anh còn xuất bản một cuốn sách bán chạy tuyệt vời có tên *Creativity, Inc.* (Công ty sáng tạo) nói về những điều kiện thiết yếu để lãnh đạo một công ty với các nhân viên sáng tạo. Trong thực tế, người đàn ông trầm lặng, để râu với cử chỉ chừng mực, chuyên nghiệp này có khả năng về quản lý và thúc đẩy nhân viên hơn bất kỳ ai mà tôi từng gặp, bao gồm Akio Morita của Sony, Andy Grove của Intel, Bill Gates, Jeffrey Katzenberg và Herb Kelleher của Southwest Airlines, và nhiều người khác nữa. Thành công của anh là một ví dụ có sức thuyết phục mạnh mẽ đôi i với Steve.

Giống như Schure, Lucas gần như để nhóm tự do hoạt động. Vào đầu những năm 1980, ông đang trên đỉnh cao của sự nghiệp, xây dựng điền trang Skywalker Ranch, trung tâm đầu não của đế chế phim trường Lucas, ở miền quê hẻo lánh chuyên sản xuất bơ sữa và rượu vang phía Bắc San Rafael, được biết đến với cái tên trùng khớp một cách ngẫu nhiên là Thung lũng Lucas. Ông còn miệt mài với công việc sản xuất phần hai và ba của bộ phim *Chiến tranh giữa các vì sao* và hai phần đầu của *Indiana Jones*. Nhóm của Catmull đã phát triển các công cụ phần mềm và phần cứng, giúp đẩy nhanh và giảm chi phí của một vài hiệu ứng hoạt họa đặc biệt. Nhưng họ vẫn tiếp tục theo đuổi ý tưởng sử dụng máy tính để tạo ra một bộ phim hoạt hình. Với ý định đó, Catmull đã nài nỉ John Lasseter, bấy giờ đang là một họa sĩ hoạt họa trẻ và không hài lòng

với công việc tại Disney, để tạo ra một chuỗi các bộ phim hoạt hình ngắn minh chứng cho tiềm năng của đồ họa máy tính ba chiều. Khi biết rằng Lucas muốn nhóm tập trung vào các công cụ, chứ không phải là việc tạo ra các bộ phim, Catmull đã che giấu việc tuyển dụng Lasseter bằng cách để anh xuất hiện trong bảng hạch toán ngân sách như một nhân viên “thiết kế giao diện”. “Ông ấy biết rằng sẽ chẳng có nhân viên tài chính nào hỏi về trường hợp của anh để gây khó dễ cho họ”, Lasseter cho biết.

Những bộ phim ngắn, một vài trong số đó không dài hơn 30 giây, được trình diễn tại hội nghị thường niên về ngành đồ họa máy tính, SIGGRAPH, nơi mà chúng được sử dụng như một sự quảng cáo hoành tráng cho nhóm. Các mẫu phim tuyệt vời như *Những cuộc phiêu lưu của Andre và Wally B* và *Luxo Jr.* chứng tỏ rõ ràng rằng nhóm của Lucas đang sở hữu một thứ công nghệ đáng kinh ngạc; chúng cũng chỉ ra rằng Lasseter có một tài năng hiếm có về kể chuyện và nhân cách hóa các đồ vật quen thuộc như Luxo Jr. – chiếc đèn để bàn có khớp nối rất nhỏ sau này được đưa vào logo chính thức của công ty.

Được cấp ngân sách dồi dào và bị cấp trên phớt lờ, trong nhóm đã hình thành một sợi dây gắn bó bền chặt. Catmull điều hành tổ chức theo cách vô cùng thân thiện và không quan liêu. Khi Lucas quyết định bán nhóm làm việc này, Catmull đã làm mọi cách có thể để tìm kiếm người mua không có ý định chia rẽ nhóm. Lasseter bị Jeffrey Katzenberg của Disney lôi kéo mạnh mẽ, người đã xem những bộ phim ngắn của anh và thán phục khi đề một tài năng như vậy ra đi. Nhưng văn hóa mà Catmull tạo ra lôi cuốn đến mức Lasseter, như các hậu hết các nhân viên khác, chỉ muốn ở lại tiếp tục công việc hiện tại.



SAU KHI STEVE HOÀN THÀNH vụ giao dịch để mua lại công ty nay được gọi là Pixar, anh đã rơi vào một tình huống không giống với bất cứ thứ gì mà anh sẽ gặp lại. Ở Apple, anh là một con ngựa non háu đá, người sáng lập, dù tốt xấu gì thì cũng đã thiết lập được văn hóa doanh nghiệp. Ở NeXT cũng vậy, anh là trung tâm của sự chú ý, là điểm tập trung và tầm nhìn của công ty. Nhưng tại Pixar, Steve không thể uốn nắn văn hóa của công ty. Anh không phải là người sáng lập, dù là chủ sở hữu, anh cũng không thể thay đổi công ty theo hình ảnh và sự nhạy cảm của mình. Nó đã có sẵn văn hóa riêng. Nó cũng đã có người lãnh đạo. Đội ngũ đoàn kết và đầy hợp tác của công ty biết chắc chắn công ty muốn làm gì. Và Catmull sẽ không để ông chủ trẻ của mình làm mọi thứ rồ i tung lên.

Catmull biết Jobs nổi tiếng với kiểu quản lý vi mô chặt chẽ. Thực tế thì ban đầu anh đã chống lại quyết định của Lucas bán nhóm cho Steve, dù anh đã có một chuyến thăm vui vẻ tại ngôi nhà Woodside của Steve vào mùa thu năm 1985. Sau khi cuộc mua bán qua đi, anh bắt đầu âm thầm quan sát Steve một cách thận trọng. Đã quen với tính khí của Schure và Lucas, anh biết rằng mình hoàn toàn có thể chế ngự được ông chủ thứ ba. Anh cũng biết điều này sẽ có những thách thức riêng biệt. Dần dần, anh trở thành một nhà quan sát Steve Jobs sắc bén nhất, sự am hiểu về ông chủ mình biến anh thành một trong những cố vấn có giá trị nhất của Steve.

Anh nhanh chóng nhận ra cả tiềm năng và sự non nớt của Steve. “Anh ấy thông minh. Chúa ơi, anh ấy thông minh!”, Catmull nói. “Bạn không nên chuẩn bị gì cho Steve cả bởi vì anh ấy quá thông minh. Tôi chỉ đi tới, ‘Đây là vấn đề’, và tôi không bao giờ phải chỉ cho Steve tiếp theo cần nghĩ gì”. Anh thấy rằng Jobs có một khả năng bẩm sinh khi đáp ứng sự đòi hỏi của những nhân vật đến từ các tổ chức tài chính lớn. “Khi tôi quan sát anh ấy trong căn phòng với những nhân vật đầy quyền lực, rõ ràng là có một sự ăn ý ngay lập

tức giữa bọn họ. Họ có thể nói và hoàn thành công việc theo một cách thực sự khác biệt. Steve biết cách đối xử với những người quyền lực”.

Mặt đối lập là sự non nớt và thiếu tôn trọng công khai không biết đâu mà lên. “Trước đây, Steve không biết cách đối xử với những người không có quyền lực, gần như có thể cho là anh ấy không thể ‘hiểu’ được họ. Khi mọi người bước vào phòng, Catmull nhớ lại, “Steve sẽ nhanh chóng phán xét xem họ có phải là những gã khờ hay không. Và thái độ đó được anh thể hiện ra mặt. Anh ấy sẽ nói những điều xúc phạm, như một cách để đánh giá xem ai hay ai dở. Và điều tôi tệ là nếu có ai kém hơn, anh sẽ không giấu giếm thái độ. Anh ấy không đối xử với tôi như vậy, nhưng tôi đã chứng kiến điều này với những người khác. Đó rõ ràng không phải là một hành vi có chừng mực”.

Dù vậy, Catmull cũng nhìn thấy tiềm năng Steve có thể thay đổi. Anh nói: “Có những lúc phản ứng chống đối lại Steve khiến anh luống cuống. Tôi nhớ thỉnh thoảng anh nói với tôi, ‘Tại sao họ lại thất vọng?’ Điều đó có nghĩa rằng anh ấy không có ý tạo ra hậu quả như vậy. Đó là do thiếu kỹ năng, chứ không phải xuất phát từ tính cách”.

Catmull và Alvy Ray Smith, một sáng lập viên khác, đã lập nên một chiến lược để làm hài lòng ông chủ mới nhưng hầu như không hiệu quả. Có lẽ chiến thuật quan trọng nhất là tránh xa Jobs. Pixar vẫn duy trì các văn phòng nhỏ tại San Rafael, cách trụ sở của NeXT ở Thung lũng Silicon một tiếng lái xe. Đa phần vào các sáng thứ Hai, Catmull, thỉnh thoảng có cả Smith, đi vượt qua quãng đường băng qua cầu Golden Gate (Cổng Vàng) xuống đại lộ Peninsula để cập nhật tình hình cho Jobs. Sự sắp xếp này phù hợp đối với Jobs, vì anh thấy khó chịu với tình trạng tắc đường khi phải đi lên phía Bắc. Catmull luôn tới với một lịch trình được chuẩn bị trước, nhưng

Steve lái các cuộc họp về bất cứ hướng nào theo ý thích. Anh không ngừng thúc giục Catmull suy nghĩ về công nghệ của Pixar như các công cụ phần cứng và phần mềm riêng biệt có thể thương mại hóa và bán với giá cao. Một trong những thứ đầu tiên anh thuyết phục đội thực hiện là tạo ra chiếc máy được gọi là Pixar Image Computer, nó không thực sự là máy tính, mà là một bộ xử lý đồ họa đặc biệt có thể kết nối với máy trạm. Anh thậm chí còn tham gia vào việc thiết kế khi nhận mạnh rằng nó phải có dạng hình lập phương. Không lập phương này sẽ được sơn màu đá hoa cương.

Mọi người ở Pixar đánh giá cao sự nhiệt tình của Jobs, nhưng Catmull và Smith thường rời phòng họp với suy nghĩ rằng Steve đã không thực sự hiểu công ty của họ. “Thực tế, Steve chẳng hiểu gì về việc kinh doanh của chúng tôi và anh ấy thậm chí còn chẳng biết cách quản lý một công ty nhỏ”, Catmull hời hợt lại. “Anh ấy biết đôi điều về cách điều hành công ty sản xuất hàng tiêu thụ, nhưng trước đây lời nói của anh chẳng có giá trị gì [đối với Pixar] và nhiều lời khuyên của anh ấy cho chúng tôi thành ra là những lời xui dại. Nói như vậy không có nghĩa là chúng tôi biết thứ gì đó tốt hơn”. Họ không thể tán đồng sự lạc quan của anh khi muốn sử dụng kỹ thuật đáng chú ý của họ để sản xuất những ứng dụng tiêu dùng. Vì đã nghiên cứu việc tạo ảnh trong không gian ba chiều từ rất lâu rồi, họ hiểu nó khó khăn như thế nào và chấp nhận thực tế rằng nó chiếm một phân khúc rất đặc biệt của thị trường. Hơn nữa, họ không có cùng mục tiêu với Steve. Lý do duy nhất khiến họ bán những công cụ tạo ảnh cả phần cứng lẫn phần mềm là để sống sót cho đến khi họ có thể thực hiện được một bộ phim hoạt hình dựa trên máy tính. Sau này, Steve đã khai nhận là anh luôn luôn tin rằng Pixar cuối cùng sẽ tạo ra được một tác phẩm để đời, nhưng thực tế không phải vậy. Mục tiêu của anh là biến Pixar thành một công ty máy tính thành công, một cách lý tưởng thì Pixar sẽ bổ sung cho NeXT.

Ngay cả chiến lược gia kinh doanh phức tạp nhất cũng gặp khó khăn trong việc biến Pixar thành một công ty công nghệ tự chủ về mặt tài chính. Vào cuối những năm 1980, Steve Jobs vẫn chưa thực sự là một doanh nhân thạo đời. Các ý tưởng của anh thực sự chẳng giúp gì được cho Pixar. Một ví dụ: Steve quyết định công ty cần mở rộng phạm vi hoạt động bằng cách theo đuổi khách hàng là các bệnh viện, thị trường đang trôi nổi trong các hình ảnh có độ phân giải cao như tia X. Công ty đã tuyển một đội bán hàng lớn để ve vãn giới y học, và thậm chí còn ký một hợp đồng với nhà sản xuất Philips của Hà Lan, hãng này cho biết rằng họ sẽ sử dụng mạng lưới riêng của mình để đặt máy trong các bệnh viện. Nhưng một chiếc Pixar Image Computer có giá cắt cổ 135.000 đô la – không những thế còn cần kết nối với một chiếc máy trạm Sun cao cấp có giá khoảng 35.000 đô la nữa. (Thời gian đó NeXT vẫn chưa bán máy trạm.) Khách hàng tiềm năng của Pixar là Disney, đã mua nhiều chiếc cũng như một phần mềm của Pixar có tên là CAPS, ứng dụng cho phép gõ không lỗi về hoạt hình quản lý sự lưu trữ của các tấm giấy y bóng trong suốt vẽ bằng tay và theo dõi quá trình. Disney hài lòng với công nghệ này, nhưng hệ thống máy Pixar cao cấp quá đắt và quá khó lập trình để có thể sử dụng rộng rãi trong thực tế công nghiệp.

Alvy Ray Smith, sáng lập viên của Pixar có lẽ cũng hỗn xược không kém gì Steve, chẳng ngại giấu giếm thái độ khinh khỉnh trước nhiều ý tưởng hoang đại của Steve. Alvy Ray, một người liên tưởng đến từ Mineral Wells, Texas, đã quên về đồ họa máy tính nhiều hơn mức mà Steve từng biết, không thể chịu được khi phải nghe Steve phát biểu về chiến lược quan trọng này hay chủ trương lớn kia. Và việc không thể tránh khỏi đã xảy ra, mối quan hệ của họ kết thúc trong tan vỡ. Mặc dù Steve cố gắng xin lỗi Smith, nhưng Smith đã chịu đựng đủ. Không lâu sau đó ông đã rời bỏ Pixar để

thành lập công ty riêng và cuối cùng trở thành nghiên cứu viên của Microsoft.

Công ty cũng bán một ứng dụng phần mềm chuyên nghiệp có tên là RenderMan, cho phép các họa sĩ đồ họa máy tính ghép các kết cấu và màu sắc vào bề mặt của đồ vật được tạo ra bởi máy tính trong không gian ba chiều, hiện lên trên màn ảnh với độ sắc nét và phân giải có thể sử dụng để tạo ra hình ảnh như thật trong các bộ phim truyền hình. Giống như mọi thứ mà Pixar đã làm, nó là phần mềm có chất lượng tốt nhất. Các chuyên gia kỹ thuật của Steven Spielberg đã sử dụng RenderMan (trên các máy trạm Silicon Graphics) để tạo ra bộ da có vảy và hàm răng ngà của những con khủng long góm ghiếc trong bộ phim *Công viên kỷ Jura*.

RenderMan đóng vai trò chủ chốt trong lĩnh vực đang bắt đầu phát triển của đồ họa vi tính ba chiều, giúp tăng hiệu ứng của các bộ phim như *Vực thẳm* (The Abyss), *Kẻ hủy diệt II*, và *Quái vật không gian III*, cùng với các bộ phim của Disney như *Aladdin*, *Người đẹp và Quái vật*, và *Vua sư tử*. Pixar thậm chí còn cho ra mắt một phiên bản có thể chạy trên các máy tính Macintosh. Nhưng cũng hay ho như các phần mềm, công ty chưa bao giờ có thể tự đứng trên đôi chân của mình.



KHOẢNG NĂM 1990, dường như có rất ít lý do để Pixar có thể tiếp tục tồn tại như một thực thể kinh doanh. Steve Jobs không có vẻ gì là trùm tư bản. Cổ phiếu anh bán sau khi rời khỏi Apple có giá 70 triệu đô la, và anh đã thực hiện được một vài vụ đầu tư thành công. Nhưng sau một vài năm rót vốn vào Pixar và NeXT, gia sản của anh chỉ còn lại một phần nhỏ. Doanh thu của Pixar đình trệ và Steve liên tục phải viết séc để cứu con thuyền khỏi đắm. Doanh nhân máy tính nổi tiếng nhất thế giới có nguy cơ bị chìm vào quên lãng của thế giới

công nghệ như rất nhiều ca sĩ có duy nhất một bài tử khác. Dừng dự án bên lề tôn kém này là một hành động vô cùng khôn ngoan. Nhưng Steve vẫn cố chấp.

Steve có nhiều lý do riêng để hành động như vậy. Dễ hiểu nhất là dù có tuyệt vọng anh cũng không muốn chấp nhận thất bại. Sau khi phải rời khỏi Apple trong ô nhục và chưa làm được gì cho ra hồn ở NeXT, Steve về cơ bản đang duy trì danh tiếng của mình bằng cách phát đi thông báo về các sự kiện quan trọng nhưng lại không thực sự quan trọng. Đầu tiên là tuyên bố “rất gần đây thôi”, báo cho thế giới biết về sự xuất hiện đến nơi của một vật chắc chắn là tuyệt vời đến điên rồ, như chiếc máy tính NeXTcube đầu tiên của NeXT. Sự kiện thứ hai là “dấu hiệu chấp thuận”, thông tin về sự tán thành của một người ủng hộ quan trọng, chẳng hạn như một công ty đáng chú ý đã mua một chiếc máy tính hay phần mềm nào đó, hoặc, trong trường hợp của Pixar, là một giải thưởng cho sự xuất sắc trong lĩnh vực đồ họa.

Nhưng chỉ thông báo thôi thì không đủ để đẩy lùi thực tại và câu chuyện về Steve Jobs bắt đầu chuyển từ thành công trong quá khứ sang thất bại của hiện tại. Đóng cửa Pixar chỉ thúc đẩy các câu chuyện như vậy mà thôi. Tại thời điểm việc kinh doanh tồi tệ nhất, Steve đơn giản là không thể mạo hiểm đóng cửa Pixar để làm mọi thứ trầm trọng thêm. “Steve từng nói với chúng tôi rằng anh không có gì phải chứng minh khi bắt đầu với NeXT”, Catmull hồi tưởng lại. “Bây giờ thì tôi không tin điều đó dù chỉ là một giây. Chúng tôi biết anh có mọi thứ để chứng minh với NeXT. Chúng tôi chỉ là một ván bài khác mà Steve đang chơi và anh ấy đã nói rằng hóa ra chúng tôi mới là trò đồ đen đầu tiên của anh, rằng sau ván bài này anh sẽ không đánh cược nữa”.

Lý do chính để Steve duy trì Pixar là anh vẫn còn tin tưởng vào nhóm của các thiên tài này cũng như lãnh đạo của họ. Việc kinh

doanh có vẻ chẳng đi đến đâu, nhưng Steve vẫn rất tôn trọng Catmull và Lasseter. Anh có sự ngưỡng mộ lớn dành cho kỹ năng quản trị và kinh doanh của Catmull. Còn Lasseter thì sao? Lasseter là một trong những thiên tài hiếm có luôn làm cho cuộc sống đẹp đẽ hơn và tràn đầy cơ hội.

“Steve chủ yếu giải quyết công việc với Ed”, Lasseter nhớ lại, “bởi họ làm những thứ liên quan đến kinh doanh, và tôi chỉ là một họa sĩ phim hoạt hình trong một tòa nhà khác. Cuộc trao đổi thực sự của tôi với Steve diễn ra tại hội nghị SIGGRAPH năm 1986. Địa điểm là Dallas, vào đầu tháng 8 và thời tiết nóng nực chưa từng thấy. Cuộc trình chiếu phim tại SIGGRAPH giống như một buổi biểu diễn nhạc rock. Mọi người bắt đầu xếp hàng từ sáu tiếng đồng hồ trước cửa phòng chiếu. Và bạn không thể cắt hàng vượt lên trước vì mọi người sẽ nổi giận. Nhưng Steve và bạn gái của anh tiến tới, và anh nói: ‘Này John, chúng tôi có thực sự phải xếp hàng không?’. Vậy nên tôi thuyết phục người bảo vệ, và về cơ bản là đưa ra giải thích tại sao tôi phải để Steve Jobs và bạn gái của anh ấy vào trước mọi người. Người bảo vệ để chúng tôi qua, ngay trước mặt dòng người.

Trước thời điểm này, những khoảnh khắc thành công hữu hình của Steve là khi anh đi tới một trường học và thấy toàn bộ phòng thí nghiệm được trang bị các máy tính của anh. Còn bây giờ thì khác. Nó có không khí của một buổi trình diễn nhạc rock lớn, một vũ đài hoành tráng.

Cuộc trình diễn tiếp tục, và mọi người đang hào hứng với những thứ như quả bóng pha lê nảy trên màn hình. Đó hoàn toàn là công nghệ. Chẳng cái nào có cốt truyện. Và rồi bất thành linh, bộ phim *Luxo Jr.* của chúng tôi xuất hiện. Bạn biết đấy, chiếc đèn nhỏ nhảy lò cò. Nó chỉ dài một phút rưỡi, nhưng ngay từ khi còn chưa kết thúc, mọi người đã hoan hô chúc mừng. Giây phút đó được ghi nhớ

như một sự kiện quan trọng trong lịch sử ngành đồ họa máy tính, bởi vì đó là lần đầu tiên một bộ phim hoạt hình làm bằng máy tính trong không gian ba chiều khiến khán giả thích thú bằng cốt truyện và các nhân vật, chứ không chỉ là hiện thực được khắc họa lại bằng máy tính. Nó khiến mọi người đứng hết cả dậy để vỗ tay tán thưởng. Đám đông hiểu rằng họ đang được xem những hình ảnh hoàn toàn mới lạ.

“Và Steve quay sang tôi với đôi mắt mở to thế này”, Lasseter tiếp tục, mắt anh phồng lên, “như thế, ‘Thật tuyệt vời! Ái chà chà! Tôi thích nó!’. Nhận được phản ứng ngay lập tức từ khán giả là trải nghiệm mà Steve chưa từng có. Sự hứng khởi thiêu đốt anh và anh như thế, ‘Tôi thích cái này’. Nó đã gắn kết chúng tôi. Và trước đó, tôi đã đứng cảm cá t hàng chờ của 6.000 người đang sẵn sàng lột da bạn! Mọi quan hệ của chúng tôi thay đổi từ thời điểm đó”.

Nhiều năm sau đó, Steve nói với tôi rằng “*Luxo Jr.* là một bước đột phá”. Nếu có người từng làm cho Steve bị mê hoặc, thì đó chính là Lasseter, tính nghệ sĩ của anh dường như là minh chứng thuyết phục cho thuộc tính mà Steve tin là quan trọng nhất của máy tính: Công cụ có thể nâng cao và giải phóng sức sáng tạo của con người. Bất chấp nhiều thói quen trẻ con (Lasseter nhô mũi nhét trong văn phòng rất nhiều đồ chơi giống như một bảo tàng trưng bày của Pixar và tủ quần áo chủ yếu là quần jean xanh và hàng trăm chiếc áo sơ mi nặng trĩu in hình theo phong cách Hawaii), anh là một người trưởng thành đầy tự tin và không phải mẫu người cá thềm chóng chán. Dù không bao giờ cần Steve đưa ra lời khuyên sáng tạo nào cho những bộ phim ngắn, anh vẫn bình tĩnh lắng nghe ý kiến từ ông chủ trước khi tiếp tục với các kế hoạch riêng. Nhưng anh cũng thỏa hiệp khi cần thiết, chứ không phải lúc nào cũng chạy theo sự hoàn hảo: khi không thể chuẩn bị kịp một bản đẹp cho bộ phim ngắn có tên *Tin Toy* để trình diễn ở SIGGRAPH, anh chỉ giới

thiệt những gì mình có và bù vào phần thiếu những hình ảnh vẽ bằng bút chì.

Lasseter sống trong nỗi sợ hãi thường trực rằng Steve sẽ đóng cửa nhóm hoạt hình nhỏ bé của anh. Dù liên tục viết séc để cấp vốn cho Pixar, Steve thỉnh thoảng lại cắt giảm ngân sách và không tăng lương: “Tôi nghĩ lương của tôi không tăng từ năm 84 cho đến 89”, Lasseter nhớ lại. “Và tôi đã nghĩ chắc chắn họ sẽ rút bỏ hoạt hình. Lúc họ dự định tạm ngừng sản xuất phần cứng, tôi nghĩ, chắc hẳn sẽ có nhiều lời phàn nàn đại loại như, ‘Bên hoạt hình thì sao? Họ không làm bất cứ cái gì ra tiền’. Vậy nên tôi đã hỏi lãnh đạo bộ phận phần mềm, một người khá giống vận động viên bóng chày tên là Mickey Mantle, ‘Khi nào thì có kết luận cuối cùng? Khi nào họ sẽ đóng cửa bộ phận hoạt hình?’. Và anh ấy trả lời, ‘John, họ sẽ không bao giờ làm vậy’.

“Ý anh là sao?”, tôi hỏi lại”, Lasseter tiếp tục. “Và Mickey nói, ‘Các công ty phần cứng và phần mềm máy tính, họ đều có lúc phải tạm ngừng sản xuất, kinh doanh là vậy. Đó là những nốt thăng nốt trầm của kinh doanh. Nhưng khi nghĩ về Pixar, mọi người sẽ không nhớ đến các máy tính hay phần mềm của chúng ta. Họ nghĩ về những bộ phim ngắn mà anh đã làm. Đó là đặc điểm nhận dạng của Pixar đối với phần còn lại của thế giới. Do đó nếu Pixar ngừng không làm phim nữa và kết thúc hợp đồng của các nhân viên bộ phận hoạt hình, đó sẽ là tín hiệu báo cho cả thế giới rằng Pixar vậy là xong. Đó là lý do tại sao họ sẽ không đóng cửa bộ phận hoạt hình”.

Tất nhiên, đội của Lasseter có lợi thế là đoạt được nhiều giải thưởng càng ngày càng lớn. Khi Lasseter tới chỗ Steve để thông qua quyết định chi ngân sách cho bộ phim *Tin Toy*, câu trả lời của Steve là “Hãy làm ra một bộ phim vĩ đại”. Quả thực, mẫu phim dài một phút rưỡi, kể về món đồ chơi có bộ dạng người đánh trống sống trong

nổi sợ hãi trước một đứa trẻ đang chảy nước dãi có sở thích ném các đồ chơi đi hóa ra lại là một tác phẩm vĩ đại: Tại buổi lễ trao giải của Viện Hàn lâm ở Los Angeles vào ngày 29 tháng 3 năm 1989, *Tin Toy* đã thắng giải Oscar ở hạng mục phim hoạt hình ngắn xuất sắc nhất. Không lâu sau đó, Steve đã mời mọi người làm việc trong dự án *Tin Toy* ăn tối tại Greens, nhà hàng ăn chay nổi tiếng ở San Francisco.

“Anh ấy rất tự hào”, Lasseter nói. “Tôi nhớ là mình đã chộp lấy chiếc tượng Oscar và đặt ngay trước mặt anh. ‘Anh đã yêu cầu tôi làm một bộ phim vĩ đại’, tôi nói với Steve. ‘Đây, nó đây’. Đó là bữa tối mà Nancy và tôi gặp Laurene – cô ấy và Steve bắt đầu hẹn hò trước đó vài tháng. Chúng tôi rất thích thú được ở bên cạnh cả hai bọn họ buổi tối hôm đó, bởi vì Steve rõ ràng là đang chìm đắm trong tình yêu. Anh ấy khoác vai Laurene suốt buổi tối và... anh ấy thực sự hạnh phúc, hạnh phúc đến mức đầu óc quay cuồng như thể mọi thứ xung quanh đều là bột sắn panh, thật sục sôi. Anh ấy vô cùng kích động. Anh ấy đã thắng một giải Oscar và bên cạnh còn có người phụ nữ tuyệt vời này”.



NHÌN LẠI, NĂM 1989 là năm mà sự vội vàng, thiếu chuẩn đoán suy nghĩ của Steve bắt đầu mất đi, mặc dù các rắc rối trong kinh doanh vẫn còn đó. Giúp Pixar thắng giải Oscar là một điều gì đó có tính chính thống mà anh có thể hãnh diện trong công việc. Nhưng sự hãnh diện chính đến từ cuộc gặp gỡ với người phụ nữ sau này trở thành vợ anh. Steve nhìn thấy Laurene lần đầu tiên khi anh diễn thuyết ở trường Kinh doanh Stanford, nơi cô học lấy bằng MBA. “Cô ấy ngồi ngay hàng đầu trong khán phòng và tôi không thể rời mắt khỏi cô ấy”, anh kể với tôi không lâu sau đó. “Tôi liên tục bị gián đoạn dòng suy nghĩ và bắt đầu cảm thấy hơi chóng mặt”. Anh

theo sau cô ra đến bãi đỗ xe và mời cô đi ăn tối. Họ hẹn hò ngay buổi tối hôm đó. Và ngoại trừ những chuyên công tác hiếm hoi của Steve, họ lúc nào cũng ở bên nhau trong quãng đời còn lại của anh ấy.

Ngay từ đầu, họ đã là một cặp đẹp đôi. Bố của Laurene mất khi cô còn khá trẻ. Giống như Steve, cô lớn lên trong tầng lớp trung lưu, ở thành phố West Milford, New Jersey, nơi cô phải học cách tự lo cho bản thân. Laurene theo học tại các trường tốt nhất: Đại học Pennsylvania, và sau đó là trường kinh doanh Stanford. Cô là người thông minh, ăn nói lịch sự và có dáng vẻ rất thể thao; một người ham đọc sách quan tâm đến đủ các thể loại như văn học nghệ thuật, dinh dưỡng, chính trị, và triết học; không như Steve, cô luyện tập các môn thể thao chuyên nghiệp. Sau khi ra trường, cô đã thử sức trong thế giới tài chính cấp cao ở Manhattan, nhưng không thấy nó đủ hấp dẫn; cô rời Goldman Sachs sau vài năm và vào trường kinh doanh như một cách để tìm kiếm niềm đam mê tiếp theo.

Bây giờ, Steve đã có mối quan hệ nghiêm túc với một vài cô bạn gái, bao gồm ca sĩ Joan Baez và Chrisann Brennan. Nhưng Laurene, người có dáng vẻ thu hút với mái tóc vàng đặc trưng của con gái California và đôi mắt sắc sảo, có chiều sâu trong tính cách đã khiến Steve mê lòng theo một cách hoàn toàn khác lạ. Một vài phụ nữ mà anh đã hẹn hò dường như đều muốn tạo sự kiểm soát ngày càng chặt chẽ, Laurene không như vậy. Giống như Steve, cô tạo ra một không gian riêng tư cho mối quan hệ của họ. Và cô ấy không quan tâm đến tài sản của anh, cũng chẳng màng đến những danh vọng từ cuộc sống xã hội chói lọi mà nếu anh muốn là có. Cả hai người họ đều thừa nhận giá trị của lao động chăm chỉ, điều này khiến Laurene dễ thông cảm hơn cho những lúc làm việc quá giờ của Steve. Và mối liên hệ cùng tầng lớp xã hội ngày càng đóng vai trò quan trọng: Khi họ sinh con đẻ cái, Steve và Laurene đã làm mọi thứ

trong khả năng để nuôi dạy những đứa trẻ với những giá trị của người bình dân giống họ, bất chấp khối tài sản của họ đang lớn dần lên.

Mọi quan hệ của họ bùng cháy dữ dội ngay từ khi bắt đầu, đúng như những gì bạn có thể dự đoán từ sự ghép cặp của hai ý chí mạnh mẽ như vậy. Và cuối cùng, Steve đã kết thúc sự mong ngóng của trai chưa vợ để cầu hôn với Laurene vào ngày đầu tiên của năm 1990, trên tay cầm chặt “một nắm hoa dại vừa mới hái”, như cô ấy từng nói tại lễ truy điệu của anh, chỉ 21 năm sau đó. Cô ấy đã nhận lời một cách nghiêm túc. Buổi sáng hôm đó và những năm về sau, khi tìm hiểu về đạo Phật, cô đã đọc những cuốn sách ảnh hưởng tới Steve trong giai đoạn anh giác ngộ. Quả thực, Kobun Chino Otogawa, nhà tu hành đạo Phật, thầy của Steve trong nhiều năm, đã chủ trì hôn lễ của họ. Họ cưới tại khách sạn Ahwahnee, trong công viên quốc gia Yosemite, vào ngày 18 tháng 3 năm 1991. Cô ấy lúc đó đang mang thai đứa con đầu tiên của họ, Reed, và sinh vào tháng 9 cùng năm.

Hóa ra Mickey Mantle đã đúng: Lasseter đã không phải lo lắng về mảng sản xuất của anh. Steve quả thực đã bỏ đi – như ngôn ngữ của Lasseter – là “một ít”. Khi Steve quyết định cắt lỗ ở Pixar, anh đã không bỏ mặc nó hoàn toàn. Thay vào đó, anh bán lại bộ phận sản xuất phần cứng của công ty với giá hai triệu đô la và quyết định tập trung vào mảng phần mềm và hoạt hình. Khoảng đầu năm 1991, Steve đã cắt giảm nhân sự từ 120 người xuống chỉ còn 42 – sa thải tất cả những người trong đội bán hàng mà trước đây anh nhất quyết tuyển dụng cho bằng được, và số nhân sự còn lại gần đúng bằng số người đã làm việc ở đó tại thời điểm khi anh mua lại nhóm năm 1986.

Đó quả thực là một giai đoạn khó khăn và gian khổ. Việc rút vốn liên tục của Steve tạo ra một hệ quả, khi anh mua lại cổ phiếu hạn

chê (5) của nhân viên với giá rẻ mạt, những nhân viên vẫn còn động cơ tài chính dài hạn với công ty như bị đánh cắp mất cổ phần. Sau này, Steve đã có mô tả giai đoạn đó như một bước ngoặt vinh quang, một thời khắc mà sự say mê đã chiến thắng thực tế âm thầm về doanh số bán hàng tổng thể của Pixar: “Tôi đã gọi mọi người tập trung lại”, anh ấy nói với tôi, “và tôi nói rằng: Trong thâm tâm của mỗi người, chúng ta thực sự là một công ty sản xuất nội dung. Đừng để quá trình chuyển đổi ảnh hưởng đến chúng ta. Hãy tiến lên. Đó là lý do vì sao tôi bỏ tiền vào Pixar. Đó là lý do hầu hết các bạn có mặt tại đây. Hãy tiến lên. Đây là một chiến lược mạo hiểm hơn, nhưng phần thưởng cũng sẽ có giá trị hơn rất nhiều và đó là nơi trái tim chúng ta muốn tới.” Lời động viên ấy dù đã truyền cảm hứng cho một số nhân viên, nhưng hầu hết mọi người đều thấy rằng lời nói của anh đang che đậy những việc đã xảy ra cũng như những việc cần làm để cứu lấy công ty. Catmull, cũng giống như Lasseter, bị mất gần hết cổ phần trong công ty, đã nói với tôi rằng quãng thời gian đó chẳng làm gì làm vui vẻ: “Đó là một trong những thời điểm khó khăn nhất trong cuộc đời tôi.” Đến lúc đó, Steve đã đầu tư gần 50 triệu đô la vào Pixar.

Sau khi cắt giảm hai phần ba nhân lực, công ty lúc này chỉ trông chờ vào ba nguồn thu chính: hệ thống quản lý hình ảnh CAPS bán bản quyền cho Disney; một phiên bản mới của RenderMan cho phép các thiết bị Macs có thể tạo ra hình ảnh không gian ba chiều; và quảng cáo – một nhánh doanh thu mới được phát triển bởi đội ngũ hoạt hình. Pixar đã làm quảng cáo cho một vài khách hàng trên đại lộ Madison, như Listerine, Trident, Tropicana và Volkswagen. Được tạo ra bởi Lasseter và những nhà sản xuất phim hoạt hình khác như Andrew Stanton (người sau này làm đạo diễn cho phim *A Bug's Life* (Thế giới côn trùng)), các quảng cáo của Pixar cực kỳ độc đáo và sống động. Chúng chứng tỏ khả năng độc nhất vô nhị của công ty trong việc nhân tính hóa các đồ vật, chẳng hạn như một thanh kẹo

cao su nhảy múa hay một trái cam nảy tung tăng và chúng cũng buộc các nhà làm phim hoạt hình phải làm việc dựa trên ngân sách và thời hạn hoàn thành đã định, “một kỉ luật cần thiết cho sự phát triển của chúng tôi”, Catmull nói. Kết hợp với những bộ phim ngắn ngày một tinh vi của Lasseter, chúng chỉ ra rằng công ty đang tiến gần hơn tới việc làm chủ được kỹ thuật và công nghệ kể chuyện để hiện thực hóa giấc mơ sản xuất ra một bộ phim hoàn chỉnh. Nhưng Pixar vẫn không thể có được doanh thu cần thiết để nuôi sống bản thân.

Cũng trong thời gian đó, Peter Schneider, Chủ tịch hãng phim hoạt hình Walt Disney, đã tới thăm John Lasseter. Đó là lần thứ ba trong ba năm, anh ta cố gắng thuyết phục Lasseter rời khỏi Pixar. Tuy nhiên Lasseter đã không đi. “Tôi đang sống tại khu vực vịnh San Francisco” – anh nhớ lại, “Tôi đang phát minh ra một món mới. Tôi ngẫm ra rằng tôi đã ở lại đây lâu hơn dự kiến. Tôi đã có một trải nghiệm khổ sở với Disney.” Anh nói với Schneider rằng, chỉ có một cách duy nhất có thể khiến anh hợp tác với Disney – hãng phim phải làm một bộ phim với Pixar.

CHƯƠNG 6

CHUYẾN VIẾNG THĂM CỦA BILL GATES

Đầu giờ chiều ngày 21 tháng 7 năm 1991, năm người tụ họp tại nhà của Steve Jobs ở Palo Alto. Đó là một buổi chiều Chủ nhật mùa hè nóng bức; nhiệt độ chạm ngưỡng 30°C, và với sức nóng trong nhà, có vẻ như Steve đã không bật điều hòa nhiệt độ. Anh vừa vội vàng trở về từ Yosemite sau kỳ nghỉ cuối tuần cùng Laurene ở nhà nghỉ Ahwahnee, chính là nhà trọ mộc mạc nơi họ đã kết hôn vài tháng trước đó.

Steve mới mua ngôi nhà này. Cả Steve và Laurene đều không thích bắt đầu xây dựng gia đình ở ngôi biệt thự đồ sộ nát nồm biệt lập trong khu đô thị Woodside. Họ muốn con cái được lớn lên ở khu vực trung tâm hơn, và khu Old Palo Alto, như mọi người trong vùng đều biết, rất yên tĩnh, nhiều cây xanh, gần trường học và khu trung tâm. Cũng vì con gái đầu của Steve, Lisa – đang ở tuổi thiếu niên – đang sống cùng mẹ cô ở gần đó. Ngôi nhà có những thanh dầm to bằng gỗ, được sử dụng thay cho bê-tông giống như ở công trình cầu Cổng Vàng, nhưng không hề phô trương, ít nhất theo tiêu chuẩn của dân vùng vịnh San Francisco này. (John Lasseter tình nghịch gọi nó là ngôi nhà của “Hansel và Gretel”⁽⁶⁾). Đây là ngôi nhà Steve sống đến cuối đời.

Qua nhiều năm, Steve và Laurene có sửa chỗ này chỗ kia nhưng không ảnh hưởng tới cấu trúc cơ bản của ngôi nhà, và cuối cùng họ mua thêm một lô đất liền để mở rộng khu vườn trồng rau và hoa, một việc mà cả hai đã dự định thực hiện từ đầu. Khu vườn cũng chỉ bắt đầu được chăm sóc từ tháng 7 năm đó, nhưng nó đã có nhiều

cây cà chua, hoa hướng dương, đậu đũa, súp- lơ, húng quế và một hàng rau diếp. Họ trồng những loài cỏ dại có nguồn gốc từ Bắc California quanh hai thửa đất tiếp giáp với đường. Ban đầu, một vài hàng xóm cũng cầu nhau, nhưng dần dần họ thấy thích thú trước sự thay đổi màu sắc và phong cách của khu vườn qua từng mùa. Vào mùa xuân, khu vườn bùng nổ các loài hoa dại, vào mùa hè những cụm cỏ không cắt tia sáng lung linh trong gió. Khu vườn không có tường bảo vệ, chỉ có một hàng rào thép ngăn cách với lối đi. Thậm chí ngôi nhà còn không có ga-ra. Steve và Laurene hiếm khi sử dụng cánh cửa lớn bằng gỗ ở trước nhà. Hầu hết khách đến nhà đều đỗ xe ở trên đường, phía sau chiếc Porsche hoặc Mercedes của Steve, đi qua khu vườn để vào cổng, sau đó gõ cửa phòng bếp, nếu lúc đó cánh cửa đang không được mở để đón gió từ vườn vào.

Đây là lần đầu tiên trong nhiều lần tôi đến thăm nhà Steve trong mười năm tiếp theo, và lần này Steve cứ khẳng khẳng rằng tôi, nhiếp ảnh gia George Lange, và người trợ lý của nhiếp ảnh gia phải đi tới cánh cửa nhà bếp này, khi đó quả nhiên đang để mở vào ngày hè nóng bức. Vị khách mời danh dự dường như không biết lối vào này, hoặc có thể vì anh ấy không nhớ ra. Bill đến muộn 15 phút so với giờ hẹn, gõ cửa trước vài tiếng to và chắc nịch để báo với chúng tôi rằng anh ấy đã tới. Steve và tôi ra đón. Bill Gates vẫy tay ra hiệu cho người lái xe đánh chiếc limo đen của anh ấy rời đi. Chúng tôi bắt tay nhau và đi vào trong.

Ngôi nhà là một phần nhỏ của khu biệt thự Jackling Mansion ở Woodside, được bày biện sơ sài, ít nhất tại thời điểm đó. Trong phòng khách có khoảng hơn nửa tá tranh của họa sĩ Ansel Adams xếp dựa vào tường, chờ được treo lên. Một hệ thống âm thanh nổi chất lượng audiophile⁽⁷⁾ được đặt trên kệ với hai loa được kê sát tường, và khoảng một trăm đĩa than LP đặt trên sàn nhà, một số nằm trong hộp, số còn lại đặt hờ hững cạnh dàn âm thanh.

Chỗ ngồi duy nhất là hai ghế salon cổ điển kiểu Eames có bệ đỡ chân. Bill và Steve ngồi trên ghế salon, và tôi ngồi trên một chiếc ghế đôn. Bill thỉnh thoảng chuyển qua ngồi trên một chiếc ghế đôn khác hoặc đứng lên đi đi lại lại trong khi Steve, chân không đi giày, khoanh chân ngồi im một chỗ suốt cả buổi. George đi lại thoải mái trong phòng, tranh thủ chụp ảnh trong khi hai người nói chuyện.

Sự kiện: đây là lần phỏng vấn chung đầu tiên trong hai cuộc phỏng vấn chung của Bill và Steve. (Lần phỏng vấn sau được thực hiện 16 năm sau đó, trên sân khấu, trong khuôn khổ một buổi hội thảo về công nghệ cao.) Tôi đã sắp xếp cuộc gặp này để lấy thông tin cho loạt bài viết được chạy tít trên trang nhất của tạp chí *Fortune* nhân kỷ niệm 10 năm ngày IBM xuất xưởng chiếc máy tính đầu tiên, và để suy ngẫm về tương lai của ngành công nghiệp non trẻ này. Tôi không gặp khó khăn khi thuyết phục Bill tham gia buổi phỏng vấn. Thực tế, anh ấy đã tạm dừng chuyên đi biển với Ann Winblad – một lập trình viên công nghiệp ở Minnesota, hiện cũng là một nhà đầu tư mạo hiểm. Giống như Bill, cô ấy thường thích mang theo cả chồng sách để họ có thể đọc và thảo luận. Bill bắt đầu hẹn hò với Melinda French, sau này là vợ anh, nhiều năm trước đó, nhưng dù tình cảm của họ rất sâu đậm, Bill vẫn nói với Melinda rằng anh ấy sẽ duy trì những kỳ nghỉ “tuần tư duy” với Winblad.

Steve thì khác, tôi đã phải rất vất vả để thuyết phục anh. Không giống Gates, Steve khẳng định đặt ra những yêu cầu nhất định cho buổi gặp mặt, đầu tiên là nó phải diễn ra trên địa bàn của anh. Bill sẽ phải đến nhà của Steve ở Palo Alto, và phải vào ngày Chủ nhật đó. Buổi phỏng vấn đã phá vỡ những tiêu chí cơ bản về hoạt động quảng cáo báo chí mà Steve tự đặt ra, đó là chỉ thực hiện những cuộc phỏng vấn có lợi cho hoạt động quảng bá sản phẩm của công ty. Nếu tôi thực hiện buổi phỏng vấn độc quyền, không ràng buộc này

vào dịp Steve chẳng có gì để quảng cáo, thì nó chắc chắn sẽ phải thuận theo điều kiện anh đặt ra.

Sự nghiệp của Bill Gates và Steve Jobs gắn bó với nhau theo những cách giúp làm sáng rõ toàn bộ lịch sử của ngành máy tính cá nhân, và điều đó lý giải tại sao Steve không thể thành công đến thế khi làm việc ở NeXT, và quan trọng hơn, tại sao anh có thể thành công rực rỡ đến vậy khi quay trở lại Apple. Trong khi tạp chí *Fortune* muốn định hướng buổi phỏng vấn là buổi trò chuyện hồ i tương lai quá khứ, thì thực tế nó hầu như đã biến thành một buổi thảo luận dự đoán về những định hướng mà hai người đàn ông này cuối cùng sẽ thực hiện để chiếm lĩnh thế giới máy tính cá nhân. Bill và Steve là hai người rất khác nhau với hai cách tiếp cận máy tính cũng rất khác nhau, nhưng hai cách tiếp cận đó lại hoàn toàn phù hợp và thể hiện đúng tính cách của họ. Tạp chí *Fortune* đã rất đúng khi ghi nhận họ là hai nhà đồng khởi phát cuộc cách mạng máy tính cá nhân, nhưng ở thời điểm năm 1991 khi đó, việc dự đoán rằng hai người đàn ông này sẽ định hình toàn bộ ngành công nghiệp máy tính cá nhân trong hai thập niên tiếp theo được coi là quá ngoa ngôn. Vậy nhưng, điều đó lại trở thành hiện thực: trong 35 năm, từ khi phát minh ra Apple II cho đến khi Steve qua đời, những triết lý khác nhau của họ đã giúp định hình thiết kế, mục đích và thị trường của mọi sản phẩm từ điện thoại thông minh và Ipods, đến những chiếc máy tính xách tay và máy tính để bàn rẻ nhất, đến những chiếc máy tính lớn (mainframe) góp phần thúc đẩy hiệu suất của những công ty hàng đầu trong danh sách Fortune 500.

Ở thời điểm năm 1991, những khác biệt của hai con người đang ở độ tuổi 30 này (Steve 36 tuổi, nhiều hơn Bill 8 tháng tuổi) đã khiến họ đi theo hai quỹ đạo khác nhau. Nói một cách đơn giản, sự nghiệp của Steve lao dốc thảm hại, trong khi Bill tiến đến những nấc thang cao ngất. Một minh chứng giản đơn cho thấy quyết định

ngày càng cao của Bill đó là: ở buổi phỏng vấn nhà m đánh giá một thập niên kể từ ngày xuất xưởng chiếc máy tính cá nhân IBM đầu tiên này, tạp chí *Fortune* thậm chí không định mời bất cứ cá nhân nào từ IBM. Lý do là bởi Gates đã loại bỏ luôn Big Blue⁽⁸⁾ ngay cả trước khi công ty sản xuất ra chiếc máy tính cá nhân đầu tiên, khi anh thuyết phục họ sử dụng hệ điều hành MS-DOS của mình, mà không có một điều kiện độc quyền nào. Nước cờ thông minh này có nghĩa, đến năm 1991, chính Gates, chứ không phải IBM, mới là người nắm giữ chìa khóa mở ra tương lai của ngành công nghiệp này.

Việc Bill gấn kết với IBM là do anh ấy hiểu một điều mà IBM không hiểu, đó là: phần mềm mà IBM đang tìm kiếm – một hệ điều hành – giữ vai trò tiềm năng trở thành nền tảng của toàn bộ ngành công nghiệp máy tính. Một hệ điều hành quản lý dòng dữ liệu trong máy tính, và cho phép các lập trình viên có thể kết nối với khả năng xử lý thông tin thông qua mạch điện tử của máy tính.

Đây là câu nối quan trọng giữa lập trình viên – người đang có nhiệm vụ muố n hoàn thành và chip bán dẫn, mạch có thể thực hiện được nhiệm vụ đó. Điều mà chỉ có một mình Bill nhận ra đó là một hệ điều hành được chuẩn hóa sẽ mang lại lợi ích khổng lồ cho ngành công nghiệp này, và do đó nó sẽ là chiến lược tiềm năng vô cùng lớn đố i với người sở hữu nó.

Đó là thời điểm năm 1981. Nhưng trong mười năm sau đó, khi Steve vẫn đang lặn lộn tìm kiếm cách thức tạo ra những chiếc máy tính “đột phá”, thì Gates đã và đang thực hiện một kế hoạch cừ khôi hơn rất nhiều. IBM đã tạo ra được niềm tin ngay tức thì đố i với mô hình máy tính cá nhân, theo cách mà Apple chưa bao giờ đạt được, đặc biệt trong thế giới kinh doanh. Doanh số bán máy tính của hãng nhanh chóng vượt xa các hãng sản xuất khác, bao gồm cả Apple. Sự phổ biến của máy tính cá nhân thương hiệu IBM đã giúp quảng bá rộng rãi hệ điều hành MS-DOS của Microsoft, và trở thành

kỳ phùng địch thủ với hệ điều hành độc quyền mà Apple sử dụng trên các máy tính của mình. Nhưng Apple không cấp phép hệ điều hành của họ cho những hãng sản xuất máy tính khác. Ngược lại, Gates sẵn sàng cấp phép sử dụng hệ điều hành của mình cho các nhà sản xuất khác – những hãng lập tức bắt đầu cạnh tranh với IBM bằng những sản phẩm tương tự. Các hãng mới trong ngành, như Compaq, Dell và Gateway, là những doanh nghiệp tinh gọn và năng nổ với khả năng kết hợp hai thành phần tiêu chuẩn của IBM là hệ điều hành MS-DOS của Microsoft và chip vi xử lý của Intel để sản xuất ra những phiên bản sao chép mới nhanh hơn, cách tân hơn những sản phẩm trước đó của Big Blue thủ cựu. Ví dụ như Compaq, chứ không phải IBM, mới là công ty giới thiệu khái niệm toàn diện về máy tính cá nhân có thể xách tay, mở ra một phân khúc thị trường (slice of market) mới vô cùng quan trọng. Gates khuyến khích các nhà sản xuất sao chép này, cấp phép sử dụng MS-DOS cho họ, với những điều khoản hết như anh đặt ra với IBM. Và các nhân viên phát triển của anh vẫn đề xuất cải tiến hệ điều hành này. Cuối cùng MS-DOS trở thành nền tảng của Windows, hệ điều hành hỗ trợ giao diện đồ họa mà Steve là người tiên phong cùng với hai sản phẩm là Lisa và Mac, và Windows trở thành hệ điều hành tiêu chuẩn của hầu hết máy tính cá nhân, chứ không phải những hệ điều hành được tạo ra bởi Apple. Đến năm 1991, những hệ điều hành của Bill Gates được sử dụng trên 90% số máy tính cá nhân trên toàn cầu. Vậy công ty nào sở hữu 10% còn lại? Đó chính là Apple, khi đó đã trở nên ít phù hợp, ít đổi mới và ít quan trọng hơn.

Quyền bá chủ về hệ điều hành đã làm lợi cho Microsoft theo nhiều cách. Các ứng dụng, như Word hay Excel, được thiết kế từ đầu để tương thích với hệ điều hành MS-DOS, sau đó là Windows, đã giúp Microsoft có lợi thế hơn các công ty phần mềm khác như WordPerfect và Lotus – đều là những công ty tạo ra các ứng dụng hướng tới việc tăng hiệu suất. Năm 1990, Gates gói gọn tất cả ứng

dụng văn phòng vào một gói sản phẩm có tên Microsoft Office. Doanh thu của Office lớn tới mức các công ty phát triển phần mềm khác bị đẩy lùi hẳn về phía sau. Đến năm 1991, Microsoft đã trở thành công ty phần mềm thống lĩnh thế giới. Và Bill không có dấu hiệu muốn dừng lại. Anh có ý định hướng Microsoft trở thành một công ty lớn mạnh tới mức chỉ có sự can thiệp của chính phủ mới có thể ngăn cản bước phát triển của công ty.

Tất nhiên, tất cả những thành công đó đã thay đổi hoàn toàn nhận thức của công chúng về Gates. Năm 1980, Gates khởi nghiệp với vị trí phải cạnh tranh IBM và Apple. Vào thời điểm đó, Jobs là người có vị trí và giàu có trong ngành công nghiệp máy tính, cổ phần của anh trong công ty anh sáng lập trị giá 256 triệu đô la ngay sau khi công ty phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO). Khi Microsoft ra mắt công chúng tháng 3 năm 1986, 45% cổ phần của Bill Gates trong công ty trị giá 350 triệu đô la. Tại thời điểm tôi thực hiện cuộc phỏng vấn đầu tiên này, anh đã trở thành tỉ phú trẻ nhất thế giới. Trong khi đó, tài sản ngân hàng của Steve tụt dốc không phanh khi anh tìm cách phát triển một sản phẩm mới tuyệt hảo khác nhưng không thành công. Lúc này, khi Bill đang thống lĩnh ngành công nghiệp máy tính, thì thật khó có thể hình dung ra một tương lai khi Steve Jobs trở thành một nhân tố quan trọng trong ngành.



TRÊN LÝ THUYẾT, cuộc phỏng vấn có khả năng sẽ trở thành một cuộc cạnh tranh. Theo nhiều cách, cả hai đều gây dựng được, tiếng tăm là những kỳ phùng địch thủ vô cùng dễ nổi cẩu.

Nhiều người đã quên rằng Bill Gates là một gã khó tính như thế nào. Trong những năm sau khi từ bỏ vị trí CEO của Microsoft năm 2000, và nỗ lực để trở thành một nhà hảo tâm mang tầm quốc

tê, công chúng mới thấy ở Gates hình ảnh một chính khách nhiều tuổi chu đáo, tận tình, nỗ lực giải quyết các vấn đề lớn liên quan đến giáo dục và sức khỏe cộng đồng. Tất cả những đức tính này (ngoại trừ “nhiều tuổi”) đều chỉ được hình thành từ năm 1991, còn trước đó Bill chỉ chăm chăm “chiến đấu” trong ngành máy tính, chứ không hề đầu tư tìm kiếm phương pháp chữa bệnh sốt rét, kêu gọi các nước chống lại dịch bệnh AIDS, cung cấp nguồn nước sạch và tìm cách giúp nông dân đương đầu với hiện tượng nóng lên của trái đất như sau này. Gates khi đó đang nỗ lực thực hiện kế hoạch phổ cập hệ điều hành Windows, có thể chạy trên bất kỳ thiết bị nào có chức năng điện toán, và anh ấy đã sống trong chuỗi hoang tưởng liên miên rằng chỉ cần có một điểm yếu thôi cũng sẽ tạo cơ hội cho đối thủ phá vỡ bức tường thành mà anh đã xây lên trong ngành công nghiệp này. “Đó là điều ngớ ngẩn nhất mà tôi từng nghe”, anh có thể vỗ vai đồng nghiệp mà nói như vậy nếu bài phân tích kinh doanh của họ không đáp ứng được những tiêu chuẩn anh đặt ra, sau đó nhấn mạnh thêm quan điểm của mình bằng cách lắc đầu thể hiện sự khó chịu và cần nhấn “Thật là mất thể diện”. Bill có phần tự bao biện, luôn cho rằng mình là người thông minh nhất. Anh sẵn sàng giải thích lý do anh đưa ra quyết định nào đó, nhưng sẽ thật đáng thương cho những ai cần nghe lời giải thích đó lần thứ hai; sẽ là một cơn bùng nổ thái độ mỉa mai, hoặc tội tệ hơn, một cơn giận sôi sục “bằng mặt mà không bằng lòng” để rồi sau đó khi bình tĩnh lại, anh ấy sẽ tự nhìn nhận lại bản thân một cách khá khinh miệt.

Trước công chúng, hai người từng thường xuyên công kích nhau, thậm chí công kích một cách hân hoan và họ đã cư xử như vậy trong nhiều năm trời. Steve coi Bill là kẻ phàm tục không có óc thẩm mỹ và tính độc đáo. Steve giữ mãi quan điểm đó tới cuối đời. Anh liên tục nhắc với tôi rằng, Bill chẳng biết đến giải pháp nào khác ngoài “đem tiền của ra xử”, đó chính là lý do tại sao phần mềm của

Microsoft lại phức tạp và xoàng xĩnh như thế. (Steve tiện thể lờ đi cách tiêu tiền hoang phí của chính mình khi còn ở NeXT.) Còn Bill thì huých toẹt ra rằng Steve là kẻ thất bại, tự đánh mất vai trò của chính mình bởi những quyết định xuẩn ngốc. Anh ấy không ngừng nói về sự tầm thường của NeXT. Những năm 1990 về sau, khi Jobs ủng hộ nỗ lực của Bộ Tư pháp trong việc kiềm chế sự độc quyền của Microsoft, Gates lại liên tiếp gọi Steve là “kẻ thất bại”, tối ngày “rên rỉ” về những thứ mà anh ta xem là thành công xứng đáng của công ty mình.

Nhưng vào ngày Chủ nhật của tháng 7 đó, họ đã cư xử rất phải phép. Không thể hiện sự bất hòa và cũng không công khai thừa nhận sự chênh lệch rõ ràng về tài sản và tầm ảnh hưởng của họ. Steve quá kiêu hãnh để có thể thừa nhận sự vượt trội của Bill. Bill lại là người cư xử lịch sự nên không thể hiện thái độ hả hê trước những khủng hoảng mà Steve đang gặp phải. Họ thể hiện một mức độ tôn trọng lẫn nhau nhất định. Họ biết được điểm mạnh của nhau. Vì chẳng có gì đe dọa, và được tạp chí kinh doanh hàng đầu đặt nước đứng sau ca ngợi thành quả, họ không bộc lộ bất kỳ thái độ tiêu cực nào.

Mặt đối mặt trong buổi chiều Chủ nhật này, những hành vi khinh suất đối phương – dù vẫn còn – nhưng cũng đã được hạn chế. Sau khi Bill công kích John Sculley vì muốn Apple cấp phép sử dụng hệ điều hành của mình cho các nhà sản xuất khác, để họ có thể sản xuất các phiên bản máy tính sao chép, Steve đã trả đũa cả Sculley và Gates. “Tôi không hứng thú với máy tính xách tay,” Steve nói, rồi phê phán tiêu chuẩn mà Bill đặt ra. “Hàng chục triệu người không cần phải sử dụng những chiếc máy tính cá nhân không tốt như giá trị mà nó nên có.” Điều đó cuối cùng dẫn đến sự công kích thẳng thừng duy nhất trong buổi gặp, mà cả hai đều thấy buồn cười. Khi đưa ra tình huống rằng sự thống trị của Microsoft đã cản trở những tiến bộ trong ngành công nghiệp này, Steve cho biết,

“Trong thế giới của MS-DOS, có hàng trăm người sản xuất máy tính cá nhân.”

“Đúng thế,” Bill đáp.

“Và có hàng trăm người tạo ra các ứng dụng cho những chiếc máy tính cá nhân đó.”

“Chính xác.”

“Nhưng tất cả họ phải vượt qua một khe hở rất nhỏ có tên Microsoft để có thể đạt được mục đích đó.”

“Cái khe đó rất lớn đấy chứ,” Bill đáp lại, vừa ngả người tựa vào thành ghế vừa cười lớn. “Tôi chẳng vẫn nói với anh rằng nó đang dần được nói rộng ra sao... Nó thậm chí còn không phải là một khe hở nữa. Chúng ta không nên sử dụng từ đó.”

“Trước đây mọi người vẫn gọi vậy thôi,” Steve đáp lại, cười toe như một đứa trẻ.

“Mà cái khe nào nhỉ?” Bill hỏi, mỉm cười đáp lại Steve, trước khi giật mình nhận ra mình vừa làm gì và ngả người về phía trước. “Dù sao thì...”

Trong hai người, Bill trầm tĩnh và nhát hơn. Tâm nhìn của anh về lịch sử ngành này cũng chắc chắn như niềm tin về tương lai của nó. Anh luôn thể hiện rằng tâm nhìn xa trông rộng của mình chẳng là gì ngoài một điều đơn giản và rõ ràng mà ai cũng có thể nhìn thấy. Anh giải thích: “Khi bắt đầu xây dựng công ty năm 1975, tôi đã viết rằng có hai điểm cần chú trọng trong ngành công nghiệp máy tính. Một là chip, còn lại là phần mềm.” Anh tiếp tục: “Cách tiếp cận của tôi với thị trường máy tính cá nhân vẫn hết như ban đầu. Mục tiêu của Microsoft là tạo ra những tiêu chuẩn cho

máy tính vẫn không thay đổi so với ban đầu.” Anh cũng không trình bày bất kỳ khía cạnh thành công nào của Microsoft. Anh không hoàn toàn thừa nhận tính cạnh độc quyền của công ty, nhưng lại tranh luận kịch liệt để bảo vệ quan điểm rằng sự chuẩn hóa của trong hệ điều hành của mình và chip của Intel đã mang lại lợi ích cho mọi người. “Ngày nay công nghệ chế tạo chip tiên tiến nhất đến tay người tiêu dùng rất nhanh và rất hiệu quả,” anh nói. “Chỉ cần Intel cho ra đời một chip vi xử lý mới, thì vài tuần sau, hàng trăm công ty sản xuất máy tính cá nhân đã cho ra đời sản phẩm mới, và khách hàng chỉ việc tới cửa hàng bán máy tính gần nhất và mua một chiếc. Việc mua phần mềm cũng giống như vậy. Bởi vì số lượng bán ra rất lớn, nên trên thị trường luôn sẵn có những phần mềm ưu việt với chất lượng tốt gấp mười lần những phần mềm được giới thiệu 5 năm trước, với giá cả về cơ bản không đổi. Thậm chí ngay cả ở những hạng mục sản phẩm mới, khách hàng cũng có rất nhiều phần mềm để lựa chọn.”

Với vị trí bấp bênh lúc bấy giờ, không ngạc nhiên khi Steve là người dễ bị kích động hơn. Anh sẵn sàng thừa nhận một vài sai lầm, thậm chí chấp nhận Bill đúng khi cho rằng Apple lẽ ra nên coi trọng máy tính cá nhân của IBM hơn. Rồi Steve dẫn dắt ý tưởng đó đi xa hơn. “Sự kiện xác định vị trí của Apple trong ngành công nghiệp này trong những năm 1980 thực ra không phải là sự ra đời của hệ điều hành Macintosh,” anh tuyên bố. “Đó là một sự kiện đáng ghi nhớ. Nhưng sự kiện xác lập vị trí của Apple là sự ra đời của máy tính Apple III. Nó là minh chứng đầu tiên tôi từng thấy trong sự nghiệp về một sản phẩm có được vị trí cho riêng mình và phát triển vượt lên trên cả những nhu cầu cần được thỏa mãn của khách hàng. Chúng tôi đã mất thêm tám tháng so với dự kiến để hoàn thành, chiếc máy tính đã được thiết kế quá kỹ và có chi phí hơi quá cao. Thật thú vị khi tưởng tượng chuyện gì đã xảy ra nếu Apple III ra đời đúng như mong đợi, tức là rất tinh gọn, nâng cấp so với Apple II, mang

đế n cho người sử dụng nhiề u đặc tính hơn và khiế n nó phù hợp hơn với doanh nghiệp. [Nhưng thay vì thế ,] Apple thất bại thảm hại.” Sau này, anh thẳng thắ n thừa nhận phầ n lớn sai lầm là do anh: “Một trong những nguyên nhân khiế n Apple III gặp vấ n đề là do tôi đã lấ y đi một nhóm những cá nhân xuấ t sắ c từ dự án đó để nghiên cứu cách biế n những gì tôi thấ y ở Xerox (PARC) thành sự thật.”

Đó là một sự thừa nhận thú vị. Steve không phải kiểu người thích xét lại những lỗi lầm của bản thân, nhưng lúc này, trong buổi nói chuyện công khai với người bạn mà, ngoại trừ Jobs, mọi người đế u coi là người tiên phong trong ngành công nghiệp máy tính, anh hoàn toàn hồ i lỗi. Phầ n sau của cuộc trò chuyện, Steve thậm chí còn lôi một mẫu giấ y anh đã xé từ tạp chí *Newsweek* để chắ c chắ n rằng Bill không cảm thấ y bị xúc phạm vì tác giả cho rằng Steve không còn là bạn của Bill. “Tôi đã xé bài báo này ra và đã định gọi cho anh trước khi tôi được biế t rằng chúng ta sẽ cùng tham gia phỏng vấ n,” Steve nói, tay cầ m tờ giấ y giố ng như một luật sư bào chữa. “Điề u này hoàn toàn không đúng, và tôi không biế t họ lấ y ý tưởng đó ở đâu ra.”

Steve hào hứng nhấ t khi chúng tôi bắt đầ u trao đổi về việc liệu ngành công nghiệp máy tính cá nhân có thể tạo ra một sản phẩm ưu việt như Mac một lầ n nữa hay không. Tắ t nhiên, đó là sản phẩm khiế n Steve quan tâm nhiề u nhấ t. Dù ở thời điểm nào trong sự nghiệp, Steve cũng luôn muố n tạo ra những thiế t bị có thể đổi mới hoàn toàn ngành công nghiệp này. “Về cơ bản,” anh nói, “ngành công nghiệp máy tính cá nhân đang ở giai đoạn chuyển giao hoặc sẽ phát triển nhanh hơn. Tôi cho rằng điề u đó có giá trị hơn nhiề u so với tôi từng nghĩ. Nhưng tôi cũng cho rằng bí quyế t thực sự và cũng là sự bức thiế t đích thực để giữ cho ngành công nghiệp của chúng ta được bền vững, chính là sự cân bằ ng giữa tăng trưởng về lợi nhuận

với những thay đổi lớn. Tôi lo ngại về những thay đổi lớn, và nguôn gốc của chúng.” Sau đó anh nói thêm: “Thỉnh thoảng, người tiên phong cũng cần có một cú hích. [Ngoài ra,] nó cũng có ích đối với người khởi tạo những đổi mới bất thường. Nếu họ đúng, thì thứ chờ đợi họ ở phía trước sẽ là một hũ vàng rất lớn, cùng khả năng đóng góp cho thế giới.”

Bill không bị ám ảnh bởi những thay đổi mang tính cách mạng. Anh biết rằng những công nghệ đột phá sẽ luôn xuất hiện, và rằng bản chất của kinh doanh công nghệ – thực tế là bản chất của loài người – đã minh chứng rằng thời điểm lịch sử đó sẽ xảy đến. Nhưng trong suốt buổi phỏng vấn, anh thể hiện rõ ràng rằng điều anh quan tâm nhiều nhất là tác động xấu mà sự xâu xé lẫn nhau hiện giờ của các doanh nghiệp gây ra cho những khách hàng doanh nghiệp đang sử dụng phần mềm của anh. “Tất cả những gì tôi muốn là một chiếc ô tô có thể chạy trên những con đường hiện có,” anh giải thích. “Tôi nghiêng về phương án phát triển đó.” Những khoản đầu tư khổng lồ mà các công ty Mỹ đã đổ vào máy tính cá nhân và các ứng dụng quan trọng được sử dụng để chạy hệ thống vận hành “phục vụ cho một số động lực đặc biệt”, anh nói. “Năm năm sau, anh sẽ không thể tìm thấy phần mềm dành cho sáu loại máy tính khác nhau ở cửa hàng phần mềm Egghead. Cá nhân mà nói, tôi chắc chắn sẽ choáng váng nếu anh tìm thấy phần mềm cho nhiều hơn một loại máy tính thành công áp đảo, và có thể một vài loại khác. Nhiều hơn ba sẽ là quá ngạc nhiên rồi.”

Khi Steve rời Apple năm 1985, cuộc cạnh tranh chính trong ngành kinh doanh phần cứng máy tính đã được định hình thành cuộc chiến thiết kế được chiếc máy tính tốt nhất; bất kể ai làm được điều đó, cũng được dự đoán rằng sẽ giành được nhiều khách hàng nhất. Nhưng sáu năm sau, cuộc chơi đã hoàn toàn thay đổi, một sự thật mà Steve chỉ dần dần hiểu được khi đối diện với

những khó khăn anh gặp phải với NeXT. Cuộc chơi lúc này hoàn toàn chú trọng tới việc phục vụ các khách hàng doanh nghiệp với hàng triệu máy móc. Các công ty ngày càng phụ thuộc vào máy tính – thiết bị chạy các ứng dụng được xây dựng riêng giúp họ thực hiện các hoạt động phức tạp, dữ liệu chuyên sâu. Họ cần những ứng dụng này để làm việc với mỗi chiếc máy tính mới. Chi phí cho việc tạo lại dữ liệu sao cho tương thích với, chẳng hạn, một chiếc máy tính của NeXT không hoạt động với hệ điều hành Windows, có thể là quá lớn, không chỉ về chi phí tài chính cho việc lập trình lại mà cả chi phí cơ hội phải bỏ ra, vì lượng thời gian mất đi để trang bị thêm những bộ phận mới. Phần rêu rĩa không phải là điều những khách hàng doanh nghiệp này hứng thú, mà thực tế, họ thấy những phần thêm vào này có phần nguy hiểm. Không, điều họ cần là một thiết bị mạnh hơn, nhanh hơn và trên hết, đáng tin cậy hơn.

Không nhiều người trong giới báo chí chính thống viết về ngành công nghiệp mới mẻ này hiểu được làm thế nào máy tính cá nhân bắt đầu trở lại thành những chiếc máy của tổ chức. Nguyên nhân chủ yếu là vì với hầu hết các nhà báo đầu những năm 1990, sẽ dễ dàng hơn để hình dung ra và thấy hào hứng với tiềm năng của phần mềm giáo dục, hoặc phương pháp kiểm soát tài chính cá nhân, hoặc tạo dựng công thức nấu ăn trong căn bếp “số”, hoặc mừng tượng cách các kiến trúc sư nghiệp dư có thể thiết kế những căn nhà hiện đại ngay trên máy tính của họ ở nhà. Ai mà không hào hứng với việc có thêm nhiều khả năng hơn, khi máy tính là công cụ hỗ trợ cho não bộ, là “trợ thủ cho trí não,” như Steve đã từng nói? Đây là câu chuyện về công nghệ máy tính đã tôn biết bao nhiêu giá trị, và là câu chuyện mà không ai thấu hiểu hơn Steve.

Bill Gates không bị ảnh hưởng bởi câu chuyện đó. Anh cho rằng thật quá ngây thơ khi bỏ qua chi tiết rằng máy vi tính có thể giúp

nhân viên các công ty làm được rất nhiều việc phức tạp hơn. Thị trường người tiêu dùng có thể là một thị trường mang lại lợi nhuận khổng lồ, hay nói một cách đơn giản, số lượng khách hàng nhiều hơn số lượng doanh nghiệp, thế nên nếu bán đúng sản phẩm người tiêu dùng cần, bạn sẽ hái ra tiền. Nhưng máy vi tính cá nhân ở thời điểm đó vẫn chưa đủ mạnh và giá chưa vừa túi tiền để có thể kích thích số đông người tiêu dùng, hoặc để thay đổi đáng kể cuộc sống của họ. Tuy nhiên, thị trường doanh nghiệp thì khác hẳn. Tiềm năng bán hàng thể hiện qua số lượng máy vi tính ở các doanh nghiệp, với hàng ngàn công ty lớn nhỏ, đã trở thành mục tiêu trong chiến lược tài hoa và trọng tâm của Bill Gates. Những công ty này chịu trả giá tốt để mua độ tin cậy và bền bỉ mà những chiếc máy vi tính của Windows mang lại. Họ hoan hỉ chào đón những cải tiến mới, và Bill biết cách mang đến cho họ những gì họ cần. Ngoài mặt, Steve thể hiện sự ủng hộ quan điểm đó, nhưng thực tế anh không quan tâm tới chiến lược này. Anh chỉ hào hứng với khái niệm làm thế nào một chiếc máy vi tính “xuất thân” có thể mở ra nhiều tiềm năng hơn nữa cho người sử dụng nó.

Điểm khác biệt cơ bản này giữa hai cha đẻ của máy vi tính cá nhân được thể hiện hoàn toàn rõ ràng qua buổi phỏng vấn. Điều chưa được làm rõ, và điều Bill thậm chí chưa hề tiết lộ, là tâm hiệu biết sâu sắc của anh về việc nhu cầu máy tính của các doanh nghiệp sẽ làm biến đổi chính ngành kinh doanh máy tính như thế nào trong vài năm tới, và xa hơn nữa, sẽ loại khỏi cuộc chơi những người, ví dụ như Steve – chỉ chú trọng vào tính thẩm mỹ và tính thu hút của máy tính cá nhân. Mặc dù không ai nhận ra điều này ở thời điểm đó, nhưng Bill đang chuẩn bị rút khỏi lĩnh vực máy tính cá nhân. Và mĩa mai thay, vì hành động đó, cuối cùng anh đã tạo cho Steve cơ hội để vượt lên.



THẬP NIÊN 1990 đã có thể trở thành Kỷ nguyên của Microsoft, thời kỳ mà chỉ một công ty kiểm soát định hướng của toàn bộ ngành công nghiệp máy tính. Microsoft thực sự đã có một cộng sự quan trọng ở Intel, công ty sở hữu con chip có trong mọi thiết bị chạy hệ điều hành Windows. Nhưng sự kết hợp của Windows với một gói các ứng dụng năng suất văn phòng đã giúp Microsoft thâm nhập vào các tập đoàn, điều mà Intel không bao giờ bắt kịp. Trong khi những con chip được nâng cấp công suất và tốc độ một cách đều đặn của Intel đã mang đến những tiến bộ nhất định cho công nghệ, thì những phần mềm khác của Windows và Microsoft tạo nên cảm quan và giác quan cho người dùng về những chiếc máy vi tính doanh nghiệp. Bằng cách đáp ứng mọi nhu cầu của cả những doanh nghiệp trong danh sách Fortune 500 lẫn các doanh nghiệp nhỏ, Bill Gates đã trở thành vua công nghệ. Và CEO của Intel, Andy Grove, dù không muốn, đã bị “đẩy sang” vị trí của bậc lão thành – “chuyên gia cao niên”.

Gates và Grove đã cùng khai thác triệt để khía cạnh mà Steve bỏ qua. Khi đánh giá về tương lai gần, họ nhận thấy rằng máy tính cá nhân sẽ cần thay đổi rất nhiều trong khía cạnh hiệu suất để có thể bao hàm toàn bộ mọi khía cạnh của công nghệ máy tính. Trong quá khứ, những chiếc máy doanh nghiệp cao cấp, đắt đỏ được sản xuất dựa trên các thiết kế độc quyền và không có được lợi ích từ lợi thế chi phí của những bộ phận đã được chuẩn hóa. Chẳng bao lâu, Gates và Grove cũng hiểu được rằng, cuối cùng, phần bên trong của những chiếc máy tính chuyên dụng đắt đỏ, được thiết kế riêng sẽ trở thành những bảng mạch máy tính với tính năng vượt trội, và rằng một quy trình tương tự cũng sẽ được áp dụng với cả những chiếc máy tính nhỏ, máy tính lớn, thậm chí những siêu máy tính cho doanh nghiệp – những thiết bị hiếm có và siêu đắt đỏ ấy được sử dụng cho mọi công việc, từ tạo mô hình thời tiết đến điều khiển các thiết bị hạt nhân. (Ví dụ như chiếc máy Watson của IBM – năm

2011 đã đánh bại hiện tượng *Jeopardy!* của Ken Jennings – là một chiếc máy vi tính dựa trên cấu trúc giống máy vi tính cá nhân như vậy.) Kết quả là, rõ ràng, hầu như mọi máy tính mà các công ty dựa vào để quản lý các hoạt động quan trọng sẽ tiếp nhận kiến trúc điện tử bên trong của một máy tính cá nhân. Tất cả những chiếc máy đó rẻ hơn, dễ lập trình cũng như vận hành hơn rất nhiều so với những siêu máy tính công nghệ, bởi lẽ chúng được sản xuất từ những thành phần làm từ chất bán dẫn giống như máy tính cá nhân, và thường sử dụng một loại phần mềm hệ điều hành của Windows. Do đó chúng được hưởng lợi thế chi phí không ngừng, có được từ sự kết hợp định luật Moore với sự tăng trưởng đột phá của bản thân thị trường máy tính cá nhân.

Trong suốt những năm 1990, Microsoft giữ vị trí thống trị trong lĩnh vực tin học doanh nghiệp. Và các doanh nghiệp vui vẻ chấp nhận tiêu chuẩn của nó. Trong lúc nóng lòng muốn tăng năng suất nhờ công nghệ, họ đã chi hàng nghìn tỉ đô la. Chỉ tính trong năm 1991, các doanh nghiệp đã chi 124 tỉ đô la cho công nghệ thông tin, và con số này chiếm 2% tổng sản phẩm quốc nội. Tính tới năm 2000, con số đó đã tăng gấp đôi lên 4,6%. Công ty có lợi hàng đầu chính là Microsoft; trong cùng khoảng thời gian đó, doanh thu của Microsoft đã tăng từ 1,8 tỉ đô la lên 23 tỉ đô la, lợi nhuận tăng từ 463 triệu đô la lên 9,4 tỉ đô la, và giá cổ phiếu của công ty tăng 3.000%.

Ngập trong khó khăn tại NeXT, Steve không được hưởng lợi gì từ xu thế cuồng nhiệt này. Anh có bán một vài chiếc máy tính cho một số doanh nghiệp, và khi Internet trở thành mạng toàn cầu, phần mềm WebObjects của công ty trở thành một công cụ hiệu quả để các doanh nghiệp tự phát triển website riêng. Nhưng những thứ đó chỉ là cơm thừa canh cặn. Phần lớn thời gian, Steve Jobs chỉ có thể đứng bên lề và quan sát người bạn cũ, đối thủ, một người phù hợp

hơn với nhu cầu của thị trường doanh nghiệp, được mọi người ca tụng là doanh nhân quan trọng nhất thế giới.



SAU KHOẢNG HAI tiếng rưỡi, chúng tôi kết thúc buổi phỏng vấn. Tôi đã theo dõi hai người này trong nhiều năm, nhưng đưa hai nhân vật năng động và cạnh tranh nhau khốc liệt này tới nói chuyện cùng nhau thì giống như thể tôi đang bị ảo giác. Hiệu ứng tạo chiều sâu (parallax effect) trong cách họ tương tác giúp tôi nhận thức rõ hơn và khâm phục họ nhiều hơn. Có lẽ cũng bởi họ không tham gia phỏng vấn vì mục tiêu bán hàng nên tôi được thấy họ với nhiều sắc thái cảm xúc hơn. Sự gần gũi và tính cạnh tranh bẩm sinh của họ đã làm nổi bật sự hóm hỉnh, những ý kiến sắc bén của họ, và thậm chí cả một cảm giác về tình bạn mà có lẽ trong một hoàn cảnh khác, họ không cho phép thể hiện ra ngoài.

George Lange, người di chuyển khắp nơi trong suốt cuộc gặp bất ngờ, với máy ảnh sẵn sàng trên tay, đề xuất chụp một bức ảnh để cho lên trang bìa. Chúng tôi không có nhiều thời gian, Bill nhất định muốn tới sân bay San Francisco cho kịp chuyến bay đã đặt vé sẵn về Seattle. George cân nhắc chụp ảnh họ ở ngoài trời, nhưng rồi quyết định rằng vị trí chiếu sáng cầu thang chính, ước chừng mình đột ngột ở giữa phòng khách, sẽ hợp với trang bìa hơn. Anh ta giải thích lý do cho cả hai. Bill chưa từng cầu kỳ khi chụp ảnh đăng báo – điều anh quan tâm là họ phải chụp thật nhanh. Nhưng còn Steve, bình thường luôn tự cho rằng mình là chuyên gia trong lĩnh vực tạo hình nghệ thuật. Vấn đề khó thương thảo nhất mà tôi gặp phải với Steve khi đề xuất viết bài cho tạp chí *Fortune* là chuyện chụp hình. Steve đưa ra đủ mọi lời khuyên về các bức ảnh phù hợp với bài viết, đặc biệt về cách tiếp cận mang tính nghệ thuật khi chụp chân dung anh cho trang bìa. Anh có thể hơi kiêu ngạo khi đề xuất cách mình được

lột tả qua hình ảnh, và luôn tìm cách chỉ đạo không chỉ về việc lựa chọn ai là nhiếp ảnh gia, mà còn về cách tạo bố cục khi chụp chân dung. Tuy nhiên, lần này anh không đưa ra ý kiến gì. Anh bước ngay tới bậc cầu thang màu đỏ và gõ cửa xuống. Vừa nhìn sang Steve, George đã nói ngay: “Steve, anh không đi giày kìa. Anh không muốn xuất hiện trên bìa tạp chí *Fortune* với đôi chân trần chứ?” Steve nhún vai, nói: “Ồ, được thôi.” Anh đi lên lầu, chọn lấy một đôi giày đế mềm, rồi đi xuống – với một bên giày chưa buộc dây.

Sau khi chụp hình, tôi nói với Bill rằng tôi sẽ đưa anh ra sân bay bằng xe Volvo của mình, nhưng chúng tôi phải chờ một chút để George chụp một bức ảnh có cả ba chúng tôi ở sân sau nhà Steve, cho biên tập viên của tạp chí. Xong việc, Bill và tôi nhanh chóng tới sân bay. Chúng tôi không nói chuyện nhiều – tôi có thể đoán chắc rằng anh đã quên ngay buổi phỏng vấn và đang suy nghĩ về những việc sắp xảy ra với mình. “Anh và Steve đã rất ăn ý với nhau,” tôi nhận xét. “Sao lại không chứ?”, anh trả lời. Anh có phần lơ đãng, nhưng vẫn lịch sự như thường. “Cảm ơn anh. Tôi thực sự vui vì chúng ta đã làm điều đó,” anh nói khi nhanh chóng rời khỏi xe của tôi.

Bức ảnh của George hóa ra là bức ảnh bìa tôi thích nhất trong nhiều lần làm việc cùng Bill và Steve. Những thanh chắn bằng kim loại đỏ xuống xung quanh hai ông trùm máy tính trẻ tuổi đang vai kề vai đứng sát trên bậc cầu thang, Steve đứng cao hơn Bill một bậc. Đối với tôi, biểu hiện trên mặt họ không hề gượng gạo, mà rất đúng với tính cách của họ. Bill trông giống một chú mèo vừa ăn chim hoàng yến. Và Steve, người có cảm giác có thể bán cây cầu Cổng Vàng cho bất cứ ai (tất nhiên ngoại trừ Bill), có nụ cười láu cá của một thanh niên trẻ tuổi thông minh – kẻ không bao giờ hết hứng thú với những trò tình quái.

Dù có những vấn đề kinh doanh phiến toái, Steve vẫn có lý do để mỉm cười. Khi đó, nếu xét về sự nghiệp, anh đang bắt đầu,

nhưng cũng đang bắt đầu ổn định đời sống riêng, theo cách khiến anh thực sự thỏa mãn. Con gái anh, Lisa, vừa quyết định tới sống cùng anh và Laurene. Việc này giống như một cách chuộc lỗi cho sự thiếu chín chắn và vô trách nhiệm của anh khi từ bỏ cương vị làm cha. Và việc cậu con trai Reed sắp chào đời cũng khiến cho người đàn ông rất không điển hình này hào hứng. Tất nhiên, Reed là người con đầu tiên anh thực sự có kế hoạch sinh ra, và khi cậu chào đời vào tháng 10, Steve đã phản ứng như bao ông bố khác – trở thành ông bố biết tuốt, theo cách cực kỳ nghiêm túc, có thể khiến các ông bố bà mẹ đã từng kinh qua giai đoạn này cảm thấy buồn cười. “Họ đúng là một cặp bố mẹ lãn đầu điển hình,” Mike Slade nhớ lại. “Họ làm mọi việc sai hết cả. Họ đều lập dị đúng không? Do đó hậu như lúc nào đứa bé cũng nằm trên giường, và chỉ được bú mẹ. Vậy đứa trẻ sẽ thế nào? Nó gào khóc suốt ngày và hậu như bị đói. Thế nên chỉ trong một tuần, họ trông như những tù nhân sống sót.”

“Steve giống như một đứa trẻ vậy,” Slade tiếp tục. “Và anh ấy không chớp mắt chút nào. Vì thế anh ấy nhanh chóng trở nên dễ nổi nóng. Anh ấy trông như thể vừa trải qua một đợt tra tấn của CIA. Tôi nói thật đó. Chỉ trong vòng một tuần sau khi Reed ra đời, anh ấy trở thành kiểu: ‘Tôi đến phải thuê một Chủ tịch và một giám đốc điều hành mà thôi. Tôi phải làm thế thật mà thôi. Trời ơi, như thế này thật quá sức.’”. Nhưng ngay cả điều này cũng cho thấy niềm thích thú của anh với con trai, và sự nghiêm túc mà anh sẽ áp dụng khi nuôi dạy Reed.

Có một lý do khác để Steve cảm thấy hạnh phúc, mà lúc đó không một ai, kể cả Steve, hiểu được.

Chiến lược của Bill – là Microsoft sẽ lái ngành công nghiệp này đến một tiêu chuẩn có thể phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp – có thể định hình mọi thứ về tin học trong những năm 1990. Máy

tính cá nhân đã bao hàm cả máy tính chuyên dụng. Siêu máy tính đã không còn là gì to tát ngoài hàng loạt các bản mạch được dựng lên từ kiến trúc của máy tính cá nhân. Những gã khổng lồ về máy tính cá nhân của thập niên đó, như Dell, Compaq, HP và Gateway sản xuất hàng loạt những máy tính không chút thẩm mỹ, cạnh tranh nhau ở những khía cạnh như tốc độ, công suất và thời gian giao hàng. Hàng tỉ người trên thế giới trở nên phụ thuộc vào máy tính để giao tiếp hàng ngày với nhau thông qua các hộp có thể thay thế lẫn nhau, được trang bị cùng loại chip vi xử lý, và các chip này thực hiện công việc của mình thông qua những ứng dụng do cùng một hệ điều hành chi phối. Apple, từng là công ty chuyên sản xuất những chiếc máy tính độc đáo cho cá nhân, được John Sculley sáng lập; và những CEO kém kế nghiệp ông tiếp tục theo đuổi con đường ông đã chọn. Đến cuối những năm 1990 có vẻ như kịch bản phong cách Orwellian⁽⁹⁾ trong quảng cáo “1984” của Mac đã trở thành sự thật. Big Business, với hai chữ B⁽¹⁰⁾, đã thống trị ngành tin học. Những kẻ lừa dối thì sử dụng những gì họ được chỉ dẫn. Khía cạnh cá nhân bị tước khỏi công nghệ máy tính cá nhân. Qua nhiều năm, vị trí thống trị của Microsoft vẫn đều đều tăng lên với các bước chuyển mình đều đặn, không thể tránh khỏi, không lay chuyển được. Có vẻ như Windows sẽ thống trị mãi mãi. Sự trỗi dậy của Bill Gates cũng đều đặn như chính ngành tin học mà anh đã tạo ra. Ít nhất đó là cách Steve cảm nhận về công việc của đối thủ đang thành công hơn anh rất nhiều.

Tất nhiên, toàn bộ sự chuẩn hóa này sẽ để lại khoảng mở. Một khoảng mở cho người mong muốn tạo ra những thiết bị có thể khơi dậy niềm ham thích ở người yêu công nghệ đích thực, hơn là chỉ để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Khoảng mở cho một người giống như Steve Jobs. Vào thời điểm diễn ra cuộc phỏng vấn của tôi, Steve vẫn còn là một gã chưa có định hướng rõ ràng. Nổi óan giận dai dẳng về cách Sculley và Hội đồng quản trị Apple đối xử với

anh, nỗi thất vọng vì sự kém may mắn và vị thế ít quan trọng của NeXT, và nhu cầu tự cao tự đại của cá nhân anh rằng phải trở thành người có ảnh hưởng trong ngành công nghiệp đang bị điều khiển bởi một người khác đã khiến anh không thể nhìn ra cách vượt qua tình trạng khó khăn này. Trong một vài năm sau đó, anh tập trung thực hiện mục tiêu khiến NeXT và Pixar thành công. Nhưng cuối cùng anh sẽ cảm nhận được con đường dẫn tới khoảng mở mà Gates đã bỏ ngỏ – cơ hội cho công ty có thể một lần nữa tạo ra những thiết bị tin học tuyệt vời đến điên rồ cho mọi người. Và khi tìm ra cơ hội còn để ngỏ đó, và tận dụng nó tối đa, anh đã nhận được những lời ca tụng mà Gates không bao giờ có cơ hội nhận được.

CHƯƠNG 7

MAY MẮN

WOODY

BUZZ

WOODY

BUZZ

WOODY

đồ` chơi cậu bé

Câu chuyện đô` chơi

V

Fortune

Forbes

World Wide Web dot-com URL

Fortune

Fortune

Toy Story





Nàng tiên cá
, Người đẹp và Quái thú
A-la-đanh và cây đèn thần *Ác mộng trước Giáng sinh*

Vua sư tử

chuyện đờ` chơi

Câu

Lò đào tạo quái vật

đồ chơi

Câu chuyện



Câu chuyện đồ chơi

Câu chuyện đô` chơi

chuyện đồ` chơi

Câu

Buffy – Kẻ giết ma cà rô`ng

Biệt đội siêu anh hùng

Câu chuyện đồ` chơi

Thế` giới côn trùng

Đi tìm Nemo

Công ty quái vật

Wall-E

Vút bay

nhân

Wall-E

Gia đình siêu

chuyện đồ ` chơi

Câu

Câu chuyện đồ ` chơi



Câu chuyện đồ ` chơi

Câu chuyện đô` chơi

Thế giới côn trùng



chuyện đô` chơi

Câu

Pocahontas

Pocahontas

Pocahontas

Câu chuyện đô` chơi

Có ai không

Câu chuyện đồ chơi

Pocahontas

Vua sư tử



Câu chuyện đồ chơi



Câu chuyện đồ chơi

Câu chuyện

đô` chơi

Câu chuyện đô` chơi

Câu chuyện đô` chơi

Công chúa tóc xù

Câu chuyện đô` chơi

Câu chuyện đô` chơi

CHƯƠNG 8

NHỮNG GÃ ĐẦN, NHỮNG KẺ ĐÁNG GHÉT VÀ NHỮNG NGƯỜI BẢO VỆ

Nhờ thành công bất ngờ, nhanh chóng của *Câu chuyện đồ chơi* và đợt IPO của Pixar, Steve lại trở nên nổi tiếng. Anh nhận được nhiều sự quan tâm, chú ý, nhưng cả Ed Catmull và John Lasseter đều không quan tâm tới điều đó. Giờ đây khi Pixar đã có nền tảng tài chính vững chắc, họ đều đã mải mê với việc phát triển bộ phim tiếp theo, *Thế giới côn trùng*, mà không phải lo lắng về số phận của công ty nữa. Đối với thế giới bên ngoài, có vẻ như Jobs đã khám phá ra thứ bột phép của mình. Thành công của *Câu chuyện đồ chơi* đã mang lại cho giai thoại về Steve Jobs một chút thay đổi khá thú vị.

Câu hỏi bây giờ là liệu thành công với Pixar của Steve có phải chỉ là một cú ăn may hay không. Đối với một người mà sau này tên tuổi sẽ gắn liền với khái niệm “màn hai” trên đất Mỹ, thì Steve Jobs của năm 1996 có ít thành công so với anh của những năm sau đó. Tiếp nối Apple II là Apple III và Lisa, cả hai đều không thành công. Mac chỉ trở nên thành công ở những phiên bản mạnh mẽ hơn được John Sculley giới thiệu. Bước kế tiếp lớn nhất của anh, NeXT, công ty mà Steve sáng lập để trở thành phiên bản được lý tưởng hóa của Apple, đã tỏ ra thất bại nặng nề.

Pixar quả có mang đến ít nhiều sự gỡ gạc. Nhưng tất nhiên Steve đã từng đứng trên đỉnh vinh quang của thế giới. Câu hỏi đặt ra là liệu anh có thể sống với điều đó tốt hơn trong quá khứ không? Liệu anh có lặp lại lỗi lầm không? Hoặc – nói theo ngôn ngữ của

Pixar – liệu anh có giống như Woody trong *Câu chuyện đồ chơi* và ghi lòng tạc dạ những điều học được khi bị đày ải hay không? Liệu anh có xoa dịu cái tôi cá nhân, hòa đồng với mọi người, đánh bại đối thủ, và trở thành một người hùng thực sự không?



SAU KHI THỎA THUẬN với IBM kết thúc vào năm 1992, bốn năm cuối của NeXT tương đối bi hài. Steve đã thử nhiều chiến lược tới mức công ty hoạt động không theo một định hướng nào. Anh đã tạo ra một loại máy tính rẻ tiền hơn, có kích thước nhỏ chỉ bằng hộp đựng pizza tên là NeXTstation, nhưng nó không bao giờ được người tiêu dùng chú ý tới. Steve và nhóm cộng sự đã quyết định thiết kế một mẫu mới, dựa trên mạch vi xử lý mới có tên chip PowerPC – chính là mạch vi xử lý mà sau này dòng máy Macs mới hơn của Apple sẽ sử dụng. Nhưng cuối cùng họ đã quyết định rằng không có thị trường thực sự cho dòng máy đó – vì thế chưa có một chiếc máy nào được sản xuất ra.

Mike Slade, lúc đó là giám đốc marketing, thi thoảng lại nghĩ tới công ty cũ – Microsoft – với thái độ trêu mỉn: “Microsoft thì giống như đội bóng chày Yankee,” ông nhớ lại. “Tôi làm việc cho NeXT thì giống như cầu thủ ném bóng mới vào nghề chơi cho đội Florida Marlins năm 1998, đội đã thắng, để xem nào, tầm 50 trận. Những ngày đó, Steve thực sự bị lãng quên. Anh ấy giống như Brian Wilson [sau khi anh này rời bỏ ban nhạc Beach Boys], người đã bị lu mờ, đã thành quá khứ. Anh ấy trở thành kẻ tương đối lạc lõng trong giới công nghệ cao. Steve lúc này ở nhà làm lĩnh vực kinh doanh. Anh ấy có mặt trên trái đất này để bán sản phẩm cho người tiêu dùng, chứ không để giữ vai trò quản lý cho doanh nghiệp IT.”

Steve có bản năng marketing tuyệt vời, nhưng điều đó đã bị lãng phí ở một công ty không tạo ra một sản phẩm có tính cạnh tranh. Một

hôm, anh nói với Slade rằng anh muốn “đấu đá” với Sun. Vì vậy anh bảo Slade yêu cầu hai lập trình viên tạo ra một ứng dụng cơ sở dữ liệu tương đối cơ bản, một người sẽ sử dụng máy tính của NeXT được trang bị phần mềm của công ty, người còn lại sẽ sử dụng máy của Sun và Polaris – một phiên bản hệ điều hành Unix của Sun. Slade ghi hình quá trình làm việc của họ. Lập trình viên sử dụng máy của NeXT hoàn thành công việc nhanh hơn nhiều so với đối thủ làm việc trên máy của Sun, đến nỗi anh này còn có thời gian để chơi cả một trò chơi điện tử. Đoạn băng ghi hình họ công bố cho thấy, khi hết thời gian, lập trình viên của Sun đã lẩm bẩm: “Ừm, mình chỉ còn mấy việc nữa chưa xong.” Sau sự kiện này, NeXT chạy tám bài quảng cáo trên tạp chí *Wall Street Journal*, dành toàn bộ kinh phí marketing cho cả năm của công ty vào đợt tấn công này. Kết quả là gì? “Sự quan tâm ồ ạt của công chúng, đúng như Steve đã dự đoán trước đó,” Slade cười lớn khi Scott McNealy than vãn trên các phương tiện truyền thông về chiến lược marketing “thiếu chín chắn” của NeXT. “Điều mọi người không hiểu,” Slade tiếp, “là Steve cũng có thể thông minh không kém khi phải tư duy kiểu tiêu tiệt. Tôi nảy ra một chiến lược marketing phức tạp, và anh ấy nói, ‘Không. Điều duy nhất có ý nghĩa là một cuộc đấu đá.’ Và anh ấy đã đúng.”

Nếu có những lúc rất thông minh, thì cũng có lúc anh bó tay rồi trước những vấn đề phức tạp của việc điều hành công ty. Sai lầm trong điều hành của anh đạt đến điểm cực đại khi anh thuê một gã ba hoa chích chòe tên là Peter van Cuylenburg để điều hành hoạt động hàng ngày của công ty. Câu chuyện về PVC, cách mọi người gọi anh ta, đã chứng tỏ Steve có thể thiếu tập trung đến mức nào. Do bối cảnh khi đưa ra quyết định rằng cần phải thuê một Chủ tịch, Steve xem qua nhiều CV của các ứng viên có ít chuyên môn trước khi chọn van Cuylenburg, một nhân viên kỳ cựu của Xerox và Texas Instruments, người đã từ chối lời mời làm việc qua fax trước

đó. Steve bày tỏ thái độ mê n mộ: “Nê u tôi bị cán dẹp lép khi đang sang đường,” anh nói với tạp chí *New York Times*, “tôi sẽ thấ y yên tâm khi đê [Peter] điề u hành NeXT.”

Nói một cách hình tượng thì cuô i cùng, hóa ra chính van Cuylenburg là người bị cán bẹp. Anh ta đã hứa sẽ đưa ra chiế n lược rõ ràng cho NeXT, nhưng điề u đó đã không xảy ra. Quá chú trọng vào chi tiế t, van Cuylenburg bị một vài nhân viên phản đố i, đó là những người nhận thấ y anh ta quá chú trọng tới quá trình mà không màng tới sản phẩm. Tệ hơn, anh ta và Steve dường như thường xuyên bấ t hòa. Những nhà đầ u tư như Canon (công ty đã rót vào 100 triệu đô la năm 1989) phản nản rằ ng họ không biế t ai là người điề u hành công ty – Steve hay van Cuylenburg. Cả nhân viên cũng nhận đượ những tín hiệu không rõ ràng – ít nhấ t cũng có một vài giám đố c câ p cao tin rằ ng Cuylenburg đã cô gắ ng bán công ty cho Sun Microsystems mà không thông qua Steve. Van Cuylenburg phủ nhận điề u này, và CEO của Sun lúc đó, Scott McNealy cũng phủ nhận việc hai công ty từng đạt đượ một thỏa thuận nào đó. Nhưng có một điề u hoàn toàn chắ c chắ n, Steve và van Cuylenburg không thể tạo thành một nhóm quản lý thành công đượ. PVC không làm ở NeXT lâu.

Rấ t nhanh sau khi anh này nghỉ việc, Steve cay đắ ng quyế t định dừng hoạt động sản xuấ t máy tính NeXT. Thiế t kế kiế u dáng của máy tính thu hút anh hơn tấ t thấ y, và anh rấ t tự hào về vẻ đẹp cũng như chế độ vận hành của những máy tính anh từng giám sát. Nhưng máy tính NeXT bóng loáng lại không đắ t khách. Steve miễn cưỡng phải đóng cửa bộ phận phầ n cứng, sa thải một nửa số nhân viên, và phải chuyên số nhân viên phầ n cứng còn lại cùng tài sản của nhà máy sang cho Canon theo một thỏa thuận dưới sự giám sát của Jon Rubinstein. Bản thân khu nhà máy Fremont bị đưa ra thị trường bấ t động sản để bán hoặc cho thuê, vì trước đó nó đơn thuầ n

chỉ là nhà kho. Ước mơ ban đầu – rằng NeXT sẽ tạo ra chiếc máy tính vĩ đại tiếp theo cho thế giới – đã không thể thành hiện thực. “Chúng tôi lạc lõng trong công nghệ,” sau này Steve nói với tôi.

Sự thất bại của NeXT không bị im đi, và cũng chẳng có gì che giấu việc nguyên nhân thất bại của NeXT chủ yếu là tại Steve. Đó là một thời điểm âm ỉ trong sự nghiệp của Steve. Anh buồn phiền vì thất bại, và rất không giống anh, anh để cho sự thất vọng của mình thể hiện ra ngoài. Một ngày nọ, Ed Catmull đọc được một thông cáo báo chí của NeXT về việc: “NeXT thực sự vui mừng khi là công ty bán phần mềm để kiểm soát các máy chủ thông tin hoặc trung tâm dữ liệu của chính phủ, hay những thứ tương tự như thế. Tôi đọc và nghĩ, chết tiệt, tin này chắc sẽ khiến Steve đau khổ lắm. Vì thế, tôi gọi điện cho anh ấy. Chúng tôi gặp nhau tại một nhà hàng Nhật Bản ở Palo Alto, và tôi nói: ‘Như thế này không phải cậu, Steve à.’ Và anh ấy nói: ‘Ừ, tôi biết chứ. Tôi cũng ghét chuyện này lắm. Ý tôi là, máy gã giám đốc công nghệ toàn những người dễ mê, nhưng Chúa ơi, điều này thật tệ!’”

Trước công chúng, Steve cố gắng khỏa lấp họa bước ngoặt này như một trò cá cược liều lĩnh về phần mềm máy tính, đặc biệt là về hệ điều hành NeXTSTEP của công ty, sản phẩm anh từng cho là “không có đối thủ”. Nhưng lần này lời ngụy biện của anh bị giới truyền thông bóc mẽ – và bị các đối thủ khác như Microsoft nhìn thấu.

Steve không đóng cửa toàn bộ công ty. Cũng như không bao giờ từ bỏ hy vọng với Pixar, anh không từ bỏ NeXT. Anh quyết định thực hiện hai chiến lược riêng biệt cuối cùng. Anh miễn cưỡng chào bán công ty cho Sun (một lần nữa), Hewlett-Packard, và thậm chí cả hệ điều hành Oracle của Larry Ellison, nhưng đều không thông. Cùng lúc đó, anh tiếp tục thúc giục Avie Tevanian và nhóm phần mềm làm việc cật lực hơn. Anh tin tưởng rằng mình có một nhóm giỏi

nhất, hội tụ những kỹ sư phần mềm hệ điều hành tốt nhất trong ngành, và vẫn hy vọng rằng giới máy tính trạm sẽ chào đón hệ điều hành NeXTSTEP. Vì thế nhóm kỹ sư phần mềm tiếp tục tìm và sửa lỗi, kết hợp nó vào những kiến trúc mạch vi xử lý khác, ví dụ như dòng sản phẩm Pentium của Intel, hay chip PowerPC từ IBM và Motorola. Steve cực kỳ lo lắng tìm cách trả nợ các nhà đầu tư, những người đã bỏ ra gần 350 triệu đô la vào vốn lưu động của công ty. Không đến đáp xứng đáng cho họ có thể làm tổn thương ghế ngồi đến uy tín của anh với tư cách một doanh nhân, nếu anh có ý định cố gắng gây dựng bất kỳ công ty máy tính nào khác. Vì thế Steve chờ đợi để xem NeXTSTEP – và nhóm kỹ sư xuất sắc của Avie, sẽ dẫn mình tới đâu.

Đến năm 1996, có vẻ như những nỗ lực của họ sắp được đền đáp, chí ít cũng là một cách khiêm tốn. Nhóm của Avie đã phát triển một sản phẩm phần mềm khác nhận được nhiều lời tán tụng. WebObjects là một công cụ phục vụ cho việc xây dựng các website thương mại và các ứng dụng trực tuyến khác từ các module với mã code được dựng sẵn, gọi là “object – đối tượng”, đã đẩy nhanh quy trình phát triển và cho phép tái sử dụng các thành phần được chuẩn hóa. Khả năng này đặc biệt hữu ích khi tạo các gian hàng trực tuyến, và giờ đây World Wide Web có đầy rẫy những nhà phát triển phần mềm độc lập, các lập trình viên của doanh nghiệp đang xây dựng các website có khả năng tương tác với một thành tố có tính thương mại. Hoạt động kinh doanh tăng trưởng nhanh đến mức doanh số bán hàng sáng chế WebObjects giờ đây mang lại nhiều doanh thu hơn cả NeXTSTEP. Cuối cùng thì NeXT cũng có thể thực sự nói rằng nó đã tạo ra được chút ít lợi nhuận. Steve thậm chí còn bàn bạc với Merrill Lynch về việc hỗ trợ một đợt IPO tiềm năng. Một lần nữa, công ty của Steve tìm thấy chỗ đứng nhờ thay đổi theo hướng mà anh không hề dự định.

QUẢNG THỜI GIAN ĐÓ – chính xác là vào ngày Cá tháng Tư năm 1996 – cựu đại úy không quân Fred Anderson có mặt tại trụ sở Apple Computer, số 1 đường Infinite Loop, thành phố Cupertino để bắt đầu ngày làm việc đầu tiên với vai trò Giám đốc tài chính (Chief Financial Officer – CFO). Ở đó, ông tìm thấy cả một mớ hỗn độn.

“Đúng là một ngôi nhà đang cháy,” ông nhớ lại.

Anderson, khi đó đã 52 tuổi, từng giữ vị trí tương tự trong một công ty dịch vụ máy tính có tên là ADP, đặt trụ sở tại Roseland, bang New Jersey. ADP là một cỗ máy vận hành trơn tru. Nhưng hoạt động kinh doanh của công ty – cung cấp dịch vụ quản trị dữ liệu cho các tập đoàn lớn khác – là lĩnh vực tương đối i buôn tẻ trong thế giới công nghệ cao. Anderson làm việc ở đó bốn năm và đã xử lý tất cả những vấn đề cần tới kỹ năng và thái độ chú tâm đặc biệt của mình. Ông cảm thấy nhàm chán. Tuy nhiên ông và vợ, Marilyn, đã dành nhiều năm cải tạo và mở rộng căn biệt thự phong cách Tudor của họ ở hạt Essex Fells, bang New Jersey, và ông cũng vừa mới quen thuộc với cuộc sống điển hình của một ông lớn trong doanh nghiệp ở vùng ngoại ô khu bờ Đông. Ông không tìm kiếm một công việc mới. Nhưng rồi một công ty chuyên tuyển lãnh đạo cho Apple Computer đã tiếp cận ông. Công ty ở Cupertino này ra sức tìm cách chiêu mộ ông ngay sau khi CEO của họ, Michael Spindler, bất ngờ sa thải CFO của công ty vào tháng 11 năm 1995.

Apple Computer luôn có một ý nghĩa đặc biệt với Anderson và vợ. Nhìn ngoại hình của ông, ta có thể nói rằng Fred Anderson là kiểu người ngày nay mọi người gọi là “tín đồ” sùng Apple. Ông trông có phần giống như một CFO nhạt nhẽo: cao, điềm đậm, tóc được chăm sóc kỹ lưỡng, và một phần lại thích mặc quần chùng, áo phông in chữ lơng nhau sống động, hoặc khi buộc phải đơn giản,

ông sẽ mặc quần kaki và áo phông. Nhưng cả ông và vợ đều là những người sử dụng Macintosh nhiệt thành, luôn có tình cảm yêu mến đặc biệt, gần như nồng nàn với công ty từ khi mới được thành lập. Fred đến từ vùng phía nam California, và Marilyn tốt nghiệp Đại học Stanford, rồi vào làm việc ngay trong Thung lũng Silicon. Họ vẫn luôn khao khát được trở lại khu bờ Tây.

Vì thế Anderson chấp nhận lắng nghe Apple. Cũng như tất cả các nhân viên ở Apple thời kỳ đó, việc tuyển dụng ông cũng có kịch tính riêng. Các đại diện của công ty không ngần ngại nói với ông rằng, dù họ đang muốn thuyết phục ông, nhưng công ty cũng đang bí mật tìm cách sáp nhập với Sun Microsystems. Chắc hẳn Anderson cũng cảm nhận được có chuyện không hay khi một trong những cuộc điện thoại ban đầu của ông với Spindler – một tay người Đức thô lỗ, được mệnh danh là “Đầu Diesel” – diễn ra khi ông này còn đang nằm viện để điều trị vấn đề sức khỏe do căng thẳng quá độ. Spindler sẽ bị sa thải trong vài tuần kế đó. Sau sự kiện này, CEO kế nhiệm của Apple, Gil Amelio – cựu giám đốc bộ phận thiết bị bán dẫn, người từng nằm trong Ban quản trị của Apple chưa đến một năm, ra mặt chiêu mộ Anderson.

Cuối cùng, điều làm lay chuyển quyết định của Anderson không phải là những lý lẽ thuyết phục của Spindler hay Amelio. Quyết định đó phần nhiều là vì tự bản thân Anderson muốn gia nhập Apple, sử dụng cùng logic như khi Steve Jobs mời gọi John Sculley với lời chế giễu nổi tiếng: “Anh muốn cả phần đời còn lại đi bán nước ngọt, hay muốn cùng tôi thay đổi thế giới?” Anderson thích ý tưởng rằng ông có thể góp phần cứu một câu chuyện thành công thần kỳ của Mỹ khỏi bị lãng quên. “Một phần trong tôi nói rằng ‘Ông biết mà, tôi ghét nhìn thấy cái công ty đó bị xóa sổ,’” ông nhớ lại. “Đó là lý do số một. Tôi biết bản thân tôi và vợ đều say mê sản phẩm của họ như thế nào, và tôi tin rằng có một nhóm

khách hàng trung thành, yêu mê n họ và không muố n Apple chệ t. Điề u tôi hy vọng là cũng sẽ có một nề n tảng nhân viên nhiệt thành với công ty, chiế n đấ u để cứu công ty. Nhưng phải nói thật, khi đó tôi cũng không dám chấ c chấ n. Khi tôi nói với vợ rằ ng tôi muố n nhận công việc ở Apple, cô â y nhìn tôi và nói: ‘Anh có bị điên không? Anh đã có một công việc tuyệt vời rồi mà.’ ”

Những khó khăn của Apple thực sự nghiêm trọng và qua nhiề u năm càng xấ u đi. Chiế n lược “thị trường định hướng” của John Sculley không hề tạo ra bất kỳ biế n chuyển quan trọng nào về công nghệ. Khao khát chứng minh bản thân là một nhà sáng tạo ngang hàng với Steve của vị CEO này chỉ càng làm cho những nỗ lực thực hiện các chiế n lược của Apple trở nên tồ i tệ thêm. Nỗ lực tồ n kém nhấ t trong tất cả những cố gắ ng chệch hướng của vị này là cố tạo ra một loại sản phẩm máy tính cá nhân mới toanh, với một thiế t bị cầ m tay được đặt tên là Newton. Sản phẩm này bị chệ giấu rộng rãi sau khi tính năng đặc biệt nhận dạng chữ viế t tay bằ ng cảm ứng lại dễ sai đế n nực cười. Thấ t bại này quá tồ n kém, và tình hình càng tồ i tệ hơn khi Sculley quyế t định mở hàng loạt cửa hàng bán lẻ sản phẩm Apple để bán thiế t bị thảm hại đó. Việc Sculley duy trì Macintosh cũng mang lại chút tài chính cho công ty. Nhưng cỗ phiế u của Apple trên thị trường máy tính cá nhân giảm mạnh trong khi Windows tăng trưởng ổn định.

Ban giám đố c của Apple bắ t đầ u tinh ngộ trước những chính sách sai lầ m của Sculley, và cuố i cùng bãi nhiệm ông này vào năm 1993. Họ thay thế ông bằ ng Spindler, một giám đố c bán hàng người Đức. Chiế n lược của Spindler là để Apple bắ t chươc Bill Gates và câ p phép hệ điề u hành Macintosh cho các nhà sản xuấ t khác, với nỗ lực nhắ m chồ ng đố với Windows. Nhưng chiế n lược này cũng thấ t bại, và sự tràn lan của các loại hàng nhái, chấ t lượng thấ p đã làm xấ u đi hình ảnh thầ n bí của Apple với tư cách là công

ty sản xuất phần cứng chất lượng cao. Spindler, người duy trì cách tiếp cận “thị trường định hướng” lỗi thời của Sculley đối với việc phát triển sản phẩm, cũng đã làm cho dòng sản phẩm của Apple phình lên không kiểm soát, khi các kỹ sư thử nghiệm những ý tưởng lẻ tẻ, nhắm hướng tới thị trường tiềm năng, mà họ cho là đảm bảo cho những mẫu mã hoàn toàn mới và khác biệt của Macintosh.

Nhưng vấp đề lớn nhất của Apple là Microsoft. Công ty của Bill Gates đã trở thành gã khổng lồ khó đánh bại. Với việc tung ra hệ điều hành Windows 95, Microsoft chính thức đoạt thế chủ động dẫn dắt cuộc cách tân ngành công nghiệp máy tính cá nhân khỏi tay Apple. Microsoft thậm chí còn vượt Apple về chi phí dành cho marketing. Gates giới thiệu phiên bản hệ điều hành tiêu chuẩn công nghiệp có vai trò then chốt này trong buổi lễ ra mắt tầm thế giới, được chuẩn bị công phu, do Jay Leno dẫn chương trình trong một căn lều rạp xiếc màu trắng, dựng trong khuôn viên công ty Microsoft và được phát tin hiệu vệ tinh đến 43 thành phố trên toàn thế giới. Sự phô trương ấy đã thúc đẩy hàng chục triệu người sử dụng máy tính cá nhân xếp hàng trong nhiều giờ, hoặc thậm chí nhiều ngày để có thể trở thành một trong những người đầu tiên mua phần mềm và cài đặt nó lên máy tính của mình khi nó được tung ra thị trường vào nửa đêm ngày 24 tháng 8 năm đó. Bài hát “Start Me Up” của ban nhạc Rolling Stones là bài hát quảng bá chính thức cho sản phẩm này.

Những nỗ lực của Apple trong tám năm trước đó nhằm hiện đại hóa kiến trúc của hệ điều hành máy tính đã thất bại liên tiếp. Các dự án với những bí danh như Pink, Gershwin, và Copland đã không được hoàn thành, một vài vụ liên doanh loằng ngoằng cũng không đi đến đâu, tính cả lần cộng tác với IBM – thương vụ được đặt một cái tên lạ lùng là Patriot Partners (Những đối tác ái quốc).

Vấn đề là có quá nhiều việc mà Windows 95 có thể thực hiện trong khi hệ điều hành già nua Macintosh System 7 đơn giản là không thể bắt kịp. Danh sách này bao gồm các tính năng nghe có vẻ ngớ ngẩn như đa nhiệm ưu tiên – tính năng cho phép vận hành đồng thời nhiều ứng dụng mà không ảnh hưởng tới nhau, tính năng tự động lưu tài liệu, và quan trọng nhất, vận tốc xử lý nhanh hơn, ổn định hơn, đáng tin cậy hơn. Microsoft đã bạo dạn đến mức thuê nhà thiết kế đồ họa Macintosh trước đây trau chuốt cho giao diện của Windows. Hệ điều hành Windows 95 cũng giới thiệu nút “Start” (Khởi động), chính điều này đã làm cho người dùng suy luận cách vận hành các chương trình và quản lý các tệp tin trong máy tính dễ dàng hơn. Chỉ qua một đêm, doanh số của Apple sụt giảm nghiêm trọng, những sản phẩm chưa bán được và các bộ phận chưa được sử dụng của Apple bắt đầu chôn đống lên. Tệ hơn, Apple dường như đã nhanh chóng và rõ ràng đánh mất sức hút giúp nó trở thành biểu tượng cho sự sành điệu trong gần hai thập niên. Sau Windows 95, Apple không công bố doanh số của những năm tiếp theo cho đến năm 2002.

Tới thời điểm Spindler bị thải hồi mùa xuân năm 1996 và Amelio lên thay thế, Apple đã trở thành một mớ bòng bong và hoàn toàn hỗn độn về mọi phương diện, doanh số bán hàng sụt giảm với tốc độ đáng báo động. Không còn là một công ty tăng trưởng, tình trạng thiếu ưu tiên mặt khiếm công ty bắt đầu hao hụt nguồn tiền. Khả năng sản xuất, lượng hàng tồn kho và, đương nhiên, số lượng nhân viên nhiều hơn mức cần thiết hoặc có thể chi trả. Trong danh sách sản phẩm của công ty, không có sản phẩm mới tiềm năng, về lâu dài lại càng không. Không có gì ngạc nhiên khi Spindler áp lực đến vậy, và không ngạc nhiên khi anh ta bị sa thải. Không có gì ngạc nhiên khi Amelio và giám đốc lâu năm của Apple, Mike Markkula ngay lập tức nỗ lực tìm kiếm một công ty, như Sun Microsystems hoặc AT&T hoặc thậm chí IBM, có thể mua lại công ty. Không có gì

ngạc nhiên khi họ phải cân nhắc nộp đơn xin phá sản. Không có gì ngạc nhiên khi họ cần một CFO tài năng.

Tháng 3, Anderson thông báo cho ADP rằng ông sẽ nghỉ việc, và sau đó dành một tháng tư vấn cho Apple trước khi cùng vợ chuyển tới khu bờ Tây. Ông vốn biết tình hình đang rất tuyệt vọng, nhưng chỉ tới khi đặt chân đến tổng hành dinh thì mới thật sự cảm nhận được tình hình ở Cupertino tồi tệ đến mức nào. Không có kinh nghiệm nào trong sự nghiệp giúp ông sẵn sàng cho bất cứ điều gì giống như thế này. ADP ghi nhận 35 năm liên tiếp có lợi nhuận ở mức hai con số. Công ty trước đó của ông, một nhà sản xuất máy tính nhỏ có tên MAI Basic Four, đã trải qua một vài thời điểm khó khăn, nhưng chẳng là gì so với tình trạng sa lầy ở Apple. Trong sáu tháng trước đó, Apple đi từ có chút ít lợi nhuận sang thua lỗ gần 750 triệu đô la chỉ trong quý đầu tiên của năm 1996. Công ty sẽ sớm rơi vào tình trạng thiếu nợ ngân hàng hàng trăm triệu đô la. Vào ngày làm việc đầu tiên ở Apple, Anderson đã choáng váng khi biết rằng Amelio đã đề nghị chuyên viên tư vấn phá sản chuẩn bị tinh thần. Có vị CFO tinh táo nào trong top Fortune 500 lại muốn dính vào mớ bòng bong này?



STEVE QUAN SÁT tình cảnh khó khăn cùng cực của Apple từ một khoảng cách an toàn, giống như một vị phụ huynh đã ly hôn cay đắng chỉ có thể ngắm nhìn đứa con từ xa, âm thầm bực dọc và căm nhằn về việc công ty nổi tiếng mà anh đồng sáng lập có thể sụp đổ vì chính sự lạc lõng của nó. Sau mười năm xa cách, anh vẫn ôm ấp cảm giác gắn bó mật thiết với công ty đầu tiên và nhiều nhân viên của nó. “Anh ấy yêu Apple,” John Lasseter nói. “Ý tôi là, lúc nào anh ấy cũng yêu Apple. Thật đau xót cho anh ấy khi phải chứng kiến những việc xảy ra với công ty.” Thật vậy, lý do Steve vẫn kiên

quyết giữ cổ phiếu của Apple trong thập niên trước đó là để duy trì quyền nhận tài liệu thông tin cổ đông và, nếu ý chí thúc đẩy, quyền tham gia cuộc họp đại hội cổ đông thường niên. Anh không hoàn toàn cắt đứt mối liên hệ với Apple.

Năm 1995, người bạn tỉ phú của anh, Larry Ellison đã gợi ý tiến hành một cuộc đấu thầu nhằm mua đứt công ty để họ có thể kiểm soát và điều hành công ty theo cách họ muốn. Ellison thậm chí đã đề nghị kêu gọi đầu tư tiên để Steve không phải mạo hiểm đánh cược tài sản của mình (khi đó Pixar vẫn chưa trở thành công ty đại chúng). “Steve là người duy nhất có thể cứu Apple,” Larry nói với tôi. “Chúng tôi đã trao đổi nghiêm túc về công ty rất nhiều lần, và tôi luôn sẵn sàng giúp khi anh ấy mở lời. Tôi có thể kêu gọi đầu tư chỉ trong một tuần.” Nhưng Steve đã từ chối lời đề nghị đó. Mặc dù bị Apple cấm dỗ, nhưng anh đã đưa ra một quyết định thực tế. Anh đang ở giữa năm quan trọng nhất với Pixar, khi công ty ra mắt phim *Câu chuyện đồ chơi* và bán cổ phần ra công chúng. Anh đang cố cứu lấy NeXT. Và Laurene thì đang mang bầu đứa con thứ hai. Chừng đó thôi đã là quá nhiều.

Nhìn lại quá khứ, từ chối đề nghị của Ellison là quyết định đầu tiên trong chuỗi những quyết định thực tế, được cân nhắc kỹ, và chín chắn mà Steve đưa ra trên con đường trở lại Apple. Tinh thần lạc quan, trực giác, và sự khéo léo đều là những đức tính quan trọng trong hành trình trở lại công ty mà anh yêu thích nhất. Nhưng đồng thời, nhờ áp dụng tính kiên trì và chín chắn mới xây dựng được cho mình, Steve đã trở thành một doanh nhân thành công hơn.



NHIỆM VỤ ĐẦU TIÊN của Fred Anderson là thông báo rằng Apple đã thua lỗ 750 triệu đô la trong quý vừa kết thúc, trước khi ông gia

nhập công ty một ngày. Ông quả thực vừa bước vào một ngôi nhà đang cháy.

Khoản lỗ khổng lồ khiế p đó đã kích hoạt các điề u khoản với ngân hàng, theo đó Apple phải ngay lập tức trả một số khoản nợ. Nhưng nếu làm như vậy thì công ty sẽ nhanh chóng rơi vào tình trạng, nói theo cách hoa mỹ, là “khủng hoảng thanh khoản”; còn nói theo nghĩa đen thì Apple sẽ không có đủ tiề n mặt hoặc tiề n trong tài khoản ngân hàng để thực hiện các khoản thanh toán đó, cũng như để trả các hóa đơn và tiề n lương cho nhân viên. Vì thế Anderson biế t ông phải nhanh chóng thuyế t phục các ngân hàng của Apple ở Mỹ, Nhật Bản và châu Âu hoãn yêu câ u trả nợ một thời gian. Tiế p đó, ông sẽ tìm những người xuấ t sắ c nhấ t để hoàn thành hai việc có thể giữ yên các ngân hàng: lập kế hoạch thay đổi cơ cấu vố n, hòng kêu gọi thêm đầ u tư từ thị trường trái phiế u chính phủ, đò ng thời, đặt ra kế hoạch cải tổ, có thể giảm đáng kể các chi phí vận hành của công ty. Tấ t nhiên, từ “cải tổ” là cách nói uyể n ngữ. Cách tồ t nhấ t để giảm chi phí là nhanh chóng sa thải bớt nhân viên. Nhiề u, thật nhiề u nhân viên.

Trước khi kế t thúc tháng 4, cá nhân Anderson đã tới gặp gỡ và làm việc với tấ t cả các ngân hàng lớn của Apple để xin gia hạn trả nợ, đò ng thời trình bày về những dự định cải tổ và tái cấu trúc vố n của mình. Ông cũng tới làm việc với những ngân hàng đầ u tư chính của Apple – Goldman Sachs, Morgan Stanley và ngân hàng Hà Lan – để cùng tiề n tới kế hoạch ký kế t “thỏa thuận thương mại” với cam kế t huy động 661 triệu đô la. Công ty có thể sử dụng một phầ n số tiề n này để trả cho các ngân hàng cho vay và giúp chi trả việc vận hành công ty. Về cơ bản, đó là một khoản vay nữa, nhưng lầ n này từ các nhà đầ u tư với lãi suấ t tương đố i cao, nhưng nhờ đó Apple có thêm thời gian để tổ chức lại công ty và tinh giản bộ máy nhân sự. Mục tiêu cuố i cùng của việc cải tổ là giảm số lượng 11 nghìn nhân

viên toàn thời gian xuông còn một nửa, để công ty có thể cân bằng với doanh số bán hàng khoảng 5,5 tỉ đô la, tức là khoảng một nửa doanh số bán hàng của năm 1985. Nói cách khác, Anderson tin rằng một nửa số nhân viên công ty sẽ phải biếm mặt trước khi tình hình trở nên bung bét. Hoạt động cắt giảm nhân sự sẽ chia thành ba đợt diễn ra trong hai năm tiếp theo.

Kế hoạch cải tổ và tái cấu trúc vốn đã cho CEO Gil Amelio thêm thời gian và sự linh hoạt để tìm ra cách giải quyết một vấn đề lớn khác của Apple – tình trạng trì trệ về công nghệ của công ty. Ông cần tìm mua một hệ điều hành tiên tiến sẵn có mà Apple có thể áp dụng vào máy tính Macintosh để có thể cạnh tranh được với hệ điều hành mới, đã nâng cấp Windows 95 của Microsoft. Làm như vậy đồng nghĩa với việc thừa nhận rằng Apple không có khả năng sáng tạo ra công nghệ cạnh tranh bằng chính tài năng của mình, nhưng chí ít, nó cũng mang lại một tia hy vọng rằng công ty có những lựa chọn khác thay vì phải sáp nhập hay phá sản.

Để tìm ra lối tắt nhằm phát triển một phiên bản cao cấp hơn cho hệ điều hành Macintosh, Amelio tìm đến những công ty đã xây dựng phiên bản hiệu quả của Unix có sử dụng các bộ vi xử lý quen thuộc. Sun và một vài công ty khác, bao gồm IBM, Apollo (hiện là một phần của Tập đoàn Digital Equipment), NeXT, và một công ty mới thành lập ít tên tuổi ở Thung lũng Silicon – Be Inc., tất cả các công ty này đều đã tự phát triển riêng những phiên bản bổ sung của BSD Unix – phiên bản được phát triển bởi người đồng sáng lập Sun, Bill Joy – và đã “cấy ghép” thành công chúng vào những chiếc máy tính sử dụng chip từ cùng bộ vi xử lý mà Apple sử dụng trong Lisa và Macintosh. Các công ty chỉ chuyên phát triển phần mềm là đáng quan tâm nhất vì những công ty này có giá trị đủ thấp để có thể mua đứt, và đủ nhỏ để có thể hợp nhất. NeXT là một lựa chọn khả thi, nhưng vì người điều hành nó lại là Steve Jobs, người mà nhiệm vụ

thành viên trong ban giám đốc Apple vẫn coi là kẻ không được hoan nghênh, khiến công ty này có vẻ không phù hợp. Vì thế Be Inc. có vẻ là một cơ hội hấp dẫn. Lý do là bởi Be do Jean-Louis Gassée điều hành, trước đây là giám đốc phát triển sản phẩm mới của Apple, người đã rời Apple cuối năm 1990 sau khi xung đột với Sculley.



JEAN-LOUIS GASSÉE là giám đốc bán hàng và marketing của Apple, người đã cảnh báo John Sculley rằng Steve đang lên kế hoạch thách thức vị thế quyền lực của ông hồi mùa xuân năm 1985, khiến vị CEO này tức tặc hủy bỏ chuyển công tác tới Trung Quốc và áp đặt một cuộc tái cơ cấu doanh nghiệp chỉ để gạt người đồng sáng lập trẻ tuổi sang một bên. Hành động này đã “đánh dẫu triện” cho số phận của Gassée trong mắt Steve: kể từ đó, anh luôn nghĩ đến anh chàng người Pháp này như một “kẻ đâm sau lưng”. Sự thù hận giữa hai người là điều không có gì ngạc nhiên. Gassée cũng có một vài tính cách giống Steve: lém lỉnh, lời cuồn và là bậc thầy của phép ngoa dụ, tự cho mình là chuyên gia kỹ thuật, mặc dù trên thực tế nên tảng về kỹ thuật phần mềm hay phần cứng của Gassée không hề tốt hơn Steve. Giống như Steve, Gassée cũng là người có cảm xúc mãnh liệt. “Nếu trên đời này có một gã khôn cáu bản, và có một người thực sự muốn đánh bại gã khôn cáu bản đó,” một người kỳ cựu trong ngành từng làm việc với cả hai nói, “thì đó chính là người đã học từ hành động của gã cáu bản đó.”

Họ có nhiều điểm tương đồng. Ngay sau khi rời Apple, trong cơn giận dữ, Gassée thành lập công ty máy tính riêng, kéo theo một vài nhân viên chủ chốt của công ty. Chiến lược kinh doanh của anh này gợi nhớ tới cách tiếp cận của Steve ở NeXT. Be Inc. được thành lập để thiết kế phần mềm và kiến trúc phần cứng hoàn toàn mới cho loại máy tính mà Gassée đặt tên là BeBox, chiếc máy tính sẽ

tích hợp với hệ điều hành BeOS, hệ điều hành này có chung một số thuộc tính với Unix. Tuy nhiên, điều khiến BeOS và máy tính BeBox trở nên độc đáo là chúng được thiết kế để có thể sử dụng hệ điều hành Macintosh OS hiện thời, và do đó vận hành như một bản sao của Mac. Về cơ bản, ý định của họ là tạo ra một chiếc máy tính hai thiết bị trong một.

Tuy nhiên, giống như NeXT, Be không thể gây dựng thị trường cho phần cứng của mình, chỉ bán được 2 nghìn máy trước khi đóng cửa mảng kinh doanh đó vào năm 1996, để tập trung bán phần mềm với vai trò là hệ điều hành thay thế cho Macs của Apple và các máy nhái do các nhà sản xuất khác tạo ra. Gassée cảm thấy rằng việc trở thành công ty chuyên về phần mềm có thể khiến các nhà sản xuất phần cứng khác nhìn nhận Be như một đối tượng mua lại hấp dẫn. Có một vài công ty tương đối phù hợp trong số bảy công ty sản xuất bản sao của Macintosh, bao gồm Motorola và PowerHouse Systems, công ty đã thuê cựu trưởng bộ phận kỹ thuật phần cứng tại NeXT của Steve, Jon Rubinstein.

Khi Gassée biết được rằng Amelio quyết định tìm mua hệ điều hành, anh ta đã rất choáng váng. Dường như mọi việc đã định sẵn để anh ta bán công ty cho Apple, mặc dù vẫn phải thỏa thuận với một vài thành viên mới của công ty. “Tôi đang tìm đường thoát,” Gassée nhớ lại, “và Amelio xuất hiện.” Nhưng Gassée đã mắc một sai lầm chiến lược khi cố gắng bòn rút nhiều nhất có thể. Amelio đề nghị mua Be Inc. với giá 100 triệu đô la, một mức giá hợp lý với một công ty không có nhiều thành quả được ghi nhận. Nhưng Gassée đòi hỏi cao hơn, từ chối lời đề nghị của Amelio cũng như một lời đề nghị khác ở mức 120 triệu đô.

Tôi gặp Gassée vào một buổi tối cuối tháng 10 năm 1996, tại nơi đã là nổi ám ảnh cho anh ta – quán Buffalo Grill, một quán chuyên bít-tết trong một trung tâm thương mại ở San Mateo, cách quê

hương Palo Alto của anh ta 24 km. Địa điểm này không gâ`n đường lớn, và không phải là nơi người ta thường lui tới để tìm kiế`m những nhân vật danh tiế`ng của Thung lũng Silicon. Đó chính xác là lý do Gassée chọn nhà hàng này.

Lầ`n đó vợ tôi cũng đi cùng, vì the` tôi bảo cô a`y cứ lại bàn của chúng tôi trước, trong khi tôi nán lại một chút để chào Jean-Louis, người tôi biế`t cả trong quan hệ công việc lẫn xã hội. Con gái chúng tôi học cùng lớp tại trường học ở Palo Alto. Anh ta rõ ràng đang chăm chú nói chuyện, không thấ`y tôi xuấ`t hiện, vì the` tôi vỗ nhẹ vào lưng và hỏi một câu đại loại: “Anh làm gì ở tận đây the`? Anh không tìm được nhà hàng ngon nào ở Palo Alto à?” Gassée giậ`t nãy mình như the` trông thấ`y ma. Đó là lúc tôi nhìn quanh bàn và nhận ra những người còn lại. Ngồ`i cùng anh ta là Ellen Hancock, một nhân viên cũ của IBM, hiện đang là phó giám đố`c phụ trách R&D và giám đố`c công nghệ cho Apple; Douglas Solomon, phó giám đố`c câ`p cao phụ trách kế` hoạch chiế`n lược và phát triển doanh nghiệp của Apple; và nhà đầ`u tư mạo hiểm David Marquardt (người cũng có tên trong Ban giám đố`c của Microsoft). Marquardt, theo tôi biế`t, là nhà tư vấ`n đầ`u tiên của Be về` các thương vụ tài chính, và công ty của vị này cũng là nhà đầ`u tư lớn nhấ`t của Be. Tôi nhận ra rằ`ng điề`u duy nhấ`t nhóm này không muố`n là bị một nhà báo tài chính như tôi bắ`t gặp. Tôi chưa bao giờ thấ`y Gassée nổi tiế`ng lan lợi lại ngậ` ngừng, ú` ó như the`.

Khi trở lại bàn ngồ`i cùng Lorna, tôi nói với cô a`y rằ`ng lầ`n gặp gỡ này thật kỳ dị. Phản ứng đầ`u tiên của tôi: có vẻ như đây là một cuộc họp bàn nhắ`m tìm cách đưa Gassée quay lại Ban quản trị của Apple. Nhưng nế`u đó là tình huố`ng sẽ xảy ra, thì tại sao Ellen Hancock, người mới gia nhập Apple, lại ở đó thay vì Gil Amelio? “Chà, anh nghĩ Steve sẽ nghĩ gì về` chuyện này?”, Lorna hỏi tôi. Vì the`, khi chúng tôi về` tới nhà, tôi gọi điện tới nhà Steve.

Đó là một cuộc nói chuyện tương đố i ngắ n. Khi tôi hỏi Steve anh nghĩ chuyện gì có thể đang diễn ra, anh ngay lập tức sáng giọng: “Jean-Louis Gassée rấ t hiềm độc”, anh gắ t. “Tôi ít khi nói vậy về ai, nhưng hắ n ta rấ t hiềm độc.” Sau đó, anh bình luận rằng dù Apple có dự định gì đi nữa, thì công ty cũng không nên có liên quan tới Gassée hay công nghệ của gã. “Chúng tôi đã ở trong ngành này mười năm rồ i, và BeOS là đầ bỏ đi. Nó đúng là như thế. Các hệ điề u hành sẽ tốt hơn theo thời gian và BeOS chưa có đủ thời gian hay được thử thách đủ nhiề u để thực sự có hiệu quả.” Điề u đó không hẳn thỏa mãn câu hỏi của tôi, nhưng chắ c chắ n nó cho thấ y tôi đã làm anh nổi giận. Tôi đề nghị anh hãy cho tôi biế t nếu anh nghe ngóng được điề u gì thú vị. Và chẳng có gì ngạc nhiên, anh đã không làm vậy; tôi cũng không nói chuyện với anh cho tới tháng 12 năm đó, khi tôi gọi điện cho anh để xin một vài nhận xét về câu chuyện liên quan tới hành động bất ngờ của Apple khi mua NeXT với tổng giá trị tiề n mặt và cổ phiế u lên tới 429 triệu đô la.



STEVE ĐÃ BẮ T TAY vào hành động tương đố i lâu trước cuộc gọi của tôi. Đầ u mùa thu năm đó, Avie Tevanian đã cảnh báo anh về việc Apple đang tìm kiế m một hệ điề u hành, và Steve ngay lập tức làm việc với các nhà đầ u tư để xác định xem liệu bán NeXT cho Apple có ý nghĩa gì không. “Chúng tôi cảm thấ y rằng mình đi trước các công ty khác một thế hệ, và giờ đây, chúng tôi có cơ hội để tận dụng điề u đó trong một thế giới thị trường đại chúng,” Tevanian nói. Mặc dù công chúng biế t rằng hệ điề u hành NeXTSTEP OS đã chuyển sang các mạch vi xử lý trong máy tính của Intel, nhưng ít ai biế t rằng Avie và nhóm của anh cũng khiế n nó có thể chạy trên các máy tính sử dụng chip của PowerPC. Avie và nhóm của mình biế t rấ t rõ tất cả mạch vi xử lý không độc quyề n chính, không thể nói như vậy về các lập trình viên của Be. Trước đó vài tháng, Steve

đã khuyên Avie từ bỏ nỗ lực với PowerPC; giờ đây Avie đã cùng với nhóm của mình hô ỉ sinh lại và cùng cố gắng p đôi nhằ m đảm bảo rằng hệ điề u hành này đã sẵn sàng để được giới thiệu tới Apple.

Cùng một lúc, Steve thực hiện ba cuộc chơi khi tiế p cận Apple. Thứ nhấ t, anh thực sự muố n đánh bại Gassée. “Steve đã rấ t cay đắ ng khi biế t tôi ủng hộ Sculley,” Gassée nhớ lại. “Anh ấy nói tôi đã đâm một nhát sau lưng anh ấy, và điề u gì đó tương tự như vậy.” Một tô i, khi Steve rời nhà hàng Il Fornaio ở Palo Alto, anh đi ngang qua bàn của các chuyên gia phầ n mề m, trong đó có Gassée. “Jean-Louis, tôi nghe nói anh sẽ cứu Apple,” anh nói, trước khi đi ra cửa. Gassée không hề biế t rằng Apple đã cân nhắ c tới NeXT. Anh ta tưởng rằng mình đã sắ p xế p được thương vụ đó.

Thứ hai, Steve muố n bảo vệ và trả ơn các nhà đầ u tư. Thứ ba, anh muố n tìm ra phương án hành động phù hợp tiế p theo cho những con người quan trọng đã đoàn kế t với mình tại NeXT. Như Susan Barnes có lâ n đã nói với tôi: “Nế u bạn không làm tô t việc của mình, anh ấy có trách nhiệm phải loại bỏ bạn ra khỏi nhóm. Nhưng nế u bạn làm tô t, anh ấy nợ bạn lòng trung thành của mình.” Vì thế khi giá cả là quan trọng, thì điề u quan trọng không kém là những gì công ty mua lại dự định làm với công nghệ của NeXT, cũng như cách họ sẽ đố i xử với những chuyên gia công nghệ đã tạo ra nó. Steve biế t mình phải thuyết phục Amelio rằng điề u Apple thực sự muố n có được là đội ngũ nhân sự của NeXT.

Amelio là một mục tiêu đơn giản, và Steve biế t điề u đó. Anh coi Amelio là một kẻ huênh hoang khoáng lác, thích thú tiế ng tầm mà vị trí CEO mang lại, nhưng thực ra biế t rấ t ít về việc kinh doanh máy tính cá nhân. Vì thế Steve tăng bớ c hế t sức khi cố tranh thủ sự ủng hộ của ông ta. Trong một lâ n trình bày nhanh với vị CEO này và Ellen Hancock vào ngày 2 tháng 12, anh giải thích rằng mình sẵn sàng làm mọi việc câ n thiế t để thương vụ này mang lại kế t quả, và

anh tự tin rằng óc xét đoán sáng suốt của họ sẽ hướng họ tới NeXT. Ngày 10 tháng 12, anh và Avie đã làm điều mà Amelio miêu tả là bản thuyết trình “đáng kinh ngạc” về hệ điều hành của NeXT, trong một cuộc đấu trực tiếp với Be tại khách sạn Garden Court ở Palo Alto.

Chỉ 10 ngày sau, Steve có được thương vụ đó. Thỏa thuận được ký kết trong gian bếp của Steve và anh thoát khỏi NeXT với giá trị nhiều hơn anh có thể hình dung. Avie đã được đảm bảo vai trò trung tâm trong hoạt động phát triển chiến lược phần mềm hệ thống của Apple và một vị trí trong hàng ngũ quản lý cấp cao của Amelio. Giá của thương vụ rất cao, phần lớn nhờ vào những thành công gần đây của WebObjects, và đặc biệt cao khi so sánh với con số Amelio đề xuất với Gassée: Steve và những nhà đầu tư của anh sẽ nhận được 429 triệu đô la tiền mặt và cổ phiếu của Apple. “Mục đích không phải là tiền,” Gassée nói, thừa nhận rằng anh ta đã đòi hỏi quá nhiều khi muốn bán Be. “Mục đích chính là đưa Steve trở lại công ty. Ông ấy được quyền lựa chọn giữa việc đưa Steve trở lại và không đưa Steve trở lại công ty, và ông ấy đã lựa chọn đúng. Họ có thể làm những việc mà chúng tôi không thể.”

Hậu hết cổ phần của Apple rơi vào tay Steve, người đã đồng ý nhập cuộc với vai trò là cố vấn đặc biệt cho Amelio. Hội chợ thương mại thường niên MacWorld ở San Francisco sẽ diễn ra trong một vài tuần nữa, vì thế anh đề nghị thực hiện một trong những bài diễn thuyết về xây dựng thương hiệu sau bài diễn văn chính của Amelio, nhằm nhấn mạnh sự trở lại của anh ở công ty mà anh đã góp phần xây dựng nên.

Một ngày thứ Bảy cuối tháng 12 năm đó, Steve mời tôi tới nhà chơi. Anh đã hoàn thành bài nhận xét cho sự kiện MacWorld, và anh muốn biết những lời nào trong bài viết của mình có thể tạo tiếng vang. Nhưng anh cũng muốn trao đổi về Amelio. “Anh không thể

tin được Amelio là một gã như thế nào đâu,” anh rít lên. Điều làm anh khó chịu nhất là Amelio, theo như anh cảm nhận, không có chút ý niệm nào về việc bán hàng cho con người bằng xương bằng thịt. “Tất cả những gì gã đó biết là về kinh doanh chip, lĩnh vực mà người ta có thể kiếm được số khách hàng trên đầu ngón tay của một bàn tay,” Steve căm nhằn. “Họ không phải con người, họ là những công ty, và họ mua các con chip với số lượng hàng chục nghìn.”

Tôi nhắc Steve nhớ rằng chỉ một vài tháng trước, anh đã nói với tôi rằng anh và Larry Ellison đã nghĩ tới khả năng nhanh chóng tiếp quản Apple. “Nếu đó là một gã tệ hại, tại sao anh vẫn gắn bó ở đó? Sao anh không nhận phần tiền của mình và bỏ đi?”

“Tôi không thể cứ bỏ Avie và mọi người mà đi như thế rồi nói: ‘Chào tạm biệt, thật vui được biết các bạn!’ Và,” anh nói tiếp: “Tôi có thể nói rằng vẫn còn nhiều người thực sự giỏi ở Apple. Tôi chỉ không nghĩ rằng Amelio là người phù hợp nhất để lãnh đạo họ.”

“Vậy, anh thì sao?” tôi nói, đưa ra câu hỏi mà mọi người đều nghĩ đến. Steve háng giọng và đáp ứng. Tôi chưa bao giờ thấy anh thiếu chắc chắn về bản thân như thế.



MỘT SỐ NGƯỜI tin rằng Steve đã làm mọi điều có thể để sắp đặt sự trở về đầy vinh quang với vị trí đứng đầu ở Apple, rằng ngay từ đầu anh đã thực hiện một kế hoạch tổng thể nào đó. Gil Amelio là một trong số họ; Bill Gates cũng vậy.

Nhưng sự thật còn tinh tế hơn. Trong suốt thập niên trước đó, Steve đã học được cách hành động bất bôc đồng. Trong quá khứ, anh liên tục qua mặt mọi người. Bây giờ, anh sẵn sàng bước chậm lại.

Nếu việc nghe theo trực giác dẫn anh tới vị trí tốt hơn vị trí anh nghĩ mình nhắm tới, thì đó là nơi anh sẽ tới. Trong nhiều tháng sau thương vụ bán NeXT, khi nghiên cứu Amelio và hiểu hơn về tình trạng của Apple, Steve thể hiện rằng anh sẽ lãnh đạo công ty bằng một phương pháp thận trọng hơn nếu anh là người đứng mũi chịu sào.

Hai người mà Steve tin tưởng nhất ở Apple trong suốt giai đoạn sau thương vụ mua NeXT cũng đồng ý rằng Steve không có ý định trở thành CEO của Apple. Avie Tevanian lúc đó đang là giám đốc kỹ thuật phần mềm của Amelio, trong khi Jon “Ruby” Rubinstein được đề bạt, theo gợi ý của Steve, dẫn dắt bộ phận phần cứng. “Chúng tôi không nghĩ rằng mình đến Apple để làm việc cho Steve,” Tevanian nói. “Anh ấy dường như không hứng thú đến mức đó.” Steve nhắc đi nhắc lại với họ rằng, anh miễn cưỡng tiếp nhận công việc, nói gì đến chuyện vận động để được vào vị trí ấy.

Chính xác thì tới làm việc cho Apple không phải một giấc mơ thành sự thật đối với cả Avie và Ruby. Một vài tuần sau khi kết thúc thương vụ NeXT và hai người ổn định ở vị trí công việc mới, Apple tiết lộ rằng họ đã thua lỗ 120 triệu đô la trong quý IV năm 1996. “Tôi đã hỏi Steve: ‘Chúng ta tự đưa mình vào cái gì thế này?’” Tevanian nhớ lại. “Bởi lẽ rõ ràng Apple mới chính là công ty gặp nguy khốn, chứ không phải NeXT. Anh có thể thấy rằng chúng tôi là bằng chứng cho thấy Steve muốn người của chính anh ấy trong công ty, nhưng anh ấy làm vậy bởi vì đó là việc cần làm. Anh ấy hiểu những người này. Họ chính là nguyên nhân khiến cho Apple khốn đốn.”

“Tôi không tin bất cứ lời nào của Machiavellian,” Ruby, một người New York chính gốc với vóc dáng háp dẫn của người hay chạy bộ đường dài, thêm vào. “Khi đến đó làm việc, tôi quan sát xung

quanh và nghĩ, Ôi chúa ơi. Mình đẩy mình vào chỗ quái nào thế này?”

Nhiều tuần sau lần nói chuyện vào tháng 12 năm đó, Steve và tôi gặp nhau vài lần nữa và có những buổi thảo luận không chính thức bên chiếc bàn trong phòng bếp của anh. Steve miêu tả về những điều anh khám phá ra ở Apple, với hy vọng rằng tôi có thể viết một bài về tình trạng không mấy tốt đẹp ở Cupertino. Anh nói thoải mái, mặc dù anh nhất quyết rằng tôi không được tiết lộ người nói ra những câu trích dẫn mà tôi sẽ sử dụng. Có lúc anh đặt câu hỏi tu từ như thế này: “Tại sao tôi lại có cảm giác rằng xử lý một câu chuyện buồn về chính công ty của mình là trách nhiệm của tôi nhỉ?”

Câu trả lời là vì càng hiểu rõ Amelio, anh càng nhận ra rằng Dr. Gil – và nhóm của ông ta – sẽ không bao giờ đưa được Apple tới bất cứ vị thế nổi bật nào. Anh thất vọng về tình trạng của công ty, và anh quy trách nhiệm cho ban giám đốc cũng như Amelio. Anh không thể tin được rằng có ban giám đốc nào lại hình dung một người cứng nhắc như Michael Spindler – “Dầu Diesel” – trong vai trò của một lãnh đạo truyền cảm hứng của công ty, đồng thời, anh cũng chột lạng khi ban giám đốc tuyển một người như Amelio. Anh tin rằng Amelio, người được đề bạt lên vị trí CEO chỉ sau một năm có mặt trong ban giám đốc, đã khôn khéo đạt được vị trí đó bằng cách tự khẳng định mình là một chuyên gia xoay chuyển tình thế. “Nhưng làm sao gã đó là một chuyên gia xoay chuyển tình thế cho được cơ chứ,” Steve hỏi tôi, “khi mà lão ta ăn trưa một mình trong văn phòng, với đồ ăn được phục vụ trong đồ đựng bằng sứ, trông có vẻ như nhập từ Versailles?”

Amelio đã tự làm những điều tệ hại cho chính mình. Thay vì hòa nhập với Apple, dường như ông ta lại cố gắng bắt công ty phải thích ứng với tính cách của mình. Ông ta xây dựng đội ngũ lãnh đạo

cận kê` hậ` u hế` t là những người thuộc ngành công nghiệp bán dẫn mà ông biế` t rấ` t rõ, và không bao giờ thể hiện là người có khả năng ứng phó hiệu quả trước đám đông. Một lầ` n, khi đang nói chuyện với một nhóm người trong một bữa tiệc tồ` i có mặt Larry Ellison, Amelio cố` gắ` ng giải thích cho các vị khách khác về` các vấ` n đề` của công ty mình. “Apple là một con thuyề` n,” ông ta nói. “Có một lỗ thủng ở trên thuyề` n, và nước đang tràn vào khoang. Nhưng trên thuyề` n cũng có một kho báu. Và vấ` n đề` là, mọi người trên thuyề` n đang chèo theo nhiề` u hướng khác nhau, vì thế` con thuyề` n cứ đứng yên không nhúc nhích. Công việc của tôi là làm cho mọi người cùng chèo theo một hướng.” Sau khi Amelio đi khỏi, Ellison quay sang người bên cạnh và hỏi: “Thế` còn lỗ thủng thì sao?” Đó là câu chuyện mà Steve nhắ` c đi nhắ` c lại không biế` t chán.

Steve đã không công bắ` ng với Amelio. Tuy đã có lầ` n anh nói với Amelio rằ` ng, sắ` p xế` p được 660 triệu đô la trong một hoạt động tài chính mới là một nước đi khôn ngoan, nhưng với những quyế` t định khác, anh không đánh giá quá cao, mặc dù chính Amelio là người đã ký quyế` t định thông qua kế` hoạch tái câ` u trúc quan trọng mà Anderson là người quản lý. Và khi Steve thừa nhận rằ` ng bên trong công ty có những biế` n chuyển tồ` t, thì anh cho rằ` ng có được kế` t quả đó là do những nhân viên có “tinh thầ` n Apple” thực thụ – tinh thầ` n mà anh và Woz đã truyề` n tải nhiề` u năm trước đó – chứ không phải nhờ cả vào Amelio.

Tuy vậy, theo những gì tôi khám phá được khi thực hiện báo cáo và viế` t bài về` Apple cho tạp chí *Fortune* hồ` i đầ` u năm 1997, Steve cũng có phầ` n đúng về` Amelio. Khi đang cực kỳ câ` n đội ngũ lãnh đạo mạnh, thì Apple lại nằ` m trong tay một CEO vụng về`. Công ty có khoảng hai tá nhóm marketing riêng biệt, mà không nhóm nào kế` t nô` i với nhóm nào. Dòng sản phẩm của công ty đang chế` t dầ` n chế` t mòn. Chương trình câ` p phép bản sao của Mac không có ý

nghĩa gì. Và Amelio đang đề cho các vắ n đề` công ty gặp phải vượt ngoài tầ m kiểm soát.

Bắ ng chứng cho thắ y ông ta thiế u khả năng lãnh đạo được phơi bày trong triển lãm MacWorld thường niên diễn ra ở San Francisco ngày 7 tháng 1 năm 1987. Bài diễn văn khai mạc của Amelio là một thảm họa. Hồ` i đó, Apple có bắ n triển lãm MacWorld, những cuộc triển lãm còn lại sẽ được tổ chức cùng năm ở Tokyo, Paris và Boston. Những bài diễn văn khai mạc đã trở thành màn thể hiện chính của Apple nhắ m giới thiệu sản phẩm mới, cũng như củng cố` tinh thầ n cho các nhà phát triển phầ n mề m và khách hàng. Vô` n là người vạm vỡ, thu mình một cách cứng nhắ c, Amelio đã cố` hế t sức để thể hiện sự cởi mở bắ ng cách vứt bỏ bộ đồ` thường mặc với giày da mũi nhọn và bộ com-lê sọc nhỏ, để khoác lên mình áo sơ-mi nâu với cổ áo bẻ gọn gàng, một áo khoác thể thao, và một đôi giày lười. Điểm sáng trong bài nói của ông ta được cho là thông báo chính thức về` việc mua lại NeXT và sự trở lại của Steve trong vai trò một cố` vắ n. Steve, ăn mặc chín chu hơn thường lệ, trang phục được đặt may riêng với quầ n đen xế p li, áo vest đồ` ng màu của Eisenhower, và một áo sơ-mi trắ ng đóng cúc kín tới cổ, đang chờ bên cánh gà khi Amelio ê a mãi không thôi. Đứng đơ trên bục phát biểu ở một góc khá kỳ lạ, vị CEO huyền thuyên hơn một tiế ng đồ` ng hồ` với bài phát biểu được viế t sẵn, trong đó đề` cập rắ t ít tới tình trạng tài chính khó khăn liên tiế p của công ty. Mặc dù có sử dụng máy phóng đại chữ, nhưng ông ta vẫn phát biểu sai kịch bản. Có một lúc, khi cố` tình tỏ vẻ dân dã, ông ta cởi áo vest, và để lộ ra vết mô` hôi ở vùng dưới cánh tay trên áo sơ mi, giồ ng như diễn viên Albert Brooks trong một cảnh nổi tiế ng của bộ phim *Broadcast News*.

Khi Amelio kê` t thúc bài phát biểu và giới thiệu Steve, anh được chào đón với tiế ng vỗ tay nô` ng nhiệt. Đã sáu năm kể từ lâ n cuố i anh trình bày về` chiế n lược của công ty, và anh chớp lắ y cơ hội

này. Trái ngược với Amelio, bài phát biểu của anh ngắn gọn, súc tích và dứt khoát. Anh hứa sẽ “giúp Gil bằng bất kỳ cách nào ông ấy yêu cầu tôi,” và thế sẽ giúp những sản phẩm của Apple hấp dẫn trở lại. Phát biểu mà không cần giấy, anh bình tĩnh bước tới phía trước sân khấu để mọi người có thể nhìn anh rõ hơn. Anh hào hứng và đầy sức thuyết phục, nhưng cũng mơ hồ một cách có chủ định. Anh không muốn đưa ra bất kỳ lời hứa cụ thể nào; sau tất cả, anh vẫn chưa chắc chắn liệu mình có thực sự muốn có bất kỳ mối liên quan nào với Apple không.

“Ban đầu,” Anderson nhớ về những ngày đầu tiên đó, “Steve không tham gia nhiều. Amelio luôn tổ chức những buổi họp nhân viên trang trọng, và Steve có tham dự một lần sau sự kiện MacWorld. Buổi họp tương đối nhàm chán, và Steve không thích cách thức nó diễn ra. Vì thế vào giữa buổi họp, anh ấy đứng lên và đi ra ngoài. Tôi biết anh ấy nghĩ gì khi đó – hẳn là một gã không ra gì.”

Đó chính xác là những gì Steve nhắc lại với tôi khoảng hai tuần sau sự kiện MacWorld. “Tôi biết tôi đã từng nói điều này trước đây, nhưng Amelio quả là một gã không ra gì,” anh nói. “Hẳn ta hoàn toàn không phù hợp để lãnh đạo Apple. Tôi không biết ai mới là người phù hợp, nhưng tuyệt đối không phải hẳn.”



GIÓNG NHƯ RUBINSTEIN VÀ Tevanian ở NeXT, Lasseter và Catmull là “những bảo vệ”. Vì thế, đầu năm 1997, trong những tháng nghiên cứu về Amelio đến đỗi, Steve quyết định rằng anh muốn đảm bảo tương lai của họ bằng cách tái thương thảo hợp đồng phân phối của Pixar với CEO của Disney – Michael Eisner – người duy nhất ngoài Jean-Louis Gassée mà Steve từng miêu tả là “quý dữ” với tôi. (Đó là khoảng thời gian sau thời điểm này chừng vài

năm, khi mô í quan hệ giữa Disney và Pixar ở giai đoạn xấ u nhấ t trong lịch sử.)

Câu chuyện đờ ` chơi đã trở thành một phim bom tá n bấ t bại của mùa lễ hội giai đoạn 1995-1996, với doanh thu phòng vé 361 triệu đô la trên toàn câ u. Khoảng 45 triệu đô la trong số ` đó về ` tay Pixar. Đó là một khoản doanh thu tương đớ i lớn cho bộ phim đầ u tay, nhưng thực ra chẳng đáng là bao so với số ` tiề n Disney thu được từ việc đầ u tư vớ n và phân phớ i bộ phim. Hơn nữa, Pixar không được chia phầ n mắ ng bản quyề n phim, tá t nhiên, đây là khoản doanh thu rấ t lớn đớ i với một phim gia đình nổi tiề ng như thế ` này.

Việc thực hiện bộ phim thứ hai của Pixar, *Thế ` giới côn trùng*, đã tiề n triển tương đớ i tô t, Steve quyề t định phải thay đờ i điề u bấ t hợp lý này. Với 130 triệu đô la tiề n mặt thu được từ đợt IPO, Pixar không câ n Disney phải cấ p vớ n cho các phim của mình nữa. Và nếu công ty có thể tự trả chi phí làm phim, thì tại sao chỉ có thể thu được 12,5% doanh thu từ phòng vé? Steve quyề t định sẽ phá vỡ thỏa thuận vừa cứu công ty cách đây chỉ 5 năm.

“Không ai ở Hollywood muớ n mạo hiểm,” anh nói với tôi một năm sau đó. Anh thực sự tự hào rằ ng anh và Lawrence Levy đã nghiên cứu Hollywood kỹ càng, và đã học được đủ nhiề u để hiểu cách Pixar có thể đi đế n một thỏa thuận tuyệt vời trong ngành công nghiệp phát đạt nhờ tước đoạt “tiề n ngu” của những kẻ ngoại đạo muớ n được nổi tiề ng. “Anh không thể tìm thấ y ở thư viện một cuố n sách có tiêu đề ` *Mô hình kinh doanh hoạt hình*,” Steve giải thích. “Đó là bởi mới chỉ có một công ty [Disney] làm tô t điề u đó, và họ không mắ n mà chia sẻ với thế ` giới chuyện nó sinh lợi ra sao.”

Steve gọi cho Eisner, và họ đế n Hollywood thương thảo lại. “Điề u chúng tôi muớ n làm với thỏa thuận mới khác xa những gì bấ t kỳ công ty nào [ngoại trừ Disney] từng làm trước đó,” anh nói.

“Và phức tạp hơn nữa, bởi ở Hollywood, có rất ít mối quan hệ giữa các công ty. Ở đó có những mối quan hệ giữa các công ty và các cá nhân, ví dụ như giữa một xưởng phim lớn với Steven Spielberg, hoặc một công ty sản xuất phim nhỏ như Amblin và một xưởng phim. Nhưng có rất ít mối quan hệ giữa những công ty ngang hàng. Nhưng đó là cách chúng tôi muốn nghĩ về mình. Xét về lĩnh vực sản xuất phim hoạt hình, chúng tôi muốn coi mình ngang hàng với Disney.”

Nhìn qua, vẻ nghi của anh có vẻ kiêu căng, không thực tế và bạc bẽo. Mới chưa được một năm kể từ ngày khởi chiếu *Câu chuyện đồ chơi*, bộ phim chỉ có thể thực hiện nhờ sự cho phép và hỗ trợ từ công ty làm phim hoạt hình thành công nhất thế giới. Nhưng có một điều luôn đúng khi Steve thương thảo, đó là sự táo bạo trong những đòi hỏi của anh luôn tương xứng với đánh giá chính xác và bình tĩnh về bộ phim đang diễn ra. Sáu năm trước đó, khi Katzenberg đang đi hành mông sản xuất phim hoạt hình và Disney nắm toàn bộ sức mạnh, Steve đã nhanh chóng đồng ý với những điều khoản họ đưa ra. Nhưng hiện tại, Eisner đang đối đầu với Katzenberg, người đã xây dựng DreamWorks Animation với ý định đánh bại Disney Animation. Xưởng phim mới của Katzenberg đã khởi mào cho một cuộc chiến về tài năng, dẫn đến giữa hàng loạt những vấn đề khác, những lời mời chào ngày càng hấp dẫn hơn tới Lasseter từ cả Disney lẫn DreamWorks.

Steve thấy được cơ hội và bình tĩnh tận dụng tối đa. Sự kiện IPO và *Câu chuyện đồ chơi* đã thay đổi mọi mặt của mối quan hệ: giờ đây Pixar đã có nhiều sức mạnh hơn, và Eisner chẳng thể làm được gì. Mối đe dọa ngầm của Steve đối với Eisner đơn giản là: đưa ra một thỏa thuận mới với Pixar, nếu không công ty sẽ ngừng hợp tác sau khi thỏa thuận hiện tại về việc thực hiện ba bộ phim kế tiếp. Mất Lasseter và Pixar vào tay Katzenberg hoặc một xưởng phim

khác sẽ là thảm họa đơ i với Disney. Tuy nhiên, cuối cùng, vụ thương thảo không được trọn vẹn như nó đáng ra phải thế. “Vì chúng tôi tới bàn đàm phán đó và nói rằng chúng tôi sẽ tài trợ cho một nửa số phim của mình, chà, họ không được nghe điê u đó thường xuyên lắm,” Steve nói với tôi. “Michael đề cao chuyện đó, và đột nhiên, chúng tôi không còn là công ty sản xuất nữa, chúng tôi trở thành nhà đơ ng tài trợ.” Eisner không hài lòng với sự táo bạo của Steve, nhưng các điê u khoản trong thỏa thuận mới là công bằ ng, mang lại cho mỗi bên một nửa lợi nhuận. Ngày 24 tháng 2 năm 1997, một thỏa thuận mới về năm bộ phim mới được kí kế t. Từng bước từng bước, trong những năm còn lại của thập niên đó, Steve dần thoát khỏi vị trí mờ nhạt trong ngành kinh doanh này.



CÂU CHUYỆN MÀ TÔI đãng tải trên tạp chí *Fortune* vào tháng 3 năm 1997 đã khiế n tất cả mọi người ở Apple gầ n như tức điên lên. Bài viế t có tiêu đề “Có gì đó đang mục nát ở Cupertino,” miêu tả một công ty trong tình trạng hoàn toàn hỗn loạn. Bài viế t đề cập tới một vài giai thoại trầ n trụi về Amelio, và chề bai cả hai người tiề n nhiệm của ông ta, Sculley và Spindler, cũng như cả ban giám đố c của Apple. Amelio sau này gọi tôi là “tên đơ tẻ không dao” trong cuố n hồ i ký của ông ta *On the Firing Line: My 500 Days at Apple* (tạm dịch: Trên tuyế n lửa: 500 ngày ở Apple của tôi).

Câu chuyện đó, cùng với một vài bài báo phê bình khác ở cùng thời điể m, càng đẩy cao làn sóng phản đơ i công khai Amelio đã bắ t đầ u sau sự kiện MacWorld. Những ý kiế n lên án ban giám đố c Apple đã tạo ra nhiề u áp lực hơn đơ i với các vị giám đố c. Tới thời điể m đó, vị giám đố c có uy tín và ảnh hưởng nhấ t là Chủ tịch Hội đơ ng quản trị Edgar S. Woolard Jr., khi đó đang là CEO của DuPont, gã khổng lồ trong ngành hóa chấ t. Càng biế t nhiề u về tai họa ở

Apple, Woolard càng hiểu rằng Amelio không đủ năng lực để cứu công ty. “Ed bắt đầu hỏi tôi những câu đại loại như ‘Fred, tình thế nào,’” Anderson nhớ lại. “Và tôi trả lời: ‘Rất tệ, Ed ạ.’” Anderson không giấu giếm Chủ tịch Hội đồng quản trị điều gì; chiến lược không được tính toán cẩn kẽ, công ty sẽ không đạt được mục tiêu đề ra, và Anderson tính sẽ rời Apple nếu Amelio tiếp tục giữ chức CEO.

Trong khi đó, Steve quyết định hạ bệ Amelio. Anh thể hiện rõ ý định này vào ngày 26 tháng 6 khi thời hạn sáu tháng mà Amelio đưa ra đã kết thúc, anh đã bán hạ giá gần như toàn bộ cổ phần có được khi bán NeXT, mà không thêm nói với ai ở Apple. Một lần nữa, anh chỉ giữ lại một cổ phiếu để có thể được phép tham dự đại hội cổ đông thường niên của Apple. Đó không phải là bài toán về lợi nhuận. Giá trị của 1,5 triệu cổ phần đã giảm 13 triệu đô la trong 6 tháng đó. Nhưng hành động bán cổ phần đó thể hiện sự không tin tưởng. Amelio cảm giác như bị đâm sau lưng, và sự thực là như vậy. Ngày 4 tháng 7 năm đó, Ed Woolard mời Amelio tới ngôi nhà nghỉ dưỡng của mình ở hồ Tahoe và nói rằng ông ta bị sa thải. Sau đó vị Chủ tịch Hội đồng quản trị này gọi cho Steve để hỏi xem anh có sẵn lòng trở lại làm việc với vai trò CEO của Apple không.

Steve đã chặt chân của Amelio ngay trước mũi ông ta. Anh không hề lẩn tránh chút nào khi quyết định rằng ông ta là một kẻ chẳng ra gì. (Khi nói chuyện riêng, có khi anh còn gọi ông ta là “đồ trì độn”.) Nhưng điều đó không có nghĩa là anh đã sẵn sàng nhận trách nhiệm điều hành Apple. Theo lời vợ anh, Laurene, anh vẫn còn chưa dứt khoát quyết định có trở lại hay không. Hai người họ tranh luận không dứt về chuyện này. Laurene cảm thấy rằng anh là người duy nhất có thể cứu công ty, và cô biết anh vẫn còn yêu Apple rất nhiều. Cô cũng biết rằng chồng mình sẽ thỏa mãn nhất khi được giải quyết những công việc thú vị và quan trọng. Nhưng Steve vẫn

không chắ c chắ n về điề u đó. Những trải nghiệm kéo dài triề n miên khi cứu NeXT và Pixar đã khiế n anh ngậ ngừng. Pixar hiện đang trên đà phát triển. Những thắ t bại của NeXT giờ đã lui vào quá khứ. Nhưng liệu anh có thực sự muố n lèo lái để cứu lầ y Apple không, khi hiện nay nó không còn giồ ng công ty ban đầ u anh đã cô công gây dựng. Thậm chí anh không biế t rằ ng công ty có đủ nhân sự và vật lực phù hợp để trở nên có khả năng cạnh tranh hay không? Liệu anh có muố n mạo hiểm uy tín còn lại của mình để “đánh nhau với cô i xay gió” hay không? Những câu hỏi này luôn hiện hữu trong tâm trí anh. Anh buộc phải tin rằ ng Apple “đích thực” vẫn còn tồ n tại đủ để anh nhận trách nhiệm tồ i cao với nó.

Khi đó Steve không biế t điề u này, nhưng sự lưỡng lự của anh thực ra là một đột phá. Steve đang hình thành một cách tiế p cận đa sắ c thái hơn, thận trọng hơn khi đưa ra quyế t định. Steve đã trở nên thoải mái hơn với việc chờ đợi – dù không phải lúc nào cũng kiên nhẫn – để xem chuyện gì sẽ diễn ra tiế p theo, hơn là nhanh chóng nhảy vào một doanh nghiệp mới mà anh cho rằ ng bản thân có thể gây kinh ngạc cho thế giới một lầ nữa. Khi câ n – giồ ng như khi cơ hội bán NeXT cho Apple đế n – anh có thể hành động nhanh chóng. Nhưng kể từ nay về sau, anh sẽ hành động với sự kế t hợp thú vị giữa những hành động nhanh chóng, tận tâm với những cân nhắ c kỹ càng.

Anh trả lời Woolard rằ ng anh không muố n nhận công việc đó, ít nhắ t ở thời điể m này, và anh đề nghị giúp đỡ Woolard tuyển dụng một người khác. Không thể ngủ được đêm hôm đó, 2 giờ sáng, Steve gọi điện cho Andy Grove, người bạn tri âm của mình. Steve nói với Grove rằ ng anh đang bị giắ ng xé bởi ý nghĩ liệu có nên trở lại làm CEO của Apple hay không, và khô n khô vì những cân nhắ c đang giày vò tinh thầ n anh. Khi câu chuyện kéo dài thêm, Grove – người đang muố n được đi ngủ tiế p – đã nói chen vào và cầu nhàu: “Nghe

này, Steve. Mình chẳng quan tâm tí tẹo nào về Apple đâu. Cậu phải tự quyết định đi.”



SAU KHI STEVE TỪ CHỐI I đề nghị của Woolard, ban giám đốc tuyên bố rằng Fred Anderson sẽ là người nắm quyền điều hành hoạt động của công ty, có nghĩa rằng ông sẽ nắm vị trí quyền CEO. Anderson không muốn đảm nhiệm một công việc lâu dài, nhưng không giống như Steve, Anderson chắc chắn rằng ở Apple vẫn còn nhiều điều xứng đáng được cứu. Chắc chắn một điều rằng, ông có thể giúp công ty thoát khỏi khủng hoảng tài chính. Quan trọng hơn, trong 15 tháng ở đó, ông đã có cơ hội hiểu được tất cả vị trí quan trọng, trong đó có một vài người cảm thấy thoải mái khi phân nản với ông về Amelio. Một trong số đó là giám đốc thiết kế trẻ tuổi của Apple, một gã người Anh có tên Jonathan “Jony” Ive, người cảm thấy đang lãng phí tài năng của bản thân ở Apple. Anh này mời Anderson tới phòng thiết kế công nghiệp, nơi Amelio chưa từng ghé qua. “Có những chuyện thực sự không thể tin được đang diễn ra ở đó,” Anderson hồ i tưởng. “Đó là một phần lớn lý do vì sao tôi bắt đầu lo lắng về Amelio và khả năng lãnh đạo của ông ấy.”

Anderson biết rằng bản thân ông không phải là giải pháp cho công ty. “Tôi thực sự giỏi kinh doanh, và có thể nói, về cả tài chính và điều hành nữa, nhưng tôi không phải là một gã giỏi về sản phẩm. Tôi không phải một kỹ sư,” ông nói. Giống như Woolard, Anderson thích thú khi nghiên cứu cấp tốc về Steve Jobs – mặc dù mối quan hệ của họ khởi đầu khá khó khăn. “Tôi bắt đầu làm việc với anh ấy ở giai đoạn chúng tôi đang thu tóm NeXT,” Anderson kể lại. “Một đêm, khi vẫn còn đang trong giai đoạn đàm phán, anh gọi điện đến nhà tôi lúc 1 giờ sáng, giận dữ, chửi mắng, quát tháo và nổi xung lên. Khi đó tôi đã lên giường đi ngủ và đang nắm cạnh vợ, và

tôi đã nghĩ, thật điên rồ. Vì thế khi anh không thể lấy lại được bình tĩnh, tôi đã nói: “Tôi xin lỗi, Steve ạ, bây giờ là 1 giờ sáng, vì thế tôi sẽ gác máy.” Và tôi gác máy.” Vì những chuyện như vậy xảy ra quá thường xuyên, nên Steve tôn trọng hành động phản kháng đó. Anh và Anderson đã gây dựng mối quan hệ tôn trọng lẫn nhau khiến vị CFO này sẽ trở thành một thành viên chủ chốt trong nhóm sau này sẽ hỗ trợ sinh Apple. “Mặc dù Steve không phải một kỹ sư,” Anderson nhớ lại, “nhưng anh ấy có khiếu thẩm mỹ và là người có tầm nhìn, có khả năng liên kết các nhóm lại với nhau. Tôi đã đi đến kết luận rằng người duy nhất có thể thực sự lãnh đạo Apple đi đến thành công chính là Steve. Anh ấy hiểu được linh hồn của Apple. Chúng tôi cần một vị lãnh đạo tinh thần, người có thể đưa Apple trở lại vị trí một công ty có sản phẩm và chiến lược marketing tuyệt vời. Và ở thời điểm đó, chẳng có ai tài giỏi như vậy, có đủ những kỹ năng như thế, lại muốn tiếp quản Apple. Vì thế chúng tôi buộc phải có được Steve.”

Khi Woolard tuyên bố bổ nhiệm Anderson, ông cũng lưu ý rằng Steve sẽ gia nhập công ty với vai trò “cố vấn cho lãnh đạo nhóm.” Thuật ngữ đó có vẻ kỳ dị, nhưng lại tỏ ra khá chính xác. “Bây giờ anh ấy mới thực sự bắt đầu làm việc,” Anderson cho biết. Một áp lực căng thẳng đè nặng lên nhóm cốt cán của Apple gồm Anderson, Tevanian, Rubinstein, Jobs và Woolard – người chịu trách nhiệm thực hiện cuộc tìm kiếm CEO mới, vì chỉ còn đúng một tháng nữa, vào ngày 6 tháng 8, triển lãm MacWorld ở Boston sẽ diễn ra. Đến thời điểm đó, công ty phải sẵn sàng trình bày được một chiến lược rõ ràng trước các nhà phát triển, nếu không, uy tín mà sự trở lại của Steve vừa gây dựng sẽ được thay thế bằng cảm giác Apple sẽ mãi mãi chìm trong hỗn loạn. Và với quá khứ của Steve, những lời hứa hẹn suông và tầm nhìn hời hợt là chưa đủ. Vì những vấn đề nóng bỏng ở NeXT trong những năm qua, Steve đã mất đi nhiều uy tín. Lần này anh phải nhanh chóng thể hiện năng lực thực hiện những bước đi

thông minh, khôn ngoan và có tính đột phá, nếu không, thị trường, báo chí, những nhà phát triển, và khách hàng của Apple có thể sẽ cùng nhau phản ứng với một cảm giác “biết rõ rồi mà” đầy giấu cọt.

Steve hiểu điều này. Bước đi đầu tiên của anh là kiên quyết yêu cầu ban giám đốc định lại giá toàn bộ quyền chọn cổ phiếu của nhân viên ở mức 13,81 đô la – giá đóng cửa ngày 7 tháng 7, ngày công bố sa thải Amelio. Xuất hiện ở cuối biên bản ghi nhớ “đồng thuận” từ ban giám đốc thông báo sự thay đổi này là chữ ký của Steve, chứ không phải của Anderson. Đó là một cử chỉ đầy kịch tính, bởi lẽ trước đó hầu hết quyền chọn của nhân viên đã rớt giá thảm hại đến mức có vẻ như không có hy vọng gì là chúng sẽ có giá trị trở lại. Qua một đêm, triển vọng sẽ có ngày trở nên giàu có đã lại trở dậy đối với nhiều người trong số khoảng tám ngàn nhân viên Apple còn được giữ lại sau hai lần tái cơ cấu đầu tiên của công ty. (Quyết định này không mang lại lợi ích tài chính nào cho Steve, vì anh không có quyền lựa chọn nào.)

Hành động quan trọng tiếp theo của Steve là thuyết phục Woolard cho phép anh thay thế hầu như toàn bộ thành viên ban giám đốc – chính những người đã loại Amelio ra để đưa Steve vào vị trí quan trọng. Steve không hề cảm thấy mình mang ơn họ. Anh tin rằng nhóm người này cũng có lỗi với những rắc rối mà Apple gặp phải nhiều như Amelio. Anh muốn một ban giám đốc có khả năng hỗ trợ khi anh cần để bắt đầu một vài thay đổi thực sự ở Apple. Ban đầu anh muốn mọi người từ chức, ngoại trừ Woolard, nhưng Woolard đã thuyết phục anh giữ lại Gareth Change – CEO của Hughes Electronics. Những người khác sẽ được thay thế bởi người sáng lập Oracle – Larry Ellison, cựu nhân viên IBM và CFO của Chrysler – Jerry York, CEO của Intuit – Bill Campell, và bản thân Steve. Tuy nhiên, Steve giữ kín những thay đổi này. Anh muốn công bố nó trong bài diễn văn khai mạc triển lãm MacWorld ở Boston,

nơi anh có thể tiết lộ tin đó theo phong cách đặc trưng của riêng mình.

Trong khi cùng nhóm lên kế hoạch phát triển sản phẩm mới và kế hoạch tái cấu trúc công ty tiếp theo, anh đồng thời tiếp nhận một dự án đặc biệt được Anderson giao phó: thuyết phục Bill Gates tiếp tục hỗ trợ cho dòng máy Macintosh với các phiên bản mới của các ứng dụng tăng hiệu suất công việc của công ty, giống như Excel và Word, những ứng dụng mà Microsoft sẽ sớm kết hợp vào một bộ những chương trình tăng hiệu suất công việc gọi là gói phần mềm Office.

Trước đó, vào đầu năm 1997, Gates đã nói anh không thể đảm bảo rằng Microsoft sẽ xây dựng phiên bản Office mới dành cho Mac. Sự miễn cưỡng của anh là có lý do. Với việc doanh số của Macintosh giảm sút nghiêm trọng sau khi hệ điều hành Windows 95 được tung ra, Gates sẽ khó biện minh cho việc tiếp tục hỗ trợ máy Mac. Microsoft có lợi nhuận lớn từ phần mềm Macintosh, nhưng vì doanh số bán hàng của Mac giảm sút nghiêm trọng, nên sự nhiệt tình hỗ trợ Apple của Gates cũng giảm theo.

“Đạt được một thỏa thuận với Microsoft có vai trò tuyệt đối quan trọng với việc tạo dựng nên móng để cứu vãn Apple,” Anderson nhớ lại. “Nhưng Amelio không thể làm được điều đó.” Nếu Gates nói không với Steve, Apple có thể trở lại vị trí giống như NeXT hồi năm 1988. Không có các ứng dụng của Microsoft, những ứng dụng đã trở thành công cụ tiêu chuẩn được sử dụng trong hầu hết các doanh nghiệp, Apple, giống như NeXT, có thể sẽ mất đi vị thế của mình.

Tham gia đàm phán, Apple cũng có vị thế riêng. Công ty có một vụ kiện bản quyền sáng chế kéo dài với Microsoft với lý do cho rằng Windows, hệ điều hành chủ yếu sao chép những sáng chế của Mac về giao diện đồ họa, đã vi phạm quyền sở hữu trí tuệ của Apple.

Nhiều nhà quan sát cho rằng Apple có khả năng thắng cao hơn, và Gates thực sự muốn vụ này được dàn xếp. Nhưng Amelio khẳng định muốn có được những thỏa thuận phụ thuộc và không chịu chấp nhận dàn xếp.

Khi Steve thuyết phục Gates, anh khiến mọi chuyện thật đơn giản. Anh giải thích rằng anh sẵn lòng rút đơn kiện, nhưng với một điều kiện. Anh không chỉ muốn Microsoft công khai tuyên bố cam kết cung cấp Office cho máy tính Mac trong năm năm, mà còn muốn đối thủ đầy quyền lực của mình công bố một cách rộng rãi, và trên phương diện tài chính, rằng quyết định này là một sự tán thành định hướng mới của Apple bằng cách mua lại 150 triệu đô la cổ phiếu không có quyền biểu quyết. Nói cách khác, Steve không muốn vay, mà muốn Bill mang tiền ra để bảo đảm cho lời mình nói.

“Đó là một bước đi kinh điển,” Gates nhớ lại. “Tôi đã đàm phán vắn đề này với Amelio, và Gil muốn có được sáu điều, hầu hết trong số đó không quan trọng. Gil là người phức tạp, và tôi có thể sẽ gọi điện cho ông ấy, hoặc gửi fax trong kỳ nghỉ. Còn khi Steve tham gia đàm phán, anh xem xét vụ việc này và nói: ‘Đây là hai điều tôi muốn, và đây là điều rõ ràng các anh muốn từ chúng tôi.’ Và chúng tôi đã kết thúc đàm phán rất mau lẹ.”

Thương vụ đàm phán kết thúc đúng vào 11 giờ đêm trước ngày Steve đọc diễn văn khai mạc triển lãm MacWorld tại một nhà hát Castle ở trung tâm Boston. Theo những tiêu chuẩn của Steve, bài phát biểu ngắn gọn, chỉ kéo dài khoảng 30 phút. Anh không có sản phẩm để giới thiệu hay trình diễn. Thay vào đó, anh trình bày trước toàn công ty một bản kế hoạch mà với Apple, quan trọng chẳng kém gì diễn văn Thông điệp liên bang (State of the Unions)⁽¹³⁾. Bước về phía bục phát biểu như một con hổ bị nhốt trong chuồng, Steve rõ ràng rất căng thẳng. Anh mặc áo phông trắng dài tay, bên ngoài là

một chiếc áo khoác len bị đóng lệch cúc áo – chiếc cúc áo thâp nhất không được cài vào khuyế t, vì thế một bên vạt áo thâp hơn vạt bên kia. Có đôi lầ n anh gặp khó khăn khi sử dụng thiế t bị điề u khiến để điề u chỉnh các slide chiế u trên màn hình lớn phía sau lưng. Nhưng khi đã vào guồ ng, bài thuyế t trình của anh là một trong những bài diễn thuyế t súc tích nhất và là một dấ u hiệu thể hiện rõ ràng rằ ng, mọi việc ở Apple sẽ thay đổi – theo hướng tốt đẹp hơn.

Nhiề u phầ n trong bài phát biểu của anh giồ ng thuyế t giảng hơn thuyế t trình, trong đó anh đưa ra những suy nghĩ của mình về phương cách giúp Apple trở lại vị thế trước kia. Anh gạt bỏ một số ý kiế n chỉ trích phổ biế n khi đó về Apple, như công nghệ của công ty không phù hợp, rằ ng công ty không vận hành tốt, và rằ ng công ty được tổ chức lộn xộn tới mức không thể quản lý nổi. “Apple đang vận hành rấ t tốt, chỉ là xác định nhằ m đố i tượng,” anh dí dỏm nói. Lý do công ty rơi vào tình trạng xáo trộn là vì trong nhiề u năm công ty không có bộ máy lãnh đạo thực sự. Anh nói thêm, vấ n đề to lớn nhất trước mắ t là doanh số bán hàng của công ty đang giảm sút ở mức báo động. Để giải quyế t vấ n đề này, Apple câ n phải củng cố lại trọng tâm thị trường, xác định lại thương hiệu, và thắ t chặt quan hệ đố i tác. “Và những điề u này câ n bắt đầ u từ trên đỉnh.” Đó là lúc anh giới thiệu ban giám đố c, mô tả những điểm mạnh của mỗi vị giám đố c mới và chỉ khi đó mới tiế t lộ rằ ng anh cũng sẽ tham gia. Anh nói rằ ng sẽ không có Chủ tịch Hội đồ ng quản trị cho tới khi vị trí CEO chính thức được tuyển dụng.

Sau khoảng 20 phút, anh chuyển sang nói về quan hệ đố i tác. Điề u anh thực sự muồ n nói tới chính là mô i quan hệ kinh doanh với Microsoft. Lầ n đầ u tiên của anh tới công ty của Bill Gates chỉ nhận được tràng vỗ tay không mặn mà, và một vài tiế ng huýt phả n đố i. Nhưng ngay sau đó, khi anh trình bày thỏa thuận

năm điểm sẽ giúp chứng minh với thế giới rằng “Microsoft sẽ cùng tham gia cuộc chơi với chúng ta,” và rõ ràng nói tiếp rằng “chúng ta phải loại bỏ... ý niệm rằng, để Apple thắng thì Microsoft phải thua.” Tuy nhiên, khi đã hiểu được vấn đề, đám đông dân có thiện cảm với ý tưởng đó, chỉ là ó phản đối việc Internet Explorer sẽ trở thành trình duyệt web mặc định trong các máy tính Mac. Khi Steve giới thiệu Bill, người xuất hiện trên màn hình trực tiếp phát đi từ Seattle, CEO của Microsoft đã phải chờ cho mọi người vỗ tay hoan nghênh xong mới có thể đưa ra tuyên bố ngắn gọn của mình.

Thời khắc đó hóa ra lại là tình huống Steve quản lý sân khấu tệ hơn cả. Khuôn mặt của Bill, với nụ cười thân thuộc có thể na ná một nụ cười ngớ ngẩn, che kín cả màn hình lớn cao gần 2m ngay phía sau và cao quá đầu Steve. Bill ngó xuống Steve như thể muốn nói rằng: “Ta xin lỗi, đám người nhỏ bé, khi ta tận hưởng cảm giác ban vinh dự cho các người với sự có mặt của ta, ta chẳng hơi đâu mà bay xuống buổi giao lưu quanh lửa trại của các người.” Không thể không so sánh hình ảnh này với quảng cáo “Big Brother” cũ của Apple.

Điều không được đề cập trong các bản tin theo sau sự kiện là sự im lặng xuất hiện ở cuối chương trình về câu khẩu hiệu mới. Một trong những chủ đề mà Steve nhắc đi nhắc lại nhiều lần trong chương trình là tầm quan trọng của việc đánh giá các vấn đề từ một góc nhìn khác, chỉ để kiểm chứng các giả định của bản thân. Nói cách khác, anh thôi thúc mọi người “Nghĩ khác đi”. Phải thêm vài tháng nữa, các quảng cáo ủng hộ khẩu hiệu này mới xuất hiện. Nhưng Steve tin rằng tư tưởng này chính là tiếng kêu thét của cả tập thể mong muốn có một Apple mới. Trên thực tế, anh đã bắt đầu tha thiết với việc chính thức trở lại Apple.

“Hồi mới lớn, tôi hay xem Bob Dylan, và tôi thấy ông ta không bao giờ dừng lại,” Steve nói với tôi khoảng một năm sau đó, khi vòng giải thích tại sao cuối cùng anh quyết định trở lại Apple.

“Nếu anh quan sát những nghệ sĩ thực thụ, nếu họ thực sự giỏi một lĩnh vực nào đó, thì dường như họ có thể làm công việc đó cho đến hết đời, và với thế giới bên ngoài, họ có thể trở nên thực sự thành công ở lĩnh vực đó, nhưng không thực sự thành công với chính bản thân mình. Đó là thời điểm một nghệ sĩ thực sự quyết định họ sẽ là ai. Nếu họ tiếp tục mạo hiểm với thất bại, họ sẽ mãi là nghệ sĩ. Dylan và Picasso luôn mạo hiểm với thất bại.

“Tình huống này ở Apple cũng có ý nghĩa tương tự với tôi. Tất nhiên tôi không muốn thất bại. Khi quyết định quay lại, tôi không biết tình hình thực sự tệ hại đến đâu, nhưng tôi vẫn có nhiều thứ để nghĩ tới. Tôi phải cân nhắc những ảnh hưởng đối với Pixar, với gia đình tôi, và cả danh tiếng của tôi nữa, cùng tất cả những điều tương tự. Cuối cùng tôi quyết định rằng, điều đó cũng chẳng quan trọng lắm, đây là việc tôi muốn làm. Và nếu tôi cố gắng hết sức mà vẫn thất bại, thì dù sao tôi cũng đã làm hết mình.”

Steve đợi tới tận tháng 9 để thông báo rằng anh chính thức nhận chức vụ. Ngay cả khi đó, anh vẫn chỉ đồng ý làm CEO lâm thời (interim) của Apple, hay như cách anh thích gọi, là iCEO, bởi lẽ anh vẫn chưa chắc chắn việc đó sẽ đẩy anh tới đâu. “Thật ngạc nhiên,” Gates nhớ lại. “NeXT – công ty phần cứng biến mất. NeXT – công ty phần mềm cũng chẳng đi tới đâu cả. Nhưng rồi ban giám đốc của Apple trao quyền cho Steve, bởi vì tất cả họ đều nghĩ: ‘Thật tệ vì mọi phương án cứu vớt công ty theo cách thông thường đều không hiệu quả. Ngạc nhiên chưa, chúng ta đang làm gì thế này? Nhưng mà, ai chà, đây là cơ hội duy nhất của chúng ta! Tiến lên thôi!’ ”

CHƯƠNG 9

CHẮC CÓ LỄ HỌ ĐIỆN

Tại hội thảo thương mại diễn ra ngày 6 tháng 10 năm 1997, đúng ba tuần sau khi Steve tuyên bố sẽ nhận chức iCEO của Apple, Michael Dell – vị tỉ phú sáng lập ra Dell, công ty sản xuất máy vi tính bán sao theo đơn đặt hàng – nhận được câu hỏi rằng anh sẽ làm gì nếu ở vào vị trí quản lý công ty máy tính Apple. “Tôi sẽ làm gì ư?” vị CEO – trẻ hơn Steve cả chục tuổi – cất giọng the thé. “Tôi sẽ ngừng mọi hoạt động và trả lại tiền cho các cổ đông.” Steve phản pháo lại bằng một email: “CEO thực ra cũng được phân đẳng cấp,” anh viết. Nhưng chỉ một năm rưỡi trước đây anh cũng nói với tôi điều không khác là mấy: “Apple không có gì xứng đáng với giá cổ phiếu của nó.”

Gợi ý khiếm nhã của Dell không chỉ phản ánh quan điểm phổ biến khi đó – mà nó dường như còn là một ý tưởng an toàn hơn nhiều so với việc đặt công ty vào tay Steve Jobs. Không có bằng chứng nào cho thấy một người với lịch sử hoạt động như Steve có thể đủ khả năng xoay chuyển tình thế khó khăn hỗn loạn đang diễn ra ở Apple. Anh đã luôn thể hiện mình là người thót thừng, được chửi hay chớ, vô kỷ luật và nóng nảy. Anh chỉ thành công khi lãnh đạo các nhóm nhỏ; trong khi Apple có tới hàng nghìn nhân viên rải từ Cupertino tới Ireland và Singapore. Anh từng là người hay giận dỗi và chi tiêu hoang phí, trong khi đó vị trí này đòi hỏi một CEO máu lạnh, hiểu được giá trị đích thực của tính kiên nhẫn, sự quy củ và khả năng gập rút cắt giảm chi phí. Có thể Steve là một thiên tài – thành công của Pixar dường như đã củng cố khẳng định đó. Có thể anh là một kẻ cơ hội – việc bán NeXT cho Apple dường như đã minh chứng cho

điều đó. Nhưng là một CEO vĩ đại ư? Một lãnh đạo đích thực ư? Thế giới nên được tha thứ vì sự hoài nghi của họ.

Mùa thu năm 1997, khi đối mặt với những khó khăn có thể làm khó những nhà quản trị doanh nghiệp giỏi nhất thế giới, Steve lại dấn cho thấy những giá trị anh tích lũy được trong 11 năm rời khỏi Apple. Anh đã phát triển tính kỷ luật khi cứu NeXT, đàm phán thành công một thương vụ và tiến hành IPO cho Pixar. Anh đã học được giá trị của sự kiên trì và hấp thụ được từ Ed Catmull một vài nguyên tắc quản lý đã qua kiểm chứng để lãnh đạo một công ty có nhiều tài năng sáng tạo. Anh đã chứng kiến quá trình lâu dài, kiên trì, và nhiều trách trở của việc phát triển một sản phẩm tuyệt vời, khi John Lasseter cùng nhóm của mình nghe theo bản năng, từng bước từng bước, cho tới khi ý tưởng nhỏ bé về việc làm một bộ phim về những món đồ chơi biến thành siêu phẩm *Câu chuyện đồ chơi*. Anh khắc ghi tất cả những điều này vào tim, theo cách mà không ai có thể dự đoán được và anh cũng không thể giải thích nổi. Giờ đây, một cách thận trọng, anh bắt đầu kết hợp những hiểu biết mới mẻ với những tài năng sẵn có, và định hướng một sự trở lại, chậm nhưng chắc cho Apple.



“SAU KHI STEVE bán NeXT cho Apple, tôi có gọi cho anh ấy vài lần” Lee Clow nhớ lại, “và lần nào anh ấy cũng nói không chắc liệu anh ấy có trở lại không, rằng công ty hiện là một mớ hỗn độn, và Amelio là một gã đần. Rồi một ngày mùa hè năm đó, tôi nhận được điện thoại từ Steve. ‘Chào Lee,’ anh ấy nói, ‘Amelio đã từ chức!’ như thể đó là điều ngạc nhiên lớn ngay cả với anh ấy. ‘Cậu tới đây được không? Bọn mình có việc phải làm đây.’”

Dù có dùng cách nói giảm nói tránh, thì chuỗi rắc rối của Apple dường như không bao giờ kết thúc.

Hầu như mọi việc đều đang theo chiều hướng bất lợi. Khi kết thúc năm tài chính của Apple vào ngày 26 tháng 9 năm 1997, công ty thua lỗ 816 triệu đô la. Doanh thu hàng năm giảm xuống còn 7,1 tỉ đô la, rớt thẳng từ đỉnh doanh thu 11 tỉ đô la trong năm tài chính 1995. Sự suy yếu đều đều của Apple làm mất lòng tin của các nhà đầu tư, và giá cổ phiếu sụt giảm 2/3 giá trị so với năm 1995: một lô cổ phiếu được mua với giá 3.000 đô la cuối năm 1995 nay chỉ còn trị giá khoảng 1.000 đô la.

Nhưng đó vẫn chưa phải là những con số đáng sợ nhất. Đây là những năm huy hoàng của ngành công nghiệp máy tính cá nhân khi 80 triệu máy tính cá nhân được bán ra trong năm 1997, tăng 14% so với năm trước đó. Tuy nhiên, doanh thu bán hàng của Mac lại giảm 27%, chỉ còn khoảng 2,9 triệu máy, khiến Apple chỉ còn giữ một phần nhỏ xíu cỡ 3,6% tổng doanh số của thị trường năm đó. Phần lớn đau thương này là do Apple tự gây ra: một số những người mua hàng không chọn máy tính cá nhân lại thường mua sản phẩm từ những công ty sản xuất bán ra các sao của Macintosh.

Nhưng lý do sâu xa khiến nhu cầu của người tiêu dùng sụt giảm là các sản phẩm của Apple đã lỗi thời, đắt và ngày càng không phù hợp. Không có được lợi thế công nghệ về hệ điều hành hiện đại, Spindler và Amelio đã cho phép các nhóm marketing của Apple đưa ra đủ loại mẫu máy khác nhau của Macintosh, với hy vọng rằng máy tính với những tính năng được chuyên biệt hóa sẽ đáp ứng nhu cầu đặc biệt của người tiêu dùng. Nỗ lực này thất bại thảm hại, thái ra thị trường hàng loạt những máy Mac thừa thãi và lộn xộn, mỗi loại chỉ khác nhau chút đỉnh, mỗi máy lại đòi hỏi các bộ phận và phương pháp lắp ráp riêng, được quảng cáo với những thông điệp marketing thiếu nhất quán và thường xuyên mâu thuẫn.

Ngoài ra, còn là cả một mớ hỗn độn những thất bại khác. Apple đã dành gần một nửa triệu đô la phát triển và quảng bá một sản

phẩm có tên Newton của Sculley, nhưng chỉ bán được 200.000 chiếc kể từ khi ra mắt vào năm 1993. Điều đó không khiến Amelio ngừng áp dụng máy ảnh của Newton, mặc dù có bàn phím, cho học sinh tiểu học. Được gọi là eMate (người bạn điện tử), đó là một thiết bị gây tò mò một cách kỳ quặc, trông giống như một chiếc máy tính xách tay nhỏ màu xanh ngọc mờ, với vỏ ngoài phồng ra, cùng một lỗ thủng dọc một cạnh có chức năng tay cầm. Thiết bị đó quá thảm hại nên không thể bán được nhiều. Tiếp đến là các máy in. Với niềm tin rằng công ty phải cung cấp giải pháp toàn diện cho văn phòng, Apple vẫn bán những chiếc máy in tự sản xuất. Nhưng đóng góp duy nhất đáng ghi nhận vào sản phẩm này là lớp vỏ bằng nhựa mà công ty thiết kế để bọc bên ngoài lớp máy mua từ Canon. Apple thường xuyên bán các sản phẩm với giá lỗ vốn. Một sản phẩm lai giữa máy Mac và vô tuyến cho sinh viên đại học và một máy tính/máy chơi game đa phương tiện giá rẻ được gọi là Pippin đã hoàn thiện chuỗi sản phẩm tuyệt vọng mơ hồ, không hướng tới nhu cầu của thị trường. Gộp tất cả lại, đúng ngạt nham những sản phẩm này thể hiện một công ty đã mất đi bản sắc và dần đi bất chấp người khác. Tới mùa đông năm 1997, hàng trăm ngàn thiết bị chưa bán được phủ đầy bụi trong các nhà kho của công ty.



CUỘC ĐIỆN THOẠI CHO Clow đó đã mở màn cho nước cờ trọng đại của Steve ở cương vị iCEO. Steve quyết định rằng Apple cần một chiến dịch quảng cáo để tái định hình những giá trị cốt lõi vốn có của mình: sự sáng tạo và sức mạnh của cá nhân. Nó cần phải khác biệt hoàn toàn với những quảng cáo sản phẩm dễ dãi và khó hiểu mà Apple đã tung ra thị trường trong nhiều năm. Chiến dịch này cần tôn vinh công ty – không phải công ty ở thời điểm mùa hè năm 1997, mà là Apple trong mộng tưởng của Steve. Bên ngoài, đó có vẻ là một mục tiêu kỳ quặc và hoang phí, nhất là với những khoản lỗ và hoạt

động cắt giảm nhân sự. Nhưng Steve rất kiên quyết. Và đó là lý do tại sao Clow đi từ văn phòng của mình ở TBWAChiat trong khu được mệnh danh là Venice của Los Angeles để tới trụ sở của Apple ở Cupertino.

Về cơ bản, Steve buộc Clow phải cạnh tranh với hai công ty quảng cáo khác để có thể làm việc cho Apple. “Nhưng về cơ bản anh ấy nói với tôi rằng việc đó được giao cho chúng tôi, nếu tôi có thể thực hiện đúng điều anh ấy muốn,” Clow nhớ lại. Clow có một vài lợi thế so với các đối thủ. Tất nhiên, đầu tiên phải kể tới việc Clow đã tạo ra quảng cáo đáng nhớ nhất trong lịch sử của Apple (và có thể nói trong lịch sử quảng cáo), quảng cáo năm 1984 sử dụng hình ảnh giải bóng bầu dục Super Bowl cho máy tính Mac đời đầu tiên. Tiếp nữa, anh và Steve có mối quan hệ tốt với nhau. Họ đều là những đứa trẻ thuộc tầng lớp trung lưu với nền giáo dục chính thống, và họ đều coi thường những khuôn mẫu thông thường của cách hành xử trong doanh nghiệp. Cho tới thời điểm này, khi Steve đã bỏ phong cách dép xăng-đan để chọn quần jeans và áo phông tiêu chuẩn, thì Clow lại tới văn phòng với chiếc áo sơ mi Hawaii lòa lẹt và lướt vào từ phòng này qua phòng khác bằng ván trượt. Hơn thế nữa, Clow ngưỡng mộ tài trí vượt trội của Steve và không hề ngại tính nóng nảy của anh. “Tôi lớn lên và làm việc cho Jay Chiat,” anh nhớ lại, “và Jay có thể để những cơn thịnh nộ của mình bùng phát. Anh ấy và Steve đều dữ tợn như nhau. Nhưng mục đích của họ cũng giống nhau. Kết quả phi thường, bằng mọi giá. Và giống Steve, Jay không cản trở khi bạn cố gắng đạt được điều đó. Cả hai người đều hiểu rằng bạn sẽ thất bại nhiều lần.”

Khi thời hạn trình bày về kết quả công việc của Clow gần kề, anh và nhóm của mình đã chuẩn bị sẵn sàng cho kế hoạch “Tư duy Khác biệt”. Steve thoáng ngán ngại khi xem những hình ảnh đầu tiên về chiến dịch, trong đó cụm từ này được ghép đôi với hình ảnh

những nhân vật có óc sáng tạo kiệt xuất. Điều Clow lo lắng là gì? Điều đó bất kỳ chiến dịch nào tôn vinh những cá nhân xuất sắc cũng sẽ bị tác động bởi suy nghĩ rằng Steve sẽ chỉ tôn vinh tài năng sáng tạo xuất sắc của chính mình. Nhưng đâu sao anh cũng đồng ý với Chiat/Day. “Sự quả quyết của anh ấy thật quá khác biệt với những nhóm trước,” Clow nhớ lại. “Không có việc chuyên đề xuất của chúng tôi cho các chuyên gia marketing để được phê duyệt, không có chuyên xem xét cặn kẽ bởi một hội đồng nào. Ở chế độ quản lý trước đó, bạn không bao giờ biết ai là người đưa ra quyết định. Nhưng với Steve thì mọi chuyện khác hẳn. Người quyết định là anh ấy và tôi. Bạn không có được điều đó ở bất kỳ công ty nào – không có vị CEO nào can thiệp vào công việc theo cách của anh ấy.” Chiến dịch đã trải qua một vài vòng thử đi thử lại trong suốt mấy tuần đầu lo lắng, Steve băn khoăn về các chi tiết cho tới tận đêm cuối cùng. Clow nhiệt tình vận động để Apple đồng ý với ý tưởng Steve đọc một bài thơ thể tự do đầy xúc động được viết thật trau chuốt, dựa trên phương châm của chiến dịch. Anh ấy gửi cả phiên bản Steve đọc và một phiên bản khác do nam diễn viên Richard Dreyfuss đọc cho xưởng phim sẽ phát quảng cáo này trong lượt phát trên mạng đầu tiên của *Câu chuyện đồ chơi*. Buổi sáng, Steve gọi cho Clow để nói với anh rằng họ đang cho phát phiên bản của Dreyfuss. “Nếu bắt đầu bằng bản tôi đọc,” Steve nói, “người ta sẽ hiểu rằng bài thơ đang nói về tôi. Và việc này không thể nói về tôi được. Nó là về công ty.” Đó không phải là quyết định của một người siêu ích kỷ, một người chỉ muốn nói về mình. Clow nhớ lại: “Đó là lý do tại sao anh ấy là một thiên tài thực thụ còn tôi chỉ là một gã làm quảng cáo.”

Vậy là, vào ngày phát sóng, giọng của Dreyfuss vang lên cùng với màn trình diễn các bức chân dung của Albert Einstein, John Lenon, Pablo Picasso, Martha Graham, Miles Davis, Frank Lloyd Wright, Amelia Earhart, Charlie Chaplin và Thomas Edison, cùng những người khác:

Đây những kẻ điên rồ. Lạc lõng. Nổi loạn.

Những kẻ gây rắc rối. Những nô lệ tròn cho những chiếc vung méo.

Những người có cái nhìn khác biệt. Không thích những quy tắc.

Và không hài lòng với thực tế. Bạn có thể trích dẫn lời họ nói, bất đồng với họ, ca tụng hay phỉ báng.

Nhưng không thể phớt lờ họ. Vì họ góp phần thay đổi.

Họ phát minh cái mới. Họ tưởng tượng cái mới.

Họ hàn gắn đau thương. Họ khám phá thế giới.

Họ sáng tạo. Họ khơi nguồn cảm hứng.

Họ thúc đẩy loài người tiến bước.

Chắc hẳn họ điên.

Còn cách nào khác để bạn có thể nhìn vào tâm vãi trống rỗng và thấy một tác phẩm hội họa? Hay nghe i tĩnh lặng mà nghe thấy bản nhạc chưa từng được viết ra? Hay nhìn lên Sao Hỏa và thấy một phòng thí nghiệm đang hoạt động?

Chúng tôi tạo ra công cụ cho những người như vậy.

Dù có người cho rằng họ điên, chúng tôi xem họ là những tài năng xuất chúng.

Bởi lẽ những người đủ điên để nghĩ rằng mình có thể thay đổi thế giới, chính là những người thay đổi thế giới.

Chiến dịch đó, được thể hiện qua bảng poster, bảng điện tử, truyền hình, và các quảng cáo dạng in, đã nhận được nhiều lời khen ngợi từ giới phê bình. Điểm xuất sắc của chiến dịch “Tư duy Khác biệt” là nó tôn vinh một triết lý khác thường nhưng theo cách khiến hầu hết mọi người đều thấy mình là một phần của sự tôn vinh đó. Thông điệp mà nó truyền đạt thể hiện qua một quảng cáo về một sản phẩm lý tưởng của Apple – táo bạo, đầy tham vọng và dễ sử dụng. Nó quả thật rất chân thành. Ngôn từ, phần mà Steve cùng Clow và các đồng nghiệp khác ở TBWA/Chiat/Day dành thời gian nghiên cứu, tập trung vào người đọc, nhằm định vị giá trị người mua sản phẩm của Apple, chứ không phải bản thân thiết bị. Trên thực tế, không có từ nào về máy tính được đề cập. Chỉ có từ “công cụ”, được tạo ra cho những người sáng tạo. Sự rõ ràng và đơn giản của chiến dịch đã khiến nó nổi bật và khác biệt hoàn toàn so với mớ rối rắm những quảng cáo máy tính khác và nhắc mọi người nhớ tới tinh thần tươi mới mà nhiều người từng yêu mến ở Apple. Chiến dịch trị giá 100 triệu đô la bắt đầu quá trình đánh bóng hình ảnh của Apple, một nhiệm vụ cần thiết sẽ mất hàng năm để thực hiện.

Chiến dịch đã có tác dụng theo hai cách trực tiếp. Trước hết, chiến dịch “Tư duy Khác biệt” bắt đầu quá trình giúp nhân viên Apple lấy lại niềm tự hào về công ty. Các bảng điện tử và poster được treo dọc các con đường ở khu Cupertino. Bài thơ do Steve đọc được đưa vào đoạn video quảng bá cho toàn chiến dịch trong công ty, và sau này, khi Apple giành giải Emmy ở hạng mục chiến dịch quảng cáo truyền hình hay nhất năm 1998, công ty đã tặng mỗi nhân viên một cuốn sách kỷ niệm dày 50 trang. “Khán giả của chúng tôi là cả những nhân viên công ty nữa,” Clow nói. Truyền cảm hứng cho họ là việc làm khó khăn, đặc biệt khi Steve cho nhiều bộ phận giải thể và sa thải hàng nghìn nhân viên. Nhưng, lần đầu tiên sau nhiều năm, chiến dịch “Tư duy Khác biệt” đã khiến những nhân

viên được giữ lại ở Apple có cảm giác rằng họ sẽ có tương lai tươi sáng hơn.

Chiến dịch “Tư duy Khác biệt” cũng giúp Apple có thêm chút thời gian quý giá khi công ty không có nhiều giá trị hữu hình có thể khoe ra. Tất nhiên, Steve biết rằng cuối cùng anh sẽ phải cho ra đời những sản phẩm xứng đáng với sự thành công của chiến dịch. Nhưng Steve không có được chúng vào mùa thu năm 1997. Chiến dịch đó đã giúp tạo vỏ bọc cho công ty trong khi Steve và đồng nghiệp bắt đầu quãng thời gian làm việc vất vả phía trước.

Ngay cả với bản không có giọng đọc của Steve thì báo chí cũng vẫn ghi nhận “Tư duy Khác biệt” như một thời khắc đáng nhớ khác về sự vĩ đại của Steve, tạo nên nhiều mối quan tâm chỉ đơn thuần hơn là tán thưởng. Nhưng ngẫm lại, đó không phải là điều vĩ đại: đó là bước đi đầu tiên của một vị lãnh đạo mà giờ đây *chỉ* tiến từng bước, chứ không vội vàng nhanh chóng. “Anh ấy rất tập trung,” Fred Anderson nhớ lại. “Anh ấy nhiệt huyết và cùng lúc, vừa kiên nhẫn vừa nóng vội.” Steve bắt đầu tiến lên.



TRONG KHI CHIẾN DỊCH “Tư duy Khác biệt” thu hút được sự chú ý của công chúng, thì Steve bận rộn loại bỏ tất cả những cũ kỹ cở hủ mà Apple trước đây để lại. Hoạt động tái cấu trúc lan tỏa tới tất cả mọi phòng ban của công ty. Tạm biệt dòng sản phẩm Newton và eMate, cùng với đó là các cửa hàng, các nhóm kỹ thuật và marketing hỗ trợ những dòng sản phẩm này. (Thật là một sự trớ trêu của số phận, cuối năm 1998 CEO tiên nhiệm của Apple, Amelio trở lại thăm Steve tại tổng hành dinh của Apple, đề nghị mua lại tài sản và quyền sở hữu trí tuệ của hoạt động sản xuất bị bỏ xó – Newton. Vài ngày sau lần gặp gỡ đó, Steve nói với tôi rằng anh sùng sốt vì Amelio muốn thành công với sản phẩm Newton. Nhưng bán nó cho

ông ấy sẽ là “một trò đùa ác ý,” anh nói với tôi. “Tôi có thể là kẻ xấu tính, nhưng tôi không bao giờ có thể xấu tính đến thế. Tôi sẽ không bao giờ để anh ta tự làm bẽ mặt mình – hoặc Apple thêm nữa.” Vì thế Newton bị xóa sổ. Tuy nhiên, nhiều kỹ sư nòng cốt của nó được giữ lại.)

Tạm biệt các hợp đồng cấp phép MacOS cho các nhà sản xuất máy nhái. Steve ghét ý tưởng đặt hệ điều hành của mình vào tay người khác, và với tư cách là iCEO anh từ chối ký những thỏa thuận mà không có sự hứa hẹn rằng anh có quyền chấm dứt các máy nhái đó. Đây là quyết định đắt đỏ nhất trong những quyết định Steve phải đưa ra trong quá trình ổn định lại công ty. Để tránh những tranh chấp đương nhiên nảy sinh khi Apple hủy bỏ hợp đồng, công ty đã phải trả tiền cho các nhà sản xuất máy nhái để họ biến mất trong im lặng. Hãng thành công nhất trong những thương vụ này là Power Computing, công ty chiếm 10% thị phần những máy tính tương thích với MacOS. Apple đã trả 110 triệu đô la bằng tiền mặt và cổ phiếu để mua lại công ty này và thuê một số kỹ sư của họ.

Tạm biệt hàng tồn kho. Tim Cook trở thành thành viên mới của nhóm vào tháng 3 năm 1998 khi anh được tuyển dụng từ Compaq – nơi anh được mệnh danh là “Hung thần của hàng tồn kho” – để giữ vị trí giám đốc điều hành hoạt động (COO) tại Apple. Tim Cook có dáng người mảnh khảnh của dân miền nam, vẻ ngoài trông như một sách mặc dù có chơi thể thao – anh thường xuyên đạp xe và chạy đường dài. Cook nói nhỏ nhẹ, với chất giọng lành nghề của vùng Alabama, nhưng anh có lẽ là vị giám đốc cứng rắn nhất tại Apple. Công việc của Cook không mang lại mối quan tâm từ công chúng, nhưng nó lại tối quan trọng đối với việc tái cấu trúc công ty. Trong chín tháng sau ngày Cook bắt đầu làm việc, hàng tồn kho tính theo giá trị các sản phẩm Mac chưa bán được, không được ưa thích của Apple giảm từ 400 triệu đô la xuống còn 78 triệu đô la. Cook đã

gánh vác trách nhiệm có thể nói là kịch tính nhất mà Steve cần làm để giải phóng anh khỏi những gánh nặng của tình hình vừa qua ở Apple: xử lý thẳng tay hàng chục nghìn máy Mac chưa bán được vào đầu năm 1998.

Cần phải là tạm biệt thêm 1.900 nhân viên nữa. Đây là phần việc cuối cùng của quá trình tái cơ cấu công ty. Nói chung, Anderson đã cắt giảm số nhân viên toàn thời gian từ 10.896 người xuống còn 6.658. Steve nói với tôi rằng, khi đã làm boss, việc phải sa thải nhân viên khó hơn nhiều so với trước đây. “Tôi vẫn phải làm việc đó,” anh nói, “bởi lẽ đó là công việc của tôi. Nhưng khi quan sát mọi người bị sa thải, tôi nghĩ về họ như những đứa trẻ năm tuổi, gần giống như khi tôi nhìn các con mình. Và tôi nghĩ rằng, đó có thể tôi trở về nhà và thông báo với vợ con rằng mình vừa bị sa thải. Hoặc đó có thể là các con tôi trong hai mươi năm nữa. Trước đây tôi chưa từng nhìn nhận việc đó một cách cá nhân như vậy.”

Nhưng khi trở nên nhạy cảm hơn, thì anh cũng tập trung hơn. Khi Steve xử lý vấn đề giảm biên chế của công ty, Anderson nhận thấy sự khác biệt sâu sắc giữa vị iCEO này với người tiền nhiệm: Steve đặt những nhu cầu quan trọng hơn của công ty lên hàng đầu, và đảm bảo những nhu cầu đó được đáp ứng bằng mọi giá. Đôi khi khả năng đó của anh có vẻ gần như là tàn nhẫn, như vào năm 1998, anh quyết định rằng việc sa thải 3.600 nhân viên là chưa đủ và yêu cầu phải sa thải thêm 400 nhân viên nữa. Nhưng anh quyết tâm lãnh đạo một công ty có những nhân viên giỏi nhất có thể – anh muốn đội ngũ nhân viên của Apple thấm nhuần chủ nghĩa biệt lệ (coi mình là đặc biệt) mà anh đã chứng kiến ở Pixar. “Khi trở lại Apple, tôi ngạc nhiên bởi một phần ba số nhân viên là những nhân viên hạng A đến A cộng – những nhân viên mà bạn sẽ làm bất kỳ điều gì để tuyển được họ,” anh nói với tôi. “Dù Apple gặp khó khăn, họ vẫn gắn bó với nó, đó mới là điều kỳ diệu. Đó là nghiệp quả tốt

đẹp cho Apple. Nó được gìn giữ nhờ những nhân viên này, những người kiên quyết gắn bó cùng công ty dù có khó khăn tới đâu chăng nữa. Một phần ba khác là những nhân viên tốt – anh biết đấy, kiểu nhân viên thực sự cừ khôi mà mọi công ty đều cần. Và một phần ba còn lại là những người không may mắn. Tôi không biết liệu họ đã từng là nhân viên tốt hay chưa, nhưng giờ là lúc họ nên rời công ty. Thật không may, nhiều người trong số họ nằm trong đội ngũ quản lý. Họ không chỉ không làm tốt công việc của mình, mà còn chỉ dẫn mọi người làm những điều sai trái.” Sự kiên định dứt khoát, chính xác của Steve là tôi quan trọng: nhóm nhân viên nòng cốt có thể tập trung quanh Steve, biết rằng anh chắc chắn sẽ làm bất cứ điều gì có thể để thay đổi công ty. Anh tập trung tuyệt đối, và làm việc cật lực như mọi người. “Tình hình công ty khá ảm đạm trong sáu tháng đầu đó,” sau này anh nói với tôi. “Tôi phải điều hành dựa trên nguồn lực thoi thóp còn lại.”

Thế nhưng, dù Steve rất nghiêm khắc trong việc cắt giảm số nhân viên về mức phù hợp, không một ai thực sự chắc chắn rằng anh sẽ là người dẫn dắt Apple tiến bước. Dù công khai từ chối nhận lương, Steve vẫn là cửa đặt cược đắt đỏ, chưa được chứng thực. Khoảng 450 triệu đô la trong tổng 816 triệu đô la thua lỗ của Apple năm 1997 có thể được quy cho vụ mua lại NeXT và thương vụ mua và thanh lý Power Computing. Một cách để hiểu được con số đó là cần nhận thức được, Apple đã chi trả hơn nửa tỉ đô la cho hai vụ mua lại mà giá trị tài sản của chúng, theo những gì được kết luận chỉ vài tháng sau thương vụ, chỉ bằng một phần năm giá trị Apple mua. Một cách hiểu rõ ràng hơn về việc này là Apple đã trả cả nửa tỉ đô la để thuê Steve Jobs về làm việc lại cho công ty.



VÀI THÁNG TRƯỚC khi Steve quay lại Apple, tôi hỏi anh rằng anh nghĩ ưu tiên hàng đầu của Apple là gì. Có phải là hệ điều hành mới không, vì khi đó Avie Tevanian đang ở Apple để tạo ra nó. “Hoàn toàn không phải,” anh đáp lại, với sự mạnh mẽ khiến tôi bất ngờ. “Điều Apple cần hơn hết thấy là đưa ra *một sản phẩm* mới tuyệt hảo, không nhất thiết phải là *công nghệ* mới. Rắc ròi là ở chỗ, tôi không nghĩ là họ có còn biết cách tạo ra một sản phẩm tuyệt hảo nữa hay không.” Anh dừng lại như thể nhận ra câu nói vừa ròi của mình tệ thế nào, và bất ngờ nói tiếp, “Nhưng điều đó không có nghĩa rằng họ không thể.”

Lần này, Steve không lập tức giải quyết mọi vấn đề bằng cách giới thiệu một thiết bị mới có tính đột phá nữa. Đây là sự thay đổi lớn có được từ những gì anh đã cố gắng làm ở NeXT và lần trước đó ở Apple. Thay vào đó, anh đưa ra một kế hoạch được phác thảo chung cho toàn bộ dòng sản phẩm của công ty. Trước khi Steve đề nghị đội ngũ kỹ sư đề xuất một sản phẩm mới cụ thể, anh muốn chắc chắn rằng họ hiểu sản phẩm đó sẽ phù hợp với kế hoạch tổng thể của Apple như thế nào. Anh muốn mọi người bắt đầu từ một điểm, và anh muốn kế hoạch cho cuộc chơi phải rõ ràng. Anh không thể chịu đựng được bất kỳ sự mơ hồ nào trong chiến lược – điều đã từng cản trở sự phát triển của máy tính NeXT.

Điều quan trọng là phải đơn giản hóa những tham vọng của Apple để công ty có thể tập trung cao độ những tài năng kỹ thuật lớn cũng như giá trị thương hiệu vào một vài sản phẩm chủ chốt và những thị trường rộng lớn. Để hiểu được tại sao năm 1997 Steve có thể giảm mạnh số lượng sản phẩm mới được đưa ra đến như vậy, cần hiểu rằng máy tính cá nhân là thiết bị linh hoạt, có thể được lập trình để trở thành bất cứ công cụ nào – một chương trình xử lý văn bản, một siêu máy tính, một khung vẽ kỹ thuật số, một thư viện có thể tìm kiếm tài liệu phục vụ nghiên cứu, một hệ thống kiểm soát

hàng tồn kho, một người phụ đạo. Thiết bị đó không cần phải có nhiều thiết kế về hình dáng. Tất cả những gì nó cần là các phần mềm hiệu quả, có thể thích ứng ở bên trong. Và vào giai đoạn giữa những năm 1990, năng lực của phần mềm được mở rộng nhanh chóng hơn bao giờ hết, nhờ vào sự xuất hiện của mạng nội bộ và Internet. Khi phần mềm có thể kết nối bạn với những người khác, và với dữ liệu được trữ trong các máy tính cách xa bạn, thì nó trở thành công cụ mạnh mẽ hơn nhiều so với một ứng dụng bị hạn chế hoàn toàn trong những dữ liệu lưu trữ trong máy tính cá nhân của riêng bạn.

Steve bắt đầu thể hiện rằng Apple có thể trở thành công ty sinh lời trong khi chỉ cung ứng không nhiều hơn bốn sản phẩm cơ bản: hai loại máy tính để bàn, một dành cho khách hàng phổ thông, một dành cho khách hàng chuyên nghiệp; và hai loại máy tính xách tay hướng vào hai đối tượng tương tự. Chỉ vậy thôi. Bốn góc phần tư, bốn dòng sản phẩm. Không còn những nỗ lực kỹ thuật dư thừa, những quy trình sản xuất khác lạ, hay những chiêu quảng bá bán hàng nhằm lừa người tiêu dùng mua những thiết bị không cần thiết nữa. Chỉ với bốn sản phẩm cơ bản cần thiết kế, các kỹ sư và nhân viên thiết kế công nghiệp của Apple có thể đầu tư thời gian và nỗ lực vào việc tạo ra những phần cứng và phần mềm đặc biệt.

Quyết định quan trọng này cũng gây tranh cãi nhiều như bất kỳ việc gì Steve làm ở giai đoạn đó. Nhân viên cảm thấy bị xúc phạm vì những dự án tâm huyết của họ giờ đây bị gạt sang một bên, trong đó có cả một số công nghệ thực sự có giá trị mà Apple đã phát triển nhiều năm. Một vài công nghệ mang đến cho người tiêu dùng những giá trị hữu hình, nhưng nếu chúng không phù hợp với cấu trúc bốn phần của Steve, thì chúng phải dừng lại – anh quyết định rằng, toàn thể công ty chỉ có thể tập trung vào chừng đó mà thôi.

Nhóm lãnh đạo cốt cán hiểu được sự cần thiết của cấu trúc bốn phần này, mặc dù điều đó đồng nghĩa với việc loại bỏ những dự án tâm huyết của những nhân viên mà họ tôn trọng. Và cuối cùng, những người còn lại của công ty cũng thay đổi suy nghĩ. Họ có thể thấy rằng chiến lược bốn phần đặt Apple vào vị trí ngược lại hoàn toàn với những nhà sản xuất máy tính Windows, những công ty đang bận rộn cho ra đời những cỗ máy không có gì nổi bật, chỉ là những hộp vuông nhanh hơn, mạnh hơn. Bốn góc phần tư này đã đưa Apple trở lại với sứ mệnh lịch sử của nó – phục vụ những khách hàng cao cấp và thị trường chuyên nghiệp với những sản phẩm dẫn đầu.

Những giá trị không thuộc chiến lược bốn phần cũng quan trọng không kém. nỗ lực này không phải là để giải quyết tất cả mọi vấn đề với chỉ một cỗ máy vĩ đại đến điên cuồng. Steve đã hai lần thất bại với chiến lược đó. Anh đã có đủ sự khôn ngoan cần trọng để thấy rằng đột phá không phải giải pháp lúc bấy giờ. Trước hết, các khách hàng của Apple – trong quá khứ, hiện tại, và tương lai – phải được thuyết phục rằng công ty sẽ tồn tại, rằng công ty biết cách sản xuất và phân phối những sản phẩm đặc biệt một cách bền vững, và rằng nó sẽ làm ăn có lãi. Chỉ sau khi điều đó trở thành hiện thực – và Steve là người đầu tiên thừa nhận rằng việc đó sẽ có thể mất vài năm – thì anh mới nghĩ tới cách tận dụng công nghệ mới xuất hiện để một lần nữa tạo ra bước nhảy vọt.



“NHIỆM VỤ LÀ cứu lấy Apple,” Jon Rubinstein nhớ lại. “Khi chúng tôi tới, công ty hầu như không còn hoạt động. Vì thế hãy cứu Apple – nó xứng đáng được cứu. Chỉ đơn giản vậy thôi.”

Steve điều hành Apple mới với nhóm cốt cán thực sự mạnh, đầy nhiệt huyết, bao gồm Anderson, Cook, Rubinstein và

Tevanian cũng như trưởng bộ phận bán hàng chuyển từ NeXT sang, Mitch Mandich; giám đốc marketing, Phil Schiller, một cựu nhân viên của Apple mà Steve đã mời về từ Adobe; và Sina Tamaddon, một kỹ sư phần mềm từ NeXT, người cũng từng thiết kế một vài thương vụ quan trọng. Nhóm này – ngoại trừ Mandich, người sau này rời Apple vào năm 2000 – với sự tham gia sau rớt của giám đốc thiết kế Jony Ive đã chỉ đạo tốt các hoạt động ở công ty cho tới giữa những năm 2000. Với danh tiếng và lịch sử quản lý bất thường của Steve, thật ngạc nhiên là họ có thể làm việc cùng nhau nhiều năm như vậy.

Steve không làm những việc mà các lãnh đạo thường làm để gắn kết một nhóm lớn mạnh. Anh không mời mọi người đi ăn tối. “Chúng tôi có mối quan hệ tốt trong nội bộ nhóm quản lý cấp cao,” Tevanian nhớ lại, “nhưng chúng tôi tự tạo dựng mối quan hệ đó. Không phải nhờ vào Steve. Tôi có thể để m được trên đầu ngón tay những lần chúng tôi cùng ăn tối trong tám năm làm việc ở đó, hầu hết đều ở một nhà hàng Ấn Độ gần công ty.”

Steve không đưa ra nhiều phản hồi chính thức cho nhóm của mình. “Trong suốt quá trình giải quyết vụ việc chống độc quyền giữa chính phủ Mỹ với Microsoft,” Tevanian nói, “Microsoft yêu cầu phải trình ra mọi dữ liệu cá nhân của tôi ở Apple. Vì thế tôi đã làm việc với luật sư của chúng tôi, George Riley, và anh nói: ‘Tôi đã lấy hồ sơ của anh từ bộ phận nhân sự.’ Anh lấy hồ sơ ra và trong đó có một tờ giấy, một vật vô nghĩa. Anh nói: ‘Avie, hồ sơ của anh đâu? Những nhận xét hàng năm của anh đâu rồi?’ Tôi nói với anh rằng tôi chưa từng có bản đánh giá hàng năm nào!”

“Steve không tin vào những bản đánh giá,” Jon Rubinstein nhớ lại. “Anh không thích những thứ quá trình trọng như thế. Cảm giác của anh là: ‘Tôi vẫn thường xuyên phản hồi cho anh, vậy sao anh còn cần bản đánh giá nữa?’ Có một thời điểm tôi tuyển một người đào tạo

về quản lý để tôi có thể thực hiện các bản đánh giá 360 độ cho nhóm của tôi. Anh ta thực sự rất giỏi, và tôi đã cố để Steve nói chuyện với anh ta, nhưng anh từ chối. Thực tế, anh đã hỏi tôi: ‘Anh cần việc đánh giá đó để làm gì? Thật phí thời gian!’

Steve không hào phóng lời khen với bất cứ ai, hoặc không để cho phóng viên dễ dàng tiếp xúc với nhân viên của anh, đặc biệt là những phóng viên muốn biết những chuyện hậu trường sẽ trở thành những lời phản pháo gây chú ý. Điều này không phải vì Steve thèm khát được xuất hiện trên mặt báo. Anh không còn ham mê đó nữa. Khi còn ở tuổi đôi mươi, anh khao khát được mọi người chú ý trong thời kỳ nổi tiếng đầu tiên: “tình bạn” với Yoko Ono và Mick Jagger, cảm xúc nồng nhiệt về những thứ như được sở hữu một căn tầng thượng sang trọng trong tòa San Remo thuộc khu Manhattan, và sự chú ý của những tạp chí như *Time*, *Rolling Stone* và *Playboy* để xác nhận rằng anh đã hoàn toàn rũ bỏ được gốc gác trung lưu tẻ ngắt của khu ngoại ô bắc California. Khi bắt đầu gây dựng NeXT, có một thời gian ngắn, anh nhờ cậy báo chí giúp đỡ để đánh bóng công ty khởi nghiệp này. Nhưng tới giữa những năm 1990, sự nổi tiếng không còn hấp dẫn Jobs như trước nữa. Với khao khát được ghi nhận qua thành quả công việc, Steve không còn ao ước có được danh tiếng. Anh chỉ đạo Katie Cotton, giám đốc truyền thông của Apple, áp dụng chính sách rằng Steve chỉ trả lời phỏng vấn một số tờ báo, bao gồm tạp chí *Fortune*, *Wall Street Journal*, *Time*, *Newsweek*, *Business Week*, và tờ *New York Times*. Khi nào có một sản phẩm cần giới thiệu, anh và Cotton sẽ quyết định tạp chí đáng tin cậy nào trong số đó sẽ được đăng tin. Và Steve truyền tải câu chuyện đó, một mình.

Steve và tôi đã nhiều lần trao đổi về việc anh hạn chế phóng viên trao đổi với các thành viên khác trong nhóm, vì tôi liên tục đề nghị được nói chuyện với họ và luôn thất bại. Đôi khi anh khẳng

định không muốn bất kỳ ai biết ai là người làm việc xuất sắc tại Apple, vì anh không muốn họ bị các công ty khác tìm cách thu nạp. Điều đó quả là không thành thật, bởi thung lũng Silicon là một nơi đặc biệt, ở đó những tài năng công nghệ được theo dõi sát sao chẳng khác gì sàn chứng khoán. Tuy nhiên có một sự thật, đó là Steve không nghĩ rằng có bất kỳ ai khác có thể kể câu chuyện về sản phẩm của anh, hay công ty của anh, tốt như anh. Steve là một người thuyết trình tuyệt vời trong mọi hoàn cảnh, và anh coi hầu hết những buổi phỏng vấn chỉ như một lần thuyết trình. Anh tư duy và nói chuyện cực kỳ tùy hứng, luôn tự tin rằng mình có thể tận dụng tối đa cơ hội quảng bá cho công ty. Anh rất quan tâm tới diện mạo của bất kỳ bài báo nào có sự xuất hiện của mình, bởi vì anh nghĩ rằng nhiếp ảnh cùng cách trình bày bản in và phong cách bố cục có thể giúp truyền tải nội dung của bất kỳ thông điệp nào mà anh trình bày.

Dưới sự chỉ đạo của Steve, Apple sẽ phát triển một trong những chiến dịch định dạng thương hiệu rõ nét nhất thế giới. Vì thế, dù chính sách của Steve khiến một số thành viên nhóm cốt cán của anh khó chịu, nhưng rõ ràng thật khó mà không thừa nhận những thành công của anh. Làm việc cho Steve nghĩa với việc phải chấp nhận hàng loạt những hành động lập dị. Các chính sách tưởng như ích kỷ lại thường hóa ra rất tốt cho công ty. Những chiến lược ban đầu có vẻ như ảo tưởng viễn vông lại là những chiến lược có tầm nhìn xa trông rộng. Thành viên nhóm nòng cốt của Steve đã học cách lường trước và đương đầu với tính hay thay đổi của anh. Họ biết họ đang làm việc với một người đặc biệt.

Theo cách riêng của mình, Steve đảm bảo để họ biết anh cũng nghĩ họ là những người xuất sắc nổi trội. Thỉnh thoảng anh sẽ rủ một trong số họ cùng mình đi dạo, hoặc là vòng quanh khuôn viên Apple hoặc gần nhà anh ở Palo Alto. “Những lần tản bộ đó đều rất quan trọng,” Ruby nhớ lại. “Bạn sẽ nghĩ: ‘Steve là người nổi

tiếng, vì thế có được thời gian quý báu của anh ấy là đi đâu đó thật vinh dự.” Steve cũng hào phóng bù đắp cho những nhân viên chủ chốt của mình, sẵn xếp để ký hợp đồng lao động dài hạn có lợi với rất nhiều quyết định chọn cổ phiếu cho bất kỳ nhân viên nào trong nhóm nòng cốt. “Anh ấy thực sự giỏi quy tụ những cá nhân xuất chúng quanh mình và thúc đẩy họ bằng cả lý lẽ và tài chính. Hai yếu tố đó phải được kết hợp khéo léo. Bạn phải đưa vào đó vừa đủ động lực tài chính để người ta không nói rằng: ‘Đồ chết tiệt, tôi không làm cái việc này nữa đâu!’ ”

Steve cũng hiểu rằng cảm giác thỏa mãn cá nhân khi hoàn thành một việc cực kỳ tuyệt vời là động lực lớn nhất đối với mọi thành viên trong một nhóm tài năng như nhóm của anh. “Bạn phải tin rằng sẽ mất thời gian; rằng bạn không thể thức dậy vào sáng mai và thấy mọi việc đã được giải quyết,” Tevanian có lần đã nói với tôi. “Và rằng sau hai năm, ba năm trôi qua, bạn sẽ nhìn lại và nói rằng, ‘Ôi chao, chúng ta đã vượt qua rồi.’ Nếu không tin tưởng điểu đó, bạn sẽ chết chìm. Bởi lẽ sẽ gặp nhiều khó khăn, sẽ có nhiều người nói rằng bạn sẽ thất bại, rằng bạn không làm nên trò trò gì, rằng làm thế này là sai lầm, làm thế kia là sai lầm, tìm ra hàng triệu những điểu không ổn. Nhưng bạn chỉ cần biết rằng nếu bạn kiên trì, tiếp tục làm việc, tiếp tục cố gắng để làm những điểu đúng đắn, thì mọi việc sẽ ổn.” Cứu được Apple là thành quả mà mọi người trong nhóm đều tự hào trong suốt phần đời còn lại của mình.

“Anh ấy quan tâm từ đáy lòng,” Rubinstein nói. “Và điểu đó khiến anh ấy trở thành một người quản lý tuyệt vời khi mọi việc không thuận lợi. Giai đoạn tái khởi đầu này ở Apple, cảm giác thật thoải mái vì chúng tôi sát cánh cùng nhau.”

“Khi gặp khó khăn,” Avie thêm vào, “anh ấy sẽ suy nghĩ cẩn thận về tất cả những quyết định. Anh ấy sẽ suy nghĩ thật cẩn trọng tới

tác động của mọi việc.” Trong khi Steve không bao giờ ngà`n ngay khẳng định dứt khoát ý kiế`n của mình, nhưng đôi khi sự lưỡng lự của anh cũng khiế`n cả nhóm phát điên, đó là khi anh trì hoãn những dự án quan trọng vì quá chú ý tới những chi tiế`t nhỏ nhất, chẳng hạn như có câ`n phải thay đổi đầ`u nồ`i cho con chuột và bàn phím không. Năm 1998, Mike Slade, giám đố`c marketing một thời gian ngắ`n ở NeXT, trở lại làm việc cho Apple trong vai trò cố` vấ`n cho Steve. “Mọi người muố`n tô` vẽ anh ấy như thể anh ấy là Michelangelo, anh hiểu chứ?” Slade nói. “Nhưng anh ấy thực sự là một gã ẻo lả căng thẳng, như câu nói của một doanh nhân nhỏ, già nua, bé xíu và cổ hủ: ‘Mình có nên cắ`t bỏ thêm một đờ`ng năm xu không nhỉ?’ Giố`ng như một gã buôn đờ`ng nát vậy.”

Anh cực kỳ chú tâm vào công việc đang làm, và anh sắ`p xế`p lịch trình làm việc để đảm bảo rằ`ng mọi thành viên nòng cốt đê`u được quan tâm như nhau. Các buổi sáng thứ Hai vào lúc 9 giờ sáng, anh triệu tập Nhóm quản lý (Executive Team – sau này được biế`t tới với tên viế`t tá`t ET) vào phòng họp tọa lạc tại Tòa nhà 1 trong khu văn phòng của Apple. Mọi người đê`u phải có mặt. Khi đê` cập tới những vấ`n đê` câ`n xử lý mà anh tự viế`t ra và phát cho mọi người, anh sẽ đi vòng quanh bàn, đặt ra các câu hỏi cụ thể về` dự án đang triển khai và nhận thông tin cập nhật từ mọi người. Mỗi người đê`u phải chuẩn bị kỹ càng để trả lời bất kỳ câu hỏi nào mà anh có thể đặt ra về` lĩnh vực mà họ chịu trách nhiệm. Đố`i với một số` người, như Fred Anderson hay Nancy Heinen, tổng cố` vấ`n, đây có thể là buổi gặp chính với Steve trong tuầ`n. Tuy nhiên, với những người khác họ biế`t rõ những điề`u đang chờ đợi họ rấ`t khắ`c nghiệt. Áp lực là rấ`t lớn. Thành công trong quá khứ đã giúp họ có được vị trí hiện tại trong căn phòng này, nhưng Steve không quan tâm tới quá khứ. Với Steve, theo lời Ed Catmull, “Quá khứ có thể là một bài học, nhưng quá khứ đã qua rồ`i. Câu hỏi của anh ấy luôn là: ‘Chúng ta sẽ làm gì để tiế`n lên phía trước?’”

Đó là lý do tại sao câu “Thật vớ vẩn!” lại là phản ứng thường gặp ở Steve không kém gì một câu hỏi sắc sảo hay một cuộc thảo luận nghiêm túc. Anh muốn nhận được câu trả lời thông minh, và anh không muốn phí thời gian tỏ ra tệ nhị trong khi thể hiện rõ quan điểm của mình đơn giản hơn nhiều, cho dù phản ứng của anh có bị chỉ trích như thế nào chăng nữa. “Lý do bạn phải cư xử tệ nhị là bởi bạn không muốn mọi người nghĩ bạn là kẻ đê tiện. Và điều đó thật phù phiếm,” đó là cách lý giải của Jony Ive, một anh chàng người Anh có khả năng ăn nói lưu loát với thân hình vạm vỡ của một đấu sĩ quyền anh, có xu hướng nhào người xuống bàn, nghiên người tới để nói chuyện với bạn. Là một giám đốc thiết kế, Ive nhận nhiều lời chỉ trích thô lỗ của Steve như mọi người khác. Bất cứ khi nào cảm thấy bị lăng mạ, anh sẽ tự nhủ, người cố gắng “bọc đường” những ý kiến của mình “có khi cũng không thực sự quan tâm nhiều tới cảm xúc của người kia đến thế”. Anh ta chỉ không muốn trông giống một gã đần mà thôi. Nhưng nếu anh ta thực sự quan tâm tới công việc, anh ta sẽ bớt hão huyền và sẽ nói trực tiếp về công việc. Đó là cách mà Steve thể hiện bản thân. Đó là lý do tại sao anh ấy nói “Thật vớ vẩn!” Nhưng ngày hôm sau hoặc hôm sau nữa, anh ấy sẽ quay lại và nói, ‘Jony này, tôi đã nghĩ nhiều về những gì anh trình bày với tôi, và rút cuộc tôi thấy nó cũng rất thú vị. Lúc nào đó chúng ta hãy thảo luận thêm.’”

Steve thì giải thích theo cách này: “Bạn thuê người giỏi hơn mình về lĩnh vực nào đó, và chắc chắn rằng họ biết họ cần nói với bạn khi bạn sai. Nhóm lãnh đạo ở Apple và Pixar luôn luôn tranh luận với nhau. Ở Pixar, không ai giấu giếm suy nghĩ của mình. Ai cũng thẳng thắn nói ra những gì họ nghĩ, và điều tương tự đang diễn ra ở Apple.” Nhóm nòng cốt của anh hiểu rằng những lời phê bình gay gắt của Steve không hề mang tính cá nhân. Họ đều học được cách, như Susan Barnes nói, “vượt qua cảm giác khó chịu khi bị hét vào mặt để nhìn thẳng vào lý do bị hét vào mặt.” Steve mong đợi họ làm điều u

đó, và anh mong họ kiên chế khi anh phạm sai lầm. “Tôi đã tranh cãi với anh ấy trong 16 năm,” Rubinstein nhớ lại. “Ý tôi là, thật hài hước. Tôi còn nhớ một buổi sáng Giáng sinh nọ, chúng tôi đang gào lên với nhau trên điện thoại, và bên ngoài hai bà vợ đều nói: ‘Thôi nào, chúng ta đi thôi, bỏ cái điện thoại chế tiết đó xuống đi.’ Anh ấy luôn hét vào mặt người khác về điều này điều khác. Có lần, chúng tôi đang chiến nhau dữ dội. Tôi nhớ là, lúc đó tôi đang đứng ở khu mua sắm Target dưới Cupertino, đẩy giỏ hàng loanh quanh để mua giấy vệ sinh hay cái chế tiết gì đó. Steve và tôi thì đang nói chuyện điện thoại, hét vào tai nhau. Đó là cách chúng tôi làm việc. Tôi lớn lên ở New York. Gia đình tôi như thể từ phim Woody Allen bước ra vậy, anh biết cảnh trong phim *Annie Hall* lúc họ ở bên dưới đường lượn siêu tốc Thunderbolt chứ. Đó, gia đình tôi là như thế. Vì vậy việc lúc nào cũng cãi nhau không khiến tôi bực mình. Đó chắc hẳn là một trong những lý do chúng tôi làm việc với nhau rất ăn ý.”

Từ khoảng cách hơn 1.300 km phía trên bờ biển Thái Bình Dương, Bill Gates vô cùng hào hứng quan sát cái công ty ngấc ngoai mà anh đã giúp đỡ với khoản đầu tư 150 triệu đô la cùng lời cam kết làm phần mềm cho Mac đang vấp và sinh tồn. “Đó là một nhóm trưởng thành hơn nhiều,” anh nhận xét. “Với nhóm của Mac hay thậm chí NeXT, khi Steve nổi xung lên, mọi người chỉ tản mát lui về góc của họ. Nhưng nhóm lãnh đạo này ở Apple sẽ phản ứng lại và kết hợp thành một nhóm. Khi Steve lôi một cá nhân nào đó trong nhóm ra và nói: ‘Công việc của anh quá tệ hại và anh thật đần độn,’ cả nhóm phải quyết định, được rồi, chúng ta sẽ loại bỏ người này hay chúng ta thực sự thích gã đó. Và sau cùng họ có thể tới gặp Steve và nói: ‘Này, thôi đi, ta cũng không có nhiều người giỏi như tay đó để mà tuyển đâu, hãy tới xin lỗi anh ta đi.’ Và anh ấy sẽ làm như vậy, mặc dù cảm xúc vẫn rất kinh khủng.

Đó thực sự là một nhóm cừ khôi đã cùng nhau trải qua địa ngục, và gắn kết với nhau trong khó khăn,” Gates nói tiếp. “Ý tôi là, anh có thể chọn bất kỳ ai trong nhóm đó và nói, được rồi, anh ta xứng đáng được như vậy, anh kia cũng thế, anh này cũng vậy. Không có chỗ cho sự yếu kém trong nhóm đó, và cũng không có phương án dự phòng hay tìm kiếm một nhóm thay thế. Chỉ là nhóm này thôi.”

Steve tập hợp được một nhóm đủ mạnh để đối đầu với bản chất thật của anh, một nhóm đủ độc lập để bù đắp cho những khiếm khuyết của anh. Họ xây dựng những chiến thuật riêng để chế ngự anh. “Giống như chúng tôi có chung kẻ thù vậy,” Rubinstein nói. Các thành viên trong nhóm gặp nhau thường xuyên để lên kế hoạch buộc Steve phải thông qua những quyết định mà họ cho là tốt nhất, để tìm ra cách bác bỏ những quyết định độc đoán và chưa được cân nhắc kỹ lưỡng của Steve hay những định kiến của anh, và để cô dự đoán bước tiếp theo mà Steve hướng tới. Họ có cảm giác rằng Steve biết chuyện gì đang diễn ra sau lưng mình. “Anh ấy biết mình có thể tin tưởng chúng tôi trong công việc,” Tevanian nói, “ngay cả khi có trục trặc hay gặp vấp vẹo. Chúng tôi đã đối diện với vài vấp vẹo thực sự hóc búa, anh biết đấy, và anh ấy có thể tin tưởng rằng chúng tôi sẽ làm điều đúng đắn.”

Tôi quan sát Steve kỹ càng, cả khi anh bình tĩnh và kiên nhẫn soạn ra các chiến lược cũng như khi anh ve vuốt nhóm vững vàng và đầy ấn tượng này để lèo lái họ. Tôi thấy hoài nghi vì những thất bại trong quá khứ của anh ở cương vị quản lý, nhưng lại cũng tò mò. Một hôm tôi hỏi anh liệu anh có thích thú với quá trình gây dựng công ty không, khi mà anh đang cố gắng làm điều đó tới lần thứ ba rồi. “Ừm, không,” anh bắt đầu nói, như thể tôi là một gã khờ vậy. Nhưng nếu anh không thấy thích thú với việc gây dựng công ty, chắc hẳn anh có cách lý giải sâu sắc và thuyết phục cho việc anh vẫn tiếp tục làm việc đó. “Mục đích duy nhất, với tôi, khi xây dựng

một công ty, là để công ty có thể sản xuất ra sản phẩm. Cái này là phương tiện cho cái kia. Qua thời gian, anh sẽ nhận ra rằng xây dựng một công ty mạnh và một đội ngũ tài năng và có văn hóa rõ nét là cách tối ưu để tạo ra những sản phẩm vĩ đại.

Công ty là một trong những phát kiến vĩ đại nhất của loài người, một khái niệm trừu tượng có ảnh hưởng cực lớn. Tuy vậy, với tôi, điều quan trọng là sản phẩm. Là cùng làm việc với những con người thực sự vui tính, thông minh, sáng tạo và tạo ra những điều tuyệt vời. Không phải vì tiền. Khi đó, công ty là gì, là nhóm những người có thể tạo ra nhiều hơn chứ không chỉ là sản phẩm vĩ đại kế tiếp. Đó là tài năng, năng lực, văn hóa, cách nhìn, và là cách làm việc cùng nhau để thực hiện điều kế tiếp, và những điều kế tiếp nữa.” Tài năng, năng lực, văn hóa và cách nhìn: Apple mà anh đang tái tạo sẽ có được tất cả những điều này, các sản phẩm mà nó sẽ tạo ra cũng vậy.



STEVE BIẾT MÌNH phải tung ra sản phẩm mới của Apple vào năm 1998. Anh chắc chắn không thể kỳ vọng hàng triệu nhà đầu tư của Apple chờ đợi hết năm này qua năm khác, như Perot và Canon đã bị buộc phải làm với NeXT. Nhưng Apple không có bất kỳ ứng dụng phạm mê mê tuyệt vời nào sẵn sàng để được công bố, và Steve không muốn sử dụng bất kỳ phần cứng nào nằm trong danh sách sản phẩm của Amelio. Anh cần điều gì đó mới mẻ, và nó phải đủ đặc biệt để thể hiện những thay đổi nghiêm túc mà công ty đang thực hiện. Ngành kinh doanh máy tính cá nhân đã mất đi tính sáng tạo và sự hứng khởi quá lâu, đến mức mà ở thời điểm đó, nó đơn giản chỉ còn được biết tới là ngành kinh doanh “những chiếc hộp”. Steve cần nhiều hơn một chiếc hộp tẻ nhạt nữa.

Anh tìm ra câu trả lời cho mình trong một phòng nghiên cứu và phát triển thiết bị cách văn phòng công ty vài tòa nhà. Đó là nơi Jony Ive, nhà thiết kế đã gây ấn tượng sâu sắc với Fred Anderson, đang lao động miệt mài.

Ive, trưởng bộ phận thiết kế của Apple, khi đó chưa phải là thành viên nhóm nòng cốt của Steve. Khi Steve trở lại công ty năm 1997, Ive – vừa bước sang tuổi 30 – đã gia nhập Apple với tư cách một nhân viên thiết kế hợp đồng từ năm 1992, anh vẫn đang sống ở London và làm việc cho một đơn vị tư vấn thiết kế tên là Tangerine. Là con của một thợ bạc dạy tại trường cao đẳng địa phương vùng Chingford, ngoại ô London, ngay từ nhỏ Ive đã bị cuốn hút bởi những thiết kế công nghiệp, và khi lớn lên, anh theo học tại ngôi trường ngày nay có tên là Đại học Northumbria ở Newcastle. Ở đây, anh bắt đầu ngưỡng mộ Dieter Rams, giám đốc thiết kế huyền thoại một thời của Braun, một công ty thiết kế đồ gia dụng nhỏ của Đức. Vào những năm 1970, ông là một trong những người tiên phong của phong trào mà ngày nay gọi là thiết kế bền vững, và là người chống lại thực tiễn lỗi thời trong công nghiệp. Rams, tới nay vẫn thiết kế nội thất cho một công ty của Đan Mạch tên là Vitsoe, nổi tiếng với “Mười nguyên tắc cho một thiết kế đẹp” của mình. Theo Rams, Thiết kế Đẹp phải:

1. cách tân
2. là điều tạo ra một sản phẩm hữu dụng
3. có tính thẩm mỹ
4. khiến một sản phẩm trở nên dễ hiểu
5. không phô trương
6. hợp lý

7. bền vững
8. hướng tới chi tiết
9. thân thiện với môi trường
10. ít phức tạp nhất có thể

Trong giai đoạn nghỉ ngơi mà Amelio năm quyết định đi hành công ty, tôi có tới thăm phòng làm việc của Jony, nơi được gọi là Phòng thí nghiệm Thiết kế. Sau khi Steve quay lại công ty, phòng thí nghiệm đó được chuyển tới khu vực văn phòng chính ở đường Infinite Loop, và trở thành văn phòng “cá m”, giống như Los Alamos trong giai đoạn thực hiện dự án Manhattan. Nhưng dưới thời Amelio, người ta được phép ra vào căn phòng đó đến cả buổi chiều muộn ngày thứ Sáu khi tôi ghé qua. Ive là nhân viên duy nhất còn làm việc lúc đó. Trong phòng chật thành từng đống cao những mô hình bằng nhựa xám hay vật liệu Styrofoam của vô số những chiếc Mac đời cũ, tầm thường hơn mà anh và đội đã thiết kế. Khi đó, mục tiêu của anh là đem lại hình ảnh ấn tượng hơn cho những chiếc máy tính theo một cách chân phương mang tính nghệ thuật, hơn là tạo ra những thiết kế hoàn toàn mới. Chỉ có hai ngoại lệ, cả hai đều tỏa sáng chói lọi theo cách riêng.

Thứ đầu tiên mà anh cho tôi xem là eMate, phiên bản khác thường của Newton Message Pad dành cho học sinh tiểu học. Thiết bị có dạng vỏ sò thực sự có phần hơi giống con trai. Những đường cong tinh tế khiến thiết bị đó có vẻ ngoài ưa nhìn, nhưng điều thực sự thu hút lại là lớp vỏ màu ngọc xanh biển trong suốt bằng nhựa – một sắc màu rậm rạp như thể đang tỏa sáng từ bên trong.

Thiết kế tuyệt hảo khác Jony cho tôi xem là mẫu thử của một thiết bị sản xuất với số lượng ít mà Apple sẽ cho ra mắt để kỷ niệm 20 năm ngày thành lập công ty. Lễ kỷ niệm 20 năm ra đời

Macintosh là niềm vui và niềm tự hào của anh ở thời điểm đó. Đó là một thiết bị với ý tưởng thiết kế kiểu dáng công nghiệp độc đáo và đầy sáng tạo. Jony và nhóm của mình đã đưa phần ruột của một sản phẩm máy tính xách tay hàng đầu vào một bảng panen có thiết kế mảnh và hơi cong. Thiết bị đó có nửa trên là màn hình màu LCD, nửa dưới là ổ đĩa CD thẳng đứng, toàn bộ được đóng khung bởi hai loa âm thanh nổi Bose được thiết kế đặc biệt. Thiết bị bao gồm toàn những công nghệ tiên tiến, có cáp nối tivi, đài FM, và kết cấu mạch điện cần thiết để có thể được dùng thay cho một chiếc TV hay một chiếc đài phát thanh. Cuối cùng, Ive và nhóm của mình dựng một khoang vòm chứa bộ nguồn, loa, và bộ khuếch đại âm thanh hi-fi mạnh để máy tính có thể mang lại chất lượng âm thanh tuyệt vời nhất mà không sinh ra quá nhiều nhiệt hoặc trông quá đồ sộ. Toàn bộ gói thiết bị trông như thể nó nằm trong một triển lãm điêu khắc thuộc Bảo tàng nghệ thuật đương đại của New York vậy. (Thực tế, một bộ thiết bị này đã từng khuây động khu trưng bày thiết kế công nghiệp của bảo tàng.) Những kẻ sùng bái công nghệ thêm muốn những thiết bị như vậy.

Lần đầu tiên Steve đi bộ một quãng dài tới Phòng thí nghiệm Thiết kế, Ive đã vô cùng lo lắng và sợ hãi. “Lần đầu tiên chúng tôi gặp nhau, anh ấy đã nói về việc tuyển mộ Harmut Esslinger [người sáng lập ra công ty Thiết kế Frog, và cũng là người thiết kế chiếc Mac đầu tiên],” Ive nói. “Anh ấy tới văn phòng đó, tôi nghĩ, về cơ bản là để sa thải tôi. Và anh ấy nên làm như thế, xét theo những sản phẩm chúng tôi tạo ra ở thời điểm đó, không hề tốt chút nào.” Những sản phẩm và mẫu thử không khiến Steve hài lòng, nhưng bản thân Ive thì lại tạo nên ấn tượng tốt hơn nhiều. Ive ít nói với vẻ ngoài nghiêm chỉnh, và có thể trở nên tập trung một cách lôi cuốn khi diễn tả ý tưởng thiết kế của mình, với giọng Anh đích thực. Cũng giống Steve, Jony được phú cho tài năng giải thích những điều khó hiểu một cách rõ ràng. Steve đã bị ấn tượng. “Anh biết t

Jony đã ý. Anh ta giống như tiểu thiên sứ vậy,” Steve nói với tôi vào cuối năm 1997. “Tôi thích anh ta ngay lập tức. Và tôi có thể khẳng định, chỉ sau lần gặp đầu tiên đó, rằng Amelio đã lãng phí một tài năng.”

Quan trọng không kém, Jony cũng rất ấn tượng với Steve. Hàng ngàn nhân viên Apple đã rải hồ sơ khắp thung lũng Silicon này khi họ cố bỏ chạy khỏi con tàu đang rò rỉ của Amelio, còn bản thân Jony cũng đã ngó nghiêng xung quanh. Nhưng anh nhanh chóng nhận thấy rằng Steve và Amelio không thể khác hơn được nữa. “Amelio tự miêu tả ông ta là ông vua đảo ngược tình thế,” Ive nhớ lại. “Vì thế ông ấy tập trung thay đổi tình hình, mà chủ yếu là để không thua lỗ thêm. Cách tốt nhất giúp bạn không mất thêm tiền là đừng sử dụng nó. Nhưng trọng tâm mà Steve đặt ra hoàn toàn khác, và chưa bao giờ thay đổi. Trọng tâm đó không hề thay đổi từ ngày đầu tôi gặp Steve cho tới mãi sau này: sản phẩm. Chúng tôi tin rằng nếu làm tốt và sản phẩm của bạn tốt, mọi người sẽ thích nó. Và chúng tôi tin rằng nếu họ thích, họ sẽ mua. Nếu chúng tôi có năng lực hoạt động, chúng tôi sẽ kiếm được tiền.” Đơn giản như vậy đó. Vì thế Jony quyết định không rời bỏ Apple, lựa chọn này sẽ tạo nên mối quan hệ cộng tác sáng tạo thân thiết nhất và hiệu quả nhất trong toàn bộ sự nghiệp của Steve, thậm chí nó còn mang tính biểu tượng nhiều hơn cả mối quan hệ đối tác ban đầu với Steve Wozniak.

Tuy nhiên, Steve đã loại bỏ cả hai dự án con cưng của Jony. Thiết bị eMate biến mất cùng với những tàn dư của Newton (chỉ giữ lại một vài đặc điểm quan trọng), và lễ kỉ niệm lần thứ 20 thất bại nặng nề khi chỉ bán được 12.000 sản phẩm. Các sản phẩm này không phù hợp với các góc phần tư Steve đã đề ra. Bên cạnh đó, có lần anh đã nói với tôi rằng, “Tôi không thích tivi. Apple sẽ không bao giờ sản xuất tivi nữa.” Đây là đoạn mở đầu để Jony làm quen với cách đưa

ra quyết định lạnh lùng của Steve. Giống như Avie, Ruby, Fred và Tim, anh hiểu cơ hội tốt nhất để Apple tiến lên phía trước đó là có Steve, và rằng nếu đã tham gia cùng Steve, bạn sẽ phải tham gia tới cùng, bất kể khó khăn.



CÓ MỘT ĐIỀU đặc biệt hấp dẫn Steve ở Phòng thí nghiệm Thiết kế, đó là kết cấu khác lạ và kỳ quái của phần vỏ nhựa của chiếc eMate. Chi tiết đó trở thành ý tưởng ban đầu cho iMac, sản phẩm đầu tiên của kỷ nguyên Steve Jobs mới tại Apple.

Xét về mặt công nghệ, iMac không phải là một sản phẩm hoàn toàn khác biệt với những thế hệ sản phẩm trước đây. Nhưng khi làm việc cận kề với Steve, Ive đã thiết kế ra một sản phẩm có tính thẩm mỹ mà lần đầu tiên trong nhiều năm, khiến cho máy tính cá nhân có một chút cá tính. Sản phẩm iMac có phần vỏ được bo tròn bằng vật liệu giống với phần vỏ của eMate. Qua lớp vỏ màu xanh nước biển trong suốt “Blondi blue” (được đặt tên theo màu xanh nước biển nhiệt đới của bờ biển Bondi, gần Sydney, Úc), người mua có thể nhìn thấy phần thiết bị lắp đặt bên trong máy, những đường dây được sắp xếp tỉ mỉ và bảng mạch cùng với các con chip trông giống như bản đồ 3D của thành phố. Thân máy và màn hình được chứa trong khoang với cửa sập ở phía sau có chức năng giống tay cầm, cho phép người dùng tiếp cận với phần bên trong máy, phục vụ mục đích sửa chữa hoặc thay đổi. Steve yêu thích phần tay cầm này dù nó không được thực tế, vì nó gợi nhớ tới chiếc Mac ban đầu. iMac nặng hơn 17 kg, vì thế chắc hẳn không có ai sử dụng nó như một chiếc máy tính xách tay có thể mang đi mang lại. Nhưng tay cầm, hình dáng, cùng phần vỏ trong suốt đã khiến iMac trông như món đồ chơi xanh biếc. Nó chính xác là sản phẩm mới

nóng hổi mà anh cần có để một lần nữa khiến Apple khác biệt với đám đông xung quanh – Dell, Compaq, HP và IBM.

Hai quyết định khác – một về công nghệ, một về marketing – đã khiến iMac nổi bật hơn hẳn so với những máy tính vung vức được sơn màu bóng láng đầy rẫy trên thị trường. Steve và Jon Rubinstein chọn ổ cứng CD-Rom thay vì ổ đĩa mềm tiêu chuẩn, dù thực tế là hầu hết mọi người ở thời đó vẫn lưu trữ dữ liệu vào ổ đĩa mềm. Người tiêu dùng có thể mua ổ đĩa mềm bên ngoài và lắp vào iMac, nhưng Steve lý giải rằng hầu hết phần mềm sẽ sớm được ghi vào đĩa quang CD-ROM – thứ công nghệ đã nhanh chóng thay thế các loại đĩa hát và băng cassette bằng nhựa vinyl và trở thành lựa chọn đầu tiên khi thu âm. Anh cũng cảm thấy chắc chắn rằng chỉ trong vòng một hoặc hai năm nữa, ổ đĩa có chức năng ghi CD-ROM sẽ thay thế những ổ đĩa mềm dự phòng. Giống như trước đó, anh đặt cược vào việc người dùng sẽ chấp nhận một bước chuyển không lấy gì làm thoải mái để bước vào tương lai, bước chuyển sẽ buộc họ phải chuyển đổi dữ liệu sang một dạng mới. Lần này, anh đã đúng.

Một quyết định đáng chú ý khác của Steve là thêm chữ cái *i* vào trước *Mac*. iMac được thiết kế để có thể truy cập vào Internet, thông qua ổ có thể thích ứng với đường dây điện thoại hoặc, với những ai đủ may mắn để có quyền truy cập, mô-đem kết nối với hệ thống Ethernet đầy đủ. Một bộ thiết bị tiêu chuẩn sẽ bao gồm một modem điện thoại tích hợp sẵn, trong khi hầu hết các nhà sản xuất máy tính khác sẽ bán thiết bị này dưới dạng thiết bị mua thêm. Steve đã tiên đoán được rằng người mua hàng sẽ nhìn nhận sản phẩm “Internet” Mac này là máy tính tiên tiến có tầm nhìn hướng tới tương lai ngành máy tính cá nhân, mà tương lai này chắc chắn sẽ phát triển xung quanh mạng Internet. Nhưng chữ cái *i* đã mang lại được nhiều lợi ích hơn thế. *i* nghĩa là tôi, mang tính cá

nhân, theo nghĩa đó thì đây là máy tính “của tôi”, và thậm chí, có lẽ, là sự thể hiện của chính con người “tôi”. Và đó quả là một cách thể hiện đầy táo bạo, mới mẻ, nổi bật và khác biệt. Nó là chiếc máy tính mà một cá nhân có khả năng “Tư duy Khác biệt” sẽ sử dụng.

Nhiều nhà phê bình trên các ấn phẩm về máy tính đã chế nhạo rằng iMac không hề nhanh hơn và mạnh mẽ hơn những thiết bị của các hãng đối thủ. Xét cho cùng, trong cả một thập niên, tốc độ và độ mạnh của thiết bị vẫn là cách duy nhất để những chiếc máy tính tạo nên sự khác biệt. Những nhà phê bình này cũng không thích sự thật rằng thiết bị màu xanh biếc tròn trĩnh này trông giống một món đồ chơi hơn một chiếc máy tính. Nhưng họ nhìn chệch hoàn toàn. Thiết kế mới mẻ của iMac đã truyền tải thông điệp về sự bảo đảm, thân thiện và khác biệt mà Steve muốn gửi tới người tiêu dùng. Với một sản phẩm, Apple đã củng cố được vị trí của một công ty sản xuất máy tính “cá nhân”. iMac là lời nhắc nhở sinh động rằng máy tính cá nhân là công cụ dành cho *con người*, và rằng chúng vừa có thể phản ánh vừa có thể quảng bá tính cách của cá nhân sở hữu nó. Đó là lý do tại sao iMac có được thành công nhanh chóng, với gần hai triệu máy bán ra chỉ trong vòng 12 tháng đầu tiên, và trở thành sản phẩm đình đám đầu tiên của Apple trong nhiều năm.

Thành công của sản phẩm này rất quan trọng với kế hoạch hành động của Steve. Steve trở lại Apple với niềm tin mãnh liệt rằng thiết kế có thể là một phần quan trọng cho sự hồi sinh của công ty; và iMac đã củng cố giả thuyết này của anh. “Khi chúng tôi sản xuất sản phẩm iMac đầu tiên,” sau này anh nói với tôi, “có những trở ngại nhất định trong kỹ thuật tạo dựng phần cứng. Nhiều người nghĩ rằng đó không phải là Mac, và nó sẽ thất bại. Nhưng giây phút thấy nó thành công trên thị trường, nhiều người bắt đầu nghĩ lại và nói: ‘Thôi được, tôi đoán rằng thiết kế là phần

quan trọng.’ Họ lại cảm thấy khao khát thành công một lần nữa.” iMac của Steve và Jony đã cho phép Apple tiến một bước vững chắc trên con đường phục hồi, giúp Apple có thêm chút thời gian quý giá khi mà ở thời điểm đó, các nhà quan sát đều cho rằng công ty đang ở thế ngàn cân treo sợi tóc.



MỘT TRONG NHỮNG thất bại lớn nhất của Steve trong thời quản lý đầu tiên ở Apple là anh không có khả năng kéo dài ảnh hưởng mạnh mẽ của Mac hay thậm chí là Apple II. Nhưng với iMac thì khác. Chỉ trong một năm sau khi sản xuất, công ty bắt đầu bán phiên bản mới với năm màu kẹo cao su trái cây. Những chiếc máy này thậm chí trông còn “ngầu” hơn hẳn phiên bản màu Blondi blue trước đó, bởi lẽ chúng được trang bị thêm ổ đĩa đơn giản dành cho CD, thay thế cho ổ đĩa thô kệch trong phiên bản đầu tiên. Và màu sắc tươi mới, trẻ trung của chúng cũng đóng vai trò quan trọng trong chiến lược marketing của Apple, góp phần tái khẳng định hình ảnh của Apple là hướng tới tương lai, sống động và sáng tạo.

Nhưng Steve không chỉ chú trọng vào vẻ ngoài hào nhoáng của iMac – là điểm mà Steve trước đây có thể mắc phải. Anh đảm bảo rằng nhóm của mình cũng xuất sắc như vậy trong việc hoàn thiện ba góc phần tư còn lại của kế hoạch tổng thể. Những thiết bị được gọi là tháp, hay còn được biết đến là các máy tính để bàn dành cho chuyên gia, là những thiết bị mang lại lợi nhuận chính. Được trang bị chip hoạt động nhanh hơn, nhiều bộ nhớ hơn, giao diện đẹp hơn, và thêm không gian để lắp ổ cứng, ổ ghi đĩa CD cùng những phụ kiện khác, thiết bị này được thiết kế dành cho người dùng mạnh mẽ – giống như tên của nó: Power Mac. Những cỗ máy to lớn này được đặt dưới gầm bàn, kết nối với màn hình đặt trên bàn, và nhanh tới mức Apple đã quảng cáo rằng chúng là những “siêu máy tính cá

nhân” đầu tiên. Những máy tính này trông đồ sộ, nhưng thiết kế của Ive mang lại ấn tượng rằng chúng thanh thoát và trong tầm kiểm soát – chúng thậm chí còn có hai tay cầm bắt chước của iMac, và một bên có thể mở ra, giúp cho việc sửa chữa các bộ phận bên trong được dễ dàng hơn. Một sản phẩm cơ bản tốt hơn iMac ít nhất một nghìn đô-la, nhưng lợi nhuận biên mang lại cũng nhiều hơn rất nhiều.

Ở đây, Steve cũng đã tránh được một lỗi mà Apple mắc phải ở lần đầu tiên. Anh không khẳng định rằng Power Mac là sản phẩm dành cho mọi doanh nghiệp, và cũng không cố gắng loại những máy tính dựa trên nền công nghệ Wintel ra khỏi thị trường. Thay vào đó, anh hướng Power Mac tới những doanh nghiệp nhỏ ở những ngành kinh doanh mới nổi lên cùng sự phát triển của nền kinh tế Internet như: kỹ sư, kiến trúc sư, nhà xuất bản, những công ty quảng cáo, thiết kế website... Đây là thế giới có thể đồng cảm và thậm chí tôn vinh tư tưởng “Tư duy Khác biệt,” trong khi phần nhiều những tập đoàn lớn có thái độ sợ hãi, e dè trước sự thay đổi triệt để và có nguy cơ hủy hoại ngầm mà Internet có thể mang lại.

Những thiên tài trong thiết kế và kỹ thuật đã được sử dụng khi thiết kế iMac và Power Mac cũng được ứng dụng trong máy tính xách tay. Sản phẩm dành cho cá nhân, có tên iBook, bắt chước thiết kế vỏ xò màu cam sáng lôi cuốn thú vị ở iMac gợi nhớ tới chiếc eMate trước đây. Dòng sản phẩm cao cấp PowerBook dành cho các chuyên gia cũng có hình dạng cong, nhưng chúng được bọc bởi lớp vỏ màu đen, tạo cảm giác giống cao su và được trang bị bộ vi xử lý PowerPC đã nhanh chóng cho phép Apple xác nhận danh hiệu có phần mơ hồ “chiếc máy tính xách tay nhanh nhất thế giới.” Ảnh hưởng của những chiếc iMac tái sinh này đơn giản nhưng sâu rộng: chỉ trong vòng ba năm, Apple từ vị trí gần như phá sản, đã tái khẳng định bản thân trở thành công ty sáng tạo thực chất nhất, nếu

không nói là duy nhất, trong ngành kinh doanh máy tính. “Khi chúng tôi trở lại Apple,” Steve nói với tôi vào khoảng thời gian đó, “ngành công nghiệp này như đang trong cơn hôn mê. Không có nhiều đổi mới. Tại Apple, chúng tôi làm việc chăm chỉ và nghiêm túc để thúc đẩy hoạt động sáng tạo đó trở lại. Tất cả những chiếc máy tính của các hãng khác đều khiến người ta nhớ tới xe Detroit từ những năm 1970. Những chiếc xe ô-tô của họ thực chất chỉ là những con thuyền có bánh. Kể từ đó, Chrysler đã đổi mới bằng cách sáng tạo ra những chiếc xe tải cỡ nhỏ và phổ biến những chiếc xe Jeep, còn Ford thì quay trở lại cuộc chơi với chiếc Taurus của mình. Cảm giác sắp lìa đời đôi khi có thể giúp con người nhìn nhận mọi việc rõ ràng hơn.”

Tuy nhiên, việc xoay chuyển tình thế không xảy ra mà không phải trả giá bằng những thất bại cay đắng. Apple đã tận dụng tốt thời cơ của thời đại Internet, bằng cách khiến tiến trình truy cập vào Web trở nên đơn giản như bất cứ chức năng nào khác của iMac. Nhưng eWorld của Apple, một dịch vụ đăng ký trực tuyến độc quyền đi kèm với những sản phẩm iMac mới, lại là một thất bại, dù có giao diện thân thiện gợi ý rằng truy cập trực tuyến có thể đơn giản như đi từ nhà hàng xóm này sang nhà hàng xóm khác. Tất cả những gì dịch vụ này thực sự cung cấp là thư điện tử và một phương thức để tải các phần mềm, và trên thực tế nó chẳng hề dễ sử dụng hơn những dịch vụ lớn hơn như EarthLink hay AOL, những chương trình được cài đặt sẵn trong các máy tính Wintel.

Một thất bại tốn kém hơn là dự án con cung mà Ruby và Steve cùng nhau thực hiện và tranh cãi mãi không thôi, đó là dự án được gọi là Power Mac “Cube” – được giới thiệu vào năm 2000. Giống như thiết kế của NeXTcube, nhưng với kích thước nhỏ bằng 1/8, G4 Cube của Apple là một sản phẩm với thiết kế ấn tượng, mới mẻ tới mức cuối cùng nó cũng được mang vào Bảo tàng Nghệ thuật Hiện

đại. Nhưng thật không may, nó lại không được sử dụng trong các gia đình hay văn phòng.

Steve yêu thích chiếc Cube. Thiết bị có nhiều tính năng – dù chưa đủ để được coi là một máy tính cho người sử dụng thiết bị cá nhân hình mảnh – nằm trong lớp vỏ trong mờ với kích thước chỉ 17,78 cm x 17,78 cm. Các cáp nối gắn vào màn hình phẳng siêu rộng đầu tiên của Apple được đặt trên bàn. Màn hình 25 inch của tôi đặt cạnh Cube trông nhỏ bé như bức tượng điêu khắc tí hon vậy. Nhưng trong trường hợp này, Steve đã mắc phải lỗi tương tự như lỗi anh đã gặp phải ở NeXT. Anh đã bỏ qua một số đặc tính kỹ thuật cần phải có trong thiết kế mà anh yêu thích. Tệ hơn, Cube nham nhở những lỗi sản xuất. Ở nhiều thiết bị, lớp vỏ bằng nhựa bị nứt, một lỗi làm hỏng toàn bộ thiết kế vốn được coi là một tuyệt phẩm. Máy Cube của tôi không bị vỡ, nhưng màn hình lại xuất hiện nhiều vết rất lạ về tính thẩm mỹ: kiên và những loại côn trùng khác không biết làm sao lại thích chui vào bên trong qua phần đường viền khung nhựa trong bao quanh màn hình, và một khi đã chui vào, chúng không thể thoát ra. Qua thời gian, toàn màn hình bị xác côn trùng che kín, nhưng hiệu ứng không được đẹp như khi có con ruồi thời tiền sử bị mắc kẹt trong nhựa thông và tạo thành hổ phách. Tôi có đôi lần trên Steve về màn hình thân thiện với côn trùng mà anh phát triển, nhưng anh chẳng lần nào thấy chuyện đó buồn cười hết. Anh đã sớm thu lại những chiếc Cube, và sản phẩm này không bao giờ đạt được doanh số mà anh dự đoán.



STEVE ĐÃ XÂY DỰNG quanh mình một nhóm cộng sự chín chắn, có kinh nghiệm, và có kỷ luật, một nhóm gồm những người có thể tranh luận lại với anh một cách kịch liệt. Và lần này, anh trao cho họ thẩm quyền đáng kể – đơn giản là Apple quá lớn để anh có thể tự

mình đưa ra mọi quyết định. Dần dần, công ty được phát triển theo hướng cho phép anh có được thông tin chi tiết mà không cần phải quản lý vi mô ở tất cả các lĩnh vực. Anh chủ yếu quản lý thông qua nhóm nòng cốt (mặc dù đôi khi anh cũng triệu tập các cuộc họp với cả trăm nhân sự hàng đầu công ty), và cuộc họp nhóm quản trị sáng thứ Hai đã trở thành cuộc họp chủ chốt của tuần. nỗ lực giao phó công việc của anh đã phát huy hiệu quả tốt, với hậu hết phần công việc. Ví dụ, xét về văn đề tài chính, “Tôi đề anh ấy tham gia họp bàn nếu tôi thấy cần,” Anderson nhớ lại. Steve cố gắng bắt mạch cái công ty đang phát triển ấy mà không bóp nghẹt nó.

Anh cũng thích có bạn tâm tình – người anh có thể trêu đùa vui vẻ ngoài những trách nhiệm với công ty. Trong những năm đầu khi mới trở lại Apple, Mike Slade là người có được vị trí đó. Như Slade tự thừa nhận, anh không phải một gã có khả năng sáng tạo thiên tài giống Lee Clow hay Woz. Nhưng anh có nhiều kinh nghiệm thực tế, anh hiểu rõ tâm tư của Steve, lại cũng đủ dễ tính và độc lập để tham gia những màn đố i đáp đầy sôi nổi với Steve mà không phải e dè. Anh cũng nói rõ rằng bản thân không muốn vị trí quản lý nòng cốt ở Apple, chính điều này đã khiến Slade có thể có được mối quan hệ cá nhân tốt đẹp với Steve. Đôi khi họ dạo bộ cùng nhau vào sáng sớm, Slade thậm chí còn đi trượt pa-tanh cùng Steve và Laurene.

Slade có mặt ở Cupertino vào các ngày thứ Hai và thứ Ba, bay thẳng từ Seattle tới. Không ai phải báo cáo công việc cho anh, và Steve đã nói với cả nhóm rằng anh không có quyền hạn đặc biệt nào. Nhưng khi anh có mặt ở Apple, hậu như lúc nào anh cũng ở bên cạnh Steve. Ngày thứ Hai của họ bắt đầu buổi họp nhóm quản lý cấp cao. Sau đó hai người thường đi ăn trong căng-tin, rồi tới Phòng thí nghiệm Thiết kế. Slade cố gắng tham gia những cuộc thảo luận của họ. “Jony sẽ nói những chuyện đại loại như: ‘Steve, tôi không chắc ngôn ngữ thiết kế và cách nó kết nối với cái này

đã hợp lý chưa. Anh nghĩ sao?” Slade nói, cười thành tiếng. “Và tôi nói, ‘Ừ, ngậ`u đấ`y. Giờ tôi uô`ng một lon Coke đượ`c chưa?’ Họ sẽ hỏi tôi, ‘Anh nghĩ chúng tôi đã lựa chọn độ chấ`n sáng phù hợp chưa?’ và tất cả những gì tôi có thể nghĩ tới là, ‘Tại sao mình lại ở đây nhỉ?’” Tất nhiên, Slade biế`t nhiề`u hơn những gì anh thừa nhận. Nhưng khiế`u hài hước và óc thực tế` của anh hấ`p dẫn Steve nhiề`u hơn. Steve không cho phép bản thân mình thoả mái khi ở cùng nhóm nòng cồ`t theo cách mà anh thể hiện với Slade. “Slade là người hay nói đùa,” Ruby nói, Ruby cũng trở thành bạn tồ`t của Slade trong những năm sau này.

Hầ`u hế`t những ngày thứ Hai, sau khi ghé qua nơi Ive làm việc, họ sẽ tới chỗ Avie và nhóm phát triển hệ điề`u hành mới của Apple, hệ điề`u hành này cuố`i cùng đượ`c gọi là OS X. Hệ điề`u hành hoàn toàn mới có thể là bước đặ`m cho toàn bộ những phát triển vượt bậc tiế`p nố`i trong thập niên tiế`p theo, từ bộ các ứng dụng iLife của Apple tới iOS – hệ điề`u hành thu gọn mà về` sau sẽ truyề`n sức số`ng cho iPhone và iPad – rồ`i tới ngành công nghiệp phầ`n mề`m hoàn toàn mới, ra đời nhắ`m sản xuấ`t ra hàng triệu các ứng dụng đượ`c viế`t cho các thiế`t bị này.

Trong khi những món đồ` mới lạ và máy tính của Steve thu hút nhiề`u nhấ`t sự chú ý của giới công nghệ, thì phầ`n mề`m khiế`n chúng hoạt động lại cũng quan trọng không kém. Steve luôn nói rằ`ng lợi thế` cạnh tranh chủ yế`u của Apple là công ty đã tạo ra một sản phẩm toàn diện: sự cộng sinh hoà hợp đế`n tinh tể` giữa phầ`n cứng và phầ`n mề`m đã *cùng nhau* định hình một trải nghiệm vượt trội cho người dùng. Trong thế` giới máy tính cá nhân, công nghệ phầ`n cứng và phầ`n mề`m đế`n từ các công ty khác nhau, các công ty này thậm chí không phải lúc nào cũng hoà hợp, có thể kể đế`n IBM và những công ty sản xuấ`t máy tính bản sao, Microsoft, và Intel.

Nếu không có một hệ điều hành mới có thể lắp đặt Windows, sự trở lại của Macintosh sẽ không bao giờ được toàn vẹn. Hệ điều hành hiện có dựa trên công nghệ đã được phát triển cách đó 15 năm, từ thời phiên bản Mac đầu tiên, và giao diện đồ họa người dùng đã trở nên tương đối lỗi thời.

Hồi còn ở NeXT, Avie đã phát triển một phiên bản của Unix với giao diện thân thiện hơn đối với những người dùng không chuyên về công nghệ, trong khi vẫn duy trì được đặc tính chân thực của nó – là một môi trường tin học tầm cỡ quốc tế. Ở đó, mục tiêu cũng là tạo ra một sản phẩm toàn diện, vì thế anh thiết kế để nó có thể tương thích với NeXTcube. Nhưng khi công ty bị buộc phải tập trung riêng về phần mềm, Avie và nhóm của mình biết rằng cách duy nhất họ có thể bán hệ điều hành NeXT OS là khiến nó trở nên hấp dẫn hơn với người dùng những máy tính được sản xuất bởi những công ty khác như Sun, IBM, hoặc Sony, và có lẽ hấp dẫn cả với những người sử dụng máy tính cá nhân tiêu chuẩn. Đó là lý do tại sao họ tạo nên những phiên bản thí nghiệm trên máy tính của Sun – sử dụng bộ vi xử lý SPARC, trên những máy tính cá nhân và những máy tính phục vụ công việc khác – sử dụng bộ vi xử lý Pentium tốt nhất của Intel, và thậm chí trên cả những con chip PowerPC hiện là trái tim của những thiết bị Macintosh mới nhất. Kinh nghiệm tích hợp hệ điều hành NeXT OS vào các thiết bị khác đã giúp mang lại cho Apple hai thành quả. Trước hết là, Tevanian và nhóm của mình tới Cupertino làm việc với kho mã nguồn và kiến thức để hỗ trợ Apple bất kể bộ vi xử lý nào sẽ là đầu não trong những máy tính Macintosh tương lai. Apple cũng từng đổi bộ vi xử lý Macintosh một lần, và Steve muốn thực hiện điều đó một lần nữa nếu điều đó có ý nghĩa. Bởi lẽ những lập trình viên cũ của NeXT đã học được đặc tính công nghệ của một vài nền tảng điện toán, nhờ đó họ có thể giúp anh đưa ra quyết định khách quan hơn rất nhiều khi đến thời điểm cần phải thay đổi hệ điều hành một lần nữa. Bất kể

công nghệ có thể nào, họ cũng sẽ giúp thúc đẩy dạng kiến trúc máy tính tận dụng được tối đa chức năng của hệ điều hành – nói cách khác, là dạng kiến trúc sẽ giúp họ xây dựng nên thiết bị công nghệ toàn diện tốt nhất có thể. Đây là quân bài chủ lực bí mật của Steve, là quân bài anh sẽ sử dụng hiệu quả nhiều năm sau.

Điểm thứ hai, và tại thời điểm đó, cũng là điểm quan trọng hơn, những nỗ lực vượt khó ở NeXT đã giúp nhóm của Tevanian trở thành nhóm hàng đầu. Nhiệm vụ đầu tiên họ đối mặt là biến hệ điều hành NeXT thành một hệ điều hành vừa mạnh vừa hiện đại và phải có giao diện giống với hệ điều hành gốc của Apple để người sử dụng máy tính Mac ít gặp phải khó khăn nhất có thể khi chuyển sang hệ điều hành mới. Một ưu tiên khác là bảo toàn khả năng tương thích với những ứng dụng phần mềm đang chạy trên các hệ điều hành cũ như Mac 9, hoặc ít nhất có thể chạy mượt được trong thời gian ngắn. Cuối cùng, họ phải xây dựng các công cụ cho những nhà phát triển phần mềm để có thể thích ứng những ứng dụng cũ với hệ điều hành OS X, hoặc thậm chí viết lại tất cả chúng để tận dụng tối đa khả năng của hệ điều hành mới.

Khó khăn thách thức khi phát triển bất kỳ hệ điều hành mới nào cũng đều nhiều và đa dạng, và mặc dù hệ điều hành OS X về cơ bản là một phiên bản sửa đổi của một hệ điều hành đáng tin cậy hiện hành, thì quá trình “Apple hóa” nó vẫn là một khối công việc quá lớn lao. Steve hiểu được điều này, và anh không đặt ra những mốc thời gian hoàn thành công việc phi lý cho các lập trình viên của mình. Thay vào đó, anh giám sát họ với thái độ trộn lẫn giữa kiên nhẫn và nôn nóng, điều đó khiến anh trở nên vừa mạnh mẽ lại vừa rất biết tôn trọng. Kết quả cuối cùng là một hệ điều hành hòa trộn những điểm tốt nhất trong hiểu biết trực giác của Steve về nhu cầu của những người bình thường với những đơn vị mã hóa chuyên sâu, thiết thực và linh hoạt được viết bởi những lập trình viên giỏi

nhất thế giới. Nó giữ lại nét đặc trưng quyên rũ của màn hình khiên khách hàng của Apple chung thủy với sản phẩm của công ty ngay cả trong những giai đoạn khó khăn.

Steve đặc biệt bị ám ảnh bởi giao diện đồ họa người dùng của hệ điều hành. Trong những cuộc họp buổi chiều về hệ điều hành OS X mà Slade tham dự cùng Steve, mọi báo cáo trực tiếp của Avie đều được thực hiện trong phòng họp kín, nhằm trình bày những bước phát triển mới nhất về bất kỳ khía cạnh nào của hệ điều hành OS X mà nhóm của anh đang xử lý. “Chúng tôi xem xét hệ điều hành OS X vô cùng kỹ lưỡng,” Slade nhớ lại, “kiểm tra từng pixel một, từng đặc điểm một, từng chi tiết trên màn hình một. Hiệu ứng sẽ trông như thế này ư? Các biểu tượng trên thanh dock nên để to cỡ nào? Kiểu gõ nào? Tại sao mặt giao diện lại trông như thế này? Mỗi tuấn, kế hoạch làm việc là để Steve phê duyệt giao diện của từng hạng mục.

“Không có hạng mục nào trong hệ điều hành mà anh ấy không trực tiếp phê duyệt,” Slade tiếp tục. “Điều này trái ngược hoàn toàn với cách làm việc ở Microsoft, nơi người ta dựa vào tài liệu kỹ thuật dày 500 trang [tài liệu trình bày chi tiết mọi đặc điểm được tạo ra bởi những kỹ sư viết phần mềm]. Chúng tôi cũng có những tài liệu kỹ thuật đó, nhưng Steve không bao giờ ngó ngang tới chúng. Anh ấy chỉ kiểm tra sản phẩm thực mà thôi.”

Khi Steve nhận thấy có đặc điểm nào đó anh không thích, anh sẽ yêu cầu Bas Ording, chuyên viên thiết kế giao diện người dùng, làm mô hình giả định theo cách anh muốn. “Bas giống như một phù thủy vậy,” Slade nhận xét. “Anh ấy chỉ cần 90 giây, rồi nhấn một phím, và thế là trên màn hình sẽ hiện ra một hình ảnh đúng như yêu cầu của Steve. Gã đó quả là thần thánh. Steve chỉ cười to. ‘Quá trình Bas hóa đang được thực hiện!’ anh ấy sẽ nói như vậy.”

Điều khiến cho việc phát triển hệ điều hành OS X trở nên khó khăn hơn đó là phải đảm bảo rằng hệ điều hành mới không lập tức làm cho những ứng dụng cũ của người sử dụng trở nên vô dụng. Đặc điểm tương thích dạng trì hoãn này là một trong những khó khăn bậc nhất mà một công ty máy tính phải đối mặt – đây cũng là vấn đề thực sự đối với Apple trong giai đoạn những năm 1980, khi khách hàng sử dụng Apple II nhận ra rằng phần mềm của họ không hoạt động tốt trên Apple III.

Steve tin tưởng rằng khách hàng của Apple sẽ thích ứng dễ dàng hơn so với dự đoán thông thường, bởi lẽ họ nhiệt thành với những chiếc Mac của mình hơn rất nhiều so với khách hàng của Microsoft với những chiếc máy tính của họ. Anh tin tưởng rằng họ khá sẵn lòng thực hiện bước chuyển to lớn sang hệ điều hành mới, ngay cả khi hệ điều hành đó cuối cùng sẽ buộc họ phải mua mới toàn bộ phần cứng và phần mềm. Và anh đã đúng. Trong suốt thập niên sau đó, với yêu cầu giữ cho hệ điều hành tính gọn và hiện đại, Apple dần ngưng hỗ trợ nhiều tính năng được kế thừa từ những thế hệ phần cứng và phần mềm cũ mà một bộ phận nhỏ khách hàng yêu thích. Tuy thế, hầu hết khách hàng sử dụng Mac đều nhận thấy rằng những thứ phải đánh đổi để có được một nền tảng máy tính cải tiến không ngừng là hoàn toàn xứng đáng.

Tuy thế, Steve và Avie đã làm mọi điều có thể để giai đoạn chuyển đổi sang hệ điều hành OS X gây ra ít tổn hại nhất cho khách hàng. Một trong những cách mà họ khai thác là phương pháp phân phối mới khi cập nhật phần mềm. Với ngày càng nhiều máy tính kết nối mạng Internet, Apple có thể thường xuyên cập nhật phần mềm người dùng bằng cách cung cấp các cải tiến, điều chỉnh và sửa chữa trực tiếp qua mạng Internet. Điều này được áp dụng không chỉ với phần mềm hệ điều hành mà còn cho tất cả những ứng dụng khác và có ý nghĩa không chỉ cho người dùng, mà cả cho các kỹ

su phàn mềm, những người thực sự thích cải tiến sản phẩm của họ sau khi chúng đã được hoàn thành. Avie và nhóm của anh là nhóm những nhà phát triển hệ điều hành đại trà đầu tiên có thể tận dụng toàn bộ lợi thế của khả năng này, và phương pháp của họ sẽ làm thay đổi kỳ vọng của hàng trăm triệu người, từ những giám đốc IT trong doanh nghiệp đến những người sử dụng điện thoại thông minh, những người luôn muốn ứng dụng trò chơi yêu thích được cập nhật phiên bản mới nhất.

Thực vậy, khi Apple lần đầu ra mắt hệ điều hành OS X vào tháng 9 năm 2000, công ty gọi nó là bản “thử nghiệm rộng rãi”, ám chỉ rằng đây là phiên bản vẫn đang được cải tiến tiếp. Giá của nó là 29,95 đô-la – bằng khoảng 1/5 mức giá điển hình cho một lần nâng cấp lớn hệ điều hành. Đây là một cách marketing sắc sảo, bởi lẽ nó ám chỉ rằng những người thích ứng sớm sẽ cùng hệ điều hành OS X trải qua nhiều thay đổi, và một số lỗi cần được sửa đổi cùng với một vài sự cố nhỏ về kỹ thuật có thể xảy ra. Nó cũng giúp Apple có được một giai đoạn thử nghiệm, trong thời gian đó, công ty sẽ tìm ra cách quản lý các đợt nâng cấp phần mềm trực tuyến đó. Và trong giai đoạn này, nhóm của Avie đã sử dụng Internet để cung cấp nhiều phiên bản cập nhật giúp cải thiện hoạt động của phần mềm. Cách bảo trì và sửa lỗi phần mềm này sẽ nhanh chóng trở thành công thức của ngành công nghiệp máy tính. Nó cũng làm biến đổi kỳ vọng của khách hàng: họ không còn muốn phải chờ đợi hàng tháng để các nhà cung cấp phần mềm sửa lỗi giúp họ nữa.

Với khoảng thời gian có được nhờ thành công của iMac, cùng với lỗi UNIX mà từ đó họ xây dựng lên hệ thống của mình, và các chuyên gia mã hóa của mình, Avie cùng các lập trình viên đã có thể nhắm tới những mục tiêu cao nhất. Vì thế khi hệ điều hành OS X sẵn sàng ra mắt, nó có thể khiến máy tính Mac làm được những việc mà không một máy tính cá nhân nào trước đó có khả năng thực

hiện. Người sử dụng thích thú với những cải tiến rõ rệt, như video vẫn tiếp tục chạy trong khi bạn dùng chuột để di chuyển một cửa sổ quanh màn hình. Và hệ điều hành OS X thực sự đáng chiêm ngưỡng, tạo nên màn hình ba chiều, trong đó các cửa sổ đang thao tác có lớp bóng mờ trên các lớp chương trình nằm phía sau. Hệ điều hành vẫn chạy hầu hết những chương trình cũ của Mac, đặc biệt khi những người sản xuất ra chúng chỉ đưa ra một số sửa đổi tương đối nhỏ, và những sửa đổi này có thể được tải về và cài đặt dễ dàng. Và dưới tất cả những chương trình đó là Unix, hệ điều hành cốt lõi mà những người đam mê công nghệ thích mày mò tìm hiểu.

Khi đó, với hệ điều hành OS X, Apple cuối cùng cũng có được nền tảng điện toán công nghiệp mạnh mẽ thực sự. Mac có ít lỗi hơn máy tính của Intel. Một chương trình hoạt động thất thường không làm hỏng cả một hệ thống. Các máy tính hầu như miễn dịch với các virus phần mềm. Và hệ thống sắp xếp dữ liệu cơ bản của nó dễ dàng định vị và mang đến cho người dùng ba cách khác nhau để xem và xác định vị trí các tệp tin theo định dạng kiểu danh sách. Về bản chất, hệ điều hành OS X là nền tảng phần mềm tiên tiến nhất cho những sản phẩm Steve muốn tạo ra trong những năm trước mắt.



NHƯ RUBY ĐÃ NÓI, mục tiêu là cứu lấy Apple. Đầu năm 2000, có vẻ như xét theo bất kỳ tiêu chí đánh giá nào, Steve và nhóm của anh cũng đã hoàn thành mục tiêu. Họ đã xây dựng lại và làm hồi sinh công ty máy tính này. Họ bắt đầu mang lại cho người dùng nền tảng phần mềm hiện đại và vững chắc. Nhuệ khí cao ngút trời, và ý thức về mục tiêu đã được khôi phục. Quan trọng nhất, Steve rõ ràng đã thay đổi theo chiều hướng tốt hơn trong vai trò một người lãnh đạo và một nhà quản lý. Trong khoảng thời gian ba năm rưỡi sau khi

quay trở lại Apple, anh nhận ra rằng, lựa chọn cách tiếp cận dần dần từng bước như thế này khi phát triển máy tính giúp mang lại trạng thái cân bằng cho phép xây dựng một doanh nghiệp có thể phát triển mạnh về sau.

Hoặc chỉ có vẻ là như thế. Tháng 9 năm 2000, Apple công bố bản báo cáo doanh thu thê thảm. Dù có sản phẩm và công nghệ mới, doanh thu của công ty tiếp tục tụt dốc. Giá trị cổ phiếu giảm mạnh, từ mức 63 đô la vào đầu tháng 9 xuống còn 15 đô la ở thời điểm cuối năm. Doanh số còm cõi của dòng sản phẩm Cube là nỗi thất vọng hiển hiện rõ ràng nhất, còn thực tế doanh số bán hàng âm ạch ở tất cả các sản phẩm. Tình hình bất đầu trông có vẻ như Steve đã đẩy ngành công nghệ máy tính cá nhân đi xa hết sức có thể rồi. Anh đã chinh đốn lại con thuyền, vá những lỗ thủng Amelio để lại và lãnh đạo nhân viên chèo lái theo định hướng đúng đắn. Apple đã có khả năng sinh lãi một lần nữa. Nhưng để hoàn tất cú lội ngược dòng của Apple, anh sẽ lại phải tạo ra một sản phẩm mới, loại sản phẩm sẽ phá vỡ sự cân bằng của ngành công nghiệp này và tạo nên những cơ hội kinh doanh mới. Nhưng giờ đây, cuối năm tài chính 2000, doanh số quý của Apple vẫn thấp hơn thời điểm anh trở lại công ty. Và hậu hết lợi tức mà cổ đông có được từ khi anh trở lại đã bốc hơi. Như tiêu đề một bài báo của tôi trên tờ *Fortune* đã nói, anh là vị hoàng tử xám xịt của vương quốc đang teo nhỏ. Cần phải thay đổi điều gì đó.

CHƯƠNG 10

TIN VÀO BẢN NĂNG

Bill Gates chính là người đã ưu tiên vạch ra tương lai cho Apple. Anh đã làm điều đó vào ngày 5 tháng 1 năm 2000, tại Triển lãm Sản phẩm Điện tử Tiêu dùng (CES) ở Las Vegas, Nevada. Đương nhiên, ý định của anh là lập chiến lược cho Microsoft chứ không phải Apple. Nhưng chuyện lại không diễn ra như thế.

Ngày đó, CES là một triển lãm thương mại táo bạo. Trong nhiều năm, nó là điểm hẹn cho các nhà chế tạo, từ loa trên ô tô tới hệ thống âm thanh nổi cho vô tuyến, từ những trò chơi bóng đá điện tử kêu bíp bíp khi bạn nhấn nút tới các camera dành cho các hệ thống an ninh gia đình. Sự xuất hiện của các công ty máy tính đã biến đổi sự kiện này, và chỉ trong vài năm, nó đã trở thành hội chợ triển lãm công nghệ điện tử lớn nhất, thu hút hơn 150.000 người xem, tháng Giêng nào cũng làm tê liệt Thành phố Tội lỗi Las Vegas cả tuần trời. Apple không tham dự CES. Steve thích công bố các sản phẩm của mình trong môi trường anh kiểm soát.

Microsoft không chỉ phổ biến CES, nhưng chắc chắn nó lấn át tất cả các thành viên khác. Chủ tịch công ty, Gates, người đã nhường chức vụ CEO của mình cho Steve Ballmer năm 2000, đọc bài diễn văn chính trong tám năm liên tiếp. Gates là lựa chọn đương nhiên cho vị trí diễn giả-người nổi tiếng của triển lãm, và anh đã tận dụng bực phát biểu đó để làm nổi bật vị thế của mình. Năm 2000, Microsoft thực sự là ngành công nghiệp máy tính. Khoảng 90% máy tính cá nhân của thế giới chạy bằng hệ điều hành Windows. Phần mềm của nó quản lý không chỉ các máy tính cá nhân để bàn và máy tính xách tay, mà cả các máy chủ lưu trữ, tổ chức dữ liệu của những tập

đoàn lớn nhất thế giới, và các máy chủ hỗ trợ công nghệ thông tin cho phần lớn các thủ tục hành chính của chính phủ. Bên trong các máy ATM và quầy thu ngân, các quầy làm thủ tục sân bay, và trên boong các tàu sân bay, phần mềm của Microsoft tạo nên bản hòa âm rầm rộ nhất trong giới công nghệ. Nếu thế giới hàng điện tử tiêu dùng sắp bị quăng vào hỗn loạn, thì còn ai xứng đáng được lắng nghe hơn nhà lãnh đạo của chính ngành công nghiệp đã gây ra sự nhiễu loạn đó?

Tối hôm ấy, Gates nói chuyện trước một đám đông hơn 300 người tại Nhà hát Las Vegas Hilton. Ở đó, anh tiết lộ cách Microsoft sẽ “mở ra kỷ nguyên ‘điện tử tiêu dùng +’”. Các máy tính cá nhân chạy trên hệ điều hành Windows sẽ trở thành then chốt của “các trung tâm phương tiện truyền thông tại nhà”, các trung tâm này sẽ sử dụng mạng Internet và tương tác với các thiết bị tiêu dùng, thậm chí cả các thiết bị gia đình, tất cả đều chứa đầy phần mềm của Microsoft. Anh giải thích, đây sẽ là một mô hình lợi lớn cho người tiêu dùng, bởi giờ đây họ sẽ có được “lối tiếp cận thuận tiện, mang tính cá nhân với những bản nhạc yêu thích, tin tức, phương tiện giải trí, các bức ảnh gia đình và thư điện tử qua một loạt các đồ điện tử tiêu dùng, bao gồm tivi, điện thoại, dàn âm thanh nổi trong nhà, ô tô, và máy tính cá nhân bỏ túi.”

Bài phát biểu là một sự dự đoán, một lời cảnh báo và một kế hoạch chi tiết. Gates ấn định nên cảnh một ngôi nhà sẽ trông như thế nào sau khi một loạt các xu hướng được trộn lẫn với nhau. Khả năng kết nối giữa các thiết bị, khả năng tiếp cận các nội dung số và lập trình thông qua Internet, các trò chơi điện tử tương tác tại nhà, các thiết bị với màn hình tự động điều chỉnh và phần mềm thông minh thay thế cho các thiết bị điện tử đơn thuần với các nút bấm. Điều Gates đang nói với các nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng là, đây là điều chúng tôi sẽ làm với thế giới của các bạn. Chuyện đó sẽ

xảy ra, dù các bạn có thích hay không, bởi đây chính là điề`u kỹ thuật số` mang lại cho nề`n công nghiệp. Thế` nên hãy tham gia cùng chúng tôi, hỏi những con người cũ kỹ đang loay hoay với những lò vi sóng và dàn âm thanh cho ô tô, ti vi và tai nghe. Đây là cách các bạn hòa nhập với tương lai của chính mình, và tương lai đó, thuộc về` chúng tôi!

Vào thời điể`m ấy, Microsoft hết như một gã thố`ng trị đương nhiên của đế` chế` máy tính. Công ty thâm nhập và kiểm soát mọi khía cạnh công nghệ số` của thế` giới, và thực hiện triệt để` đế`n mức, dường như những người tham gia CES cảm thấ`y, nếu Microsoft muố`n tương lai ra sao, đương nhiên nó sẽ là như thế`. Hàm ý rõ ràng mà Gates không nói ra là, Microsoft sẽ có đượ`c mô`i lợi khổng lồ` khi thiế`t lập các yêu câ`u kỹ thuật mà tất cả các nhà sản xuất phầ`n cứng đề`u phải tuân theo, điề`u này giúp đảm bảo vị thế` thố`ng trị của công ty trong thế` giới mới xa hoa lộng lẫy phía trước.

Thố`ng trị thị trường các thiế`t bị điệ`n tử tiêu dùng mới có thể đã giải quyế`t đượ`c vấ`n đề` lớn nhấ`t của Gates: Microsoft không còn phát triển ở tồ`c độ chóng mặt 25% mà các nhà đầ`u tư muố`n đượ`c thấ`y ở một công ty công nghệ nữa. Hãy nhớ rằ`ng khi Bill và Steve gia nhập ngành, công nghệ điệ`n toán vẫn thuộc về` IBM và DEC, với những cỗ máy kề`nh càng, đắ`t đồ bán trên một thị trường có khoảng vài trăm doanh nghiệp, chính phủ và các trường đại học. Khi định luật Moore kéo giá giảm xuố`ng, các nhà sản xuất máy tính cá nhân bán các thiế`t bị sản xuất hàng loạt của mình cho hắ`ng hà sa số` những doanh nghiệp khác, lớn có nhỏ có, giờ đây đã đủ khả năng đầ`u tư công nghệ máy tính mạnh mẽ có thể khiế`n chúng hoạt động hiệu quả hơn. Nhưng về` mặt con số` mà nói, đố`i tượng tiề`m năng nhấ`t gầ`n như vẫn đượ`c khai thác. Một khi bạn có thể cung câ`p công nghệ máy tính trực tiế`p cho người tiêu dùng, và đưa đượ`c công nghệ máy tính vào những sản phẩm sẽ trở thành một phầ`n cuộc số`ng hàng

ngày của họ, số lượng bán ra sẽ thay đổi. Hãy xem xét điều này: Theo các nhà nghiên cứu ở Gartner Group⁽¹⁴⁾, 335 triệu máy tính – gồm máy chủ, máy tính cá nhân để bàn, và máy tính xách tay – đã được bán ra trên toàn thế giới trong năm 2011. Khoảng 1,8 tỉ điện thoại di động được bán trong cùng năm đó. Và con số đó còn chưa tính đến những thiết bị có nền tảng công nghệ máy tính hay có thể nối mạng khác như bảng điều khiển trò chơi điện tử, thiết bị nghe nhạc, đài, bộ ổn nhiệt, hệ thống điều hướng của ô tô, và bất cứ thứ gì khác có thể trở nên thông minh hơn nhờ sức mạnh của công nghệ máy tính có kết nối.

Gates, có lẽ là nhà chiến lược kinh doanh sắc sảo nhất thế giới, đã nhận thấy tương lai này đang tới gần. Và anh kỳ vọng rằng thị phần Microsoft giành được ở thế giới sẽ này tương đương với thị phần nó đã có ở thế giới máy tính. Rốt cuộc thì, còn ai khác có thể đặt ra các tiêu chuẩn cho tương tác số giữa các thiết bị? Đây vốn là cuộc chơi của Gates: hình dung ra và hiện thực hóa tương lai. Phạm vi những mối quan tâm và tham vọng của anh lớn hơn hẳn tham vọng của Steve. Anh muốn phần mềm của Microsoft có mặt trong hàng tỉ thiết bị; Steve chỉ muốn một thứ giúp anh bán được thêm vài nghìn chiếc Mac mỗi tháng. Gates là người duy nhất có thể suy nghĩ một cách hợp lý về chuyện thống trị cái kỉ nguyên được anh đặt cho cái tên kỳ cục nhưng rõ ràng là chắc chắn sẽ tới, kỉ nguyên “điện tử tiêu dùng +”. Anh có quyết tâm và rất, rất thông minh: mặc dù có lỗi nói năng dài dòng rườm rà, nhưng anh đã mô tả một cách tuyệt vời thế giới của công nghệ máy tính khoảng 15 năm sau, như hiện nay chúng ta đang có. Tất cả những gì anh và Steve Ballmer phải làm là thực thi chiến lược đó. Nếu có thể, họ sẽ lèo lái công ty qua giai đoạn chuyển đổi, tiến tới tương lai đó, và nhờ đó, đưa Microsoft trở lại với tốc độ tăng trưởng mà các nhà đầu tư kỳ vọng.

Lúc đó không ai biết điều này, nhưng bài phát biểu ấy của Gates vào buổi sáng tháng Một tại Las Vegas đã đánh dấu đỉnh cao nhất cho thời kỳ bá chủ của Microsoft. Ngày 31 tháng 12 năm 1999, công ty trị giá 619,3 tỉ đô la, với giá cổ phiếu là 58,38 đô la. Nó sẽ không bao giờ có giá cao hơn như thế nữa.

Thay vào đó, một công ty vẫn đang vật lộn để tồn tại bên rìa ngành công nghiệp máy tính sẽ hiện thực hóa tầm nhìn của Gates. Nó sẽ làm điều đó bằng cách hành động mau lẹ, dựa vào bản năng của mình mà lên theo những nơi công nghệ dẫn tới, và bằng chủ nghĩa cơ hội. Trong vòng vài năm tiếp theo, Steve Jobs lèo lái Apple theo một nhịp điệu kinh doanh hoàn toàn mới.

Ngày đó không ai có thể đoán được, nhưng tương lai thuộc về Apple, chứ không phải Microsoft.



KHI THÔNG TIN về bài diễn thuyết đầy tham vọng của Bill lan tới Cupertino, Avie Tevanian và Jon Rubinstein đã thuyết phục Steve triệu tập một cuộc họp lãnh đạo khẩn cấp ngoài công ty tại khách sạn Garden Court ở trung tâm Palo Alto để suy nghĩ lại hướng đi hiện tại của Apple. “Bill Gates đã nói về điều mà sau này chúng tôi đặt tên là chiến lược ‘trung tâm số’ của chúng tôi,” Mike Slade nhớ lại. “Thế nên tôi mượn lời bài nói chuyện của anh ta và trình bày nó với Steve trong cuộc họp ngoài công ty. Tôi nói, ‘Chẳng phải chúng ta nên làm việc đó sao? Không thể để cho Microsoft làm được. Họ sẽ chỉ làm rô i tung lên thôi!’”

Người của Apple chưa bao giờ đánh giá cao khả năng sáng tạo của nhân viên Microsoft trong bất cứ thứ gì, đối với họ tất cả đều là những công nghệ vụng về, khó hiểu và không tới nơi tới chốn cho người tiêu dùng. Hiềm khích này bắt đầu từ nhiều tập kỷ trước.

Mặc dù Microsoft Word, Excel và PowerPoint đã đem lại thành công ban đầu cho Mac, nhưng tội lỗi không thể tha thứ của Microsoft, theo quan điểm của Cupertino, là đã sao chép Windows. Steve đã tỏ ra thiết thực khi đề nghị từ bỏ cuộc kiện tụng kéo dài chôn lại Microsoft để chốt lại thỏa thuận với Gates khi anh trở lại Apple năm 1997. Nhưng người của Apple vẫn coi Windows là sản phẩm ăn cắp dựa trên những ý tưởng của Apple, không hơn không kém. Thậm chí còn tệ hơn, họ coi nó là một vụ ăn cắp bản thi, và vụ đó đã bị áp đặt lên thế cả thế giới bằng một kiểu ức hiếp mà Apple vừa khinh miệt vừa thêm muốt n.

Nhóm của Steve chân thành tin rằng một thế giới được định hình với tầm nhìn “tiêu dùng điện tử +” của Microsoft cũng sẽ xấu xí như chính cái tên tồi tệ của nó. Năm 2000, nếu có ai cần bằng chứng về việc Microsoft có thể vụng về đến thế nào khi cố gắng trở nên thân thiện với người tiêu dùng, chứ không phải với những khách hàng doanh nghiệp mà nó vẫn luôn chăm sóc, tất cả những gì họ cần làm là mở chương trình Word, Excel hoặc PowerPoint trên một máy tính cá nhân. Ở đó, họ sẽ được chào đón bởi một hình ảnh động của một “người giữ cửa” kỹ thuật số gọi là “Clippit”. Một chiếc ghim giấy biết nói được nhân hình hóa với mục đích đóng vai trò trung tâm hỗ trợ thông tin cho người sử dụng bộ ứng dụng hiệu quả Office. Trong suy nghĩ của người dùng, Clippit là một vật ghê tởm trích thượng, vô dụng mà việc bỏ nó khỏi màn hình PC thì khó đến phát nản. Tạp chí *Time* về sau gọi nó là một trong 50 phát minh tệ nhất trên đời, cùng với Chết độc da cam, sản phẩm cho vay cầm cố dưới chuẩn, mẫu xe Ford Pinto.

Nhóm ở Apple không thể chịu đựng nổi ý tưởng để cho những người sáng tạo ra Clippit thiết lập nên giao diện của bất cứ thế giới máy tính tiêu dùng, thông tin liên lạc và phương tiện truyền thông kỹ thuật số mới đang trỗi dậy nào. Họ muốn các đồ tiêu dùng công

nghệ số phải đạt được những tiêu chuẩn cao nhất về độ thanh lịch, vẻ đẹp và sự đơn giản. Apple vẫn luôn thể hiện sự nhạy bén về phong cách và kiểu dáng mà không một ai trong ngành kinh doanh công nghệ máy tính sánh bằng. Tất cả những gì bạn phải làm là so sánh một chiếc iMac với một chiếc PC bình thường.

Gates vẫn luôn biết rằng anh không bao giờ có thể hy vọng tiến gần được tới độ nhạy cảm thẩm mỹ của Steve. “Anh ấy luôn kỳ vọng vào những thứ xuất sắc nhất trong công việc của chính mình và trong những sản phẩm mà chúng sẽ tạo ra”, anh nói. “Steve có tư duy thiết kế. Khi tôi tới một phòng khách sạn, tôi không nói: ‘Ồ, cái bàn đầu giường này được thiết kế tệ quá, nhìn xem này, đáng ra cái này phải đẹp hơn rất nhiều.’ Khi nhìn vào một cái xe, tôi không nói: ‘Nếu tôi mà thiết kế cái xe này, tôi sẽ cho làm thế này và thế này.’ Những người như Jony Ive và Steve Jobs luôn tập trung vào chi tiết như vậy. Anh biết đầy đủ, còn tôi nhìn vào dòng mã và nói: ‘Được, cái này được thiết kế tốt đấy,’ nhưng đó chỉ là một cách hiểu thế giới khác mà thôi. Cái cảm giác tự nhiên nhất, bản sinh nhất của anh ấy là bản năng đẳng cấp thế giới về việc liệu vật này hay vật kia có đáp ứng được một số tiêu chuẩn nhất định không. Anh ấy có những tiêu chuẩn cực cao về việc cái gì là rác rưởi, và cái không.” Theo những tiêu chuẩn này, nhóm lãnh đạo của Steve đã đúng: Microsoft và Apple có những khái niệm hoàn toàn khác biệt về những mẫu thiết kế có thể chấp nhận được, chưa kể tiêu chuẩn thế nào là tuyệt vời. Nếu những ứng dụng và thiết bị này sẽ phổ biến như Gates tuyên bố, thì đây là cơ hội hiếm có để thiết lập một tiêu chuẩn mới về tính thẩm mỹ trong chức năng và phong cách một người bình thường làm việc với công nghệ số.

Apple vốn đã thử nhúng chân vào thị trường đang nổi này với một ứng dụng được thiết kế tốt nhưng lại là một lựa chọn sai lầm gọi là iMovie. Nó được giới thiệu chính xác vào thời điểm các máy

quay hình kỹ thuật số vừa túi tiền từ các nhà sản xuất của Nhật như Sony, JVC và Panasonic bắt đầu tấn công thị trường. Steve đã nghĩ rằng một ứng dụng chỉnh sửa phim đơn giản và thanh nhã chính là điều những người mua các loại máy quay đó cần đến. iMovie là một phần mềm tinh tế, đơn giản hóa triệt để quá trình chỉnh sửa một mỗi đoạn phim ngắn nghiệp dư ngắn thành những bộ phim hấp dẫn, với giá trị gần như đạt chất lượng chuyên nghiệp. Nhưng nếu iMovie chứng tỏ rằng Apple có thể tạo ra phần mềm tiêu dùng sành điệu, nó cũng chứng tỏ rằng thị trường tiêu thụ có thể khó đoán đến tình quái. iMovie là giải pháp thanh lịch cho một vấn đề mà người tiêu dùng chưa khao khát giải quyết.

Tháng 10 năm 1999, Steve giới thiệu iMovie như một phần của chương trình giới thiệu một thế hệ mới, đã nâng cấp của iMac. Nhưng doanh số rất ỉa. Steve trách mình vì đã không giải thích đủ rõ. Vì thế, trong một cuộc họp nhóm lãnh đạo tháng 12 năm 1999, Steve đưa nguyên mẫu đầu tiên của chiếc máy quay xách tay cho sáu vị lãnh đạo hàng đầu của mình, yêu cầu từng người quay và chỉnh sửa đoạn phim bốn phút tự làm của mình, các tác phẩm hoàn chỉnh sẽ được chiếu trong một tuần nữa. Anh sẽ chọn ra đoạn phim tốt nhất để chiếu trong phần trình bày của mình tại sự kiện MacWorld vào tháng 1 năm 2000, cố gắng minh họa cho việc iMovie là công cụ mà bất kỳ ai cũng có thể thành thạo trong vòng một tuần.

“Fred [Anderson], Ruby [Jon Rubinstein], Avie [Tevanian], Tim [Cook], Sina [Tamaddon], Steve, và tôi đều làm các đoạn phim bốn phút. Tôi sẽ nói thật, đó là một quá trình vất vả quả nhiên ngay cả với những con máy tính như chúng tôi,” Slade nhớ lại. “Anh phải quay phim, rồi đưa đoạn hình ảnh vào iMac, chỉnh sửa nó, thêm nhạc và phần giới thiệu người thực hiện, rồi chuyển nó trở lại máy quay xách tay vì ổ cứng không đủ lớn để chứa cả đoạn phim gốc lẫn

đoạn phim đã chỉnh sửa, và hồ i đó chúng tôi chưa có ổ ghi DVD. Nhiê u người trong chúng tôi cho rằ ng nó là một chiế c lược vô ích.”

“Nhưng mấ y bộ phim thì khá là thú vị”, anh thừa nhận. “Ngày đó tôi đang có con nhỏ, nên tôi quay cảnh chúng đang chơi với đám lá cây vào một ngày mùa thu, sử dụng bài ‘Tupelo Honey’ của Morrison làm nhạc nê n. Phim của Steve cũng là về con anh ấy. Còn Fred, chà, hình như vợ anh ấy buồ n tẻ tới mức tấ t cả những gì anh ấy có thể quay là phim về con mèo ché t tiết của mình. Tim Cook làm phim về việc mua một ngôi nhà ở Palo Alto, và chúng được định giá quá cao ra sao. Nhưng tôi nghĩ phim của Ruby là thú vị nhấ t. Tuầ n đó anh ấy đi công tác tới Dallas đúng vào dịp sinh nhật mình, thế nên anh ấy làm một bộ phim tẻ ngắ t về những điể m sáng trong ngày của mình, có những cảnh anh ấy ngồ i một mình trong phòng khách sạn, trong các phòng hội thảo, và những địa điể m buồ n tẻ khác nữa, quay cảnh anh ta tự nói ‘Chúc mừng sinh nhật, Jon. Woohoo!’ ở tấ t cả mọi chỗ. Sina thì làm một bộ phim rấ t đẹp về cảnh mấ y đứ a nhóc nhà anh ấy đang chơi với bọn thú cưng và nhảy trên giường theo bài Green Day.” (Đó là phim Steve chọn cho MacWorld.)

Những đoạn phim ngắ n thì thú vị, nhưng phầ n lớn đê u mấ t rấ t nhiê u giờ mới tạo ra được. Quá trình chỉnh sửa phim, ngay cả khi đã được iMovie đơn giản hóa, đòi hỏi thời gian, tâm huyế t và kỹ năng. Đó là kiể u hoạt động mà các bậc phụ huynh thỉnh thoảng sẽ làm một lâ n, nhưng chỉ trong những trường hợp hiế m hoi khi họ có nhiê u thời gian rảnh dịp cuố i tuầ n. Không câ n phải chờ đế n cuộc họp ở Garden Court mà Avie và Ruby triệu tập thì Steve mới thừa nhận rằ ng Apple câ n phải tạo ra một ứng dụng tiêu dùng đơn giản hơn iMovie, một ứng dụng mà người dùng có thể dễ dàng sử dụng hàng ngày. Buổi họp đã đi tới thố ng nhấ t rằ ng, một ứng dụng quản lý nhạc số có vẻ như rấ t tiề m năng. Thay vì khẩ ng

khăng nhắ t định phải nỗ lực biế n iMovie thành một thành công vang dội, Steve quyế t định theo chân nhóm của mình vào thê giới nhạc số . Câu hỏi lớn bây giờ là liệu Apple có hành động đủ nhanh để bù đắ p cho việc tham dự buổi tiệc âm nhạc đó quá muộn hay không.



KHÔNG NGẠC NHIÊN là Steve lại say mê đé n thê với iMovie, vì nó là phầ n mê m được thiế t kế chủ yế u cho các bậc cha mẹ. Lúc này, anh và Laurene đã có ba đứ a con, sau khi Eve ra đời năm 1998. Đé n khoảng năm 2000, họ đã dầ n ổn định một nề p số ng gia đình tương đố i dễ đoán và bình thường.

Khả năng phân chia và tập trung của Steve, những phẩm chấ t đang giúp anh xoay chuyển cục diện của Apple, cũng định hình nên cách anh cân bắ ng giữa cuộc số ng gia đình và công việc. Hồ i còn đang lãnh đạo nhóm Mac hay điề u hành NeXT, Steve đã dành nhiề u đêm muộn ở văn phòng, cùng nhóm cố gắ ng đứ a ra sản phẩm tuyệt vời tiế p theo. Nhưng giờ đây, vai trò của anh ở Apple đã khác đi nhiề u: đé n công ty với hàng nghìn nhân viên, Steve quản lý mọi việc qua một nhóm nhỏ các lãnh đạo cá p cao của mình. Thay vì lượn lờ quanh chỗ ngồ i của những kỹ sư và lập trình viên sáng giá, anh có thể làm phầ n lớn công việc của mình qua thư điện tử. Như thê , gầ n như ngày nào anh cũng có thể về đé n nhà kịp bữa tồ i, dành thời gian với Laurene và lũ trẻ, rồ i làm việc bên máy tính đé n khuya. Thời gian đó anh và tôi là bạn bè iChat với nhau, và tôi thường xuyên thắ y tên anh sáng đèn trên màn hình sau nửa đêm, một dấ u hiệu cho thắ y anh đăng nhập vào chiế c Mac của mình (iMac là ứng dụng trò chuyện qua video của Apple, và có những thời kỳ chúng tôi dùng nó để nói chuyện công việc, dù thỉnh thoảng con trai anh, Reed, lúc đó mới hơn 10 tuổi, lại lén đé n đầ ng sau Steve và làm mặt xấ u trên tôi khi chúng tôi bàn chuyện.)

Nếu khảo sát bằng một đường biểu thị thời gian cha mẹ dành cho con cái so với thời gian họ dành cho công việc, Steve sẽ nằm ở điểm khá xa về phía đầu thứ hai. Cả anh và Laurene đều biết rằng Steve lúc nào cũng làm việc rất, rất chăm chỉ – và điều đó đã được chấp nhận ngay từ khi họ kết hôn. “Cả hai chúng tôi đều không có nhiều thời gian cho đời sống xã hội,” Laurene chia sẻ. “Việc đó chưa bao giờ quan trọng đến thế với chúng tôi.” Laurene thường làm việc bên cạnh anh vào buổi tối, đầu tiên là với Terravera, một công ty nhỏ kinh doanh thực phẩm dành cho sức khỏe mà cuối cùng cô đã bán đi, rồi sau đó là College Track, quỹ đầu tư từ thiện đầu tiên của cô. Họ cùng nhau nghiên cứu; cô có thể hỏi ý kiến anh về các ý tưởng của mình, và nhiều đêm, anh dành một đến hai tiếng đồng hồ nói chuyện về tình hình ở Apple với cô. Họ thường xem một chương trình truyền hình trước khi đi ngủ, thường là *The Daily Show* của Jon Stewart sau khi nó bắt đầu phát sóng năm 1999. Gánh nặng nuôi dạy con đúng là trút lên vai Laurene, nhưng họ đã lên kế hoạch cuộc sống của mình để đảm bảo rằng Steve cũng có tham gia vào. Những kỳ nghỉ Giáng sinh thường diễn ra ở Hawaii, chủ yếu trong một căn nhà gỗ ở khu nghỉ dưỡng Kona Village trên đảo Big Island.

Ngoài việc lên kế hoạch cho phù hợp với khối lượng công việc nặng nề của Steve, đôi vợ chồng làm mọi điều có thể để đảm bảo cho các con mình thứ mà Steve định nghĩa là một cuộc sống “bình thường”. Anh và Laurene tạo ra một môi trường được thiết lập sát nhất với các tiêu chuẩn của tầng lớp trung lưu. Qua nhiều năm, khu vực lân cận của họ ngày càng có nhiều người giàu có và nổi tiếng đến sinh sống (Larry Page của Google sống ngay gần đó, và Steve Young, tiền vệ nổi tiếng của đội bóng bầu dục 49ers, thì là hàng xóm), nhưng Steve và Laurene cố gắng làm tất cả để khiến ngôi nhà của mình có cảm giác đầm ấm hết mức có thể. Nó không phải là một tòa nhà có tường bao. Cửa chính mở thẳng ra đường. Bọn

trẻ rong chơi trong khu lân cận. Cả nhà cùng nhau đạp xe quanh vùng.

Rất chậm rãi, Steve và Laurene từ từ bổ sung đồ đạc cho căn nhà. “Những câu chuyện đó là có thật,” Laurene thở dài, dù nén cười. “Đúng là anh ấy mất cực kỳ nhiều thời giờ để quyết định về những việc kiểu như vậy, nhưng mà, tôi thì cũng thế.” Mặc dù từ ngoài quan sát bạn có thể thấy những dấu hiệu tiết lộ rằng nhà này có trẻ con, nhưng nó vẫn gọn gàng hơn rất nhiều so với nhà tôi. Dù bên trong rất đáng yêu, nhưng tôi luôn nghĩ tâm điểm của ngôi nhà là khu vườn sau và các loại hoa bên ngoài cửa bếp. Nó là điểm khác biệt nhất của khu đất và hoàn toàn không giống với khung cảnh tiêu biểu cho những ngôi nhà khác trong vùng. Khi tới thăm, đôi khi tôi bắt gặp Steve vừa làm vườn xong, hoặc Laurene đi vào cùng một đĩa nhỏ với một rổ rau và hoa tươi vừa hái.

Chính căn nhà là nơi trú ẩn của anh. Mặc dù dòng nghiệp thi thoảng cũng có ghé thăm anh ở đó, nhưng anh cố gắng giữ cho ngôi nhà và đời sống gia đình hoàn toàn tách biệt với giới báo chí. Như mọi nhà báo đã làm việc với anh đều biết rõ tất cả các cuộc nói chuyện về gia đình anh đều được coi là không chính thức – khi tôi viết trên tạp chí *Fortune* về chuyện con tôi tới xem phim *Câu chuyện đồ chơi* với con trai anh, Reed, tôi phải có được sự đồng ý trước của anh.

Nhưng Steve và Laurene không hề cố gắng xa lánh láng giềng. Họ thường xuyên vào khu trung tâm Palo Alto. *Fortune* có văn phòng ở Thung lũng Silicon trên đường Emerson, cách một con phố với tòa nhà Steve mua để làm một văn phòng gần nhà. Anh không hay dùng đến nó, nhưng khi có dịp, không hiếm khi người ta thấy anh ra ngoài đi dạo với một dòng nghiệp, hoặc tự làm một việc vặt cá nhân nào đó. (Khi tạp chí *Fortune* cuối cùng cũng đóng cửa chi nhánh trong một loạt các hoạt động cắt giảm chi phí, tôi kể với Laurene về

chuyện ấy, và cô thuê lại không gian đó làm trụ sở của một tổ chức phi lợi nhuận mà cô đang khởi động, cô gọi tổ chức đó là Emerson Collective.) Có một lần tôi tình cờ gặp Steve, cuối cùng chúng tôi đi mua một chiếc xe đạp mới cho sinh nhật sắp tới của Laurene. Steve đã tìm hiểu rất kỹ nên không mất nhiều thời gian. Chúng tôi bước vào và đi ra khỏi cửa hàng xe đạp Palo Alto trên Đại lộ University trong mười phút. Anh nhắc tới người trợ lý hành chính lâu năm của mình: “Tôi sẽ không bao giờ để cho Andrea làm việc gì như thế này. Tôi thích tự mua quà cho gia đình mình.”

Những lần gặp gỡ bình dị thế này với một người, như cách nói ngắn gọn của Catmull, “quá là bình dân”, đáng nhớ đến nỗi sau khi Steve mất, hàng tá người đã viết về những buổi gặp như thế trên Quora, một trang thảo luận trực tuyến phổ biến với những người ở Thung lũng Silicon. Một nhà thiết kế tên là Tim Smith kể lại câu chuyện chiếc xe thể thao cũ kỹ Sunbeam Alpine của mình bị chết máy ngay trước đường đánh xe vào nhà Jobs. Laurene đi ra và mang cho anh một lon bia trong khi anh cố gắng nghĩ xem phải làm gì, và rồi cô đề nghị gọi cho một người bạn của họ, người này rất am hiểu về xe hãng Sunbeam. Khi người bạn đó tới – trong bộ đồ lễ phục để đi chơi tối – Steve cùng Reeds từ trong nhà đi ra. Steve vào xe và cố gắng nổ máy trong khi bạn anh thì loay hoay dưới mui xe, cố gắng làm cho xe hoạt động, nhưng chẳng ăn thua gì. Khi Smith viết trên mạng rằng: “Tôi phải dừng lại ở đây – là một khoảnh khắc ấn tượng – một điều mà bạn muốn ghi nhớ. Đó là một buổi tối mùa thu ở Palo Alto. Xe của bạn bị hỏng. Một người bạn thân ăn vận chỉnh tề của Steve Jobs đang lui hui trước mui xe xử lý động cơ của bạn. Bạn đang nói chuyện với người vợ cực kỳ dễ thương và gần gũi của Steve. Steve đang ở trong xe, với con của ông ấy, cố gắng nổ máy. Bạn chẳng mấy khi có cơ hội gần gũi với những người như Jobs, trong một tình huống kỳ khôi thế này lại càng không. Trong hoàn cảnh đó, bạn nhận ra rằng họ thực sự là những người rất tốt. Họ là

những con người thật, bình dị, vui vẻ, tốt bụng. Không phải những người mà báo chí hay nói tới. Steve không phải là một gã bạo chúa điên cuồng trong thiết kế và kinh doanh như các phương tiện truyền thông thích khắc họa – à thì, phải, ông ấy có như vậy, nhưng không phải lúc nào cũng thế.”

Đây là khía cạnh mà người khác hiếm khi nhìn thấy trong cuộc sống của Steve, và anh không hề cố gắng công khai nó. Câu chuyện thân thiện chung kể về Steve như một kẻ tự cao tự đại tài năng và kiên định, người vì sự nghiệp của mình sẽ hy sinh hoặc gạt sang bên bất cứ thứ gì hay bất cứ ai, mang theo cái hệ luận khôn khổ rằng, hẳn anh là một người cha, một người bạn tồi, một người không có khả năng quan tâm và yêu thương. Nhưng đó lại là một hình mẫu khác xa hoàn toàn với những trải nghiệm của chính tôi về anh.

Trái ngược với hình ảnh biếm họa đó, và không giống hầu hết các CEO khác mà tôi đã phỏng vấn ở tạp chí *Fortune* và *Wall Street Journal*, Steve lúc nào cũng có vẻ rất con người và tự nhiên với xu hướng thẳng thắn kiêu miá mai nhưng sâu cay. Đúng, điều này phần nào có thể thành ra tiêu cực: anh có thể trở nên gay gắt khi không đồng ý với điều gì đó mà *Fortune* đã xuất bản, và hơn một lần tôi nghe anh miá mai một cách trịch thượng về một số đồng nghiệp của tôi với sự ngạo mạn ra mặt. Nhưng anh cũng có thể rất ngộ nghĩnh: Một lần, khi đang nói với tôi rằng giao diện của một phần mềm mới “đẹp đến mức có thể liếm được”, anh thực sự đã cúi về trước và liếm cái màn hình 27 inch trước mặt cả một phòng đầy kỹ sư. Và anh có thể hài hước sâu sắc theo kiểu dễ làm người giận nhất: Có lần tới phỏng vấn anh, tôi mặc một chiếc áo sơ mi lụa sặc sỡ với những sọc thẳng gọn sóng màu xanh hải quân chia thành nhiều hàng, với cả tá những họa tiết to tướng, hoa hoét, đỏ tươi, mỗi họa tiết rộng đến gần 8 cm. Những mảng màu đó quả là nổi bật trên chiếc áo. Khi tôi bước vào phòng họp, Steve nhìn tôi

từ trên xuống và đùa: “Anh vừa đi gặp đội xử bắn trước khi đến gặp tôi đây à?” Anh dừng lại một chút để tạo hiệu ứng rồi cười khúc khích. Anh sẽ thoải mái cười khi thực sự thấy thích thú; theo Laurene thì, cô được thấy kiểu cười đó nhiều nhất khi anh đùa vui với bọn trẻ quanh nhà.

Tôi không nói rằng Steve là một người cha mẫu mực. Tôi biết anh làm việc chăm chỉ như thế nào, và rằng cuộc đua không ngừng nghỉ của anh phải trả một cái giá cá nhân. Nhưng tôi đã có cơ hội quan sát cuộc sống gia đình anh qua nhiều năm, và nó dường như cũng chân thật đến từng chi tiết như gia đình của bạn bè hay đồng nghiệp của tôi. Những câu chuyện đăng tải trên Quora, và những giây phút ở bên anh quanh Palo Alto hay tại nhà anh, đều rất thú vị. Nhưng khi thời gian trôi qua, tôi dần nhận ra rằng vấn đề chính là: anh thèm khát tính bình dân trong cuộc sống của mình, và anh có thể có được điều ấy chủ yếu ở nhà. Cùng gia đình anh. Họ mang tới một lối thoát tốt lành – và rất con người – mà anh cần đến, đặc biệt đối nghịch với Apple, nơi anh đang cài số để lao vào một tương lai bất định.



NẾU iMOVIE TỪNG LÀ sự thám hiểm vào thế giới ứng dụng số cho người tiêu dùng, thì iTunes lại chứng tỏ mình là một cuộc viễn chinh. Trong tay là nhóm lãnh đạo mà anh ngày càng tin tưởng, sự nhạy cảm thẩm mỹ sắc sảo và niềm tin rằng sự gặp gỡ của nghệ thuật và công nghệ có thể dẫn tới những điều tuyệt vời, cùng hiểu biết ngày một lớn rằng những ý tưởng vĩ đại thường phát triển theo kiểu nhất gừng, Steve đã sẵn sàng để thấy điều Apple có thể mang tới cho thế giới âm nhạc. Xét từ quan điểm ngày nay khi sự việc đã xảy ra, đây có vẻ là một kế hoạch hành động hiển nhiên. Nhưng như trong mọi hành trình gian nan nhất và cuối cùng được tưởng

thường nhấ t, khi ở vạch xuấ t phát, không ai biế t chúng sẽ kế t thúc ở đầ u. Steve phải tin theo bản năng của mình.

Anh vẫn luôn yêu thích âm nhạc, nhưng như nhiê u người khác ở tuổi ngoài 40, danh sách bài hát mà anh quan tâm đã định hình khá rõ rồ i. Steve và tôi nói chuyện về ban nhạc Bealtles và ca sĩ Dylan, và thỉnh thoảng một trong hai chúng tôi lại chề bai một bài hát mới nào đó mà chúng tôi không thích. Khi nói đế n âm nhạc, bạn có thể trở nên cổ hủ già cỗi tương đố i nhanh, và theo cách này, Steve chẳng khác bấ t cứ ai.

Điề u này có thể lý giải vì sao Steve không phản ứng sớm hơn với sự bùng nổ định dạng âm thanh số để lưu trữ và phát nhạc trên máy tính cá nhân hò i cuối những năm 1990. Suố t thời kỳ đó, một vài công ty khởi nghiệp đã bắ t đầ u quan tâm đế n các ứng dụng “máy hát tự động” để quản lý các tệp tin MP3 – thuật ngữ viế t tắt chỉ các tệp tin có chứa, ở dạng nén, nhạc ghi âm đã được “tách” (nói cách khác là được sao chép) từ một đĩa CD vào ổ cứng của PC. Những người khác phát triển các thuật toán nén được mã hóa với hi vọng thuyế t phục thị trường ghi âm chấ p nhận công nghệ của họ và xây dựng một mô hình kinh doanh âm nhạc mới để bán trực tiế p cho người dùng trực tuyế n. Thực tế, đã có hai phầ n mề m được Microsoft khởi động hoặc tài trợ – RealNetworks và Liquid Audio.

Rồ i sau đó là Napster, sản phẩm trí tuệ của một thiế u niên ở Massachusetts tên là Shawn Fanning. Napster là phầ n mề m ứng dụng đã thực sự làm bùng nổ tất cả. Mùa hè năm 1999, Fanning chề ra một dịch vụ chia sẻ “ngang hàng” các tệp tin (file) cho phép các cá nhân trên khắ p thế giới – tức là bấ t cứ ai có máy tính và nớ i mạng Internet – tải lên và tải về các file MP3, tạo ra một cách để mọi người chia sẻ với nhau những bộ sưu tập nhạc riêng của mình. Vì các tệp tin đầ u ở dạng số, những bản sao chép miễn phí thực tế là không thể phân biệt được với bản gồ c. Nó là một trong những ứng

dụng Internet đã ưu tiên thực sự “lan truyền”, một ứng dụng sát thủ thiên tài, hấp dẫn hàng chục triệu người dùng trong vòng vài tháng. Đồng thời, nó cũng bất hợp pháp. Napster tạo điều kiện cho việc sao chép bất hợp pháp rộng rãi nhạc ghi âm, kích hoạt một sự thay đổi trong hành vi mua bán trên quy mô lớn trong giới những người mua nhạc và cuối cùng, gần như phá sập mô hình kinh doanh truyền thống của ngành công nghiệp ghi âm. Tòa án chấm dứt Napster năm 2001, nhưng là sau khi nó đã trở thành vụ báo động văn hoá, và Shawn Fanning xứng đáng trở thành người nổi tiếng trên trang bìa của tạp chí *Time*.

Tất cả những điều này đã khởi động trong khi Steve đang bận rộn ổn định Apple. Anh còn bận rộn chiến đấu với những vấn đề ngay trước mắt: xử lý hàng tồn kho, ổn định dòng tiền mặt, cắt giảm nhân sự, tập hợp một nhóm quản trị, phục hồi hoạt động quảng cáo và marketing, chưa kể đến việc giám sát hoạt động thiết kế sản phẩm mới. Tâm điểm chú ý hàng đầu của Steve là nhu cầu và vấn đề nội tại của Apple. Âm nhạc chỉ lướt lơ ở rìa ngoài tầm nhìn mà anh đã thu hẹp lại. Nhưng giờ đây, anh nhận thấy rằng Apple phải dấn thân vào âm nhạc, thật nhanh.

Câu chuyện Apple tham gia thị trường nhạc số là chuyện về một người đàn ông, cùng một nhóm, cấp tập học cách thích ứng hết lần này đến lần khác. Steve đã củng cố tính ổn định của công ty bằng cách thu hẹp các dòng sản phẩm để Apple có thể một lần nữa sản xuất ra những chiếc máy tính khác biệt. Anh tái xác nhận nhiệm vụ của công ty, với nhân viên và khách hàng, thông qua những kết quả tài chính đáng nể và hoạt động marketing thiên tài. Nhưng danh mục sản phẩm của Apple vẫn được gây dựng xung quanh máy vi tính. Giờ đây, khi Steve bắt đầu cảm thấy rằng sự sáp nhập của hàng điện tử tiêu dùng và máy tính đang trở thành một thị trường tăng trưởng cực mạnh, quá trình chuyển hóa của Apple, cùng nhiều thói quen cũ

của Steve, sẽ phải thay đổi. Bắt đầu với việc tạo ra iTunes, Apple phải trở thành một công ty linh lợi hơn bao giờ hết. Steve đã thể hiện sự cởi mở mới thiết lập của mình bằng cách đồng ý rằng thông qua iMovie công ty phải di chuyển thật nhanh vào thế giới nhạc số. Giờ anh phải duy trì độ sẵn sàng linh động đó, và nghe theo bản năng của mình, tới mọi nơi nó dẫn dắt.

Trong quá khứ, Steve vẫn luôn muốn Apple tự tạo mới hoàn toàn phần mềm của riêng mình – anh không tin tưởng bất cứ ai như tin người của chính mình. Nhưng vì Apple gia nhập lĩnh vực nhạc số quá muộn, nó không có thời gian để phát triển một chương trình quản lý nhạc của riêng mình. Vậy nên Steve quyết định “đi chợ” tìm một ứng dụng phát nhạc tự động mà Apple có thể tùy chỉnh theo phong cách của mình.

Ba nhà phát triển độc lập đã tạo ra các chương trình phát nhạc tự động cho Macintosh. Tốt nhất trong số đó là một ứng dụng giá 40 đô la có tên SoundJam, tình cờ lại được phát triển bởi hai cựu kỹ sư phần mềm của Apple. SoundJam còn thu hút sự quan tâm của Steve vì phần cốt yếu của nó là một chương trình cơ sở dữ liệu tinh vi, cho phép nhạc được xếp loại theo hơn một tá thuộc tính. Nó là chức năng yêu thích của những người dùng tích cực (power user) với những thư viện lớn chứa hàng nghìn bản nhạc cần quản lý. Nó dễ điểu khiển, dễ vận hành, và có thể nhập các file nhạc trực tiếp từ các đĩa CD, nén chúng lại ở các định dạng khác nhau thành các đoạn dữ liệu số nhỏ hơn.

Tháng 3 năm 2000, Apple mua SoundJam và kèm thêm một số điểu khoản khác với bình thường: các tác giả của SoundJam có thể đến làm việc cho Apple, nhưng nhà phân phối phần mềm của họ vẫn được tiếp tục bán sản phẩm SoundJam hiện tại cho tới khi Apple thiết kế lại để đưa nó vào iTunes. Điểu còn lại là toàn bộ giao dịch phải được giữ bí mật trong hai năm. Sẽ không có một dấu hiệu công

khai nào về việc có bất cứ điều gì đã thay đổi ở SoundJam, nhà phân phối và các lập trình viên của SoundJam sẽ tiếp tục kiểm tra, còn Apple có thể giữ những bản thiết kế của nó nhằm bí mật xây dựng một ứng dụng phát nhạc tự động. Sự kín đáo là vô cùng quan trọng, vì có quá nhiều bên – các phòng thu, các nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng, các công ty công nghệ, các đơn vị phát thanh – đang cố gắng tìm cách dẫn đầu về nhạc số. Apple vốn đã là một con tàu thủng trong những năm đầu tiên và qua những thời kỳ Sculley/Spindler/Amelio. Nhưng Steve đã nhỏ bỏ triết đề vắn đề đó bằng cách thể hiện rõ ràng rằng, bất cứ ai bị phát hiện làm rò rỉ thông tin hoặc các kế hoạch của công ty sẽ bị sa thải ngay lập tức. Vậy nên giao dịch này được giữ bí mật hoàn toàn, như anh mong muốn.

Bộ phận ứng dụng của Tamaddon, đã học hỏi được rất nhiều từ việc phát triển iMovie, hành động mau lẹ và gân như tuyệt đối lạnh lẽ. Đội SoundJam được hợp nhất suôn sẻ. Các chuyên viên phát triển của nó làm việc trực tiếp với Avie và Sina để cải thiện một số thuộc tính của chương trình cũ, đưa vào một tính năng yêu thích của Steve – tính năng hình ảnh ảo giác tạo ra những hoa văn toàn màn hình bông bèo, sắc sỡ, mơ hồ, chuyển động theo nhịp của bất cứ bản nhạc nào đang được phát. Quan trọng hơn, họ đơn giản hóa phần mềm, loại bỏ những lựa chọn và chi tiết phức tạp bất cứ khi nào có thể. Hóa ra, cả điều này nữa cũng sẽ trở thành một dấu hiệu nhận biết của Apple mà Steve đang tạo ra. Nói không với các tính năng phần mềm, các dự án mới, việc tuyển dụng mới, các hội thảo tốn thời gian vô ích, tất cả những câu hỏi của báo chí, ngay cả với đề nghị được chỉ dẫn về doanh thu tương lai từ *Wall Street Journal*, và bất cứ điều gì có vẻ không liên quan hoặc gây xao nhãng. Trên tất cả, “nói không” trở thành cách thức cốt yếu để giữ cho mọi người, bao gồm cả Steve, tập trung vào những điều thật sự quan trọng. Sự đơn giản tuyệt đối của chiến lược góc phần tư đã đặt nền móng cho một tổ chức có thể nói không hết lần này đến lần khác – cho

tới khi nói có, và khi đó, nó sẽ tấ n công dự án mới với một quyế t tâm mạnh mẽ.

Nhóm iTunes hành động cực kỳ nhanh. Chỉ chín tháng sau khi mua SoundJam, và một năm sau khi Bill Gates công khai tuyên bố khái niệm về một thế giới của các máy tính kết nối, các thiết bị điện tử tiêu dùng và các ứng dụng, Steve đã có thể vén màn bí mật iTunes tại triển lãm thương mại MacWorld tại San Francisco ngày 9 tháng 1 năm 2001. Anh đã có trong tay một bộ sản phẩm mạnh để trưng bày bên cạnh iTunes, bao gồm Titanium PowerBook, phiên bản đầu tiên của loại máy tính xách tay sẽ trở nên cực phổ biến của Apple được phủ lớp kim loại thay vì nhựa, và hệ điều hành OS X, sẽ được chuyển thành sản phẩm hoàn chỉnh trong tháng 3.

Nhưng iTunes hóa ra lại là ngôi sao thực thụ của triển lãm, bởi nó là thứ mà gần như mọi người trong phòng đều biết là họ muốn. Steve đã minh họa cách phân mềm này cho phép bạn tách toàn bộ thư viện của các CD nhạc thành một bản lưu trữ số trên ổ cứng máy Mac, và cách cơ sở dữ liệu của iTunes giúp bạn dễ dàng tìm kiếm và phát những bản nhạc. Bạn có thể trộn các bản nhạc thành một danh sách nhạc cá nhân được lưu trong ứng dụng hoặc ghi ra đĩa CD lưu động, có tính năng ghi. Và không như OS X, tới tận cuối tháng 3 mới xuất xưởng, iTunes sẵn sàng tải về ngay lập tức, miễn phí. Sau đó, Steve chiếu một quảng cáo truyền hình với một sân khấu đầy những ngôi sao nhạc pop quen thuộc, gút lại với một câu khẩu hiệu sẽ sớm xuất hiện trên các bảng quảng cáo trên khắp cả nước: Tách. Trộn. Ghi. Có thể anh đã ngoài 40, nhưng chiến dịch thì vô cùng hợp mô t.

Đồng thời, lần đầu tiên trước công chúng, Steve đặt bước chân đầu tiên trên con đường công khai tiếp nhận tương lai mà Gates đã hứa hẹn. Theo phong cách Apple kinh điển, anh bắt đầu bằng việc điều chỉnh lại ngôn ngữ của Gates, đổi “điện tử tiêu dùng +” thành

một cách diễn đạt thu hút hơn nhiều “trung tâm kỹ thuật số”. Hăng hái đi lại trên sân khấu, anh dẫn dắt khán giả qua một thước phim trên màn hình khổng lồ chiếu cảnh một chiếc Mac ở giữa sáu nan hoa tỏa tới một máy quay tĩnh, một chiếc PDA, một ổ đĩa DVD, một chiếc máy nghe CG, một máy quay xách tay và một cái gì đó được gọi là máy phát nhạc kỹ thuật số. Hình ảnh đó đã nâng cấp nguyên lý của của anh về máy tính với vai trò như một “chiếc xe đạp cho đầu óc.” Máy tính Mac, Jobs giải thích, sẽ là một công cụ lý tưởng để quản lý, chỉnh sửa và tổ chức nội dung từ *tất cả* các thiết bị này, cũng như sẽ là một kho chứa trung tâm cho các bản cập nhật phần mềm, thông tin liên lạc, các file nhạc và video, cùng bất cứ thứ gì bạn cần trên các thiết bị di động. Steve đã khiến tất cả những điều này trở nên thân thiện hơn rất nhiều so với tương lai đáng sợ mà Gates đã vẽ ra. Anh khiến nó có vẻ dễ tiếp cận, gần gũi và đơn giản. Apple hứa hẹn sẽ đưa ra thị trường phần mềm và phần cứng mà bạn có thể điều khiển và điều chỉnh theo ý muốn. Đó chính là sức mạnh của chữ “I” (tôi) trong iTunes. Bạn thống trị tương lai này, không phải Microsoft hay cả Apple. Đây chính là sức mạnh diễn thuyết của Steve.

Trước đó hai ngày, Gates đã một lần nữa đánh bóng tên tuổi cho sản phẩm mà lúc này anh đang gọi là “phòng khách kỹ thuật số” ở CES. Gian hàng của Microsoft ở đó được trang trí để mô phỏng một loạt các căn phòng trong một căn nhà điển hình. Chẳng có gì ở nó có vẻ thực tế cho lắm. Khi bàn đến tương lai của khách hàng, Gates đề xuất những viễn cảnh hào huyền về một tương lai đột phá, trong khi Steve lại tiến từng bước với những sản phẩm thật sự. Dường như hai người đã đảo ngược vai trò so với cuộc phỏng vấn mà tôi thực hiện ở nhà Steve một thập kỷ trước.

Trong suốt tuần đầu tiên sau khi iTunes được giới thiệu và đưa lên mạng miễn phí, 275.000 bản đã được tải về. Đó mới chỉ là một

phần nhỏ của 20 triệu chiếc Mac được cài đặt iTunes trên toàn thế giới, nhưng nó đã vượt quá lượng người dùng thực sự của iMovie, phần mềm này đã được đưa lên mạng 15 tháng. Chỉ có một vấn đề: ngoài chiếc iMac đang nằm chính giữa biểu đồ trung tâm kỹ thuật số giống con bạch tuộc mà Steve đã chiếu ở MacWorld, không một thiết bị kết nối nào là do Apple làm ra cả. Điều đó cần phải thay đổi.



ĐẦU NĂM 2001, gần đến cuối cuộc họp với Steve, Eddy Cue, một kỹ sư phần mềm trẻ tuổi với đầu óc kinh doanh nhạy bén, người sẽ đóng vai trò chủ chốt trong nhóm lãnh đạo của Steve, than phiền: “Chúng ta không thể làm tốt hơn những gì đang làm nữa,” anh nói. “Thế mà ta vẫn đang vẫn giậm chân tại chỗ từ năm 1997.” Quả thật, trong khi doanh thu hàng năm đã đạt mức 7,9 tỉ đô la năm 2000, con số này được dự trù sẽ giảm khá sâu xuống dưới 6 tỉ đô la năm 2001. “Cậu phải kiên trì,” Steve nói với anh ta. “Rồi mọi người sẽ thay đổi.” Sự kiên nhẫn của anh thật đáng ngưỡng mộ, tuy thế, từ những năm 1980 Steve đã tin là cuối cùng thế giới sẽ dần nhận ra sự siêu việt trong các sản phẩm của Apple. Bây giờ, anh đã ở thế kỷ mới, vẫn đang mòn mỏi đợi chờ nhân loại. Công ty của anh đã ổn định, nhưng nó chưa mạnh. Nó cần có gì đó để phát triển. Nó cần một kiểu sản phẩm mới.

Mong muốn tạo ra một thiết bị nghe nhạc số di động nảy sinh trực tiếp từ việc phát triển iTunes: khi ngày càng nhiều lãnh đạo và kỹ sư của Apple nghe nhạc MP3 trên máy tính, thì chỉ còn là vấn đề thời gian trước khi họ muốn mang nhạc số của mình ra khỏi phiên bản kỹ thuật số di động Sony Walkman cổ lỗ. Một vài máy nghe nhạc MP3 bỏ túi trên thị trường được thiết kế tồi tệ và không dễ sử dụng. Không hẳn là âm thanh không hay, mà là công đoạn tải dữ liệu

nhạc về máy và rồi tìm được bài bạn muốn nghe mù mờ đến vô vọng. Steve rất tự hào về iTunes, đặc biệt là cách nó giúp người ta dễ dàng sắp xếp và quản lý những thư viện nhạc khổng lồ. Không một thiết bị hiện có nào có thể tận dụng được phần mềm tinh gọn của anh.

Nhóm đã quyết định rằng, giải pháp duy nhất là Apple tự tạo ra một cái gì đó tốt hơn. Nó là bước khởi đầu có thể đưa công ty tiến xa hơn khỏi khu vực an toàn: sản phẩm điện tử tiêu dùng trên thị trường lớn duy nhất mà công ty từng sản xuất là chiếc máy quay tĩnh kỹ thuật số từ thời Sculley. Chính bản thân Steve cũng chưa từng tham gia vào việc gì như thế này kể từ khi chiếc hộp quay số điện thoại đường dài bắt hợp pháp Blue Box được chế tạo và bán hồi những năm 1970. Các máy tính vốn là trọng tâm và lẽ sống của Apple. Nhưng nhóm này đã bắt đầu hoạt động ở trình độ cao đến mức sẵn sàng chào đón thử thách tạo ra một dạng thiết bị mới. Và không ai trong số họ nghĩ là chỉ chiếc máy nghe nhạc di động có thể làm nên sự thay đổi, thế nên nó có vẻ là một canh bạc ít rủi ro. Thuật ngữ mà họ sử dụng đã cho thấy những giới hạn trong tham vọng của họ: nhiều người trong số họ nhìn coi một chiếc máy phát nhạc về cơ bản giống như một thiết bị ngoại vi của máy tính, giống như máy in hay bộ định tuyến wifi.

Với tư cách người đứng đầu nhóm kỹ sư phần mềm, Jon Rubinstein luôn đề mắt tìm kiếm những linh kiện điện tử mới – các vi mạch xử lý, ổ đĩa, chip nhớ, các công nghệ hình ảnh – có thể khơi gợi sự quan tâm của Steve hoặc mang lại cho Apple một lợi thế cạnh tranh. Cuối năm 2000, trong một chuyến đi Nhật, Ruby đã ghé qua Toshiba, công ty khổng lồ về điện tử, bên cạnh nhiều thứ khác, chế tạo cả ổ cứng cho máy tính cá nhân. Các kỹ sư của Toshiba nói với Ruby rằng họ muốn chỉ cho anh thấy điều “to lớn” tiếp theo ở ổ cứng máy tính xách tay – nguyên mẫu của một ổ đĩa thu nhỏ, 5

GB, với đường kính thậm chí chưa tới 5 cm. Nó có thể đặt vào trong hộp thuố c lá, và sức chứa vẫn đủ để lưu hàng ngàn tệp tin số , dù đó là ảnh, tài liệu, hay các bài hát. Ruby không thể tin nổi vào mắt mình. Đây là lần đầu tiên anh thấy một thứ có đủ sức chứa với kích thước đủ nhỏ để hình thành nên trái tim cho một thiết bị phát nhạc của Apple. Không giống như băng từ hay các đĩa CD mà bạn bật trong máy Walkman hay Discman của Sony, ổ cứng này sẽ có đủ kho chứa để lưu hàng nghìn bản nhạc, thay vì chỉ một tá. Và khả năng “tiếp cận ngẫu nhiên” của nó còn khiến nó vượt xa hơn nữa so với những thiết bị tương tự của Discman, bởi nó trao cho bạn khả năng tìm kiếm ngay lập tức một bài hát cụ thể trong kho chứa khổng lồ đó.

Tháng 1 năm 2001, Ruby đề nghị một số kỹ sư của dự án Newton cũ bắt đầu làm việc nghiêm túc về một dạng thiết bị âm thanh di động dựa trên ổ siêu nhỏ của Toshiba. Tháng 3, anh đặt trách nhiệm phụ trách nhóm vào tay một kỹ sư anh tuyển dụng từ Philips NV, Tony Fadell. Fadell, một doanh nhân khởi nghiệp năng nổ với vóc dáng của một người từng là đô vật ở đại học và sự mãnh liệt của một huấn luyện viên bóng đá trung học, đã làm việc ở General Magic hồi đầu những năm 1990, cùng Bill Atkinson, Andy Hertzfeld và Susan Kare, những cựu binh của nhóm Macintosh đầu tiên. Họ đã kể cho anh nghe những câu chuyện khủng khiếp về Steve trước đây. “Tôi đã chờ đợi một kẻ bạo chúa độc đoán,” anh kể, “nhưng anh ấy lại hoàn toàn không giống như vậy. Anh ấy không hề giống với cái gã trong các câu chuyện của họ chút nào. Với những điều mà anh ấy quan tâm, anh ấy có thể rất bạo liệt, nhưng nhìn chung, anh ấy mềm mại và ân cần hơn nhiều. Anh ấy không phải là một nhà quản lý vi mô điển rồ . Anh ấy tin vào người của mình.”

Không một ai biết sản phẩm cuối cùng sẽ trông như thế nào, người dùng sẽ điều khiển nó ra sao, nó có thể tốt hơn đến mức nào, nó sẽ tương tác với thư viện bài hát trong iTunes ra sao, hay thậm chí đến khi nào thì nó có thể được xuất xưởng. Tất cả những gì họ biết là các yêu cầu cơ bản: bằng cách nào đó nó phải chứa được một ổ cứng siêu nhỏ, một thiết bị khuếch đại âm thanh đủ mạnh để cảm tai nghe, một màn hình nhỏ để hiển thị và điều khiển được các bản nhạc mà nó chứa, một mạch vi xử lý hoặc một bộ vi điều khiển để trang bị cho nó đủ độ linh hoạt, phần mềm để khiến nó có thể lập trình và giúp nó tương tác trực tiếp với iTunes, cùng một cổng FireWire tốc độ cao để kết nối với máy tính Macintosh, trong không gian của một vật mà bạn có thể dễ dàng bỏ vào túi trước của chiếc quần hiệu Levi's. Tất nhiên trông nó phải sành điệu và tất nhiên, Steve muốn có nó càng sớm càng tốt.

Về mặt này, Steve không hề thay đổi chút nào: anh vẫn đặt ra trước nhóm của mình những mục tiêu dường như vượt xa tầm với. Nhưng có hai điều đã thay đổi, giúp nâng cao cơ hội đáp ứng được những mục tiêu đó ra. Tự bản thân Steve sẵn sàng định hình lại mục tiêu của mình khi quá trình phát triển làm lộ ra hoặc hạn chế hoặc các cơ hội mới. Và nhóm mà anh tập hợp là những người tài năng nhất mà anh từng làm việc cùng, một nhóm có tham vọng bẩm sinh, biết rằng Steve đã kích thích nơi họ tinh thần không ngừng tìm tòi và thái độ sẵn sàng đẩy lùi mọi giới hạn. “Điều tôi yêu thích khi làm việc với Steve”, Cue nói, “là bạn học được rằng bạn có thể đạt được điều tưởng như không thể. Hết lần này đến lần khác.”

Một lý do nữa khiến Steve cảm thấy tự tin rằng Apple có thể tạo ra một thiết bị tiêu dùng tuyệt vời là một máy nghe nhạc thành công chỉ có thể là kết quả của một sự pha trộn toàn diện của phần cứng và phần mềm tuyệt vời. Chiếc iPod quả đúng là một thử thách “thiết bị toàn vẹn”, như mô tả của Steve. Với một kế hoạch

cấp tốc trong tay, Fadell dẫn dắt nhóm xây dựng iPod, nhưng tất cả mọi người trong nhóm lãnh đạo đều góp sức, cũng như các kỹ sư làm việc những bộ phận khác trong công ty. Viên ổ cứng siêu nhỏ Toshiba của Ruby thành trái tim của một phần cứng hoạt động có kích thước bỏ túi dù theo nghĩa nào cũng không phải là thử thách lớn nhất. Phần khó khăn là tạo ra một thiết bị *dễ sử dụng*, một thiết bị sẽ khiến hàng nghìn bài hát được truy cập chỉ với một hoặc hai lần bấm vào nút điều khiển, sẽ kết đôi đơn giản, trực tiếp với một chiếc Mac để người sở hữu nó có thể nhập các bảo sao chép của các file nhạc số vào iTunes của mình, cùng với các danh sách nhạc cho người đó tự chọn. Đồng thời, sẽ rất tuyệt nếu có thể hiển thị một vài thông tin về mỗi bản nhạc và tận dụng tối đa khả năng của iTunes để sắp xếp chúng theo tên nghệ sĩ, tên album, và thậm chí cả thể loại. Để biến tất cả những điều này thành hiện thực, máy nghe nhạc sẽ cần phải đủ thông minh để tiếp nhận một chương trình cơ sở dữ liệu máy tính sơ đẳng. Nói cách khác, chiếc iPod sẽ thực sự là một máy vi tính tí hon, với mục đích đặc biệt.

Nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Trong tất cả những khía cạnh khác nhau của công nghệ máy tính, Steve vẫn luôn say mê với điểm tiếp xúc giữa người với máy tính. Chính giao diện người dùng là điều đã khiến máy tính Macintosh dường như là ví dụ điển hình cho một máy tính *cá nhân* ở thời của nó. Có nhiều lý do hợp lý cho việc Steve thấy yếu tố tương tác này rất quan trọng. Nếu điểm mà tại đó một người tương tác với một cỗ máy quá phức tạp, họ rất có thể sẽ không bao giờ giải mã được bí mật của nó. Hậu hết mọi người không quan tâm đến những bộ phận bên trong máy tính của họ – họ chỉ quan tâm đến những thứ hiện trên màn hình, và những điều họ có thể làm được qua màn hình đó. Steve hiểu tầm quan trọng sâu sắc của điều này ngay từ khi bắt đầu sự nghiệp. Nó là một trong những điều khiến anh khác biệt so với nhiều người sản xuất máy tính khác, phần lớn những người này là các kỹ sư tin

rằng một khách hàng tinh táo tất nhiên sẽ quan tâm sâu sắc tới những thứ bên trong máy tính của mình. Xu hướng này được coi là đúng trong gần hai thập kỷ sau khi Mac được giới thiệu. Vậy nếu Apple có thể khiến cho thiết bị nghe nhạc di động của mình trở thành một thứ dễ tương tác, thì người dùng sẽ say sưa với nhạc di động và có thể lập trình theo cách mà họ chưa từng tưởng tượng là có thể. Nếu Apple không làm được như vậy, chiếc máy của nó sẽ cũng là một vật vô giá trị như những thiết bị trước đó.

Tạo được giao diện hợp lý nghĩa là kết hợp phần mềm hợp lý với phần cứng thích hợp. Một số phần việc với phần mềm đã xong, tất nhiên: ứng dụng iTunes trên Mac là công cụ hoàn hảo để tạo ra cơ sở dữ liệu cho các bản nhạc và thông tin được tải vào iPod. Nhưng bản thân thiết bị di động cũng cần có hệ điều hành thu nhỏ để cung cấp cho phần mềm những nền móng của giao diện người dùng sẽ được đưa lên màn hình, rất giống với việc Mac OS thiết lập nên giao diện người dùng sinh động mà người sử dụng Mac điều khiển bằng chuột và bàn phím. Để hoàn thành việc này, đội phần mềm trộn lẫn mã hệ điều hành đã được điều chỉnh mục đích từ máy tính Newton cũ với hệ thống quản lý file sơ đẳng mà Apple đã lãng lạng mua bản quyền từ một công ty khởi nghiệp bé xíu tên là PortalPlayer, cùng một số yếu tố từ MacOS X.

Làm phần cứng cho đúng còn khó hơn. Đây chính là điểm mà Jony Ive và nhóm những nhà thiết kế của anh thực sự thể hiện nhuệ khí của mình. Họ tạo ra thứ được biết đến với cách gọi “vành ngón cái” hay “bánh lật”⁽¹⁵⁾ trên nhieu con chuột máy tính. Vành ngón cái của iPod về cơ bản là một đĩa phẳng mà bạn có thể quay theo chiều kim đồng hồ hoặc ngược chiều kim đồng hồ bằng ngón tay cái để nhanh chóng chuyển hướng lên và xuống những danh sách dài hiển thị trên màn hình. Nhưng ở chiếc iPod, Ive và đội của mình đã biến đổi nó với một loạt những chi tiết nhỏ, khiến cho

nó thực sự gắn liền với cảm giác của người sử dụng. Bạn càng quay bánh xe nhanh, danh sách càng chuyển động lên xuống nhanh hơn. Ở chính giữa bánh xe là một nút bấm mà bạn nhấp vào để lựa chọn, giống hệt như bạn nhấp nút trên chuột của Mac. Đặt xung quanh vành ngón cái như một vòng bánh xe là những nút khác cho phép bạn chuyển tiếp sang bài tới, bắt đầu từ đầu bản nhạc, hoặc nhảy ngược trở lại bài trước mà không cần phải định vị nó trên màn hình.

Đột phá trên giao diện người dùng của iPod chính là điểu cuối cùng khiến sản phẩm trở nên kỳ diệu và độc đáo. Có rất nhiều những cải tiến phần mềm quan trọng khác, như phần mềm cho phép đồng bộ hóa thiết bị với một bộ sưu tập nhạc iTunes của người dùng. Nhưng nếu nhóm không xử lý được tính tiện lợi trong việc định hướng một thư viện bỏ túi gồm hàng trăm hay hàng nghìn bản nhạc, chiếc iPod sẽ không bao giờ cất cánh được. Nó là một giải pháp đi kèm cả với lợi ích phụ thuộc. Giao diện của iPod được thiết kế tốt đến mức nó có thể phát triển và hữu dụng hơn nữa khi các công nghệ khác trong thiết bị được cải tiến và trở nên rẻ hơn. Và bởi công nghệ vành ngón cái vừa là phần cứng vừa là phần mềm, sẽ dễ dàng hơn nhiều cho Apple khi chốt lợi thế thiết kế này với bản sắc chế tạo và bản quyền thật chắc, sao cho không một đối thủ nào dám cố gắng bắt chước. Nếu chủ yếu nó là một tính năng phần mềm, nó sẽ dễ bị có nguy cơ bị bắt chước hơn nhiều. Một lần nữa, Apple đã tìm ra được một phương thức có tính trực giác tuyệt vời để điểu khiển một thiết bị phức tạp, thông minh, ẩn bên dưới một vỏ bọc sáng bóng và giản tiện. Đây chính là nơi Ive lần đầu tiên thể hiện anh có thể thiết kế nhiều hơn chỉ là hình dạng của đồ vật. Anh có thể giúp thiết kế cả trải nghiệm người dùng nữa. Chẳng còn gì quan trọng hơn với Steve.



ĐỀ PHỤC VỤ tham vọng được tính toán cho sản phẩm mới, chiếc iPod được giới thiệu tại một sự kiện tổ chức ở hội trường nhỏ xíu Town Hall trong trụ sở chính của Apple vào ngày 23 tháng 10 năm 2001. Tuy nhiên, phản ứng từ các nhà báo được mời đến thì không hề nả m ngoài dự đoán nào. Đi theo sự dẫn dắt của công nghệ đã cho phép Steve tạo ra một sản phẩm pha trộn các tính năng kích thích trực giác nhiều đến nỗi nó sẽ thay đổi toàn bộ hành vi của người tiêu dùng. Chiếc iPod thật ngoạn mục và hoàn toàn bất ngờ.

Sử dụng một chiếc là sẽ “phải lòng” nó. Apple đưa cho mỗi nhà báo đến dự buổi giới thiệu một chiếc iPod, điều mà công ty chưa từng làm trước đây. Các nhà báo và nhà bình luận cùng các chuyên viên về công nghệ đồng loạt lên tiếng rôm rả trên mặt báo về các tính năng mà Apple thậm chí không hề giới thiệu. Chi tiết ấn tượng nhất với nhiều người là khả năng chơi nhạc ngẫu nhiên, điều mà ban đầu Steve chỉ định coi là một lợi ích thêm vào. Tính năng này được gọi là “chế độ xáo trộn”, biến thiết bị thành một thứ tương đương với một đài phát thanh cá nhân, chỉ chơi nhạc của bạn, theo một trình tự hoàn toàn không đoán được. Nếu bạn có một thư viện lớn, chế độ xáo trộn ở chiếc iPod của bạn là một cách tuyệt vời để thỉnh thoảng gặp phải bài nhạc bạn đã quên mất là mình có. Bằng cách này, iPod giúp mọi người khám phá lại niềm vui của âm nhạc.

iPod mang lại cho Apple cú đột phá của độ sành điệu và lan tỏa sự hấp dẫn của các sản phẩm của nó tới thế giới người tiêu dùng rộng lớn hơn nhiều, nhất là những người mua trẻ tuổi. Theo thời gian, nó sẽ chứng tỏ mình là chiếc Walkman của đầu thế kỷ XXI. Nó cũng là mắt xích phần cứng mới đầu tiên trong dây chuyền liên tiếp vừa đổi mới vừa tự củng cố của các sản phẩm phần cứng, phần mềm, mạng lưới bắt đầu tràn ra một khi Apple đã nghiêm túc về việc biến Macintosh thành một trung tâm kỹ thuật số chính hiệu. Dần dần, iPod tỏ ra là một sản phẩm sẽ bắt đầu biến Apple

trở lại thành một công ty tăng trưởng. “Chúng tôi đi tới nơi mà khát khao dẫn dắt”, Steve giải thích, nhớ lại việc nhóm của anh đã ghét những sản phẩm máy nghe nhạc trên thị trường như thế nào, “và kết cục là chúng tôi dẫn đầu.”

Tuy nhiên, ngay cả iPod cũng thử thách lòng tin của Steve đối với khách hàng. Họ mất một khoảng thời gian để làm quen hoàn toàn với thiết bị. Nó đưa ra một phương pháp tương tác với âm nhạc mới lạ, và mức giá 399 đô la là một cản trở đáng kể, nhất là khi bạn có thể mua một chiếc máy nghe CD Discman của Sony với giá chưa tới 100 đô la. Doanh thu bắt đầu ở mức thấp: Apple chỉ bán được 150.000 chiếc iPod trong quý đầu tiên ra mắt. Một năm sau, Steve giảm giá phiên bản iPod đầu tiên đó xuống 100 đô la và giới thiệu phiên bản thứ hai với dung lượng gấp đôi và “vành ngón cái” chỉ có dạng một bánh xe – nó thực sự là một bề mặt tiếp xúc hình tròn, đưa người sử dụng qua các bản nhạc còn mượt hơn cả bánh lật cơ học, và khó vỡ hơn nhiều. Lần giới thiệu thứ hai đó là tín hiệu bên ngoài đầu tiên cho thấy iPod đã thay đổi không chỉ trải nghiệm nghe nhạc – nó còn đem lại sức sống mới cho khả năng sản xuất của Apple. Chiếc iPod đã tăng tốc quá trình chuyên hóa sáng tạo của Apple, thậm chí nhu cầu một kỷ luật tổ chức mới sẽ biến lời hứa về những cải thiện dần dần, thường xuyên, khuếch đại động thị trường – kiểu cải thiện mà Bill Gates đã lên lớp cho Steve trong buổi phỏng vấn chung ở Palo Alto một thập kỷ trước – thành một kiểu cách tân công nghệ dồn dập đầy ngoạn mục.

iPod đã đưa Apple tới khả năng tiếp tục vượt qua chính mình, một cách đều đặn. Một vài phần của điều này đòi hỏi khả năng thực thi ở trình độ cao. Mức giá thấp của iPod (ít nhất là so với máy tính của Apple) buộc Apple phải học cách đảm bảo hoạt động sản xuất chất lượng cao với một khối lượng đơn vị cao hơn hẳn so với trước đây. Những đòi hỏi mới này đối với hoạt động sản xuất bị

nhân lên bởi những động lực cạnh tranh của thị trường đồ tiêu dùng điện tử, áp lực này khiến Apple phải làm mới dòng sản phẩm iPod của mình thường xuyên hơn rất nhiều so với các máy tính trước đó. Để sản xuất thật nhiều iPod theo cách này, Apple phải phát triển các kỹ thuật mà về cơ bản, sẽ chuyển đổi công ty thành một doanh nghiệp có năng lực tốt hơn nhiều. Tim Cook phải xây dựng một dây chuyền cung cấp quốc tế có phạm vi rộng lớn, và anh cùng với Ruby phải phát triển mối quan hệ với một loạt các nhà máy ở Châu Á có đủ khả năng cung cấp nhiều máy móc chất lượng cao trong thời gian ngắn kỷ lục. iPod đã đẩy nhanh quá trình chuyển hóa của công ty theo cách sẽ mang lại lợi ích cho nhiều năm sắp tới.

Nhưng vượt qua chính mình cũng đòi hỏi những vị lãnh đạo hàng đầu của Apple – và chính Steve Jobs – phải nghĩ tới tương lai theo một cách mới mẻ, với tinh thần sẵn sàng theo sát công nghệ tới bất cứ nơi đâu nó dẫn dắt. “Được học về các công nghệ và các thị trường mới là điều khiến việc này trở nên thú vị đối với tôi và với mọi người ở Apple,” có lần Steve đã nói với tôi, mấy năm sau khi iPod lên xuất hiện đầu tiên. “Theo lý thuyết thì, đó là việc chúng tôi làm, và có rất nhiều cách để làm việc đó. Năm hay sáu năm trước, chúng tôi không hề biết gì về chỉnh sửa video, thế nên chúng tôi mua một công ty để học cách làm. Rồi chúng tôi không biết gì về các máy phát MP3, nhưng người của chúng tôi lại thông minh. Họ ra ngoài và hiểu ra vấn đề bằng cách nhìn vào những thứ đã có sẵn ngoài đó với một con mắt rất khắt khe, và rồi họ ký kết hợp đồng với những điều chúng tôi đã biết về thiết kế, giao diện người dùng, vật liệu và điện tử kỹ thuật số. Sự thật là, nếu không như thế thì chúng tôi phát chán lên mất.” Trong một cuộc phỏng vấn khác, Steve nói: “Ai cần quan tâm một ý tưởng tốt tới từ đâu? Nếu anh chú ý thì anh sẽ nhận ra chúng.” Khi tâm điểm chú ý của anh đã hướng hoàn toàn vào việc sửa chữa các vấn đề của chính Apple, Steve đã gằn như bỏ lỡ mất cuộc cách mạng nhạc số. Giờ đây khi

Apple đã đứng vững, một lần nữa, anh lại tập trung ra phía ngoài và chú ý vô cùng cẩn thận. “Khi tôi trở lại, Apple giống như một người ốm và không thể ra ngoài làm hay học gì hết,” Steve giải thích. “Nhưng chúng tôi đã làm cho nó khỏe mạnh trở lại, và đã tăng cường sức mạnh cho nó. Giờ đây, nghĩ ra những điều mới mẻ để thực hiện chính là động lực khiến chúng tôi tiếp tục.”

CHƯƠNG 11

LÀM HẾT SỨC MÌNH

T



jzeh

Business Week

—và Y—



Tommy

Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band
The Wall

mọi thứ
mọi





CHƯƠNG 12

HAI QUYẾT ĐỊNH

Steve đang đi đầu hành một doanh nghiệp ngày một vươn xa, lớn mạnh, ngày càng đòi hỏi khắt khe. Ví dụ, chỉ riêng năm 2003 và 2004, Apple đã nâng cấp toàn bộ dòng sản phẩm của mình. Cấu trúc bốn góc phần tư vẫn áp dụng cho máy tính cá nhân. Người tiêu dùng đang tìm kiếm một chiếc máy tính để bàn được xử lý dành cho thời kỳ chuyển giao từ chiếc iMac G4 “hoa hướng dương” kì dị – với màn hình phẳng bóng loáng, xoay trên một cột trụ nhô lên từ vỏ máy có hình giống như quả bong bóng, sang những chiếc iMac G5 to hơn – món đồ dạng tấm, gói gọn toàn bộ những bộ phận máy móc đã ng sau một màn hình phẳng bao quanh bởi một khung nhựa trắng bóng loáng. Chiếc Power Mac G5 là phiên bản nâng cấp mạnh mẽ của máy tính dạng tháp dành cho các công ty và người dùng cao cấp, và nhận được nhiều lời ca tụng. Người mua laptop được lựa chọn giữa những chiếc iBook G4 nhựa trắng hoặc đen mờ và những chiếc PowerBook G4 bằng nhôm với ba kích thước màn hình khác nhau. Nhưng cùng với Internet, mạng gia đình, nhạc và bộ phận ứng dụng phần mềm, Apple hiện đã sản xuất hàng loạt sản phẩm chứ không còn riêng máy tính cá nhân hiện nữa.

Các phiên bản mới của iMovie và FinalCut Pro ra mắt, cùng với một ứng dụng tuyệt vời có tên GarageBand, cho phép bạn ghi lại, chỉnh sửa và trộn lẫn các bản nhạc trên máy tính Mac. Apple còn giới thiệu một phiên bản mới của hệ điều hành OS X, được gọi là Panther, đi kèm với trình duyệt của riêng nó, Safari. Hai bàn phím mới được giới thiệu, một trong số đó có dạng không dây. Các màn hình phẳng Cinema Display tuyệt đẹp của Apple ngày càng rộng và

sắc nét hơn. Công ty đã xúc tiến mạnh mẽ hơn ai hết để biến Wi-Fi thành giao thức nổi mạng tiêu chuẩn và cho ra đời Airport Extreme, một máy chủ Wi-Fi công suất lớn cho người dùng hộ gia đình và Airport Express, có thể phát sóng Wi-Fi ra cả một dinh thự lớn. Với những người dùng muốn hình ảnh hóa các cuộc trò chuyện trực tuyến của mình, công ty bắt đầu bán ra iSight, một máy quay Web được đặt trên nóc màn hình máy tính. Một dòng máy chủ Web gọi là Xserve, nhắm tới các doanh nghiệp, cũng được nâng cấp. Và cuối cùng, nhưng quan trọng nhất, người dùng iPod nhận được hai điều thú vị trong năm 2004: chiếc iPod mini bóng loáng và thon thả, cùng chiếc iPod Classic với màn hình màu có thể hiển thị ảnh.

Apple đang trên đà tiến lên. iPod có vẻ còn rất nhiều năm phát triển phía trước. Dòng sản phẩm rất tập trung, được gia công đẹp đẽ, và được ưa chuộng. Nhưng tất nhiên, Steve không coi điều này là lý do để trở thành người nổi tiếng hay nghỉ ngơi. Anh nhìn nhận nó đơn giản là nền móng cho “dấu ấn mới trong vũ trụ” mà thôi.

Jim Collins, tác giả của cuốn sách kinh điển về quản trị *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Xây dựng để trường tồn) và *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (Từ tốt đến vĩ đại), đã có một cụm từ thật tuyệt vời để miêu tả đặc tính cơ bản của những nhà lãnh đạo vĩ đại: không bao giờ ngừng nghỉ. Collins áp dụng cụm từ này cho Steve, một trong những vị lãnh đạo tuyệt vời nhất, truyền cảm hứng cho anh nhiều nhất (người còn lại là Winston Churchill, chính trị gia người Anh, thủ tướng Anh trong phần lớn thời gian của cuộc Thế chiến thứ II, từ 1940-1945). Collins tin rằng tinh thần hoạt động không ngừng nghỉ này còn quan trọng và có tác động mạnh hơn nhiều so với tham vọng hay trí thông minh. Nó là nền tảng cho tính kiên cường, tự tạo động lực. Nó được nuôi dưỡng bằng trí tò mò, khát khao muốn xây

dụng điều gì đó có ý nghĩa, và một ý thức về mục đích tận dụng tối đa cuộc sống.

Collins và Steve quen biết nhau khi Collins còn là một cán bộ trẻ ở trường Kinh doanh sau đại học thuộc Đại học Stanford từ năm 1988 đến 1995. Trong năm đầu tiên, Collins giảng dạy về chủ đề làm chủ doanh nghiệp, anh đề nghị Jobs lên lớp một buổi với sinh viên của mình, và họ gặp nhau lần đầu. Mặc dù NeXT không phải là một thành công ấn tượng, và Pixar vẫn còn đang loay hoay tìm đường, Steve đã rất lôi cuốn, hài hước và lịch thiệp. Collins, người vẫn định kỳ liên lạc với Jobs, tin rằng những năm đó là quãng thời gian tuyệt vời để gặp Steve. “Bạn chắc hẳn đã muốn gặp Winston Churchill năm 1935, khi ông không được trọng dụng và không ai để ý tới ông,” anh nói. “Churchill bị nhiều người gièm pha, đây không phải là một trải nghiệm hiếm gặp với những người vĩ đại. Nhưng cuối cùng thì bạn sẽ đánh giá họ qua bức tranh lớn, qua cách mà tất cả mọi việc bộc lộ.” Churchill, cũng giống như Jobs, phải chịu những thất bại ê chề trong bước đầu sự nghiệp, và tiếp tục kiên trì trong hành trình dài, gian khổ leo lên tới vị thế thậm chí còn vẻ vang hơn nữa.

Tốt nhất không ngừng nghỉ ở Steve không phải lúc nào cũng là một lợi thế. Khi còn trẻ, sự chú ý của anh có thể chuyển từ dự án này sang dự án khác, như đã xảy ra khi anh nhận thấy, những nỗ lực phát triển Apple III bỗng nhiên trở nên tầm thường sau khi tận mắt chứng kiến công nghệ máy tính đồ họa ở Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto của Xerox. Thành lập NeXT quá nhanh sau khi lâm lũy rời khỏi Apple năm 1985, rồi mua đội kỹ sư đồ họa máy tính sau này sẽ trở thành Pixar cũng đột ngột như vậy. Hồi đó, tốt nhất không ngừng nghỉ của anh đôi khi có vẻ cưỡng ép. Nhưng anh không bao giờ bỏ cuộc. Anh không bao giờ từ bỏ Pixar hay NeXT. Thế thì, điều khiến cho tính không ngừng nghỉ của riêng anh thực sự có chiều sâu là sự không ngừng nghỉ của chính nó. Collins nói: “Những điều

mà anh ấy cố gắng làm lúc nào cũng khó. Đôi khi những điều đó khiến anh ấy toi tã. Nhưng đôi khi phó với cuộc chiến đấu qua nỗi đau khổ đó có thể là một sự trưởng thành cá nhân lớn lao.”

Giờ đây, năm 2003 và 2004, tính không ngừng nghỉ của Steve lại thúc đẩy anh tiến lên, vào một tương lai bất định, và vào một thử thách xem anh đã trưởng thành đến thế nào. Steve đã tư vấn bản thân mình câu hỏi anh vẫn tự hỏi bấy lâu nay – “Tiếp theo sẽ là gì?” – nhưng lần này câu trả lời lại đặc biệt phức tạp. Apple có thể xây dựng được điều gì đó phát triển ra ngoài nền tảng công nghệ máy tính truyền thống của nó, có lẽ là điều gì đó lại thay đổi giao diện người dùng một lần nữa. Có lẽ nó cần phải cung cấp một máy tính với dáng vẻ mới, cái gì đó ở dạng bảng. Có lẽ nó có thể là sự tiếp nối thành công của iPod, một sản phẩm điện tử tiêu dùng khác, có thể là một chiếc điện thoại di động.

iPod đã thay đổi tất cả mọi thứ ở Apple. Gian hàng Âm nhạc iTunes, nhất là khi giờ đây khách hàng của nó đã bao gồm cả hàng triệu người dùng PC, dần trở thành một hệ thống phân phối hoàn toàn mới, với ít va chạm và ít chi phí sản xuất hơn nhiều so với cách thức cũ – đập các đĩa CD trong các nhà máy rồi vận chuyển chúng tới các nhà bán lẻ. Đến cuối năm tài chính 2004 – chỉ ba năm sau khi iTunes được giới thiệu lần đầu – doanh thu từ các sản phẩm liên quan đến iTunes và iPod đã chiếm 19% tổng doanh thu của Apple. Apple bán ra 4,4 triệu chiếc iPod trong năm đó, trong khi lượng sản phẩm bán ra của Macintosh lại giảm mạnh từ 4,6 triệu năm 2000 xuống còn 3,3 triệu năm 2004. Bằng chứng cơ bản cho tác động của iTunes và iPod là kết quả kinh doanh: Năm 2004, công ty báo cáo 276 triệu đô la lợi nhuận ròng, tăng từ 69 triệu đô la trong năm 2003.

Nhưng iPod đã làm được nhiều hơn là chỉ tạo ra một dòng doanh thu thứ cấp khổng lồ. Nó đã củng cố vững chắc nền móng của

Apple và mở rộng tiềm năng của chính mình. Tim Cook lúc này đã quản lý một dây chuyền cung cấp phức tạp, cung ứng vật liệu cho một mạng lưới sản xuất toàn cầu đủ khả năng sản xuất hàng loạt hàng chục triệu chiếc iPod một tháng. Phản ứng với những chuyển hóa mạnh mẽ hơn và quy mô sản xuất lớn hơn này, John Ive đã thử nghiệm những kim loại, hợp kim, nhựa bền và kính siêu cứng mới có thể được cắt gọt thành các thiết bị nhỏ như iPod Mini và lớn như màn hình máy tính 32 inch. Nhóm lãnh đạo đang bắt đầu cảm thấy công ty sẽ thành công với bất cứ việc gì nó lãnh nhận. “Một trong những điều tôi luôn cảm thấy,” Steve nói với tôi, “là nếu anh trở nên sáng tạo, việc đó sẽ giống như là nhảy lên không trung vậy; anh muốn đảm bảo rằng mặt đất sẽ ở đó khi anh trở lại.” Mặt đất dưới chân Steve chưa bao giờ vững vàng đến thế. Thời điểm đã chín muồi để nhảy vào một điều gì đó hoàn toàn mới mẽ sẽ thay đổi trọn vẹn cuộc chơi. Steve chỉ không biết nên nhảy theo hướng nào. Giải quyết thế lưỡng nan ấy hóa ra là quyết định lớn nhất trong sự nghiệp của anh.



APPLE KHÔNG CÓ đơn vị nghiên cứu và phát triển chính thức của riêng mình. Steve không thích ý tưởng dồn hết những người có tầm nhìn xa trông rộng vào một khu vực riêng biệt mà bằng cách nào đó lại không có những người đang dẫn dắt những nỗ lực phát triển sản phẩm quan trọng nhất của anh. Thay vào đó, các dự án nghiên cứu phát triển rải khắp nơi trong công ty, nhiều dự án trong số đó không cần đến sự cho phép của Steve, hoặc thậm chí Steve không hề biết đến chúng. Chúng chỉ lọt vào tầm chú ý của Steve nếu một trong những nhà quản lý chủ chốt quyết định rằng dự án hay công nghệ đó thể hiện tiềm năng thực sự. Trong trường hợp đó, Steve sẽ xem thử, và thông tin anh lược lặt được sẽ nhập vào bộ máy học tập, tức là bộ não của anh. Đôi khi nó sẽ ở lại đó, và chẳng

có chuyện gì xảy ra cả. Mặt khác, có khi anh lại xây dựng nên một cách để kết hợp nó với một điều gì đó anh từng thấy trước đây, hoặc có thể là điều chỉnh nó để mang lại lợi ích cho một dự án hoàn toàn khác. Đây là một trong những tài năng lớn của anh, khả năng kết hợp những tiến triển và công nghệ riêng biệt thành những điều mà trước đây tưởng như là không thể. Nó chính là tài năng mà anh sẽ dùng để quyết định xem tiếp theo sẽ là gì.

Hai dự án đã được khởi động nhằm khám phá khả năng tạo ra một kiểu điện thoại di động mới. Đích thân Steve yêu cầu những người đã phát triển dòng sản phẩm mạng Wi-Fi Airport của Apple thực hiện đôi chút nghiên cứu sớm về công nghệ điện thoại di động. Quyết định này khiến một số người trong nhóm của anh chỉ biết lắc đầu – công nghệ kết nối mạng dữ liệu Wi-Fi chẳng liên quan gì mấy đến công nghệ vô tuyến di động đang sau mạng lưới điện thoại không dây. Nhưng có một dự án khác, trực tiếp hơn nhiều đang được triển khai. Bắt đầu từ mùa thu năm 2003, một số thành viên trong nhóm lãnh đạo của Steve, bao gồm Eddy Cue, bộ não chủ chốt đằng sau Gian hàng Âm nhạc iTunes, đã mãi mê tìm cách gắn trực tiếp khả năng truy cập chương trình nghe nhạc tương thích iTunes và Gian hàng Âm nhạc iTunes vào máy điện thoại di động.

“Ai cũng mang theo hai thiết bị. Một chiếc điện thoại di động và một chiếc iPod,” Cue nhớ lại, vỗ vỗ vào cả hai túi trước trên chiếc quần jeans của mình. “Chúng tôi biết bạn có thể thêm iTunes vào một chiếc điện thoại và nó sẽ gần giống như một chiếc iPod. Vấn đề chủ yếu liên quan đến phần mềm. Chúng tôi nhìn quanh ngành, và đầu năm 2004, chúng tôi quyết định làm việc với Motorola, thời điểm đó công ty này hoàn toàn thống trị ngành kinh doanh thiết bị cầm tay với chiếc điện thoại gập RAZR. Ai cũng có một chiếc.” Motorola vốn là nhà cung cấp chính cho Apple qua

nhieu thập kỷ. Những bộ vi xử lý của nó được trang bị cho tất cả các máy tính của Apple đến tận giữa những năm 1990, và sau đó trở thành một phần của liên minh với IBM, thiết kế các vi mạch về sau trở thành các CPU trong các máy Mac đến tận năm 2006. Motorola hứa với Apple rằng công ty này sẽ tạo ra một dòng điện thoại mới, gọi là ROKR, chỉ để làm phương tiện cho iTunes.

Dự án ROKR gây tranh cãi ngay từ đầu, vì một lý do đơn giản: phần lớn những người ở Apple không thích ý tưởng cộng tác với các công ty khác. Đội phần cứng iPod, đặc biệt lại nằm dưới sự chỉ đạo của Tony Fadell, không thể tiêu hóa nổi ý tưởng nhượng lại việc phát triển của một thứ mà họ đã bắt đầu gọi là “điện thoại nhạc” cho ngành công nghiệp máy cầm tay truyền thống. Và Motorola càng trình bày với họ nhiều kế hoạch cho ROKR, họ càng trở nên chần chừ rằng việc cấp phép (chuyển giao công nghệ) iPod và phần mềm iTunes quý giá của họ là một sai lầm. Mặc dù chần chừ trước đây Motorola đã tạo ra những chiếc điện thoại bóng bẩy và xinh đẹp, nhưng khi liên quan đến việc thiết kế một phần mềm có thể tái hiện sự đơn giản của iPod thì công ty này dường như bó tay. Với những “đứa trẻ thiên tài” ở Apple thì phương pháp của Motorola có vẻ gâ n như ngớ ngẩn. Công ty ở Illinois này giao cho từng đội lập trình viên riêng xây dựng những bộ phận phần mềm khác nhau, như danh bạ, tin nhắn văn bản, và một trình duyệt Internet thô kệch chỉ có thể hiển thị phiên bản web đã được tinh giản cho điện thoại di động. Chẳng có gì ở những tính năng này mang tính trực giác như giao diện màn hình của iPod, và việc cố gắng kết hợp nỗ lực của các nhóm tạp nham, rời rạc dẫn tới một tình trạng rối rắm vô vọng. Fadell cáu tiết với Motorola tới mức anh quyết định tự phát triển các nguyên mẫu cho một chiếc điện thoại di động Apple, nguyên mẫu đầu tiên thể hiện âm nhạc và nguyên mẫu thứ hai tập trung vào video và ảnh.

Trớ trêu thay, hai dự án khác đã khởi động, không liên quan gì tới điện thoại di động lại dần có ảnh hưởng lớn tới quyết định của Steve về điều mà Apple nên theo đuổi tiếp theo. Một trong những dự án đó được gọi là Project Purple (Dự án Tím). Nó là một nghiên cứu độc lập theo yêu cầu của Steve nhằm tạo ra một phương pháp mới cho yếu tố đang dần tỏ ra là “yếu tố định dạng” khó hiểu cho máy tính cá nhân: một thiết bị di động siêu nhẹ giống như một tấm bảng hoặc một bìa kẹp hồ sơ với màn hình tương tác bằng cách tiếp xúc. Khái niệm này từng gây khó dễ cho những nhà nghiên cứu và kỹ sư giỏi nhất của Microsoft trong nhiều năm, nhưng Steve tin rằng người của mình có thể làm nên điều kỳ diệu mà những người khác đã thất bại. Đơn giản là cần phải có một phương thức tương tác với máy tính trực tiếp và trực cảm hơn so với bàn phím và chuột. Tốt nhất nó nên là cái gì đó người ta có thể sử dụng được ở mọi nơi, ngay cả khi đang ngồi trong nhà vệ sinh.

Nỗ lực còn lại là một dự án phát triển cách xa tầm ảnh hưởng của Steve. Năm 2002, nghiên cứu viên của Apple, Greg Christie và Bas Ording bắt đầu để ý tới công nghệ giao diện người dùng vốn đã giậm chân tại chỗ nhiều năm. Christie và Ording quyết định cần nhắc những khả năng về một màn hình cảm ứng, cho phép mọi người sử dụng đầu ngón tay để kích hoạt một biểu tượng hay một nút bấm được hiển thị trên màn hình. Ban đầu được IBM phát triển ở những năm 1960, các màn hình cảm ứng không đi theo con đường mà người ta gọi là cách mạng. Năm 1972, Control Data bán ra một thiết bị đầu cuối dạng máy tính cảm ứng trung ương, gọi là Plato IV. Năm 1977, CERN, hiệp hội nghiên cứu vật lý năng lượng cao Châu Âu, chế tạo một chiếc để điều khiển máy gia tốc hạt. Trong những năm 1980, Hewlett-Packard trở thành nhà sản xuất lớn đầu tiên đưa ra một màn hình cảm ứng với vai trò một phụ tùng đi kèm một số máy tính để bàn đời đầu của nó – nhưng phần lớn các phần mềm sẵn có thời đó lại không dùng đến thiết bị này. Những màn

hình cảm ứng sơ khai về sau trở thành lựa chọn giao diện cho các máy ATM, quầy đăng ký hàng không, và quầy thu ngân, nhưng chúng có vẻ mang lại ra nhiều hứa hẹn cho công nghệ máy tính cá nhân.

Đầu những năm 1990, một nhóm nhỏ các doanh nhân khởi nghiệp, cùng các nghiên cứu viên của các phòng thí nghiệm R&D của một vài công ty chế tạo máy tính, nảy ra ý tưởng tái tạo cấu hình công nghệ màn hình cảm ứng thành một thứ mà họ gán cho cái tên “công nghệ máy tính dùng bút.” Ý tưởng của họ là người dùng sẽ mô phỏng hoạt động của chuột bằng cách làm việc trực tiếp trên màn hình của một máy tính di động với một loại bút kim đặc biệt. Họ tin rằng vẽ hoặc viết trực tiếp lên màn hình là điều tự nhiên và quen thuộc đến nỗi nó sẽ là cách tốt nhất để con người tương tác với máy tính. Đây là công nghệ mới tinh mà John Sculley tin tưởng sẽ khiến cho sản phẩm Newton MessagePad của Apple trở thành con sóng lớn tiếp theo trong giới công nghệ máy tính cá nhân khi nó được giới thiệu năm 1993. Tất nhiên, chiếc Newton thất bại, một phần là vì khả năng nhận dạng chữ viết tay của nó thiếu chính xác đến thảm thương. Microsoft đã cố gắng trong hai thập kỷ để tạo ra sản phẩm gì đó dùng bút trên các phiên bản dạng tấm mỏng của PC, nhưng không ăn thua. Cứ tấp công có vẻ thành công duy nhất trong thể loại này là thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân (PDA). Nhưng thiết bị nhỏ xinh này lại không bao giờ được định hướng trở thành một máy tính đầy đủ chức năng, và thành công của nó qua đi nhanh chóng.

Các học giả, thậm chí một số nghệ sĩ kỹ thuật số nhìn xa trông rộng lại nhìn nhận khái niệm màn hình cảm ứng theo hướng khác. Đầu những năm 1980, họ bắt đầu thí điểm công nghệ cho phép sử dụng nhiều hơn một đầu ngón tay để điều chỉnh các hình ảnh trên màn hình. Những giao diện được gọi là “tiếp xúc đa điểm” này khác

biệt hoàn toàn. Được thực hiện với nhiều cách kết hợp các ngón tay và bàn tay, các cử chỉ và cử động phổ biến có thể điều khiển màn hình khéo léo hơn nhiều so với một con chuột. Bạn có thể di chuyển các biểu tượng và tệp tin loanh quanh, hoặc phóng to hay thu nhỏ hình ảnh trên màn hình. Bạn có ảo giác về cảm giác tiếp xúc khi tương tác với hình ảnh trên màn hình. Nhận thấy tiềm năng, các nghiên cứu viên ở IBM, Microsoft, Bell Labs và nhiều nơi khác đã thử nghiệm các dự án tiếp xúc đa điểm của riêng họ.

Greg Christie của Apple là một trong những nhà thiết kế và kỹ sư phần mềm chính của dự án yếu mệnh Newton. Anh đã vượt qua được ảo tưởng của mình với công nghệ máy tính dùng bút, nhưng vẫn kiên trì theo đuổi tất cả những nỗ lực đã nghiên cứu trong giới hàn lâm và ngành công nghiệp công nghệ. Anh hy vọng rằng việc kết hợp với Ording, người gia nhập Apple năm 1998 và đã làm việc với giao diện người dùng vành ngón cái của iPod cũng như với OS X, có thể sẽ giúp biến tiếp xúc đa điểm thành công nghệ đặc trưng cho một máy tính đáng chú ý mới. Họ tin rằng nó sẽ có tác dụng như một kiểu giao diện người dùng hoàn toàn mới.

Phát triển một giao diện mới là một trong những thách thức công nghệ khó khăn nhất. Nó không chỉ đơn thuần là vạch đề thiết kế một cách thức mới mẻ thú vị để thể hiện hình ảnh thông tin trên máy tính. Nó còn là vạch đề xem xét đến – chứ không phải đơn thuần là xóa bỏ – những thói quen cũ. Ví dụ, bàn phím QWERTY trong nhiều năm đã là phương tiện quen thuộc chung để gõ và nhập thông tin vào máy tính. QWERTY, là sáu phím đầu tiên bên trái của dòng thứ ba trên bàn phím, đã là một “thánh tích”, một cách bố trí bàn phím từ kỷ nguyên máy chữ thủ công được thiết kế để giữ cho các đầu phím chữ nổi riêng biệt không bị rơi lên khi người dùng gõ ở tốc độ cao.

Christie và Ordning quyết định không đi ngược lại sở thích phổ biến, dù lạc hậu này. Thay vào đó, họ sẽ thử nghiệm với việc tạo một bàn phím QWERTY ảo trên màn hình khi bạn cầm gõ. Khi họ bắt đầu thử nghiệm với tiếp xúc đa điểm, họ thấy rằng mình có thể làm đủ mọi thứ vừa hiệu quả vừa thú vị. Cách tiếp cận mới rất hữu ích cho việc chỉnh sửa và tút tát lại ảnh chụp, thực hiện các bản vẽ, thậm chí chú giải các bảng tính và các tài liệu xử lý trên máy tính. Càng nghiên cứu sâu về tiếp xúc đa điểm, Ordning và Christie càng tin rằng họ đang theo đuổi điều gì đó to lớn.

Có năm dự án khác nhau cùng xuất hiện quanh những triển vọng công nghệ không phải là điều bất bình thường ở Apple. Steve không phát lệnh “Hãy cho ra một chiếc iPad” ngày hôm trước, và tinh thần ngày hôm sau để thấy toàn bộ công ty dốc sức vào ý nguyện duy nhất đó của anh. Thay vào đó, nơi này luôn luôn sôi sục các triển vọng. Công việc quan trọng nhất của anh là lựa chọn trong số chúng rồi tương tượng xem chúng có thể chỉ ra con đường đến với điều gì đó hoàn toàn mới như thế nào.



STEVE CÓ MỘT quyết định tối quan trọng khác phải đưa ra trong giai đoạn này: làm thế nào để điều trị khối ung thư vừa được phát hiện trong tuyến tụy của anh. Việc vùng ung thư biểu mô thân kinh nội tiết tế bào tiểu đảo vẫn đang phát triển từ từ và có tiềm năng điều trị đã cho Laurene và anh một chút hy vọng. Nhưng từ quan trọng ở đây là *có tiềm năng*. Steve vẫn luôn chăm sóc cơ thể rất chu đáo, theo cách mà trong mắt người khác có thể là kỳ quặc nhưng với anh thì lại có lý. Những ngày còn trẻ, từng có thời điểm anh chỉ ăn hoa quả để sống. Cuối cùng anh ổn định với chế độ ăn chay – chủ yếu là rau, Laurene cũng vậy, và anh không có vấn đề nghiêm trọng nào về sức khỏe. Giờ khi anh đã có một vấn đề lớn, anh

muôn đảm bảo rằng không ai được điều trị theo cách tốt nhất có thể. Theo phong cách điển hình của Jobs, điều đó có nghĩa là thử mọi phương án có thể.

Anh bắt đầu nói chuyện với những người cố vấn thân thiết như Larry Brilliant, Andy Grove, Arthur Levinson – CEO của Genentech, thành viên ban quản trị của Apple, và bác sĩ/tác giả Dean Ornish. Các bác sĩ tại Stanford khuyên nên phẫu thuật ngay để loại bỏ khối u. Trên thực tế, nhóm bác sĩ này bao gồm cả một bác sĩ phẫu thuật đi tiên phong trong một phương pháp phẫu thuật mới đầy hứa hẹn cho chính loại ung thư tuyến tụy này. Nhưng Steve không bị thuyết phục ngay lập tức rằng đây là phương pháp tốt nhất, vì thế anh nói với các bác sĩ của mình rằng trước tiên anh muốn thử cách nào đó ít xâm phạm cơ thể hơn, cụ thể là, điều trị bệnh qua chế độ ăn.

Có vẻ như chần chẫn là có yếu tố tâm lý cho quyết định tạm thời tránh phẫu thuật của anh. Nhiều năm sau, theo cuốn tiểu sử của anh, anh đã nói với Walter Isaacson: “Tôi thực sự không muốn họ mổ tôi ra, nên tôi cố xem biết đâu có vài cách khác nữa có thể có tác dụng.” Sợ một cuộc phẫu thuật có tính xâm phạm như thế là điều hoàn toàn tự nhiên, nhưng với một người tin tưởng mãnh liệt vào việc nắm quyền kiểm soát như Steve, thì hẳn nó phải đặc biệt phức tạp.

Nhưng cũng có cả những lý do về trí tuệ để nghiên cứu tỉ mỉ và cố gắng hiểu được bệnh ung thư của anh. Khối u cụ thể của Steve là loại hiếm. Theo Viện Ung thư Quốc gia Mỹ (NCI), ở Mỹ chỉ có khoảng một nghìn ca một năm được phát hiện. Kết quả là, nghiên cứu về ung thư biểu mô thân kinh nội tiết tế bào tiểu đảo tụy không có được sự hỗ trợ của lượng cơ sở dữ liệu khổng lồ sẵn có như với các bác sĩ nghiên cứu các loại ung thư khác phổ biến hơn, như ung thư vú hoặc ung thư phổi, hay thậm chí những dạng ung thư tụy

khác. (Bác sĩ chuyên khoa ung thư/phẫu thuật của anh cũng thừa nhận riêng với tôi rằng thời điểm đó, người ta chưa biết đủ nhiều để quyết định về mặt thống kê xem đâu là cách điều trị tốt nhất – phẫu thuật, hóa trị, xạ trị, phương pháp khác, hoặc một sự phối hợp các phương pháp điều trị.) Vậy nên quyết định của Steve về việc sẽ không mổ hoàn toàn là có cơ sở. Brilliant nói: “Tôi không hiểu vì sao các nhà văn, nhà báo lại có thể khước họa anh ấy, một mặt, là một doanh nhân cứng rắn, rất nặng về vật chất, mà không đề cập gì tới khía cạnh tâm linh. Nhưng khi nói tới căn bệnh ung thư của anh, họ tuyên bố rằng anh có niềm tin tâm linh điên rồ, rằng anh đang ở trong một tình huống mà anh là vị cứu tinh tự chữa bệnh cho mình.”

Steve tiến hành nghiên cứu của mình với tính ham học hỏi không khác gì khi anh tìm hiểu những điều sẽ làm nên một sản phẩm mới tuyệt vời. Anh lùng sục khắp thế giới để tìm các lựa chọn, và thực hiện những chuyến đi bí mật tới gặp các bác sĩ ở Seattle, Baltimore, và Amsterdam. Anh quan tâm chủ yếu tới các phương pháp điều trị qua chế độ ăn có thể có tác dụng, và những phương thuốc phù hợp hơn với thiên hướng phong cách sống hữu cơ của anh. Nhưng anh cũng nói chuyện với nhiều bác sĩ chuyên môn, theo xu hướng chính thống. Có thời điểm, anh thậm chí còn triệu tập một cuộc hội thảo để thảo luận về bệnh ung thư của mình với ít nhất nửa tá bác sĩ ung thư giỏi nhất ở Mỹ.

Nhưng anh chẳng tìm được gì hứa hẹn hơn phẫu thuật. Một số ít những người biết tường tận về tình hình bệnh ung thư của Steve càng lúc càng bức bối khi “hoạt động nghiên cứu” của anh kéo dài hàng nhiều tháng trời, và các bác sĩ của anh bắt đầu cảm thấy cánh cửa sổ cho một cuộc phẫu thuật thành công xử lý được toàn bộ khối u ác tính đó đang dần khép lại. Cuối cùng, mùa hè năm 2004, Steve đồng ý và đăng ký vào Trung tâm Y tế Đại học

Stanford. Ngày thứ Bảy, 31 tháng 7, anh đã trải qua gần hết một ngày trên bàn phẫu thuật. Các bác sĩ phẫu thuật mổ và bỏ khối u đi.

Nó là một ca phẫu thuật xâm lấn cực kỳ. Nhiêu tháng sau, Steve cho tôi xem vết sẹo của anh – một hình bán nguyệt hơi vuông, dài gần 60 cm, bắt đầu từ chân một bên lồng ngực, kéo dài xuống rốn và vòng trở lại phía bên kia. “Tuy nằm ở phía sau các bộ phận dạ dày-ruột của anh, thế nên các bác sĩ phẫu thuật phải có đủ không gian để kéo một số bộ phận lên và dẹp đường để tiếp cận được với nó,” anh kể cho tôi, diễn tả bằng cả hai tay như thể tự anh đã làm điều đó. “Họ thực sự chỉ cắt đi một phần nhỏ trong tụy của tôi,” Steve tiếp tục. “Tiếp cận với nó mới là phần việc khó khăn.”

Mùng 1 tháng 8, sau ca phẫu thuật dài dằng dặc, là một ngày Chủ nhật. Mặc dù vẫn nằm ở phòng chăm sóc tích cực và còn khá bơ phờ vì thuốc gây mê và thuốc giảm đau, anh đòi lấy chiếc PowerBook của mình để có thể bổ sung mấy chi tiết cuối cho bức thư gửi nhân viên Apple, thông báo với họ về căn bệnh và ca phẫu thuật của anh. Theo nhiều khía cạnh, lá thư là một thách thức về marketing: Làm thế nào bạn có thể xoay chuyển một cách tích cực cái sự thật là bạn vừa trải qua một ca đại phẫu để điều trị ung thư tụy, một căn bệnh mà, trong phần lớn trường hợp, là án tử hình? Đây là những gì anh đã viết:

Gửi toàn nhóm,

Tôi có mấy tin cá nhân cần phải chia sẻ với các bạn, và tôi muốn các bạn biết nó trực tiếp từ tôi. Cuối tuần vừa rồi, tôi đã trải qua một ca phẫu thuật thành công để cắt bỏ khối u ung thư ra khỏi tụy. Tôi bị một dạng ung thư tụy hiếm gặp gọi là u thần kinh nội tiết tế bào tiểu đảo, chiếm khoảng 1% tổng số ca ung thư tụy được chẩn đoán mỗi năm, và có thể được điều trị bằng phẫu thuật cắt bỏ nếu chẩn đoán kịp thời

(chính là trường hợp của tôi). Tôi sẽ không yêu cầu bất cứ phương pháp điều trị bằng hóa trị hay xạ trị nào hết.

Một dạng phổ biến hơn nhiều của ung thư tụy, gọi là ung thư tụy tuyến, hiện nay không thể chữa được và sau khi chẩn đoán thường chỉ có hy vọng sống được khoảng một năm. Tôi nói đến điều này vì khi ai đó nghe thấy “ung thư tụy” (hãy Google nó), người ta lập tức gặp dạng chết người và phổ biến hơn nhiều này, mà nó, tạ ơn Chúa, lại không phải là bệnh tôi mắc phải.

Tôi sẽ phục hồi trong tháng 8, và mong muốn được trở lại làm việc vào tháng 9. Khi tôi đi vắng, tôi đã đề nghị Tim Cook chịu trách nhiệm về các hoạt động hàng ngày của Apple, vì thế chúng ta sẽ không lỡ mất một nhịp nào. Tôi chắc chắn là mình sẽ gọi cho một số người trong các bạn rất nhiều lần trong tháng Tám, và tôi mong chờ được gặp các bạn trong tháng 9.

Steve

Tái bút: Tôi gửi thư này từ giường bệnh viện, sử dụng chiếc PowerBook 17 inch và thiết bị Airport Express.

Biết rằng lá thư rất có thể sẽ được công khai, anh thậm chí còn đảm bảo cài cắm vào đó một số sản phẩm của Apple. Điều mà anh không tiết lộ – và có khả năng anh chưa được biết – là khi các bác sĩ phẫu thuật mổ cho anh, họ cũng phát hiện một số khối u ung thư ác tính đã bắt đầu di căn sang gan của Steve.

Tất nhiên, chẳng có cách nào để biết chuyện gì đã có thể xảy ra với Steve nếu anh không trì hoãn ca phẫu thuật của mình 10 tháng. Theo Viện Ung thư Quốc gia Mỹ, những người bị dạng u của Steve

được cắt bỏ hoàn toàn khối u sớm hơn sau chẩn đoán ban đầu có 55% cơ hội sống thêm được ít nhất năm năm nữa.

Steve sống thêm được bảy năm, và đó sẽ là những năm gây nhiều bất ngờ và hiệu quả nhất trong đời anh.



HỒI PHỤC SAU ca phẫu thuật triệt để ở vùng bụng quả thật là địa ngục. Một vết rạch đồ sộ như của Steve thường đi liền với một thời kỳ dưỡng bệnh kéo dài và khó khăn, chủ yếu bởi có quá nhiều mô mềm cơ phải được lành lại mà không được có nhiều căng thẳng hay kéo giãn ở vùng mà cơ thể bạn phải uốn và gập mỗi lần ngồi hoặc đứng. Như Steve nói với tôi gọn lỏn: “Quá trình hồi phục thật tệ hại.” Đầu tiên, anh gằn như không thể cử động mà không kèm một cơn đau xuất phát từ trong ruột, lan đến tận đầu ngón chân ngón tay. Khi anh cuối cùng cũng được về nhà sau hai tuần nằm viện, tất cả những gì anh có thể làm là ngồi thẳng trên một chiếc ghế bập bênh. Anh không thích thuốc giảm đau được kê, bởi chúng làm đau óc anh lờ đờ. Tuy nhiên, anh vẫn quyết tâm trở lại văn phòng trước khi hết tháng 9.

Nhiều người chúng ta sẽ phản ứng với một căn bệnh như của Steve bằng cách từ từ hẵng đi làm hoặc giải quyết một “danh sách cuối đời” những việc chúng ta vẫn luôn muốn làm. Steve thì thậm chí còn tập trung hơn nữa vào công việc. “Anh ấy đang làm điều anh ấy yêu thích,” Laurene nhớ lại. “Nếu có gì khác trước, thì là anh ấy đánh cược gấp đôi.” Vậy là, anh dành phần lớn bảy tuần dưỡng bệnh đó để nghiên cứu về Apple, về ngành máy tính, và quỹ đạo của công nghệ số. Anh đã tập hợp lại một danh sách đầy tham vọng về những việc anh muốn hoàn thành khi trở lại văn phòng. “Khi anh ấy trở lại từ cuộc phẫu thuật đó, anh ấy hoạt động theo một cái đồng hồ chạy nhanh hơn,” Tim Cook nhớ lại. “Công ty lúc nào cũng

hoạt động như một cái máy xay chuyển động nhanh không ngừng. Nhưng khi anh ấy trở lại, ở anh ấy có điều gì đó gập gáp. Tôi nhận ra điều đó ngay lập tức.”

Việc đầu tiên Steve làm là dành thời gian với từng thành viên trong nhóm lãnh đạo, bắt nhịp với những gì đang diễn ra và giải thích với từng người cách anh định xúc tiến công việc. Anh nói với họ rằng bây giờ anh sẽ tập trung hơn nữa sự chú ý của mình vào những việc như phát triển sản phẩm, marketing và các cửa hàng bán lẻ, và ít chú ý hơn tới sản xuất, vận hành, tài chính cũng như các vấn đề nhân lực. Anh biết khả năng chịu đựng của mình kém hơn trước kia, mặc dù điều đó không dễ nhận ra. Hơn nữa, anh nói với họ, các bác sĩ của anh kiểm soát anh rất chặt chẽ, nhất định là anh phải tới các buổi kiểm tra thường xuyên để đảm bảo anh đang lành bệnh và kiểm tra bất cứ dấu hiệu ung thư nào khác. Anh không nói với đội ngũ nhân viên cấp cao của mình rằng ung thư rất có thể đã lan ra, và rằng anh sẽ phải chịu đựng vài lượt hóa trị. Nhưng anh đã dần chấp nhận rằng đời sống công việc sẽ không bao giờ còn như trước được nữa, và anh muốn họ biết điều đó sẽ thay đổi mọi việc ở Apple thế nào. Khi đã bắt nhịp xong, anh xoay sự chú ý của mình trở lại vào quyết định lớn, mà giờ đây có vẻ gập gáp hơn bao giờ. Tiếp theo sẽ là gì?



TRONG SỐ NĂM dự án liên quan tới điện thoại di động và máy tính bảng đã được chọn lọc, chỉ có một dự án chế tạo trước mùa thu năm 2004. Không có gì ngạc nhiên, đội Wi-Fi đã không nghĩ ra được điều gì đó đáng chú ý.

Motorola đã nhích tới trước một chút với chiếc điện thoại ROKR cài sẵn iTunes, nhưng thiết bị cầm tay này lại bắt đầu trông giống như một thứ hay được liên tưởng với những đồ do cả một

nhóm người lộn xộn thiết kế – một con gà tây. Motorola lựa chọn tạo ra một chiếc điện thoại vuông vức, còn được gọi là phong cách thanh kẹo, không có một nét tương đồng nào với các bậc tiền bối i hợp thời trang hơn nhiều của nó, chiếc điện thoại gập RAZR và iPod. Các file bài hát MP3 của iTunes sẽ được lưu trên thẻ nhớ siêu tốc MicroSD – những phiên bản nhỏ hơn, mỏng manh hơn so với các phiên bản vừa mới bắt đầu xuất hiện trong hầu hết các máy quay kỹ thuật số bỏ túi. Không thể hiểu nổi vì sao, Motorola quyết định rằng những thẻ nhớ này sẽ không chứa quá 100 bài hát, ngay cả khi chúng có thể dễ dàng chứa được gấp nhiều lần như thế. Và bắt chấp sự thật là chiếc điện thoại có thể cung cấp khả năng truy cập Internet, bạn sẽ không thể dùng nó để mua hay tải nhạc từ Gian hàng Âm nhạc iTunes. Thay vào đó, người bất hạnh mua phải ROKR sẽ phải sử dụng máy tính để mua nhạc qua iTunes, sau đó dùng dây cáp để chuyển những bản nhạc này sang ROKR. Điều này chẳng có gì cải tiến so với những chiếc iPod hiện có – những thiết bị này, không giống như ROKR, không thể khoe khoang là mình có khả năng trực tiếp truy cập Internet. Càng biết thêm nhiều về ROKR, Fadell và những kỹ sư hàng đầu khác của Apple càng phẫn nộ lên với nó. Motorola cuối cùng sẽ mất khoảng 18 tháng để cung ứng nó (trong cùng khoảng thời gian, Apple đã có thể làm mới toàn bộ dòng sản phẩm iPod của mình *hai lần*), thế nên chẳng có gì ngạc nhiên khi cuối cùng Steve cũng giới thiệu chiếc ROKR ở MacWorld của Apple tháng 9 năm 2004, nó đã là sản phẩm đi sau. Chiếc iPod mới chắt chõ, bóng loáng của chính Apple, gọi là chiếc Nano, mới là ngôi sao của chương trình.

Các nguyên mẫu điện thoại nhạc của Fadell, sản phẩm anh đã nghiên cứu trong suốt năm 2004, thú vị hơn rất nhiều. Phiên bản đầu tiên của anh kết hợp giao diện vành ngón cái đặc trưng của iPod như một kiểu quay số. Steve thích sự can đảm của Fadell, nhưng đó lại chính là một vấn đề hiển hiện. Cách kết hợp “cái gì

đó-ngón cái” tạo hiệu quả thanh nhã trên iPod hóa ra lại là một cản trở nghiêm trọng với điện thoại nhạc. Dù nó rất phù hợp để kéo qua một danh sách nhạc hay danh bạ, “*phím quay số*-ngón cái” lại thật bất tiện khi ấn một số điện thoại mới. Nó rất máy móc. Với công nghệ và thiết kế giao diện người dùng của mình, nguyên mẫu này nhảm quá thấp. Nguyên mẫu thứ hai của Fadell, đã loại bỏ vành ngón cái và nhả mạnh vào chức năng phát video, thể hiện hình ảnh tuyệt đẹp và là một biểu hiện cho tham vọng không gì kìm nén được của Fadell. Nhưng nó không thể vượt qua được một vấn đề bên ngoài – mạng điện thoại di động thời kỳ đó không đủ mạnh hay đủ tin cậy để cung cấp các luồng video (video streams) nhất quán. Thậm chí dù các điện thoại video của Fadell có thể được sản xuất trong vòng một năm với một đối tác viễn thông phù hợp, Steve cũng quyết định không tiến tới. Nguyên mẫu này đã nhảm quá cao, bởi nó phụ thuộc vào cơ sở hạ tầng điện thoại di động lúc đó còn chưa tồn tại.

Nhóm Dự án Tím đang vấp phải một loạt các vấn đề khác nhau. Với mong muốn điều chỉnh lại mục đích mà vẫn duy trì sự tương thích với phần cứng và phần mềm Macintosh truyền thống, các kỹ sư của Dự án Tím vấp phải những vấn đề đáng lo ngại mà Microsoft và các công ty khác đã gặp phải với các máy tính cá nhân dạng bản mỏng của họ: độ lớn, cân nặng, tuổi thọ pin, và chi phí. Ngay cả một màn hình tương đối nhỏ khoảng 10 inch cũng ngốn rất nhiều năng lượng và nhanh chóng làm cạn các cục pin sạc của máy tính bảng khi hoạt động hết công suất. Công nghệ Wi-Fi, phương tiện tốt nhất để kết nối một máy tính di động với mạng Internet hoặc với các mạng máy tính khác, cũng tiêu tốn nhiều năng lượng, các vi mạch xử lý của PC truyền thống cũng vậy – ngay cả những vi mạch đã được xử lý cho phù hợp với laptop. Nhu cầu năng lượng của một chiếc máy tính bảng có vẻ là một vấn đề khó xử lý, nhất là khi các loại pin hiện có đều to và nặng.

Vậy là, mặc dù các công nghệ riêng biệt để xây dựng nên một chiếc iPad xuất phát từ công nghệ Mac đã tập hợp với nhau, thiết bị thực sự mà bạn có thể tạo ra vẫn nặng và thiết bị thực tế, và sẽ vẫn đeo một mức giá tương đương với một chiếc MacBook thông thường. Steve biết rằng thiết bị như thế sẽ khó bán. Tuy nhiên, anh vẫn không chầm dứt hoạt động này. Cho tới khi có được kế hoạch B, anh sẽ không cắt đứt nguồn sống của Màu tím.

Trong khi đó, Greg Christie và Bas Ording đã dành mấy tháng của năm 2004 thu thập và chơi với một nguyên mẫu khá lạ thường, nhưng hiệu quả, của một màn hình tiếp xúc đa điểm. Cặp đôi này chiếu hình ảnh trực tiếp của một màn hình máy tính lên một bề mặt cảm ứng nhạy, có thích thước bằng một chiếc bàn phòng họp. Sử dụng hai bàn tay, bạn có thể “di chuyển” các thư mục, kích hoạt các biểu tượng, thu nhỏ và phóng to các tài liệu, “cuộn” màn hình theo chiều ngang và dọc với đôi chút sự khéo léo trực cảm. Các cử chỉ tiếp xúc đa điểm mà họ tính toán để làm tất cả những việc này vào thời điểm đó còn rất sơ đẳng, nhưng “Jumbotron”, cái tên mà trưởng nhóm thiết kế Jony Ive gán cho nguyên mẫu của họ, cũng đủ gây tò mò và gọi lên sức hấp dẫn của việc điều khiển một máy tính màn hình cảm ứng bằng các ngón tay. Ive, người đã tự phong là nhà do thám các công nghệ giao diện người dùng có tác động thay đổi tình thế trong các phòng thí nghiệm của chính Apple, theo sát công trình của Christie và Ording và đã mê mẩn khi nhìn thấy sản phẩm mẫu hoạt động. Anh muốn Steve thấy điều này. Anh tin Apple có thể biến tiếp xúc đa điểm thành nền tảng cho một loại thiết bị mới, và anh tin nó sẽ là một máy tính dạng bảng.



CẢ STEVE CŨNG vẫn nghĩ rằng bước tiếp theo của Apple rất có thể sẽ là điều gì đó liên quan đến việc tân trang lại cấu trúc cơ bản

của máy tính cá nhân truyền thống. Anh vẫn luôn nghiêng về phía tạo ra một chiếc máy tính bảng. Đó là lý do vì sao ngay từ đầu anh đã bật đèn xanh cho Dự án Tím. Nhưng không lâu sau khi anh trở lại từ cuộc phẫu thuật, trong một buổi đi dạo thường kỳ quanh khuôn viên Apple, Steve nói với Jony Ive rằng anh đang bắt đầu nghĩ khác đi. “Steve muốn xếp dự án đó lên giá,” Ive nhớ lại. “Tôi vô cùng ngạc nhiên vì tôi đã rất hào hứng với dự án đó. Nhưng một trong những điều anh quan sát thấy – và đây chính là một Steve tài năng xuất chúng – là thế này: ‘Tôi không biết mình có thể thuyết phục mọi người rằng một chiếc máy tính bảng là một sản phẩm có giá trị thực sự hay không. Nhưng tôi biết tôi có thể thuyết phục mọi người là họ cần một chiếc điện thoại tốt hơn.’” Gợi ý này được đưa ra không phải với sự mù tịt về công nghệ mà thiết bị này sẽ đòi hỏi. Anh tuyệt đối hiểu rõ rằng tạo ra một chiếc điện thoại thì khó hơn rất, rất nhiều so với việc tạo ra một chiếc máy tính bảng, bởi nó phải rất nhỏ, và bởi nó phải là một chiếc điện thoại tốt, đồng thời là một máy tính tốt và một máy nghe nhạc tốt. Điều anh thực sự muốn là cố gắng bán một thiết bị hoàn toàn mới. Với anh, việc đó đáng để làm.

Khi cuối cùng Steve cũng xem nguyên mẫu tiếp xúc đa điểm chạy thử của Greg Christie và Bas Ording, “anh ấy hoàn toàn không ấn tượng gì,” Ive nói. “Anh ấy không thấy có bất cứ giá trị nào ở ý tưởng đó. Và tôi cảm thấy thực sự ngu ngốc vì mình đã xem nó là một điều rất to lớn. Tôi nói, ‘Chà, chẳng hạn, cứ hình dung ra mặt sau của một máy quan sát kỹ thuật số mà xem. Tại sao nó lại có một màn hình nhỏ với cả đồng nút bấm đó? Vì sao tất cả những cái đó không thể là hình hiển thị?’ Đó là ứng dụng đầu tiên mà tôi nghĩ tới vào lúc đó, mà nó lại ra đời rất sớm. Tuy nhiên, anh ấy vẫn coi thường ra mặt. Nó chỉ là một trong những lần anh ấy nói theo cách không hề mang tính chỉ trích cá nhân. Bạn có thể cho rằng nó là cá nhân, nhưng không phải thế.” Tuy nhiên, sau vài ngày nghiên

ngẫm về cảm ứng đa điểm, Steve đổi ý. Có lẽ khái niệm “đa cái gì đó” thực sự là bước nhảy đố i với giao diện người dùng mà anh vẫn đang tìm kiế m. Anh bắ t đầ u chọn ra những bộ óc mà anh đánh giá cao. Anh gọi Jony để nói chuyện sâu hơn về nó. Anh hội ý với Steve Sakoman, một cựu kỹ sư khác của Newton và Palm, giờ đang làm việc cho Avie Tevanian với vai trò Phó chủ tịch công nghệ phầ n mề m, và là người vẫn đang vận động để Apple có động thái tiế n vào lĩnh vực điện thoại. Và anh muố n nghe những người làm iPod nghĩ gì về tiế p xúc đa điểm, bởi họ đã xây dựng xong hai nguyên mẫu điện thoại nhạc. Anh yêu câ u Tony Fadell tới xem xét Jumbotron, bởi vì Fadell có chuyên môn về công nghệ phầ n cứng để đánh giá xem câ n những gì để đưa được một công nghệ như thế vào một thiết bị bé hơn nhiề u và có thể được sản xuấ t hàng loạt. Khi đã nhìn thấ y nó, Fadell đờ ng ý rằ ng công nghệ này vô n đã thú vị rồ i, nhưng cũng thừa nhận rằ ng sẽ không dễ gì mà thu bản mẫu có kích thước của một cái bàn bóng bàn đó về một cái gì đó thiết thực vừa với một thiết bị cỡ bỏ túi. Vì vậy Steve giao cho anh chính thách thức đó. “Anh đã tìm ra được cách để pha trộn giữa nhạc và một cái điện thoại,” Steve nói với Fadell. “Giờ hãy tìm ra cách để đưa giao diện tiế p xúc đa điểm này vào màn hình của một chiế c điện thoại. Một chiế c điện thoại *thật* đỉnh, *thật* nhỏ, *thật* mỏng.”

Khi nhìn lại, rõ ràng là việc nhìn thấ y bản mẫu thử của Christie và Ording là thời điểm soi sáng cho Steve, nó chẳng khác gì mấ y so với lâ n đầ u tiên anh ghé thăm Xerox PARC 25 năm trước. Giúp mọi người tương tác trực tiế p hơn và trực cảm hơn với các thiết bị thông minh là nhân tố chủ chốt trong việc tạo ra một loại thiết bị di động thông minh mới. Máy tính Mac đã là một khái niệm hoàn toàn mới về giao diện người dùng cho máy tính, và vành ngón cái của iPod cũng là một sự đột phá về giao diện người dùng. Tiế p xúc đa điểm có tiề m năng giồ ng như GUI của Mac. Nhưng anh phải hành động thật nhanh.

Nhờ có iPod, Steve biết rằng nhóm của mình có thể tiến công nhanh chóng. Và cũng nhờ có kinh nghiệm với iPod, anh biết rằng Apple có thể tạo ra chất lượng gây kinh ngạc cho bất cứ thiết bị nào mà nó tạo ra. Vậy nên anh quyết định rằng Apple sẽ tạo ra một chiếc điện thoại di động. Công ty sắp sửa đặt vào lòng bàn tay bạn một thiết bị bóng mượt và chắc chắn như iPod, có thể tải hoặc phát nhạc và thậm chí tạo dòng video trực tiếp qua mạng không dây, đó sẽ là một chiếc điện thoại đỉnh cao với tính năng thu thoại và danh bạ tuyệt vời, và đó sẽ là một chiếc máy tính mạnh như những máy tính chuyên dụng mà anh đã tạo ra ở NeXT. Anh thường nói, hầu hết mọi người không thích điện thoại di động của họ. Apple sẽ tạo ra một chiếc điện thoại mà họ sẽ đem lòng yêu.

Tất cả quá trình ra quyết định này diễn ra cuối tháng Một năm 2005. Nó hầu như không phải là sự kiện to tát duy nhất đang diễn ra ở Apple – rốt cuộc thì, ở MacWorld, Steve đã hé lộ về chiếc máy tính Mac Mini, chiếc iPod Shuffle và một bộ các ứng dụng năng suất cá nhân khác gọi là iWork, anh đã hy vọng bộ ứng dụng này sẽ cạnh tranh trực tiếp với Microsoft Office. Nhưng dự án điện thoại di động nhanh chóng trở thành chủ đề thảo luận chính khi anh và Jony gặp nhau, giờ đây họ gặp nhau gần như hàng ngày. Họ ăn trưa cùng nhau ba hoặc bốn lần một tuần, và cùng đi dạo một đoạn dài, sau đó thảo luận về các ý tưởng giải quyết những vấn đề nghe có vẻ tầm thường như làm thế nào để giữ cho màn hình cảm ứng không phản ứng khi tiếp xúc với tai khi bạn đang nói chuyện trên điện thoại, hoặc vật liệu nào nên được sử dụng để màn hình của bạn không bị trầy xước khi nằm trong túi bạn cùng với đám chìa khóa và tiền lẻ. Steve cũng thỉnh thoảng trở lại phòng thiết kế của Jony và ngồi đó hàng tiếng đồng hồ, xem các nhân viên thiết kế loay hoay với các nguyên mẫu, hoặc nếu không, hai người bọn họ sẽ cùng nhau đứng bên một tấm bảng trắng, vẽ và điều chỉnh các ý tưởng thiết kế của nhau. Họ là hai tâm hồn đồng điệu, và giờ đây Steve hợp

tác chặt chẽ với Jony hơn hẳn so với Woz hay Avie hay Ruby hay kể cả Ed Catmull và John Lasseter trước đây.

Khi anh hội ý cùng Jony, và khi nhóm của Fadell bắt đầu bắt tay vào thiết kế thực, Steve càng lúc càng trở nên tự tin. Tạo ra một kiểu điện thoại di động hoàn toàn mới không hề dễ dàng. Thực tế, hóa ra, thậm chí nó còn làm người ta nản chí hơn cả dự án Macintosh ban đầu. Nhưng Steve tự tin là anh có thể đàm phán được một giao dịch tốt với một công ty máy tính, khi giờ đây anh đã có được ít nhiều kinh nghiệm từ thương vụ với ROKR. Anh cảm thấy chắc chắn rằng nhóm của mình có thể làm chủ được các thách thức về phần mềm và công nghệ. Anh bắt đầu có cảm giác rằng nếu mọi chuyện diễn ra suôn sẻ, thiết bị mới này có thể là sản phẩm điện tử bán chạy nhất mọi thời đại. Nó sẽ không chỉ là một chiếc điện thoại, nó cũng sẽ không chỉ là một chiếc điện thoại đồng thời là một công cụ phát các tệp nhạc và phim. Nó sẽ còn là một chiếc máy tính đầy đủ tính năng. Điều đó có nghĩa là đồng thời nó sẽ là một chiếc điện thoại *thông minh*, liên tục kết nối với Internet. Phần việc dễ nhất là nghĩ ra cái tên cho nó: *iPhone*, dĩ nhiên rồi.

B

CHƯƠNG 13
STANFORD

Thật à ý à?”,



Tôi rấ t vinh dự

Câu chuyện đầ u tiên là về` việc kế t nố i các điể m.

Câu chuyện thứ hai của tôi là về tình yêu và sự mất mát.

Câu chuyện đồ chơi

Câu chuyện thứ ba của tôi là về cái chết.

bộ Trái đất

Danh mục toàn

Fortune

Castaway

Bạn phải tin rằng bằng cách nào các điểm đó sẽ kết nối với nhau trong tương lai của bạn

vĩ đại

Với tất cả năng lực của trái tim, bạn sẽ nhận ra khi tìm thấy nó. Và, giống như bất cứ mối quan hệ tuyệt vời nào, mọi chuyện sẽ ngày càng tốt đẹp hơn theo năm tháng.

Times

New York

sau khi

*Hãy có can đảm để nghe theo trái tim và trực giác của mình.
Bằng cách nào đó, chúng tôi đã biết điều mà bạn thực sự
muốn trở thành.*



*toàn bộ Trái đấ t
mục*

*Danh mục
Danh*

Fortune

Danh mục

CHƯƠNG 14

NƠI TRÚ ẨN AN TOÀN CHO PIXAR

T



đồ chơi Thế giới côn trùng,

Câu chuyện

Fortune



*Thế giới côn
trùng, Câu chuyện đồ chơi II, Công ty Quái vật (Monsters Inc.),*

Công ty quái vật

Đi tìm Nemo

Angeles Times

Los

Đi tìm Nemo

*kho báu
trên núi*

Anh em gâu

*Hành tinh
Ngôi nhà*

Vương quốc xe hơi

quốc xe hơi

Vương

Cuộc chiến ở Disney



*kiểu Mỹ
Grey*

Mắt tích

*Những bà nội trợ
Bệnh viện của*

anh â ý

hơi,

Vương quốc xe

Newt

Vút bay

Wall-E

Chú chuột đầ`u bê`p

phải

cả hai

Anh ấy nói, “Bob này

Thế giới côn trùng



CHƯƠNG 15

MỘT THIẾT BỊ TOÀN VỆN

C hăm sóc cho Catmull, Lasseter và nhân viên của họ là một quyết định thật sự thỏa mãn đối với Steve, mà cuối cùng lại là một trong những niềm vui lớn nhất cuộc đời anh – chuyến phiêu lưu Pixar, điều đã bắt đầu như một ý tưởng hiếm kỳ bất chợt. Nhưng nó đồng thời cũng chỉ là một thành tố nhỏ trong quãng đời “hiệu suất” nhất của Steve, tình cờ lại là bốn năm ngay sau khi anh trở lại sau cuộc phẫu thuật khoang bụng mùa thu năm 2004.

Trong suốt những năm này, bệnh ung thư của Steve không hề phủ bóng xuống hoạt động hàng ngày của Apple. Ban giám đốc thảo luận về các kế hoạch nối tiếp nhau, nhưng phần lớn các thành viên không biết rằng ung thư đã lan ra ngoài tụy của Steve. Những lúc Steve mệt mỏi có vẻ như hoàn toàn dễ hiểu, với người vừa bước sang tuổi 50 vào năm 2005, lại từng bị ung thư. Thi thoảng anh sẽ nghỉ vài ngày để gặp bác sĩ và được điều trị, nhưng dù thế nào thì anh cũng làm việc ở nhà rất nhiều và điều đó không có gì đáng báo động. Tất nhiên, đồng nghiệp của Steve vẫn lo lắng bệnh ung thư có thể tái phát và để ý tìm kiếm những dấu hiệu cho thấy nó đã trở lại.

Nhưng không có gì bất thường cho tới mùa hè năm 2008, khi Steve đột ngột giảm cân một cách đáng báo động.

Điều mà thế giới nhìn thấy là một vị lãnh đạo hiệu quả và có tầm nhìn đang ở đỉnh cao quyền lực của mình. Đó là những năm phức tạp với Apple, nhưng Steve xử lý mọi thử thách chính xác theo cách mà anh muốn. Anh đã tham gia vào hoạt động lãnh đạo từ khi

còn rất trẻ, nhưng bây giờ thì anh đã quen với vai trò ấy, tự tin một cách chính đáng về khả năng của mình trong việc dẫn dắt hàng chục nghìn nhân viên Apple tới những mục tiêu mà anh đặt ra cho họ. Trong suốt những năm này, anh đảm bảo thành công liên tiếp của công ty trong lĩnh vực máy tính cá nhân bằng cách tạo dựng một bước chuyển khéo léo sang một kiểu vi xử lý mới; chỉ đạo một cách thẳng tay và thành công đối với một số những chuyển đổi lớn trong đội ngũ lãnh đạo của mình; tối ưu hóa, tăng cường hiệu quả và tham vọng của “cỗ máy” phát triển sản phẩm của công ty, như cách mô tả của Tim Cook. Điều này cũng thể hiện khi anh đưa ra sản phẩm chắc chắn sẽ được nhớ tới như sản phẩm đáng chú ý nhất đời anh, chiếc iPhone và rồi cải thiện ngay cả sản phẩm đó bằng cách một lần nữa quay trở lại chiến lược mà cá nhân anh không muốn theo đuổi, từ đó chuyên hóa hoạt động kinh doanh phần mềm ứng dụng theo một phong cách gần gũi như của Gates.

Đây là những năm mà gần như anh làm việc gì cũng đúng. Đây cũng là khoảng thời gian thể hiện trọn vẹn nhất những thay đổi ở anh, bộc lộ một thiên tài thực sự trong *kinh doanh* và một con người sáng tạo không ngừng bên trong anh. Như cách nói ưa thích của Steve: “Tôi là chính tôi”. Điều này đúng nhất trong giai đoạn bảy năm cuối đời anh.



SAU CÚ TẠT ngang sang âm nhạc, Steve biết rằng ngay cả anh cũng đã đánh giá thấp tiềm năng của trung tâm kỹ thuật số của các sản phẩm Apple có liên kết tới một máy tính. Khi máy tính tham gia vào thế giới đồ điện tử tiêu dùng, Apple vẫn đều đặn cải thiện trải nghiệm thưởng thức và quản lý nhạc, ảnh và video trên các thiết bị điện tử cá nhân, khiến cho một số công nghệ trở nên mạch lạc theo cách mà tất cả các công ty khác đều thua xa. Apple hứa mang

tới một sự tương tác đơn giản nhưng (để dùng một trong những tính từ Steve ưa thích) kỳ diệu với công nghệ ở mọi giai đoạn, đối lập với mớ hỗn độn rời rạc và lập dị chủ yếu chỉ có tác dụng làm người dùng bối rối khi cố gắng phối hợp các sản phẩm từ các công ty khác nhau. Mua nhạc hay máy tính trực tuyến từ Apple gần như là quá dễ, trong khi bản thân việc mua sắm ở các trung tâm laptop kính sáng choang, nhân viên toàn những nam thanh nữ tú thông minh và những tài năng trẻ ở Quỳ Thiên tài, lại có thể là một hình thức giải trí. Apple thậm chí còn bắt đầu kết nối tất cả với nhau qua Wi-Fi một cách khá hiệu quả, mặc dù đây là mắt xích gian nan nhất trong toàn chuỗi liên tục. Steve coi trọng câu ngạn ngữ marketing rằng mỗi giây phút một khách hàng tiếp xúc với một thương hiệu – dù với tư cách người mua, người sử dụng, hay người ghé thăm cửa hàng, một người ngang qua nhìn thấy một tấm biển quảng cáo, hay ai đó đơn giản là xem quảng cáo trên truyền hình – thì nó vẫn là một trải nghiệm hoặc thêm vào hoặc trừ đi “tài khoản” của thương hiệu đó trong tâm trí của người đó. “Trải nghiệm Apple” là một sự sáp nhập chưa từng có giữa hoạt động marketing và sự xuất chúng về công nghệ khiến khách hàng muốn trở lại để mua thêm.

Đây là một dạng chất lượng mới, điều gì đó khách hàng chưa từng mong đợi có được từ công nghệ hay đồ điện tử, những yếu tố luôn phản ánh cái nguôn gốc từ thế giới cau có của giới kỹ sư. Những người mua các sản phẩm của Olympus, Panasonic, IBM, Motorola, Canon, hay thậm chí Sony đánh vật với những cảm nang hướng dẫn mà ở trường hợp tốt nhất là làm rối beng lên, còn thường thì chẳng khá khảm hơn mấy so với những hướng dẫn kỹ thuật của bộ dụng cụ đồ điện tử laptop Heathkit cổ lỗ sĩ mà Steve đã gặp khi còn là một cậu nhóc. Thông thường thì người mua các sản phẩm của Apple không phải làm gì nhiều hơn việc mở một hộp chắ c chắ n và bóng loáng ra, kết nối thiết bị hợp thời trang của mình với một thiết bị đã ra hoặc một chiếc Mac, rồi bật nó lên.

Người mua máy tính cá nhân đã từng nghe nói về chất lượng của các máy tính Apple trong nhiều năm. Nhưng giờ đây hàng triệu người tiêu dùng đã chơi với những chiếc iPod của mình và sử dụng phần mềm iTunes trên máy tính cá nhân, danh tiếng về khả năng xây dựng sản phẩm của Apple khiến ngay đến Sony trông cũng có vẻ nặng nề đã lan rộng hơn. Thực ra, chỉ mất một vài năm để Apple gây dựng danh tiếng phi thường trong thế hệ những người trẻ tuổi đã ngó lơ sản phẩm của nó khi những cửa hàng bán lẻ đầu tiên mở ra. Đến năm 2006, các trung tâm mua sắm Apple, từ Tokyo tới Johannesburg tới khắp lập phương khắp lãnh mới tinh mở ra trên Đại lộ Fifth Avenue ở trung tâm Manhattan, tràn ngập những người mua trẻ tuổi. Với những khách hàng mới này, và tất nhiên cả với những khách hàng trung thành lớn tuổi hơn của Apple, công ty đã có được tâm giá y mời để ngõ để bước vào bất cứ lĩnh vực mới nào mà nó thích. Họ đã được “mớm mồi” cho bất cứ sự bổ sung mới nào vào trải nghiệm Apple.

Quan trọng không kém, kỹ năng của Steve trong việc hiểu ra điểm dễ tấn công của một ngành, rồi điề u động Apple vào vị trí để giải quyết vấn đề đó, cuối cùng cũng ăn khớp với niềm tin của anh rằng anh nên làm như thế. Steve vốn luôn có khả năng thấu hiểu những điểm yếu của các ngành ngay sát bên (cũng giống như anh vẫn luôn có khả năng xác định nhanh chóng nhược điểm cá nhân của người khác). Nhưng giờ đây khi Apple đã hoàn thành kế hoạch iTunes táo bạo, Steve biết rằng công ty có thể gia nhập thành công một ngành khác và thay đổi mô hình kinh doanh của nó theo cách sẽ có lợi cho cả Apple và người tiêu dùng của ngành ấy. Anh biết rằng, cho ra mắt một chiếc điện thoại mới có thể đưa chiến lược đó lên một tầm phức tạp mới, ảnh hưởng tới cuộc sống của không chỉ hàng chục hay hàng trăm triệu con người, mà là hàng tỉ người mua tiềm năng. Tất cả những gì anh phải làm là tìm ra cách làm việc với các công ty điện thoại.

LÃN ĐÃU TIÊN Steve nổi xung lên với tôi về “mấy cái nhà mạng ngu ngốc” là từ hồi năm 1997. Anh đã nghĩ tới một chiếc điện thoại lâu thế rồi đấy, cho dù đã nhiều lần anh thề rằng anh sẽ không bao giờ làm với với “mấy thằng cha đó”. Có lần tôi nói với anh: “Steve, theo tôi thì quả là anh phản đối hơi nhiều quá! Chắc anh nghĩ về chuyện này *nhiều lắm*.” Anh không cười. Anh chỉ càng bực hơn. “Phải, đúng là tôi nghĩ rất nhiều về việc nó xập xệ thối tha đến mức nào”, anh quát lớn, “rằng lựa chọn duy nhất của chúng tôi nếu muốn tham gia kinh doanh thiết bị điện thoại là phải làm việc với một trong những công ty viễn thông trời đầy đó.” Khi Steve đồng ý bán ra chiếc ROKR, Motorola là đơn vị làm việc chủ yếu với các nhà mạng điện thoại. Kinh nghiệm đáng thất vọng đã củng cố niềm tin của Steve rằng các công ty cung cấp mạng điện thoại luôn luôn là những nhà sản xuất thiết bị cầm tay cứng nhắc. Tuy nhiên, các công ty điện thoại lại nắm giữ chìa khóa tới thị trường mà anh không thể ngó lơ. Đến năm 2004, doanh thu tính theo đơn vị trên toàn thế giới của các thiết bị điện thoại di động đã đạt đỉnh 500 triệu chiếc một năm, vượt xa doanh thu tính theo đơn vị của máy tính cá nhân, iPods và PDA cộng lại. Và chúng còn tiếp tục tăng nữa.

Có một cách mà Apple có thể đã tránh được các công ty điện thoại: tự vận hành một mạng lưới riêng. Một dòng nhà mạng mới vừa xuất hiện ở Mỹ, gọi là “mạng di động ảo” (mobile virtual network operator – MVNO). Mô hình MVNO tạo điều kiện cho một công ty độc lập với một thương hiệu mạnh có mạng lưới riêng mang tên mình bằng cách thuê hiệu suất không dây trên quy mô lớn từ một công ty viễn thông lớn. Công ty viễn thông Sprint đã có lần tiếp cận với Steve về việc tạo dựng một dịch vụ MVNO thương hiệu Apple. Nhưng, dù rất muốn tránh các nhà mạng, Steve biết rằng vận hành một mạng

lưới là một việc rất phức tạp, nặng về quản lý và vượt quá xa phạm vi chuyên môn của Apple. Vì thế anh tặc lưới và yêu cầu Eddy Cue bắt đầu đi tìm hiểu.

Cue và Jobs biết rằng có một chướng ngại lớn với việc thương lượng được một thỏa thuận thành công: Steve muốn Apple có quyền kiểm soát hoàn toàn đối với thiết bị cầm tay. Bởi vì điện thoại cũng sẽ trở thành một chiếc iPod tuyệt đỉnh, đồng thời là một máy khách (client) sử dụng Internet, và là một thiết bị máy tính nghiêm chỉnh, trải nghiệm người dùng sẽ đóng vai trò quyết định với thành công của nó. Giao diện tiếp xúc đa điểm trên iPhone sẽ hoàn toàn khác biệt so với bất cứ điều gì mà người tiêu dùng từng trải nghiệm trước đây. Hơn nữa, nếu các trang web hiển thị trên một kích thước đủ lớn cho người dùng già và trẻ, màn hình sẽ chiếm gần như toàn bộ bề mặt trước của chiếc điện thoại. Tất cả những điều này đều khả thi, Steve nghĩ – nhưng chỉ khi các nhà mạng không đụng tay vào thiết kế của anh. Cuối cùng, Steve biết rằng nhóm sẽ phải trải qua một vài bản thiết kế trước khi hoàn thiện được nó; Apple cần có quyền tự do thử nghiệm mà không phán xét các kỹ sư của nó. Vì thế bất cứ nhà mạng nào cam kết với một thỏa thuận cũng sẽ phải làm điều đó mà không biết tất cả các chi tiết về loại điện thoại mà Apple cuối cùng sẽ cung cấp.

“Chúng tôi thực sự biết về Verizon nhiều hơn về AT&T”, Cue nhớ lại. (Thời điểm đó, Cue đang làm việc với Cingular, một công ty liên doanh của Bell South và SBC đã mua lại AT&T Wireless năm 2004. Năm 2006, sau khi SBC mua AT&T Corp và Bell South, nó đổi tên thành AT&T.) “Chúng tôi biết Verizon bởi vì chúng tôi đã tham vấn họ khi làm việc với Motorola về chiếc ROKR, cho dù cuối cùng họ không bán chiếc điện thoại đó. Khi chúng tôi trở lại với họ và nói chuyện về chiếc điện thoại của mình, họ đã khá gay gắt. Họ nghĩ điện thoại cầm tay là sân chơi của họ. Kiểu như ‘Các anh sẽ chơi

trò chơi của chúng tôi theo luật của chúng tôi.’ Và ảnh hưởng của họ cũng tương đố i mạnh. Vì thế , khi anh nhìn vào điề u chúng tôi muố n làm, nó không phù hợp cho lă m, bởi vì họ nói: ‘Ý các anh là gì, các anh sẽ kiểm soát UI (giao diện người dùng) của chiế c điện thoại đó à?’.”

Lãnh đạo mạng không dây AT&T ít gay gắ t hơn nhiề u. Họ có nhiề u khách hàng hơn Verizon, nhưng mạng lưới của họ lại bị chê bai vì độ phủ không đò ng đề u. Vì thế khi Cue và Jobs tới thăm, kế t quả khác hẳn. “Khi chúng tôi tới gặp [AT&T]”, Cue kể lại, “chúng tôi dành bô n tiế ng đò ng hờ cù ng Ralph de la Vega và Glenn Lurie trong một căn phòng ở khách sạn Four Seasons. Và chúng tôi thích họ ngay lập tức. Anh có thể nhận thấ y họ khao khát và muố n thể hiện khả năng của mình. Vì thế chúng tôi bắ t đầ u mớ i quan hệ ngay trong ngày hôm đó.”

Steve thế t đấ i những người ở AT&T bắ ng vô số cách thức iPhone sẽ đẩy lượng sử dụng bằng thông truyề n tải dữ liệu không dây tăng vọt, vẽ nên một viễn cảnh khiế n họ phải chảy nước miế ng. Anh giải thích, lầ n đầ u tiên, người tiêu dùng sẽ có một thiế t bị nắ m gọn trong tay như họ có thể thực hiện rấ t nhiề u việc mà họ có thể làm trên máy tính để bàn. Màn hình cảm ứng lớn của iPhone sẽ các trang web đầ y đủ tính năng, không bị biế n đò i có thể được sử dụng ở gầ n như mọi nơi. Người sử dụng sẽ tải về và chia sẻ các ảnh chụp, rấ t dồ i dào dữ liệu. Họ sẽ dành nhiề u thời gian với thư điện tử. Họ có thể chỉnh sửa tài liệu và quản lý thông tin về các hợp đò ng kinh doanh từ xa, ngay trên điện thoại, bắ ng cách tương tác với hoặc các ứng dụng tích hợp sẵn hoặc qua mạng Internet, với các trang web chuyên dụng hoạt động bắ t kể máy tính chính của người dùng là PC hay Mac. Họ sẽ mua và tải nhạc từ gian hàng iTunes. Họ có thể soạn văn bản dễ dàng. Và đó là tấ t cả, mà thậm chí còn chưa bàn tới video! Một khi người ta bắ t đầ u xem các đoạn video và phim trên

mạng, lượng dùng dữ liệu sẽ tăng vọt. Có thể một ngày nào đó họ sẽ gọi điện thoại có hình ảnh video. Anh nói với họ về một trang web vừa mới khởi động trong tháng 2, gọi là YouTube, ở đó, mọi người tải lên và chia sẻ các đoạn video ngắn trực tuyến với những người khác trên khắp thế giới. Có thể chuyện đó cũng sẽ trở thành điều gì đó to lớn! Đây là điều AT&T phải hướng tới, anh giải thích – trở thành nhà mạng cho tất cả những loại hoạt động mới này.

Và Steve cũng đã học được thêm đôi điều trong quá trình này, anh nói với họ. Anh biết rằng một khi bạn có thể đưa loại công nghệ mạnh mẽ này ra thế giới, nó sẽ cất cánh theo những cách mà bạn không thể dự đoán được, những cách mà *ngay cả anh* cũng không dự đoán được. Chắc chắn là những sự phát triển này cũng sẽ làm tăng lượng sử dụng mạng lưới không dây của AT&T.

Đây là lý do tại sao Steve có một yêu cầu khác cao hơn hẳn việc có toàn quyền kiểm soát thiết kế, sản xuất và giá bán chiếc điện thoại. Nếu điện thoại của Apple sẽ trở thành một công cụ thúc đẩy lượng tiêu dùng của dữ liệu không dây, Steve cảm thấy rằng công ty của anh cũng nên được đền đáp vì đã mang lại cho nhà mạng thêm nguồn kinh doanh. Vậy nếu AT&T muốn có quyền là nhà mạng đầu tiên, riêng cho iPhone, nó sẽ phải trả cho Apple một lượng hoa hồng doanh thu cho lưu lượng dữ liệu thêm vào mà iPhone hiển nhiên sẽ thúc đẩy. Nói cách khác, Steve muốn một phần trong hoạt động của nhà mạng. Xét cho cùng, Apple giữ 30% số tiền thu được từ tất cả những thứ được bán trên Gian hàng Âm nhạc iTunes. Vậy thì tại sao lại không làm điều tương tự với cước phí dữ liệu điện thoại?

Sau khi cân nhắc mọi việc, các yêu cầu của anh có vẻ táo bạo không kém gì viễn cảnh mà anh đã vẽ ra. Nhưng AT&T có thể thấy rằng iPhone có thể sẽ mang lại cho hệ thống của mình một cú hích rất cần thiết và một điều gì đó khác mà không một đối thủ cạnh

tranh nào có thể giành được – một chiếc điện thoại từ nhà sản xuất thiết bị bị đình đám nhất trên thế giới. Thế nên công ty sẵn sàng tấ n công vào điề u mà, khi nhìn lại, có vẻ như là một thương vụ phi thường đố i với Apple. Steve có tấ t cả những gì anh muố n, và có lẽ nhiề u hơn những gì anh nên có một chút, AT&T trao cho Apple quyề n tự do chưa từng có để sản xuấ t, gầ n như không bị giám sát, bấ t cứ loại điện thoại nào mà Steve và các thầ y phù thủy của mình muố n thực hiện. Nó cho phép Apple đặt giá cho những chiếc điện thoại mới, AT&T không được thay đổi hay chiế t khấ u mức giá đó. Và, cuố i cùng nhưng không kém quan trọng, Cupertino sẽ nhận lên tới 10% doanh thu cước phí dữ liệu một người dùng tạo ra mỗi tháng, cho thời hạn hợp đò ng iPhone của khách hàng đó. Đây là những điề u khoản mà chưa từng có bấ t kỳ nhà sản xuấ t điện thoại di động nào nhận được. Chưa từng có nhà mạng nào chia sẻ phí của mình với một nhà sản xuấ t điện thoại.

Hóa ra, chia sẻ phí là điề u chẳng bên nào muố n. Một năm sau, họ thay đổi thỏa thuận để AT&T trả 100% giá cho mỗi chiếc điện thoại, thay vì nhận được giá ưu đấ i của nhà phân phố i, tức là thấ p hơn giá bán lẻ khoảng 200 đô la. Vì các quy tắ c kế toá n cho phép Apple dàn trải giá AT&T trả cho một chiếc điện thoại ra hai năm, Apple có thể làm dàn phẳng dòng doanh thu và đỡ cho những lúc tăng giảm của lượng dùng. Còn AT&T thì hài lòng khi gạt được tay Apple ra khỏi dòng doanh thu của mình. Đó là một cách dàn xếp toàn vẹn hơn cho cả hai bên – và nhiề u nhà phân tích viễn thông tin rằ ng thỏa thuận này còn tồ t hơn cho Apple hơn mô hình trước đó.

Sau giai đoạn phát triển iTunes, Steve đã dầ n đánh giá được trọn vẹn sức mạnh mà Apple giờ đây nắ m trong tay. Anh sử dụng nó một cách xông xáo nhưng thông minh. Anh không quá trón với AT&T. Anh biế t họ câ n một thứ gì đó giồ ng như iPhone, anh biế t không một ai khác có thể mang lại điề u đó, và vì thế , anh tạo nên một thỏa

thuận có thể mang lại cho họ điê`u họ muố`n, nhưng theo những điê`u khoản khiế`n Apple trở nên rấ`t, rấ`t giàu có. Anh bồ` trí Cue xử lý công việc hàng ngày của mộ`i quan hệ này và Cue liên tục nói chuyện điện thoại với Glenn Lurie của AT&T – không ai muố`n lặp lại mộ`i quan hệ đố`i tác với Motorola của Apple. Tấ`t cả đê`u cực kỳ hiệu quả cho Apple. Theo đánh giá của một số` nhà phân tích, Cupertino giờ bỏ túi đê`n 80% lợi nhuận của *toàn* ngành kinh doanh điện thoại di động.



STEVE TẬP TRUNG hê`t sức trong những năm này. Anh cắ`t tĩa cuộc số`ng của mình để có thể bao quát hê`t sức có thể mọi khía cạnh cụ thể của công việc. Các lầ`n phân chia rấ`t rõ ràng. Gia đình quan trọng. Một nhóm nhỏ bạn bè quan trọng. Công việc quan trọng và những người quan trọng nhấ`t trong công việc là những người có thể thúc giục, chứ không phải dập tấ`t, cuộc theo đuổi nhấ`t tâm của anh với điê`u mà anh định nghĩa là sứ mệnh của công ty. Không còn gì khác quan trọng nữa.

Vì lý do này, trong thập kỷ cuố`i đời mình, Steve nỗ lực xây dựng đời số`ng công việc của mình xung quanh sự hợp tác và tình bạn sâu sắc với Jony Ive. Mộ`i quan hệ của họ không giố`ng với bất cứ quan hệ đố`i tác sáng tạo nào mà hai người từng trải qua trước đây. Cả hai người không chỉ có hiệu suấ`t làm việc cực kỳ cao, mà họ còn dường như hòa hợp với nhau ngay cả khi họ bất đờ`ng. “Mọi người đã nói về` việc lao à`m à`m vào và ra khỏi quan hệ thân thiế`t với Steve”, Jony suy tư trong một hay hai cuộc phỏng vấ`n dài mà chúng tôi thực hiện năm 2014. “Tôi thật may mắ`n vì chúng tôi không có kiểu trải nghiệm á`y. Chúng tôi có một mộ`i quan hệ rấ`t chắ`c chắ`n, vượt qua được những cơn đau bệnh và những giai đoạn chuyển hóa to lớn mà công ty trải qua.”

Họ đã cùng nhau đi một đoạn đường dài từ cái ngày năm 1997, khi Steve lên đầu tiên bước tới Design Lab, nơi Jony bắt đầu công việc định hướng sản phẩm mới của mình định sa thải anh ngay tại chỗ. Nhưng Steve nói với tôi rằng anh ngay lập tức nhận ra Jony là một người “thực sự đáng giữ lại”. Anh có thể biết ngay anh thích thị hiếu, cách đánh giá và tham vọng của người này. Tuy nhiên, trong suốt năm đầu tiên, Jony vẫn cảm thấy bị đe dọa, sợ rằng nếu chỉ mắc một sai sót nhỏ, anh sẽ phải cuốn gói. Danh tiếng của Steve là như vậy đấy. Trong khi Jony vô cùng thích thú quá trình làm việc cùng sản xuất với chiếc iMac đầu tiên, anh luôn cảm thấy bắt đầu khi cố gắng mô tả một sản phẩm định trong thiết kế của mình cho Steve. Nhưng một chuyến thăm tới Pixar đã giúp anh nhận ra rằng anh và sản phẩm của mình có cùng bước sóng. “Khi chúng tôi tới thăm Pixar với mô hình đầu tiên của iMac, đó đúng là một sự khám phá, bởi vì tôi chưa biết rõ lắm về Steve, ngay cả tới lúc đó”, Jony nói. “Nhưng nghe anh ấy giới thiệu về tôi với toàn thể Pixar, tôi nhận ra rằng anh ấy thực sự hiểu những điều tôi đang cố gắng đạt được ở mức độ cảm xúc. Ở tầm mức nào đó, anh biết tôi đang cố gắng diễn đạt thật rõ ràng.”

Khi Steve lên tiếng, Jony mới thấy sáng tỏ rằng, anh thậm chí còn có ý thức tinh tế và trực cảm hơn của mình về việc vì sao thiết kế mới bắt đầu thường lại có ý nghĩa. Việc này xảy ra trước khi sản phẩm được công bố hay trưng bày cho bất cứ ai bên ngoài Apple. “Anh ấy có thể làm được điều đó”, Ive tiếp tục. “Anh ấy có thể tinh chỉnh và diễn tả các ý tưởng tốt hơn nhiều so với bất cứ ai khác. Tôi nghĩ rất nhanh anh đã hiểu rằng tôi có biệt tài đặc biệt, xét về khía cạnh có thị hiếu tốt cùng khả năng hiểu về thẩm mỹ và hình dạng. Nhưng một trong các vấn đề của tôi là không phải lúc nào tôi cũng nói ra được như tôi muốn. Tôi có thể cảm nhận được mọi việc bằng trực giác và Steve có thể nhận thức được đầy đủ ý nghĩa những gì mà tôi đang hướng tới. Vì thế tôi không cần phải

bảo vệ nó một cách rõ ràng. Và rồi sau đó, tôi thấy anh trình bày mạch lạc những ý tưởng ấy, nhưng theo cách mà tôi hoàn toàn không thể làm được. Và đó là điều rất tuyệt vời. Tôi đã học và trở nên khá hơn trong chuyện đó, nhưng hiển nhiên không bao giờ tôi đạt được tới tầm của anh ấy.”

Mọi quan hệ của họ càng thêm sâu sắc khi quá trình biến đổi của Apple tăng tốc. Công việc trong lĩnh vực máy tính cá nhân vẫn luôn luôn tiến triển, nhờ có hiệu ứng tăng lên của định luật Moore⁽²¹⁾, định luật này buộc bạn phải thiết kế lại không ngừng nhằm làm được nhiều hơn nữa với những thành phần không ngừng trở nên có hiệu quả hơn. Chiếc iPod chỉ đẩy nhanh hơn chu kỳ ấy. Jony và Steve không bao giờ có thể ngừng lại đủ lâu để tắm mình trong ánh hào quang sau khi xuất xưởng một thiết bị mới. Nhưng Jony cho rằng, tích hợp những chu kỳ ngày càng nhanh này vào công việc hàng ngày của công ty là một thử thách mang lại sự thỏa mãn vô cùng. “Tôi vẫn luôn nghĩ có một số điều anh thu được ở cuối một dự án”, anh nói. “Đó chính là sản phẩm thực thụ, và rồi, đó là cả những điều anh học được. Cái anh học được cũng hữu hình như chính sản phẩm vậy, nhưng giá trị hơn nhiều vì đó là tương lai của anh. Anh có thể thấy điều đó sẽ đi tới đâu và đòi hỏi nhiều hơn ở bản thân, trở nên kỳ vọng đến vô lý vào bản thân và vào nhau, rằng nó sẽ đạt được những kết quả thậm chí còn đáng kinh ngạc hơn, không chỉ là trong sản phẩm, mà còn trong những điều anh đã học được.”

Ive tin rằng những bài học có được từ mỗi chu kỳ phát triển sản phẩm nối tiếp nhau đã tiếp nhiên liệu cho sự nỗ lực không ngừng nghỉ lúc nào cũng hùng hực của Steve. Bằng cách nào đó, mỗi sản phẩm đều còn thiếu sót, nghĩa là phiên bản tiếp theo không chỉ có thể tốt hơn mà còn *buộc phải* tốt hơn. Nhìn vào công việc của họ theo cách này, Steve đã biến quá trình phát triển tích lũy của các sản

phẩm thành một cuộc truy tìm liên tục và bất khả thi cho sự hoàn hảo. Những thiếu sót của mỗi sản phẩm đóng vai trò là cơ sở cho phiên bản được cải tiến tiếp theo. Steve lúc nào cũng muông nhìn về phía trước và việc hoàn thành một thiết bị chỉ là một tiếng gọi nữa tới tương lai.

Ive, cũng như Cook, Laurene, tin rằng khi Steve trở lại sau cuộc phẫu thuật ung thư năm 2004, tập trung hơn bao giờ hết. “Tôi còn nhớ khi đi dạo, chúng tôi đều rơi nước mắt từ rất, rất sớm, bản khoản không biết liệu anh ấy có được thầy Reed tốt nghiệp không”, anh kể. “Ở một mức độ, đó là cuộc trò chuyện hàng ngày: ‘Người ta đã nói gì? Các cuộc thử nghiệm thể hiện điều gì?’” Nhưng Ive không nghĩ ung thư là điều thúc đẩy Steve trong giai đoạn cuối vô cùng hiệu quả của đời anh. “Tôi cho rằng, rất khó để duy trì sự tập trung duy nhất vào việc phản ứng với một căn bệnh kéo dài nhiều, nhiều năm”, anh tiếp tục. “Có những việc khác bên cạnh căn bệnh đã thúc đẩy anh tập trung quyết liệt hơn nữa vào công việc của mình. Chẳng hạn như bán sản phẩm với khối lượng cực lớn lần đầu tiên trong lịch sử của công ty. Tôi đang nói về việc bán ra hàng chục hay hàng trăm triệu đơn vị của một sản phẩm đơn lẻ. Đó là một thay đổi rất lớn đối với Apple.”

“Tôi còn nhớ một cuộc trò chuyện nói về việc chúng tôi định nghĩa thước đo của mình cho cảm giác rằng mình vừa thành công thực sự như thế nào? Chúng tôi đều đồng ý rất rõ ràng rằng đó không phải là vấn đề giá cổ phiếu. Đó có phải là số lượng máy tính chúng tôi bán ra không? Không, bởi vì điều đó cho thấy Windows thành công hơn. Một lần nữa, tất cả đều quy về việc liệu chúng tôi có cảm thấy thực sự tự hào về những điều chúng tôi đã cùng nhau thiết kế và tạo dựng nên không. Chúng tôi có tự hào về điều đó hay không?”

“Chắc chắn là có cảm giác tự hào, trong cảm giác tự hào đó, các con số đã phản ánh chúng tôi đã làm tốt. Nhưng tôi cũng nghĩ Steve có cảm giác được công nhận. Đây là điều quan trọng. Đó *không phải* là sự công nhận kiểu ‘Tôi đúng’ hay ‘Tôi đã bảo rồi mà’. Đó là sự công nhận giúp phục hồi cảm giác tin tưởng vào nhân loại của anh. Khi được có lựa chọn, con người *quả thật* có phân biệt và coi trọng chất lượng nhiều hơn chúng ta nghĩ. Đó là một vấn đề có ý nghĩa lớn đối với tất cả chúng tôi bởi vì nó thực sự khiến anh cảm thấy mình kết nối rất chặt chẽ với cả thế giới và toàn nhân loại, chứ không giống như bạn tách ra khỏi nhịp điệu chung và chỉ tạo ra một sản phẩm khác.”

“Có nhiều điều khiến Steve tập trung hăng say hơn trước đây,” anh kết luận. “Một là căn bệnh của anh ấy, nhưng một là đà phát triển chưa từng có trong kinh doanh mà không một ai trong chúng tôi từng cảm thấy trước đây. Cảm nhận được sức đẩy đó cũng có vai trò quan trọng không kém phần căn bệnh đối với sức sáng tạo và thành công của anh, bởi vì cảm giác hứng thú vẫn còn nguyên.”

Đến lúc hai người cùng nhau tập trung vào iPhone, Steve đã trở nên thân thiết với Jony hơn bất cứ ai khác anh từng làm việc cùng. “Sự gắn kết giữa chúng tôi trở nên rất mạnh mẽ”, Ive nói. “Chúng tôi có thể thẳng thắn và thành thật với nhau, không cần phải nói rõ ràng chính xác vì sao đây lại là ý tưởng tốt hay vì sao đây lại là ý tưởng có giá trị. Và chúng tôi cũng đủ chân thành để có thể nói: ‘Không, đó là ý tưởng kinh khủng’, mà không phải lo lắng nhiều về cảm giác của đối phương.”

Không có gì ngạc nhiên, một số người trong nhóm lãnh đạo nghĩ Ive có một quyền lực ngầm đối với Steve. Trong nhiều năm sau khi Steve qua đời, ngày càng nhiều câu chuyện vô căn cứ xuất hiện đồn đoán rằng Ive là người thực sự quyết định ai bị sa thải và ai được thăng cấp, như thể anh chính là người mê hoặc và chi phối

Steve. Sự thật đơn giản hơn thế. Trong hầu hết mọi khía cạnh của đời mình, Steve đều đặt ưu tiên một cách lạnh lùng. Để duy trì sự tập trung của mình, Steve đưa ra những quyết định rõ ràng về những điều quan trọng và những điều không quan trọng. Thời gian, tình bạn và những cuộc trò chuyện của anh với Ive là quan trọng, ngay cả với cái giá phải trả là những mối quan hệ khác. Nó tỏ ra là một mối quan hệ như sự mở rộng chính tham vọng của Steve.

“Lý do chính cho việc chúng tôi thân nhau đến thế và làm việc theo cách như vậy là vì nó là sự hợp tác có nền tảng hơn cả quan điểm truyền thống về thiết kế”, Ive nói. “Cả hai chúng tôi đều tiếp nhận những vật thể trong môi trường của mình, rồi con người, rồi các cấu trúc có tính tổ chức theo trực giác giống nhau. Cái đẹp có thể thuộc về khái niệm, nó có thể mang tính biểu tượng, nó có thể có vị thế như sự chứng thực cho tiến trình và những gì nhân loại đã cố gắng đạt được trong 15 năm qua. Theo nghĩa đó, nó có thể đại diện cho tiến trình ấy, hoặc nó có thể là điều gì đó bình thường như một bề mặt được gia công trên một chiếc đỉnh vít. Đó là lý do chúng tôi rất hợp nhau, bởi vì chúng tôi đều có cách suy nghĩ đó. Nếu sự đóng góp của tôi đơn giản chỉ để tạo hình cho mọi thứ, chúng tôi đã chẳng dành nhiều thời gian cùng nhau đến vậy. Chẳng có lý gì vị CEO của một công ty có tầm cỡ như thế lại dành gần như mọi bữa trưa và phần lớn của buổi chiều cùng ai đó chỉ bàn tâm tới hình dạng.”

“Thành thật mà nói, những kỷ niệm đáng yêu nhất, mạnh mẽ nhất, đáng quý nhất là những lúc chúng tôi nói chuyện ở tầm mức rất trừu tượng. Anh ấy và tôi có thể nói chuyện một cách triết lý về những khía cạnh của thiết kế theo cách chúng tôi không thể nói với người khác. Tôi sẽ rất ngưỡng ngiu nếu phải nói những thuật ngữ triết học như thế trước một nhóm các kỹ sư, những người cực kỳ sáng tạo, nhưng khi anh cứ lái nhai về tính toàn vẹn và ý nghĩa

của những điều họ đang tạo dựng thì, chà, đó không phải là tiêu điểm của họ. Có những lúc Steve và tôi nói chuyện về những điều này và tôi có thể thấy trong mắt mọi người điều họ đang nghĩ: Ô, lại bắt đầu rồi đây.”

“Nhưng rồi, chúng tôi cũng nói chuyện về những thứ rất cụ thể. Tôi sẽ nói với anh ấy: ‘Nhìn này. Đây là cách chúng ta đang thiết kế cái giá đỡ này.’ Rồi tôi nhìn anh ấy tháo kính ra, còn tôi sẽ ngắm anh ấy tận hưởng vẻ đẹp của tất cả những gì bên trong. Thậm chí cả những thứ như những chiếc đinh vít đặc biệt kia.”

Đó là những chiếc đinh vít được làm phẳng, sử dụng bên trong chiếc iPhone. Năm 2007, khi cuối cùng nó cũng ra mắt lần đầu, iPhone là một thứ vô cùng đẹp đẽ, trông nó giống một thứ đồ trang sức hơn là một thiết bị. Ngay cả bây giờ, nó vẫn là biểu hiện tuyệt vời nhất của tình bạn sáng tạo tuyệt vời giữa Steve và Jony dưới dạng vật chất.

iPhone là thành quả nỗ lực của hàng nghìn người, từ Tony Fadell và Greg Christie tới những công nhân trong các nhà máy Foxconn ở Trung Quốc. Những đột phá trong phát minh và chế tạo cần thiết để khiến nó hoạt động nhiều tới mức không đếm xuể. Nhưng nó không bao giờ, thậm chí là được tưởng tượng ra, chưa nói là được sản xuất, nếu hai tâm hồn đồng điệu ấy – Steve và Jony – không làm việc với nhau khăng khít đến vậy.



iPHONE ĐƯỢC GIỚI THIỆU vào ngày 9 tháng 1 năm 2007, tại hội nghị MacWorld ở Trung tâm Moscone của San Francisco. Đó là một hành động liên lĩnh vực. Thiết bị cầm tay ấy còn lâu mới đến ngày xuất xưởng. Còn những thiết kế nghiêm trọng về phần mềm và sự cố kỹ thuật ở phần cứng. Các bộ phận riêng lẻ của nó đã được kiểm

tra kỹ càng, nhưng thiết bị gần như chưa được thử thách “ở môi trường hoang dã”, khi Apple sử dụng các nguyên mẫu của nó theo cách công ty mong muốn khách hàng sẽ dùng chúng, chuyển đổi qua lại từ điện thoại sang thiết bị chơi nhạc sang máy tính một cách nhanh chóng và tùy hứng.

Steve chưa bao giờ thích “giới thiệu trước” một sản phẩm theo cách này (trừ trường hợp những lần nâng cấp lớn đối với cấp hệ điều hành). Luôn luôn có khả năng là phần mềm hoặc màn hình hoặc một thứ gì đó khác có thể hoạt động loạn xạ trong lúc trình diễn thử, và anh cũng lo lắng về chuyện nhón tay quá sớm vào lĩnh vực kinh doanh cạnh tranh cao này. Nhưng Steve có ba lý do hợp lý để thông báo trước về iPhone. Thứ nhất là cuối cùng thì anh cũng phải cho AT&T thấy *cái gì đó*. Nhiều năm trời, công ty này chưa được thấy điều gì – không mô hình, không nguyên mẫu – và trong thỏa thuận giữa hai bên cho phép AT&T rút lui nếu Apple không đáp ứng được các môc phát triển quan trọng nhất định. Điều đó chưa chắc đã xảy ra, nhưng anh không thể lie được. Thứ hai, như Lee Clow quan sát thấy, Steve là P. T. Barnum đầu thai. Anh thích yếu tố ngạc nhiên khi anh cho ra mắt một sản phẩm. Trong khi Apple đã làm mặt lạnh với đề tài một chiếc điện thoại gần ba năm, anh không chắc mình có thể tiếp tục giữ im lặng thêm mấy tháng nữa không. Chiếc iPhone sẽ cần được các nhân viên thử nghiệm trong thế giới thật, và sớm hay muộn cũng sẽ có một chiếc bị phát hiện. Anh muốn kiểm soát thông điệp. Cuối cùng, cuộc nói chuyện ở MacWorld tháng 1 cho tới lúc đó là buổi trình diễn tốt nhất đối với Steve; anh không định làm chủ diễn đàn, thế mà thông báo của anh còn chuyển hướng sự chú ý khỏi bất cứ thứ gì xuất hiện trong Triển lãm Hàng điện tử Tiêu dùng ở Las Vegas, nơi các nhà sản xuất điện thoại di động sẽ trưng bày các sản phẩm tối tân của mình. Anh muốn đánh cắp các tựa báo của họ.

Có một lý do khác để đưa ra thông báo sớm, trên sân khấu tột nhất có thể có: Steve và nhóm của mình biết, từ trong cốt tủy, rằng iPhone thực sự là một điều đặc biệt. Họ háo hức được cho thế giới thấy. Eddy Cue nhớ lại: “iPhone là đỉnh cao tột bậc của mọi thứ đồ i với Steve, và của tất cả mọi thứ mà tôi đã học được. Đó là sự kiện duy nhất mà tôi đem vợ và con tới cùng bởi vì, như tôi nói với họ: ‘Trong đời em và các con con, đây có thể sẽ là điều trọng đại nhất.’ Bởi vì anh có thể cảm thấy điều đó. Anh biết rằng chuyện này thật vĩ đại.”

Bất chấp tất cả những lo lắng, buổi trình diễn diễn ra hoàn toàn suôn sẻ. Giao diện người dùng cảm ứng đa điểm gần như là một điều kỳ diệu khi Steve thể hiện những động tác nhỏ khiến nó thực sự hấp dẫn. Cuộn qua các danh sách mượt gần như nước chảy. Gõ đúp lên một cột website có thể khiến nó hiển thị toàn màn hình. Ứng dụng Google Maps được tích hợp đã hữu dụng và linh hoạt hơn hẳn phần lớn các thiết bị GPS chuyên dụng khác mà gần đây mới được thu về cỡ bỏ túi. Đó là một buổi trình diễn thú vị của một thiết bị thú vị. Chỉ có một vấn đề, và vấn đề đó hiển nhiên với tất cả mọi người, trừ Steve.



PETER LEWIS, nhà phê bình công nghệ của tạp chí *Fortune*, đã bố trí một trong số vài cuộc phỏng vấn ngắn riêng mà Steve chấp nhận sau nội dung chính của ngày hôm đó, thế nên tôi bám đuôi theo. Đây là lần đầu tiên tôi gặp lại anh kể từ sau khi tôi có một kỳ nghỉ ngắn khỏi tạp chí để bắt tay vào một dự án sách 18 tháng trước. Đây là khoảng thời gian dài nhất chúng tôi không nói chuyện trong toàn bộ thời gian tôi biết anh, vì thế, tôi rất mong ngóng cuộc gặp này. Steve rõ ràng rất nhẹ nhõm vì buổi trình diễn đã rất thành công, nhưng anh đã hơi xù lông khi Peter và tôi cứ cố lái anh

trở lại một chủ đề cụ thể: Vì sao Apple không cho phép các nhà phát triển phần mềm xây dựng các ứng dụng cho iPhone? Rồi cuộc thì, nó là một thiết bị máy tính mạnh ngang với Mac hay PC ngày trước, phải không? Tôi đề cập đến việc Google Maps và ứng dụng xem video YouTube đều chứng tỏ rằng hoàn toàn có thể “mở rộng” chiếc iPhone với các bên phát triển phần mềm thứ ba. “Chúng tôi phải giúp họ xây dựng những phần mềm đó, các anh biết đấy”, Steve nói. “Vì thế chúng tôi biết có những gì được đưa vào chúng.” Rồi anh nói rằng anh lo lắng về việc các ứng dụng của bên thứ ba có thể được kiểm tra và kiểm soát như thế nào, để đảm bảo điện thoại sẽ không bị nhiễm các virus phần mềm. “Chúng tôi cũng muốn hiểu hơn về cách các ứng dụng ảnh hưởng tới hệ thống, trước khi cởi mở hoàn toàn”, anh bổ sung. “Chúng tôi không muốn tạo ra một con quái vật.” Anh cũng gợi ý rằng nếu các nhà phát triển thực sự muốn tạo ra các ứng dụng cho thiết bị theo ý khách hàng, họ luôn có thể thiết kế các website đặc biệt thực hiện các nhiệm vụ của máy tính trên các máy chủ Web, ở đó, điện thoại đóng vai trò đơn giản như một thiết bị đầu cuối.

Steve vốn đã nghe từ nhiều người, trong và ngoài công ty, rằng anh đã gây khó chịu khi không mở iPhone cho những ứng dụng của người ngoài ngay từ đầu. John Doerr, đối tác quản trị của công ty vốn đầu tư mạo hiểm nổi bật nhất – Kleiner Perkins Causfield & Byers – đã trở thành bạn bè láng giềng với Steve sau khi con gái họ gặp nhau tại trường Castilleja ở Palo Alto và bắt đầu ngủ lại nhà nhau. Doerr chưa bao giờ có thỏa thuận kinh doanh trực tiếp nào với Apple, nhưng anh biết tất cả những nhân vật chính ở đó và đã được tiếp cận với mọi thứ ở Thung lũng Silicon. Steve đã cho anh xem một chiếc iPhone vài tháng trước khi chúng xuất xưởng. Doerr ngay lập tức hỏi Steve đúng câu hỏi ấy: Vì sao anh lại không cho phép ứng dụng của bên thứ ba? “Cuối cuộc nói chuyện đó, tôi nói, ‘Xem này, tôi không đồng ý với anh’,” Doerr nhớ lại. “Và nếu khi nào anh

quyết định muốn đưa các ứng dụng vào, tôi sẽ sẵn sàng thành lập quỹ để khuyến khích mọi người xây dựng chúng. Tôi nghĩ ở đó có một cơ hội lớn.’ Anh ấy nói, ‘Được, tôi sẽ gọi lại cho anh nếu chúng tôi đổi ý.’”

Khi cuối cùng iPhone cũng xuất xưởng vào ngày 29 tháng 6 năm 2007, vấn đề lớn nhất các khách hàng gặp phải không phải là thiếu ứng dụng mà lại là vấn đề độ phủ sóng của mạng lưới AT&T rất thất thường. Để dẫn ra chỉ một trường hợp điển hình, Mike Slade không thể nhận được vạch sóng nào tại nhà mình ở Seattle trên cả hai chiếc điện thoại mà Steve gửi cho anh. Khi Slade tâm chọc Steve về chuyện này qua thư điện tử, Steve đã gọi cho CEO của AT&T. Ngày hôm sau, đại diện dịch vụ ghé thăm nhà Slade. Nhưng chẳng có giải pháp nào cả và Slade không thể dùng thử mấy chiếc điện thoại cho tới khi ra khỏi Seattle.

Tệ hơn nữa, mạng của AT&T yếu hơn của Verizon ở Vùng vịnh San Francisco, vì thế những người mê công nghệ cập nhật rất nhanh, những người sẽ mua máy của Apple ngay từ ngày đầu thấy các cuộc gọi của mình bị ngắt quãng thường xuyên khi họ đi đi về về trên xa lộ liên bang 280, con đường nối San Francisco và San Jose. Ở những vùng mà tín hiệu nhả tin và gọi điện AT&T rất rời rạc thì khả năng kết nối Internet còn đáng buồn hơn rất nhiều.

Apple và AT&T bán được 1,5 triệu chiếc trong quý đầu tiên iPhone được tung ra thị trường, nhưng đáng lẽ họ đã có thể bán được nhiều hơn rất nhiều. Bên cạnh những “thảm họa” mạng và sự thiếu vắng của nhiều ứng dụng hơn giống như các ứng dụng do Apple và Google cung cấp, iPhone tỏ ra là một mặt hàng khó bán hơn nhiều người hình dung. Mọi người đã mong đợi một thứ gì đó có hỗ trợ các trò chơi video, các sách tham khảo, những máy tính lạ mắt, các chương trình xử lý văn bản và bảng tính tài chính ngay khi đập hộp. Chiếc điện thoại mà họ có chưa thể làm được những điều

như thế. Jean-Louis Gassée, kẻ thù cũ ở Apple của Steve, người đã chuyển sang lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, thẳng thừng nhận xét: “iPhone què quặt ngay từ khi nó mới xuất hiện”.

Lần này Steve chuyển hướng còn nhanh hơn cả khi đội của anh thuyết phục anh tập trung vào iTunes thay vì theo đuổi iMovie thêm nữa. Anh đã không làm điều đó một cách duyên dáng – “Ồ, quý tha ma bắt, cứ thế đi và để tôi yên”, là những gì Eddy Cue nhớ về mệnh lệnh của anh – nhưng anh làm rất nhanh. Mùa thu năm 2007, Doerr nhận một cuộc điện thoại. “Hoàn toàn bất ngờ, Steve nói: ‘Tôi nghĩ chúng ta nên nói chuyện. Hãy xuống Cupertino và nói cho tôi về ý tưởng gây quỹ của anh đi.’ Thế là tôi tới làm việc, và chúng tôi vội vàng tập hợp các dữ liệu lại với nhau, để xuất một thứ mà chúng tôi gọi là iFund. Tôi nói với anh ấy rằng chúng tôi sẽ cam kết 50 triệu đô la cho quỹ này. Scott Forstall, khi đó phụ trách về hệ điều hành của iPhone ở Apple, cũng có mặt trong buổi gặp. Anh ấy nói, ‘Thôi nào, John, 50 triệu đô la? Chắc chắn là anh có thể huy động được 100.’ Thế là chúng tôi đẩy hẳn lên 100 triệu.”

Tháng 11, chỉ bốn tháng sau khi cho xuất xưởng chiếc iPhone đầu tiên, Apple tiết lộ rằng họ sẽ cho ra đời một bộ phát triển phần mềm cho tất cả những ai muốn phát triển các ứng dụng. “Đó là khi chúng tôi biết rằng Steve cuối cùng đã nhìn thấy ánh sáng”, Gassée nói. “Đột nhiên, đó là tất cả những gì mọi người bàn tán ở Thung lũng và cộng đồng đầu tư mạo hiểm. Hàng trăm người đăng ký và cuộc đua bắt đầu. Rồi họ thông báo về App Store. Và sau đó thì họ tung ra iPhone 3G [phiên bản thứ hai, xuất xưởng tháng 7 năm 2008, có bộ thu phát sóng không dây tốt hơn và bộ vi xử lý nhanh hơn]. Chỉ sau đó, iPhone mới thực sự hoàn thiện, mới có tất cả những nền tảng căn bản, tất cả các bộ phận cần thiết. Nó cần phải lớn lên, cứng cáp hơn, và nó đã trưởng thành như cách một đứa trẻ trưởng thành.”

TRONG TÁM NĂM kể từ sự kiện MacWorld tháng 1 năm 2007, Apple đã bán hơn nửa tỉ chiếc iPhone. Nó là sản phẩm điện tử tiêu dùng thành công nhất, sinh lời nhiều nhất từ trước tới nay, trên gần như mọi thước đo – đơn vị bán ra, số lợi nhuận sinh ra, số lượng nhà mạng toàn cầu bán nó, số lượng ứng dụng viết cho nó. Hãy thử nghĩ xem, đã có ai bán một nửa tỉ *sản phẩm* giá hàng trăm đô la một chiếc không? Chắc chắn là có rồi, Procter & Gamble bán hàng tỉ tuýp thuốc đánh răng, Gillette bán hàng tỉ lưỡi dao cạo râu. Nhưng những sản phẩm đó không đi kèm với các hợp đồng dịch vụ hai năm có thể dễ dàng kéo giá sản phẩm lên tới gần 1.000 đô la trong cả quãng đời của nó.

Khi iPhone mới xuất hiện mùa hè năm 2007, trên thị trường đã có nhiều thiết bị tự nhận mình là điện thoại thông minh. Palm bán chiếc Treo được vài năm, và một công ty của Canada, Research In Motion, đã thành công với sản phẩm BlackBerry. Tất cả những mẫu điện thoại này đều có bàn phím rất nhỏ và màn hình hơi vuông. Chúng có đủ tính năng kiểm tra thư, xem lịch, tìm thông tin liên hệ trong danh bạ. Và tình hình kinh doanh của họ về cơ bản là tiêu tụt, mặc dù BlackBerry còn trụ thêm nhiều năm nữa. iPhone đã vĩnh viễn thay đổi hạng mục này. Google hiểu điều này, và trong vòng 18 tháng đã phát triển Android, một loại hàng giả kém chất lượng miễn phí của phần mềm hệ điều hành của iPhone, được trang bị cho các loại điện thoại do các hãng như Samsung, LG, HTC và sau này là một nhà sản xuất điện thoại Trung Quốc mới lên tên là Xiaomi sản xuất. Một cuộc đua mới đã khởi động và Apple dẫn đầu. Những chiếc điện thoại di động Android cuối cùng cũng bán ra số lượng nhiều hơn iPhone, nhưng chưa phải là sự kiện Macintosh thứ hai. Ít nhất là chưa.

Marc Andreessen, nhà đồng sáng lập của Netscape, một nhà đầu tư mạo hiểm cực kỳ thành công ở Thung lũng Silicon, gọi buổi giới thiệu iPhone là một sự kiện có ảnh hưởng lâu dài, sự kiện đã “đào cực” những điều đưa Silicon đi lên. Ngày xưa ngày xưa, các tổ chức giàu có như quân đội và các tập đoàn thúc đẩy sự thay đổi công nghệ. Họ là những người duy nhất có khả năng mua các loại máy móc với các bộ phận tân tiến nhất. Không ai khác. Giờ đây, chính những khách hàng như bạn và tôi là người dẫn đường. “Lợi thế quy mô là cực kỳ lớn, vì chúng được bán với lượng lớn như vậy,” Andreessen với cái đầu cạo trông như một quả đạn pháo, nói như súng liên thanh, tuôn ra từng tràng không ngừng những phân tích về tương lai. “Chúng ta đang nói về hàng tỉ những sản phẩm này. Két quả là, chuỗi cung ứng điện thoại thông minh sẽ trở thành chuỗi cung ứng cho toàn bộ ngành công nghiệp máy tính. Vì thế, các câu phần sử dụng cho iPhone [như kính cường lực của Corning, và nhất là các bộ vi xử lý cho điện thoại di động dựa trên thiết kế của ARM Holdings, một hãng của Anh] sẽ chiếm lĩnh công nghệ máy tính. Đến cuối thập kỷ, ngay cả các máy chủ cũng sẽ có nền tảng ARM, bởi lợi thế quy mô sẽ lớn đến nỗi không gì có thể cạnh tranh được.”

Nói cách khác, Steve vừa đảo ngược cả ngành công nghiệp máy tính. iPhone đánh dấu sự nổi lên của một dạng công nghệ máy tính mới gần gũi hơn thứ vẫn được gọi là máy tính cá nhân. “Lý thuyết của tôi về sự thay đổi hoàn toàn của Apple là những điều họ vừa đạt tới chưa được đánh giá đúng mức”, Andreessen nói. “Mac, iPhone và iPad đều là các siêu máy tính Unix được đóng gói theo một tiêu chuẩn kỹ thuật phù hợp với người dùng. Về cơ bản, đó là những gì họ đã làm. Đó là phần mà chẳng ai bàn tới, bởi tất cả đều quá ám ảnh về thiết kế.” Anh nghiêng người về phía trước để nhấn mạnh ý kiến của mình. “Chiếc iPhone nằm trong túi anh đó tương đương với chiếc siêu máy tính Cray XMP cách đây 20 năm, từng có giá 10 triệu đô la. Nó có cùng phần mềm hệ điều hành, cùng tốc độ xử

lý, cùng kho dữ liệu, nén lại thành một thiết bị có giá 600 đô la. Đó chính là sự đột phá mà Steve đã đạt được. Bản chất thật sự của những chiếc điện thoại này nằm ở đó!”

CHƯƠNG 16

ĐIỂM MÙ, OÁN GIẬN VÀ NHỮNG CÚ HÍCH

Vài tuần sau khi chiếc iPhone thứ hai ra mắt, tôi nhận được một cuộc điện thoại từ John Nowland, kỹ sư trưởng của hãng thu âm Neil Young đang ở trại chăn nuôi của anh, gần La Honda, California. Chuyên viên báo chí của Neil và John đã cùng tôi bàn thảo trong khoảng một năm về khả năng thực hiện một hồ sơ trên *Fortune* về những cuộc tạt ngang công nghệ của các ca sĩ nhạc rock sang thu âm kỹ thuật số với chất lượng âm thanh nổi và các nhiên liệu sinh học cho xe hơi. Giống như tôi, Neil có vấn đề về nghe, nên trong buổi gặp đầu tiên, anh và tôi dành đôi chút thời gian để so sánh những ghi chép về tình cảnh của người thích âm nhạc nhưng phải sống với những vấn đề về tai.

Nowland nói với tôi rằng Neil muốn gửi cho Steve một bộ các phiên bản đĩa nhựa mới tinh, đã được làm lại của mọi album mà anh từng thu âm. Ấn ý của hành động này là một lời căm u hòa kiêu cách, và như một lời nhắc nhở về chất lượng âm thanh vô song của loại nhạc được ghi bằng kỹ thuật tương tự (analog) kiểu cũ. Với ít nhiều biện minh, Neil cho rằng chất lượng rõ ràng thấp hơn hẳn của âm thanh ghi bằng kỹ thuật số, được biết tới qua các đĩa CD, sẽ càng tệ hơn khi chuyển đổi sang các file âm thanh số nén. Nửa thập kỷ trước, không lâu trước khi iPod làm mưa làm gió trên thị trường, Neil đã công khai phàn nàn về việc định dạng số mà Apple sử dụng cho âm nhạc bán trên Gian hàng Âm nhạc iTunes đã nén các file nhạc nhiều tới nỗi cho ra lò một thứ âm nhạc “què quặt” đến không thể chịu nổi, theo đúng lời anh.

Steve có thể tương đối dễ bị kích động khi có ai đó có tiếng tăm chỉ trích tính thẩm mỹ trong các sản phẩm của mình. Anh cảm thấy bị xúc phạm khi Neil, như Steve nói: “nhảy xổ vào công luận như thế mà không nói chuyện với chúng tôi trước về những bản khoản liên quan đến kỹ thuật.” Từ đó trở đi, anh dứt khoát từ chối mọi cố gắng giảng hòa của Neil.

Tuy thế, tôi biết rằng Steve đôi khi vẫn thích nghe các bản thu trên đĩa nhựa, vì thế tôi đồng ý gọi để xem liệu anh có muốn nhận mấy cái đĩa nhựa LP hay không. Steve trả lời điện thoại ở hồ bơi chuồng thứ hai, và tôi giải thích vì sao mình lại gọi điện. Chúng tôi nói về những lời chỉ trích của Neil từ khoảng một năm trước, và tôi nghĩ điều này có thể xoa dịu cơn tức giận của anh.

Cơ hội thật mong manh. “Quý tha ma bắt cái tên Neil Young ấy”, anh gất, “và mặc kệ mấy bản thu âm của hắn. Anh đi mà giữ lấy.” Cuộc nói chuyện chấm hết.

Phải, Steve Jobs đã trưởng thành và thay đổi rất nhiều. Nếu quá trình phát triển cá nhân là một tiến trình dài tăng cường các điểm mạnh và học cách tiết chế các điểm yếu thì có thể nói, Steve đã thành công rực rỡ với vẻ đầu, nhưng không phải lúc nào cũng làm tốt về sau. Anh có những điểm mù, thói quen cư xử gay gắt, và xu hướng đầu hàng sự bực bội đồng về cảm xúc theo anh cả cuộc đời. Đây là những tính cách thường được dùng để minh họa cho nhận định Steve là một “gã khôn nạn” hay “đồ đều” hoặc đơn giản là “lưỡng cực” – một tính từ kỳ cục thường được dùng để trêu nhại nghĩa anh ấy nửa khôn nạn/ nửa thiên tài từ lúc sinh ra tới khi chết đi. Đây không phải là những mô tả hữu ích, thú vị hay có thể làm sáng rõ vấn đề. Điều giúp làm sáng tỏ hơn là nhìn vào những thất bại cụ thể của Steve trong việc tôi luyện một số điểm yếu những tính cách khó khăn của anh, và cân nhắc đến cách thức cũng như lý do một

số những tính cách này thi thoảng vẫn trôi dạt ngay cả trong những năm thành công rực rỡ nhất của anh trên cương vị một nhà lãnh đạo.



SUỐT THẬP KỶ cuối đời mình, vẫn đề về tính cách của Steve nổi lên đề u đặn. Với tất cả những thành công rực rỡ ở Apple kể từ lúc chuyển giao thế kỷ, xem ra có điều gì đó bất hợp lý bởi sự dai dẳng cứng đầu của một số hành vi có vẻ vẫn đề thỉnh thoảng lại lộ ra. Chúng không cộng hưởng với hình ảnh của Apple như một công ty tập trung hoàn toàn vào tính sáng tạo, tiềm năng và những điều tốt đẹp đến với nhân loại khi những con người giàu trí tưởng tượng sử dụng các công cụ công nghệ thiên tài để mở rộng tiềm năng của họ.

Danh tiếng tuyệt vời, đầy tính sáng tạo của Apple không chỉ là cái mã trang trí bên ngoài, mặc dù công ty có chủ động nhân rộng hình ảnh đó qua các chiến dịch quảng cáo vô cùng thông minh của Lee Clow, các thiết kế tinh giản của Jony Ive và những bài giới thiệu sản phẩm tâm huyết của Steve – ở đó, các thiết bị chơi nhạc và điện thoại di động được gắn với những từ như *kỳ diệu* và *phi thường*. Điều đó cũng xứng đáng và Apple phải khó khăn mới giành được, nhất là sau khi iPhone trở thành thiết bị điện tử tiêu dùng phổ biến nhất từng xuất hiện. Apple giờ đây đã lớn hơn và có ảnh hưởng nhiều hơn hẳn so với Sony. Nhưng những hành động của chính Steve đôi khi lại có thể làm giảm giá trị của hình ảnh đó. Làm sao cái vẻ ngoài bóng lộn, sạch sẽ và mộc mạc đó lại sánh đôi được với, chẳng hạn, khoảnh khắc hời năm 2008 khi Steve gọi Joe Nocera, phóng viên của tờ *New York Times*, người trước đây đã tạo hồ sơ tiểu sử của anh cho tạp chí *Esquire* là “một gã ti tiện hèn hạ, nói gì cũng sai”? Làm sao một công ty với ánh hào quang marketing hoàn hảo lại có thể sản xuất các thiết bị của mình trong các nhà

máy Foxconn, nơi công nhân làm việc như trâu ngựa và điề`u kiện làm việc tồ`i tan hơn một tá công nhân ở đây chuyề`n lắ`p ráp đã tự sát? Thê` còn những thỏa thuận khuyế`n khích các nhà xuấ`t bản sách ô`ạt chuyể`n sang mô hình đại diện mà Apple ưa chuộng, nơi các nhà xuấ`t bản định (và tăng) giá sách điện tử trong một nỗ lực tập thể để gây áp lực buộc Amazon tăng giá thì sao? Điề`u gì sẽ biện minh cho thỏa thuận ngắ`m với các công ty điện lực khác ở Thung lũng Silicone về` việc không tuyên các kỹ sư tài năng của nhau? Công ty và vị CEO “tồ`t bụng và đáng yêu” đế`n mức nào khi để cho các vị cựu lãnh đạo hàng đầ`u chịu trận khi Ủy ban Chứng khoán Mỹ phản đố`i cách công ty phân chia quyề`n chọn cổ phiế`u trị giá hàng trăm triệu đô la?

Một số` sự việc lùm xùm vượt quá giới hạn đạo đức mà người ta bàn tán ở trên là bị nói quá lên, hoặc không toàn diện. Và chính Steve đã làm cho nhiề`u tình huố`ng trở nên tệ hơn bởi những hành vi có thể xé`p từ thô lỗ, đế`n vô tâm, tới ngạo mạn. Ngay cả với những người biế`t đầ`u rõ về` Steve để hiểu được sự thoải mái đáng kể trong nhân cách của anh như tôi, thì cũng vẫn nhận ra thiên hướng hành vi phản xã hội của anh diễn ra liên tục và là một đê` tài gây tranh cãi. Chưa một ai mà tôi từng nói chuyện cùng lại có ý tưởng nhắ`t quán về` việc chịu đựng hành vi trẻ con của Steve, ngay cả Laurene. Nhưng mọi người có thể hiểu những phầ`n tách biệt nhau trong nhân cách của Steve đủ để hiểu sâu hơn là chỉ đơn thuầ`n mô tả anh là tồ`t toàn diện, xắ`u toàn diện hay lưỡng cực.

Vì thê`, khi Steve văng ra những lời lẽ cộc cắ`n về` Neil Young, tôi chỉ cười lớn. Tôi không ngạc nhiên. Anh á`y có thể ôm mớ`i hận trong nhiề`u thập kỷ. Ngay cả sau khi Steve đã có được những gì mình muố`n từ Disney, với anh, Eisner vẫn là một cái tên báng bỏ. “Tội lỗi” của Gassée khi nói với Sculley rằ`ng Jobs định lật ghế` CEO

của anh ta xảy ra tận từ năm 1985; một phần tư thế kỷ sau, Steve vẫn gặm gù mỗi khi cái tên tiếng Pháp đó vang lên.

Sự phẫn uất của anh thậm chí còn có thể lan tới cả những công ty mà Steve tin là đã làm gì đó có lỗi với Apple. Ví dụ, ác cảm ghê rợn của anh với Adobe một phần là do người sáng lập John Warnock đã quyết định hỗ trợ Windows với phần mềm của công ty mình đúng khi Apple đang suy sụp. Quyết định đó hoàn toàn hợp lý vào thời điểm ấy, khi Mac nắm giữ dưới 5% thị trường máy tính cá nhân. Nhưng Steve thì coi đó là một sự phản bội.

Vì thế, khi Steve trở lại đỉnh cao của thế giới, anh trừng phạt Adobe bằng cách từ chối để iPhone hỗ trợ một chương trình gọi là Flash. Flash là phần mềm hàng đầu để xem trực tuyến video và các nội dung tương tác hoặc động khác. Adobe đã rất thành công với Flash, chương trình mà các nhà phát triển rất dễ sử dụng. Nhưng nó lại có những lỗ hổng an ninh và có thể sập bất thình lình. Adobe đã không sốt sắng với việc khắc phục những vấn đề này như mức Steve mong muốn. iPhone là một nền tảng công nghệ máy tính nối mạng hoàn toàn mới, và điều cuối cùng anh muốn là để cho nó dễ bị tấn công hay vướng phải các vấn đề an ninh, nhất là khi nó còn trong trứng nước. Vì thế, anh gạt chương trình đó ra khỏi iPhone, và cuối cùng ra khỏi cả iPad. Flash là một phần mềm phổ biến tới mức Apple đã ngập trong những lời phàn nàn. Nhưng Steve rất cương quyết, và năm 2010, anh đưa ra một tuyên bố dài với sáu lý do vì sao anh không hỗ trợ Flash. Lập luận của anh thì vững chắc, nhưng ngôn từ thì ít nhiều phảng phất hương vị trả thù. Sức mạnh của Apple lớn đến nỗi Adobe đã phải trả giá cho hành vi được cho là phản bội của mình. Flash vẫn tồn tại, nhưng Adobe bắt đầu tập trung nhiều năng lượng và nguồn lực đầu tư vào các công nghệ phương tiện truyền thông khác.

Mô i cảm phần lớn nhấ t của Steve trong những năm cuối i cùng hướng về` phía Google. Có nhiề u lý do khiế n Steve cảm thấ y bị phản bội ở mức độ cá nhân khi Google giới thiệu Android, hệ điề u hành di động mô phỏng nhiề u tính năng của chính iOS của Apple, trong năm 2008. Điề u thực sự làm anh tức giận là Eric Schmidt, CEO và Chủ tịch của Google, từng là thành viên Hội đờ ng quản trị và một người bạn của anh trong nhiề u năm. Giờ công ty của anh này lại đưa ra một đờ i thủ cạnh tranh tài năng, trực tiế p với sản phẩm mà Apple đã nghiên cứu miệt mài trong những năm Schmidt còn ở trong Hội đờ ng quản trị.

Thậm chí, điề u khiế n Steve khó chấ p nhận hơn là, Google đã quyế t định giao Android miễn phí cho các nhà sản xuất thiế t bị câ m tay, do đó, đảm bảo rằ ng các điện thoại của Samsung, HTC, LG và các hãng khác có thể cắ t xén bớt thị trường mà Apple tạo ra với những thiế t bị rẻ hơn của họ. Steve bực tức ra mặt. Google đã giắt ngay một trang từ chương đầ u tiên trong cuố n cảm nang của Microsoft về` việc thố ng trị thế` giới. Steve đã tin rằ ng, rõ ràng ý định của Google khi đưa ra một hệ điề u hành miễn phí là để truyề n bá rộng rãi một tiêu chuẩn trong khắ p các điện thoại và thiế t bị di động, dẫn tới một màn tái hiện không hơn không kém những gì Gates đã làm với Macintosh của Apple hai thập kỷ trước với việc tung ra Windows.

Quyế t tâm không để lịch sử lặp lại, Steve đã không bằ ng lòng với việc chỉ dựa vào các sản phẩm tuyệt vời mà thôi. Năm 2011, chỉ vài tháng trước khi anh mấ t, Apple đã tung ra một loạt các vụ kiện tụng đòi bồi i thường từ Samsung, nhà sản xuất hàng đầ u của các điện thoại và máy tính bảng nề n tảng Android và thậm chí còn đề` nghị một sắ c lệnh câ m nhà sản xuất Hàn Quố c này bán sản phẩm của mình trên đấ t Mỹ. Steve không trực tiế p kiện Google, bởi vì công ty này nhận được rấ t ít lợi ích tài chính trực tiế p từ Android, một sản

phẩm miễn phí. Nhưng anh có thể theo đuổi các nhà sản xuất thiết bị. (Apple cũng kiện HTC và Motorola Mobility, một nhà sản xuất thiết bị cầm tay mà Google mua lại vào năm 2012.) Anh buộc tội các công ty này sao chép trộm những tính năng giao diện người dùng chủ chốt của iOS của Apple, phát động một loạt những vụ kiện tụng mà đến năm 2014 vẫn chưa giải quyết xong. Apple giành được thắng lợi lớn ở các tòa án Mỹ, nhưng công ty vẫn không thực sự thu được đồng nào từ Samsung. Trong lúc đó, năm 2014, các bên đều đồng ý từ bỏ tất cả các vụ kiện liên quan đến Android bên ngoài nước Mỹ. Dường như họ đều thừa nhận rằng việc kiện tụng này đã trở thành gánh nặng cho tất cả các bên liên quan. Để người ngoài con tức giận của Steve với Google công ty đã bỏ ra ít nhất 60 triệu đô la phí luật sư. Steve, với ý định cốt lõi là lợi thế cạnh tranh cực lớn, đã tạo ra một nỗ lực pháp lý khổng lồ mà về lâu dài, chắc chắn sẽ chẳng là gì ngoài một sự lãng phí.



MỌI CHUYỆN VỀ công việc với Steve đều mang tính cá nhân. Qua nhiều năm, anh đã học được cách tin vào niềm đam mê, và niềm tin đó đã dẫn dắt anh tới những bước chuyển đầy trực cảm thúc đẩy cả nền công nghiệp tiến lên. Nhưng niềm đam mê cũng có mặt trái của nó.

Chẳng hạn như việc danh tính cá nhân xuất phát quá nhiều từ công việc nghĩa là Steve, người rất dễ nổi xung lên, nhạy cảm đến đáng ngạc nhiên với sự chỉ trích. Giống như hầu hết những nhân vật nổi tiếng khác, Steve về cơ bản đã quen dần với những nhận xét đố kỵ của người khác. Nhưng anh cũng cảm thấy mình xứng đáng thi thoảng được khen ngợi vì những đóng góp của mình cho cuộc sống hiện đại. Hơn một lần, sau vài câu chuyện gay gắt tôi viết trên tạp chí *Fortune* chỉ trích cá nhân anh, anh viết thư điện tử

và gọi cho tôi để nói: “Anh làm tôi đau lòng đấy.” Tôi có chuẩn bị đôi chút tinh thần là anh sẽ bô i rô i, sau mấy câu chuyện đó. Nhưng tôn trọng cá nhân ư? Tuy nhiên, không phải lúc nào anh cũng coi những sự chỉ trích là nhắm vào mình. Khi tôi viết một bài báo gợi ý một cách mỉa mai rằng phiên bản chiếc vô tuyến đầu tiên của Apple chắc sẽ là cái chặn cửa rất tốt và bản khoản liệu nó có thể được dùng như một dạng khay đựng sushi hiện đại hay không, ngay khi đọc bài báo, Steve viết thư cho tôi để nói: “Tôi không thể không đồng ý với bất cứ điều gì trong bài này.” Anh là CEO duy nhất – có thể là ngoại trừ Gil Amelio – phản ứng cá nhân đến mức như vậy với tin bài của tôi.

Steve mang bản tính lỗ mẫn đến đau lòng của mình vào các mối quan hệ trong công việc. Điều đó giúp anh khơi dậy một kiểu trung thành độc đáo vốn là chất keo gắn kết những đội cực giỏi vận hành Apple cùng với anh. Nhưng tính cách này cũng mang đến một thách thức khi anh phải có những thay đổi trong đội, như anh đã thực hiện vài lần trong mười năm cuối đời mình. Steve không cho phép bất cứ một sự lười biếng, trao quyền hay tham vọng quá mức nào từ các thành viên trong đội nòng cốt của mình. Anh thường xuyên mang người này ra đọ với người kia để xem ý tưởng hay trí tuệ của ai vượt trội hơn. Ai cũng phải ở trạng thái tốt nhất, cống hiến liên tục và hoàn toàn tận tâm, nếu không họ sẽ thấy mình bị Steve khéo léo gạt ra. Những mối quan hệ của anh với Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Fred Anderson và Tony Fadell chứng tỏ Steve có thể rút lại vị thế người trong cuộc đặc biệt, vốn là do anh công nhận, nhanh như thế nào.

Anderson là người đầu tiên rời nhóm lãnh đạo cấp cao. Anh nhiều hơn Steve mười tuổi và đáng tuổi cha chú của một số người mới. Anh đã làm rất tốt trên cương vị CFO và được cả công ty công nhận là người đã giữ Apple sống đủ lâu để đưa Steve trở lại. Anh đã

hoạt động như một trong những thành viên độc lập nhất trong nhóm lãnh đạo, vì Steve không phải chuyên gia trong lĩnh vực tài chính. Việc văn phòng của anh chỉ ở cách văn phòng Steve vài cánh cửa có ý nghĩa biểu tượng. Nếu CEO muốn một khoản ngân sách, anh ta chỉ cần tới và yêu cầu Fred giúp tìm số tiền đó. “Steve và tôi chân thành tôn trọng lẫn nhau với tư cách là cộng sự trong công việc. Mọi quan hệ đó rất chân thành”, Anderson nhớ lại. “Vì thế nếu anh ấy muốn có thêm 5 hay 10 triệu đô la cho một dự án hay chương trình marketing, anh ấy không phải cứ thế mà làm. Anh ấy sẽ đi qua hành lang để gặp tôi và dùng khả năng thuyết phục của anh ấy. ‘Coi nào, Fred, anh không tìm được khoản này à?’ Anh biết không? Đó là cách chúng tôi làm việc.”

Fred đã ở lại lâu hơn dự định, mặc dù có hơi mệt mỏi. Thực tế là, anh nghĩ mình đã sẵn sàng chuyển việc hoặc nghỉ hưu ngay từ năm 2001. Năm đó, công ty máy tính Dell tuyển dụng anh. Steve phản ứng bằng cách thuyết phục Hội đồng quản trị đưa ra một khoản thưởng đặc biệt cho Fred là quyết định chọn một triệu cổ phiếu, chỉ để anh biết anh được coi trọng đến mức nào. Steve cũng yêu cầu các phần thưởng quyết định chọn có cùng quy mô cho Avie, Ruby và Tim Cook và một lượng nhỏ hơn cho các thành viên khác trong nhóm lãnh đạo. Đó là một hành động sau này sẽ quay lại ám Steve – và Anderson – nhưng lúc đó thì nó thật đáng hoan nghênh và có tác động khích lệ. Anderson ở lại thêm ba năm nữa, mặc dù Steve không để anh tham gia ban giám đốc của bất cứ công ty nào khác. “Steve thích kiểm soát bạn. Anh ấy thích bạn ở dưới phạm vi ảnh hưởng của mình”, Anderson nói. Rồi cuộc, Steve để Fred tham gia Hội đồng quản trị của 3Com và eBay, và khi cuối cùng Fred cũng nghỉ hưu, Steve đề nghị anh tham gia Hội đồng quản trị của chính Apple.

Khi Fred thông báo nghỉ hưu vào tháng 6 năm 2004, Ed Woolard, cựu Chủ tịch của Apple, đã gửi cho anh tấm thiệp cảm ơn vì, cùng với

nhieu việc khác, đã là “Trưởng ban Kiểm soát Con tinh nộ của Steve.” Trong cuộc họp Top 100 của ban quản lý Apple cuối cùng mà Fred tham gia với tư cách nhân viên, Steve đã sụp xuống và khóc suốt đoạn phim anh chiếu vinh danh Fred. Trong những lời nhận xét của buổi tiệc chia tay tại quán Cafe Mac của công ty, Steve đã thể hiện tình cảm nồng ấm mà mọi người dành cho Fred. Anderson vẫn giữ hai vật lưu niệm về hưu của mình ở văn phòng của công ty đầu tư mạo hiểm Elevation Partners: một tấm thẻ Steve tặng, gọi anh là “CFO tuyệt nhất thế giới” và một bức chân dung biếm họa có chữ ký của tất cả những đồng nghiệp thân thiết nhất của anh, bao gồm cả Steve.

Jon Rubinstein và Avie Tevanian là thành viên tiếp theo của đội “Giải cứu Apple” ra đi. Ruby và Avie từng là một cặp bài trùng hoàn hảo, quản lý các lĩnh vực phần cứng và phần mềm của các thiết bị toàn vẹn của Apple. Ruby nói: “Có một sự thay đổi trong AND của nhóm ở Apple không khác gì ở Steve, và đến hôm nay bạn vẫn có thể thấy điều đó.” Họ đã tham gia mọi quyết định then chốt ở Apple từ năm 1997. Và trước khi ra đi, họ giúp thực hiện thành công một bước chuyển mà họ nói với Steve và Tim Cook trong nhiều năm – thay đổi các bộ vi xử lý được trang bị cho mọi máy tính cá nhân của Apple, từ vi mạch PowerPC sang vi mạch do Intel chế tạo.

Khách hàng chính của vi mạch PowerPC là IBM và Apple. Đây là cơ sở khách hàng tạo nên vị trí liền sau thị trường khổng lồ của Intel với các máy tính cá nhân Windows và các máy chủ – hàng triệu đơn vị một năm đối với PowerPC so với hàng trăm và hàng trăm triệu đối với Intel. Motorola không thể sánh với năng lực sản xuất của Intel. Intel tái đầu tư rất nhiều lợi nhuận từ việc bán tất cả số bộ vi xử lý ấy vào việc xây dựng các cơ sở sản xuất tiên tiến nhất, mỗi cơ sở như thế tồn trên một tỉ đô la. Vấn đề quan trọng nhất là chuyển đổi sang Intel tạo điều kiện cho một mức giá vô

cùng hỗ trợ dẫn và các lợi thế về hiệu quả hoạt động, nhất là sau khi Steve lại thương lượng được một thỏa thuận ngon lành khác, lần này là với CEO của Intel, Paul Otellini.

Toàn bộ nhóm lãnh đạo ở Apple đều dự đoán rằng sự chuyển đổi đó sẽ khó khăn. Trước hết là, sự thay đổi sẽ làm một số khách hàng tức giận, bởi vì những khách hàng muốn phần mềm mới nhất và tốt nhất rốt cuộc sẽ buộc phải thay thế những chiếc iMac, PowerMac, MacBooks và PowerBook cũ của mình. Thứ hai, Avie và đội của mình phải đảm bảo không có lỗi kỹ thuật nào với phần mềm, sao cho những người mua chiếc Mac được trang bị đồ của Intel sẽ có thể sử dụng phần mềm trên hệ điều hành có sẵn OS X mà họ đã mua cho các máy cũ của mình. Bất chấp tất cả những điều đó, bước chuyển êm ái hơn nhiều. Vì nhiều năm trước, đội của Avie đã từng cho hệ điều hành NeXT chạy trên hệ thống nên tặng Intel, nên họ rất quen thuộc với những điểm mạnh và đặc tính của các bộ vi xử lý Intel. Những thiết bị Apple đầu tiên được chuyển đổi vào tháng 2 năm 2006. Phần còn lại được chuyển đổi xong trước mùa hè năm đó. Hoạt động diễn ra không mắc một lỗi kỹ thuật đáng kể nào.

Đây là sự tuyệt hảo về công nghệ mà Avie và Ruby đã giúp đảm bảo trong suốt quãng thời gian họ ở Apple. Tuy vậy, cả hai đều không nhìn thấy trước mắt một con đường sự nghiệp thú vị ở đó, nhất là khi giờ đây iPod và các thiết bị di động khác đã trở thành động cơ tăng trưởng của Apple. Về cơ bản, Steve coi Avie và Ruby là những gã máy tính “cổ xưa”. Tony Fadell và Scott Forstall là những thành viên ban đầu của thế hệ tiền-PC, và có vẻ như có đã được dự trù trở thành những lãnh đạo chủ chốt cho phần cứng và phần mềm của iPhone. Bán xe cho Avie và Ruby đã chuyển, cũng giống như với Fred.

“Steve giữ người ta trong một cái hộp”, Avie nói. Tevanian đã nói với sếp mình vài lần rằng anh ngứa ngáy muốn làm điều gì đó mới mẻ, và năm 2003, Steve đã chuyển anh vào vai trò “Giám đốc công nghệ phần mềm”. Không có gì phải thắc mắc, đó rõ ràng là một sự thăng tiến, nhưng hóa ra, đó lại là một công việc không có mấy chức năng. Tevanian thấy mình không có nhiều trách nhiệm cụ thể. Anh cảm thấy mình rơi ra ngoài rìa và nhận thấy rằng vai trò mới của mình sẽ không có tác dụng gì. “Là một nhân viên giả tạo làm việc cho Steve thì chẳng có tác dụng gì, bởi anh ấy vẫn luôn biết hết mọi câu trả lời. Anh ấy không thích khi tôi có mặt trong một cuộc họp, anh ấy đang xem xét một sản phẩm và tôi đưa ra ý kiến. Đơn giản là anh ấy không thích. Và càng ngày anh ấy càng không thích tôi là một nhân sự cấp cao như thế mà không có trách nhiệm hàng ngày phải đưa ra cái gì đó”, anh kể.

Tim Cook, giờ là CEO của Apple, nói rằng, anh sợ rằng Tevanian sẽ ra đi và vào năm 2004, anh đã giục Steve tìm ra một thử thách khác để giữ chàng kỹ sư phần mềm tài năng lại Apple. “Steve nhìn tôi”, Cook nhớ lại, “và nói: ‘Tôi đồng ý là cậu ta rất thông minh. Nhưng cậu ta đã quyết định là không muốn làm việc. Trong đời mình tôi chưa bao giờ thấy anh có thể thuyết phục ai đó làm việc chăm chỉ khi họ không muốn.’” Một lần khác, không lâu sau khi Steve biết được rằng Tevanian bắt đầu chơi golf, Steve nói mĩa mị với Cook rằng có điều gì đó thực sự không hợp lý. “Golf à?!” Steve gầm lên đầy hoài nghi. “Ai lại có thời gian chơi golf chứ?”

Trong lúc đó, Rubinstein nhận thấy rằng anh cũng ngày càng nhận được ít sự chú ý hơn sau khi Steve trở về từ cuộc phẫu thuật năm 2004. “Thời gian đầu ở Apple rất dễ chịu bởi tất cả chúng tôi đều chung lưng đấu cật. Ý tôi là, đó thực sự là một đội, chúng tôi là cộng sự của nhau”, anh nói. “Nhưng khi Apple bắt đầu thành công, Steve chuyển mình lên một nấc mới và bắt đầu tách khỏi chúng

tôi. Mọi thứ bắt đầu xoay quanh anh ấy hơn là xoay quanh cả đội. Theo thời gian tình hình thay đổi, ở đó anh sẽ làm việc với Steve ít hơn, mà làm việc cho Steve nhiều hơn.”

Ruby thấy mình có tư chất của một CEO và ghen tị với vai trò ngày càng lớn của Cook. Anh cũng bắt đầu va chạm với Ive, người từng là cấp dưới trực tiếp của anh nhưng bây giờ lại là cấp dưới trực tiếp của Steve. Và anh thấy không thể chịu nổi Tony Fadell, kỹ sư đứng đầu dự án iPod. Ruby và Fadell không ưa nhau nhiều năm trời, lâu sau khi họ đều đã rời khỏi Apple, họ tuyên bố mình có công đố i với thành công của iPod và cả hai đều hạ thấp đóng góp của người kia. (Một số người vui tính thích gọi Fadell là “Tony Baloney⁽²²⁾.”)

Cuối cùng, mọi chuyện trở nên quá sức. Ruby kể rằng, một hôm, anh tới văn phòng của Steve và nói rằng anh mệt mỏi rồi, anh đã sẵn sàng nghỉ việc và xây dựng ngôi nhà mơ ước của mình ở Mexico. Anh rời đi vào ngày 14 tháng 3 năm 2006 – chỉ vài tuần trước khi Avie ra đi. “Đó là một trải nghiệm rất tuyệt vời”, Ruby nói. “Tôi sẽ không đánh đổi nó lấy bất cứ điều gì. Nó tuyệt vời ở nhiều khía cạnh. Ý tôi là, nó thay đổi cuộc đời tôi theo nhiều cách và tôi học được rất nhiều từ Steve. Steve có thể là một gã ngớ ngẩn thực sự, chẳng còn gì nghi ngờ về chuyện đó, nhưng khi nghĩ về anh ấy, tôi thấy ấm áp. Thực sự là vậy.”

Steve đã coi mình là bạn của cả hai người. Nhưng mức độ gắn bó cá nhân đó khiến cho sự ra đi của họ càng mang tính cá nhân hơn. Tất cả các vị lãnh đạo đều phải đố i mặt với vấ n đề này, nhưng nó đặc biệt khó với Steve. Mặc dù đã thay đổi qua nhiều năm, anh vẫn không có được cách nói chuyện nhẹ nhàng tự nhiên khi cần thảo luận về những lựa chọn trong sự nghiệp của các đồng nghiệp thân cận nhất. Vì thế mọi chuyện kết thúc tồi tệ với cả Avie và Ruby. Quan hệ của Steve với Avie, người đã tổ chức bữa tiệc chia tay đời độc

thân cho anh năm 1991, cứ thế đi dưới đất. Và quan hệ của anh với Ruby thì kết thúc với một cú choáng váng.

Ruby xây dựng ngôi nhà mơ ước của mình sau khi ra đi, nhưng anh vẫn còn nhiều tham vọng. Cuối năm 2007, anh được công ty Palm Computing tuyển dụng, công ty này vẫn là đối thủ đáng kể trên thị trường thiết bị cầm tay. Ruby gửi cho Steve một bức thư điện tử để thông báo trước rằng anh đang hướng tới Palm. Theo lời Ruby thì khoảng bốn giây sau, Steve gọi lại cho anh và bắt đầu nói những điều làm anh sững sờ. “Anh ấy không thể hiểu nổi”, Rubinstein nhớ lại. “Anh ấy bảo: ‘Anh có rất nhiều tiền, vì sao lại định làm việc cho Palm?’. Phản ứng của tôi là ‘Steve, anh nói cái gì vậy? Ý tôi là, anh có nhiều tiền hơn tôi gấp nhiều lần và anh lại hỏi tôi như thế? Anh đùa à?’”

Đối với Steve, động thái của Ruby không khác gì sự phản bội. Bằng cách nhận một công việc khác, ở một công ty rất có thể sẽ là đối thủ của Apple, Ruby đã “trượt bài kiểm tra lòng trung thành”, dẫn lời Susan Barnes.

Ruby đã cố gắng nói lý với Steve, thậm chí gợi ý rằng Apple và Palm “không nhất thiết phải cạnh tranh”. Điều đó là không thực tế, tất nhiên rồi, nhất là với cuộc đối đầu giữa các thiết bị cầm tay của Palm và iPhone. Trên thực tế, đó rất có thể chỉ là một niềm ao ước. Cuối cùng, điều đó cũng không thực sự quan trọng. Palm sụp đổ nhanh chóng, không thể cạnh tranh nổi với iPhone cả với tư cách cá nhân lẫn khi là một bộ phận của Hewlett-Packard, tập đoàn này đã mua lại Palm nhưng đóng cửa công ty không lâu sau đó. Ruby và Steve không bao giờ nói chuyện với nhau nữa.

Steve cố gắng giữ Ruby và Avie ở lại. Nhưng sự thật rằng những vị trí mới mà anh thăng cấp cho họ hóa ra lại rỗng tuếch là một dấu hiệu cho thấy sự mâu thuẫn mà anh cảm thấy về việc giữ

họ lại. Xét về bản chất, Steve không thay đổi nhiều. Anh đặt nhu cầu của công ty lên trên bất cứ mối quan hệ công việc nào. Anh trở nên thậm chí còn thực dụng hơn với vấn đề này trong những năm về sau. Theo những khía cạnh quan trọng, đánh giá của anh về đội – đo lường bằng những tiêu chuẩn cao như anh tự áp dụng cho mình – rất tinh tế và sáng suốt. Mất đi nhân viên, đồng nghiệp và bạn bè là điều khó khăn xét ở mức độ cá nhân với Steve cũng như với mọi người. Nhưng Steve vẫn luôn tin rằng khi tới thời điểm thay đổi nhân sự, một công ty nên tiếp tục tiến hành nhanh nhất có thể. Nó sẽ nhận ra rằng tình hình đương nhiên thay đổi và rằng nó có thể vẫn ổn khi không còn những người hùng cũ.

Sai lầm của Steve trong những lần chuyển đổi này sau này mới thấy. Việc anh rũ bỏ Ruby, người anh đã làm việc cùng trong 16 năm, là điển hình. Khi những người khác không còn phù hợp với mức độ nỗ lực và mãnh liệt của anh nữa, khi họ trở nên không còn quan trọng đối với các kế hoạch của Apple, hoặc khi họ rời công ty, Steve sẽ hết quan tâm. Steve quan tâm tới sức mua tiềm năng của khách hàng hơn là quan tâm đến việc hỗ trợ những cựu binh đã rời đi và những đóng góp của họ cũng mất dần đi tầm quan trọng với anh. Avie và Ruby đáng ra không nên mong đợi điều gì khác hơn. Steve đã đối xử với người đồng sáng lập Apple, Woz, như thế và những người khác trong cả quá trình cũng đã bị rũ bỏ theo cách tương tự. Anh đặt ưu tiên một cách lạnh lùng và khi Avie và Ruby tụt nhanh xuống thấp hơn những người có thể đem lại điều mà anh tin là Apple cần, anh bỏ họ lại sau lưng.



HAI THÁNG SAU khi Avie và Ruby nghỉ việc, Apple đưa ra một cáo thị tương chừng như vô thưởng vô phạt, trong đó công ty thông báo ngắn gọn rằng Nancy Heinen, tổng cố vấn của công ty – và là

một trong hai người phụ nữ duy nhất trong nhóm lãnh đạo của Steve – đã âm thầm từ chức. Tính đến lúc đó, khi “về hưu” cô mới chỉ 28 tuổi, nhưng tin này hầu như không gây ồn ào gì. Tuy nhiên, một tháng sau, câu chuyện dấy ra ly kỳ khi một thông cáo khác của Apple ghi nhận rằng công ty đã bắt đầu một cuộc “điều tra nội bộ”, theo chỉ thị của Ủy ban Chứng khoán Mỹ (SEC), về sự bất thường rành rành trong các phần thưởng quyên chọn cổ phiếu do ban lãnh đạo cấp cao thực hiện giữa khoảng thời gian từ năm 1997 đến năm 2001. Gần một năm sau, 24 tháng 4 năm 2007, Heinen sẽ chính thức bị SEC buộc tội có liên quan đến việc quản lý không đúng quy tắc việc “đẩy lùi ngày” của hai khoản thưởng cổ phiếu năm 2001: một là 7,5 triệu quyên chọn cho Jobs, và một – là khoản mà đích thân Jobs đề xuất sau khi Fred Anderson được Dell mời làm việc – là khoản 4,8 triệu quyên chọn cho các thành viên khác của nhóm lãnh đạo. Bằng cách đẩy lùi ngày của các quyên chọn, Heinen đã giúp Steve và nhóm của mình có được mức giá thực hiện tốt hơn. Bản thân việc đó không phạm pháp – tuy nhiên, điều đi quá giới hạn là những ghi chép hạch toán cho các quyên chọn đã được sửa chữa, được cho là theo sự chỉ đạo của Heinen, theo cách khiến báo cáo thu nhập của Apple trông đẹp hơn một chút so với thực tế thời điểm đó. Cuối cùng, Heinen dàn xếp với SEC mà không thừa nhận việc làm sai trái, sau khi trả 200.000 đô la tiền phạt và trả lại 1,575 triệu đô la tiền thu được từ các quyên chọn mà cô nhận được từ những khoản thưởng đáng ngờ.

Anderson là Giám đốc tài chính vào thời điểm diễn ra sự kiện đẩy lùi ngày kể trên và SEC đưa ra một thư điện tử, trong đó anh chấp thuận qua loa gợi ý của Heinen về một ngày thực hiện cụ thể để ghi lùi ngày các quyên chọn. Cả anh cũng bị SEC cuốn vào, vì cô tình không chú ý cẩn thận tới các khoản thưởng, và dàn xếp những lời cáo buộc sau khi trả 3,65 triệu đô la tiền thu được từ phương pháp giông như của Heinen.

Dù các loại yếu tố phạm lỗi làm cho câu chuyện ghi lùì ngày trở nên phức tạp. Cố vấn bên ngoài của Apple, Wilson Sonsini Goodrich có trụ sở tại Palo Alto, đã khuyên Heinen rằng ghi lùì ngày là hành động có lẽ là hợp pháp; hãng này cũng đưa ra lời khuyên gần tương tự cho một số công ty phần mềm khác, các công ty này sau đó cũng bị SEC theo đuổi, trong đó có cả Pixar. Steve đã Ủy quyền hoạt động ghi lùì ngày, dù có giả định là nó hợp pháp. Và anh cũng không hề tự biện hộ trong lời khai với SEC. Giải thích khoản thưởng 7,5 triệu quyền chọn của mình, Steve tỏ ra tự thương xót: “Chuyện đó không liên quan nhiều đến vấn đề tiền bạc,” anh nói. “Ai cũng thích được bạn bè đồng nghiệp ghi nhận.” Anh giải thích rằng, anh đã hy vọng là Hội đồng quản trị sẽ chủ động đứng ra đề nghị những quyền chọn mới, nhất là với thành công của anh và việc khoản thưởng trước đã chìm ngấm. “Như thế thì có lẽ tôi đã cảm thấy dễ chịu hơn”, anh nói với các điều tra viên.

Nói về vấn đề thiếu nhạy cảm. Ngay cả khi chấp nhận sự thật là Steve cảm thấy không khỏe vào ngày lấy lời khai và rằng anh không bao giờ tưởng tượng được rằng lời khai của anh sẽ được công khai, thì lời lẽ của anh chính xác, nếu không chủ định, phản ánh sự nhẫn tâm rõ ràng đối với tình cảnh khôn khó của Anderson và Heinen. Anderson đã rút khỏi Hội đồng quản trị của Apple sáu tháng trước khi SEC đi đến quyết định điều tra và mọi chuyện trở nên sáng tỏ rằng cuộc điều tra nội bộ của công ty sẽ đặt trách nhiệm của rắc rối này dưới chân anh, và chân Heinen. Trong khi đó, bản thân Steve thì không bị SEC chạm tới. “Tôi bị tổn thương”, Anderson kể lại, “bởi tôi đã cố gắng sống như một Hướng đạo sinh. Những điều quan trọng nhất với tôi là những bộ giá trị của mình và cách tôi hành xử, anh biết không? Và tất cả những người biết tôi, dù là ở Apple hay bất kỳ đâu khác, đều cũng sẽ nói với anh rằng tôi có những tiêu chuẩn đạo đức đặc biệt cao và tôi sẽ không bao giờ, không bao giờ cố ý làm việc gì sai trái. Ý tôi là, kể cả với con người. Tôi luôn

luôn đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng và bảo vệ nhu cầu người khỏi khí chất của Steve.”

Anderson xứng đáng được đối xử tốt hơn những gì anh nhận được từ Steve và từ Apple. (Heinen không lên tiếng công khai về sự ra đi của mình.) Nhưng đến khi vụ lùm xùm ghi lùì ngày trở thành một vấn đề công khai, anh không còn là CFO nữa, điều đó khiến anh ít quan trọng với Steve hơn trước kia. Steve có thể là một nguồn giúp đỡ cực kỳ lớn cho bạn bè và đồng nghiệp khi cần đến, nhất là khi họ hoặc gia đình họ cần được điều trị y tế. Anh cũng có thể rất lạnh lùng tàn nhẫn với các đồng nghiệp khi các vấn đề cá nhân của họ cản trở những gì anh coi là sứ mệnh của công ty, hoặc làm mọi người xao lãng, không tập trung toàn bộ sự chú ý vào Apple. Với một chút xíu cảm thông nữa, và một chút xíu sự quan tâm tới những người không quan trọng với lý tưởng của mình, Steve đã có thể cứu mình, và cả Apple, khỏi không ít những vụ đầu đầu không cần thiết.



VỚI PHẦN THỜI gian còn lại của anh ở Apple, Steve quản lý công ty bằng sự pha trộn giữa những người thời cũ và những người mới đến. Cook và Ive đến lúc này đã ở cạnh anh nhiều năm, Katie Cotton – phụ trách truyền thông, cùng Phil Schiller – trưởng bộ phận marketing tốt bụng, cũng vậy. Sina Tamaddon và Eddy Cue cũng dần dần trở thành một phần của nhóm cốt lõi, và Steve đã đề bạt để Fadell dẫn dắt lĩnh vực phần cứng của dự án iPhone, còn Forstall, một nhân tài cũ của NeXT, phụ trách phần mềm. Forstall và Fadell đáng ra đã có thể trở thành “Avie và Ruby” tiếp theo, nếu họ không coi nhau là địch thủ ngay từ đầu. Họ va chạm và tìm cách hạ thấp nhau thậm chí còn hơn cả khi Fadell đối đầu với Ive và Ruby. Steve thấy mình phải làm trọng tài những bất đồng bất

đầu đe dọa tới sự tương hợp đáng ca ngợi vốn vẫn là thứ “nước sôi” bí mật của Apple – sự hòa trộn của phần cứng thông minh và phần mềm thiên tài trong một thiết bị siêu kỳ diệu. Trên thực tế, Fadell chắt chứa một sức mạnh bùng nổ tới mức anh rời công ty vào năm 2009 và thành lập một công ty mới, tên là Nest Labs, sản xuất bộ ổn nhiệt và máy phát hiện khói kết hợp với mạng wifi. Fadell không được nhớ tới một cách triu mến trong phòng họp ban giám đốc. Ngày nay, khi các lãnh đạo cấp cao của Apple nói về Fadell, họ nhếch mép khinh khỉnh về người đã thiết kế ra “bộ ổn nhiệt bé tí”. Định nghĩa *bé tí* cũng là tương đối, tất nhiên rồi. Năm 2014, Google trả 3,2 tỉ đô la để mua lại Nest Labs của Fadell.

Trong năm cuối đời, hai cuộc cãi vã có thể tránh được đã làm Jobs xao lãng khỏi điều anh thực sự muốn làm: làm việc cùng nhóm của mình về những sản phẩm mới thật tốt. Hai sự kiện kết thúc, ngay cả sau khi Jobs mất, theo những cách khiếm Apple, và cả Steve, có vẻ ngạo mạn, ngoan cố, coi thường pháp luật. Bất đầu từ giữa những năm 2000, Steve là trưởng nhóm chính thức của một nhóm các CEO ở Thung lũng Silicon, nhóm này thỏa thuận không câu kéo các nhân viên kỳ cựu của nhau. Năm 2010, Sở Tư pháp Mỹ đệ lên một đơn kiện Apple, cùng với Adobe, Google, Intel, Intuit và Pixar, viện cớ là các công ty này đã tham gia một loạt các thỏa thuận, được ghi lại chính thức và không chính thức, không tuyển dụng người của nhau. Kéo theo đó là một vụ kiện tập thể vào năm 2011, được đưa lên bởi một kỹ sư ở Lucasfilm thay mặt cho 64.000 nhân viên của các công ty này, và những công ty khác ở Thung lũng Silicon. (Vụ kiện này kéo thêm Lucasfilm, công ty này cũng giống như Pixar hiện nay thuộc sở hữu của Disney, vào danh sách.) Bên nguyên đơn cho rằng kế hoạch chống cạnh tranh này làm hao hụt của người lao động hàng tỉ đô la tính theo những khoản lợi về lương mà đáng lẽ họ có thể được hưởng nếu không bị giới hạn độ linh hoạt trong công việc.

Các thư điện tử được đưa ra tòa trong quá trình điề u tra cho thấ y Steve rõ ràng có liên quan. Các thư này cũng cho thấ y anh thể hiện sự hài lòng cay nghiệt khi một nhà tuyển dụng của Google bị sa thải vì tìm cách câu kéo một nhân viên của Apple, sau khi Steve phàn nàn với Eric Schmidt, khi đó là CEO của công ty công cụ tìm kiế m không lồ ̣. Khi Jobs nghe được tin này, thư trả lời của anh là một biểu tượng mặt cười. Steve gầ n như không phải CEO duy nhấ t bị bắ t được các thư phù hợp với lời buộc tội, nhưng anh là người duy nhấ t thể hiện việc xem nhẹ tác động cá nhân của mộ i câu kế t này. Dường như động cơ chủ yế u của các lãnh đạo câ p cao khác là họ không muố n chọc tức Steve, người đã trở thành ông chủ hùng mạnh nhấ t trong lĩnh vực kinh doanh công nghệ.

Tim Cook không thấ y cách nghĩ của Steve là sáng suô t – mặc dù từ đó anh đã cô ̣ gắ ng dàn xé p vụ kiện cáo bắ ng cách đề nghị trả 100 triệu đô la cho các bên liên quan trong vụ kiện tập thể. “Tôi biế t Steve đang nghĩ về ̣ chuyện gì”, anh nói. “Anh á y không làm gì để kìm giữ mức lương cả. Chuyện đó không bao giờ nảy ra trong đầ u anh á y. Anh á y chỉ có một mục tiêu đơn giản. Nế u chúng tôi cùng nhau làm việc về ̣ vấ n đề ̣ nào đó – như với Intel, chúng tôi quẩ ng mọi thứ lên giữa bàn và nói, hãy đổi Mac thành bộ xử lý Intel – thì khi làm the ̣, chúng tôi không muố n họ câu kéo mấ t những nhân sự mà họ đang gặp gỡ, và họ không muố n chúng tôi kéo mấ t nhân viên của họ. Có gì là hợp lý khi anh không làm như the ̣, và đó là điề u tốt sao? Không một phút nào tôi nghĩ là anh á y bủ n xin đế n mức á y. Anh á y chỉ rấ t có ý thức bảo vệ nhân viên của mình.” Đó là một tranh cãi có lý, trong chùng mực của nó. Tấ t cả các CEO đề u muố n giữ chân các nhân viên giỏi nhấ t của mình. Nhưng nó bỏ qua mấ t sự thật đơn giản là chấ p nhận một thỏa thuận như the ̣ với các công ty khác, dù có dứt khoát hay không, cũng là phi pháp, theo chính phủ Mỹ và hầ u hế t các luật sư chồ ng độc quyề n.

Thái độ đó cũng gây hại cho Apple trong một vụ khác mà công ty phải dàn xếp, trong đó, chính phủ cho rằng Apple cấu kết với các nhà xuất bản sách để nâng giá sách điện tử. Khi Steve chuẩn bị tung ra iPad, anh đã đảm bảo là đọc sách trên thiết bị này sẽ được nhìn nhận như một tính năng hấp dẫn, tính năng mà anh hy vọng sẽ tạo ra lợi nhuận cho Apple trong khi cướp khách hàng từ Amazon. Anh và Eddy Cue nhiệt tình cổ vũ các nhà xuất bản sách áp dụng mô hình đại lý mà Apple sử dụng trên ứng dụng của mình và các gian hàng iTunes – các nhà xuất bản có thể định giá cho các cuốn sách điện tử của họ, miễn là Apple được 30% doanh thu. Hơn thế nữa, họ sẽ không được phép bán các tựa sách của mình với giá thấp hơn ở bất cứ nơi nào khác. Theo kịch bản này, giá sách đồng loạt tăng từ mức giá thấp 9,99 đô la mà Amazon thường tính cho các sách mới phát hành. Các nhà xuất bản cũng sẽ hưởng lợi nhuận ít hơn nhưng lại có thể đặt giá cao hơn và tránh được việc để cho Amazon hạ giá sách xuống. Ở đây cũng vậy, các thư điện tử của Steve không giúp gì cho Apple. Các thư thương thảo hùng hổ của anh thể hiện rằng anh hoàn toàn nhận thức được tác động của việc kéo tất cả các nhà xuất bản vào cùng một cách suy nghĩ. Trong thư gửi James Murdoch, con trai của CEO Rupert Murdoch của News Corp Jobs nói rằng anh tin là lựa chọn tốt nhất của News Corp là “Nhập cuộc cùng Apple, và xem liệu tất cả chúng ta có thể thành công trong việc tạo ra một thị trường sách điện tử chính thống thực sự ở mức giá 12,99 đô la và 14,99 đô la hay không.”

Rất có thể là Steve thực sự không muốn thấy có bất cứ trục trặc nào trong việc cố gắng xây dựng tinh thần đoàn kết giữa các nhà xuất bản, bởi anh đã làm điều tương tự với lãnh đạo của các công ty thu âm khi xây dựng Gian hàng Âm nhạc iTunes. Hồi đó, không ai buộc tội anh áy náy cấu kết cả, ngay cả khi anh khẳng định đặt giá ở mức 99 xu cho một bản nhạc. Cũng có thể rất nhiều các loại công cụ bảo vệ doanh nghiệp – tư vấn pháp lý tốt hơn, các nỗ

lực tuân thủ tốt hơn, v.v... – đáng ra đã có thể giữ cho Apple không phạm pháp trong cả vụ sách điện tử và câu kết về nhân công. Nhưng Steve đã đóng khuôn Apple thành một công cụ để biến những điều ẩn chứa trong trí tưởng tượng của mình thành sản phẩm thực, không phải một tổ chức giữ gìn cẩn trọng, tránh tác động tiêu cực của những cơn bão đông của anh. Thế nên những công cụ bảo vệ mà công ty có không đủ mạnh để ngăn chặn các rắc rối nảy sinh.

“Steve đã tạo ra một phương thức quản lý thích hợp cho loại sản phẩm mà anh ấy đang nghĩ tới”, Bill Gates nói với tôi sau khi Steve mất. “Anh biết đấy, nếu định làm cả phần cứng và phần mềm với nhau, anh sẽ phải thực hiện một vài thiết kế siêu, siêu đẹp, và anh sẽ phải làm việc đó từ đầu đến cuối, ở đó, quan hệ đối tác không phải là vấn đề then chốt, ở đó, anh hoàn toàn kiểm soát trải nghiệm đó. Anh ấy đã quản lý một tổ chức tuyệt vời, phù hợp với mục đích đó”. Chúng tôi nói chuyện về lý do vì sao có quá nhiều sách hứa hẹn tiết lộ cách kinh doanh “theo phong cách Apple”, hay “theo phong cách Steve Jobs.” Bill mô tả vì sao Steve lại là một ví dụ điển hình độc đáo về quản lý, với hình mẫu có khả năng ứng dụng hạn chế. “Có thể anh nên gọi cuốn sách của anh là *Đừng thử điều này ở nhà*”, anh nói, nửa đùa nửa thật. “Quá nhiều người muốn trở nên giống như Steve, có được phần khó ưa. Điều họ thiếu là phần thiên tài.” Anh cho rằng, một mặt trái đối với cách Steve Jobs điều hành một công ty là “Đây không phải là một tổ chức có sự kiểm tra và kiểm soát.”



CẢ ĐỜI MÌNH, Steve đã cố gắng kiểm soát câu chuyện về Apple bằng cách là người duy nhất của công ty kể chuyện về nó ra công chúng. Có một cái giá phải trả cho lựa chọn này không thực sự bộc lộ rõ cho tới năm cuối đời của Steve, khi tiếng xấu của anh và thành

công của Apple lôi kéo nhiều sự chú ý tới Cupertino chưa từng thấy. Apple trở thành cột thu lôi thu hút mọi thứ, từ những chỉ trích cho những vấn đề còn tồn tại của nền công nghiệp công nghệ cho tới những tranh cãi về quản trị doanh nghiệp có ảnh hưởng tới cả các công ty khác. Và người phát ngôn của nó lại là một người đang ốm thập tử nhất sinh đang nôn nóng đến tuyệt vọng khi xử lý những việc thực sự quan trọng, chứ không phải những luông xè gây mất tập trung này.

Kể từ khi bị ốm năm 2004, Steve luôn giữ trong đầu những điều anh thực hiện khi còn sống. Một số mang tính cá nhân, như lễ tốt nghiệp của bọn trẻ. Một số là việc công ty, như mong muốn sống đủ lâu để giới thiệu chiếc máy tính bảng iPad. Đói phó với những chiêu trò ồn ào của giới truyền thông bùng lên năm 2010 khi một ghi chép về công nghệ ghi nhận được một nguyên mẫu của chiếc iPhone 4 mà một kỹ sư trẻ của Apple để quên ở một quầy bar không hề nằm trong danh sách những việc phải làm của Steve. Cả việc bay trở về từ kỳ nghỉ ở Hawaii để kiểm soát vụ việc ồn ào đã dẫn được biết tới với cái tên “Antennagate”⁽²³⁾, hậu quả của việc người ta phát hiện ra khi cầm iPhone 4 ở những góc nhất định, tín hiệu sóng điện thoại sẽ thường xuyên bị mất hơn các dòng iPhone cũ⁽²⁴⁾. Và anh chỉ truyền sự nhạy cảm sang cho các vấn đề quản trị công ty. Tất cả những sự cố này, và hơn thế nữa, bổì thêm vào nhiệm vụ vốn đã cực kỳ nặng nề mà anh phải đối mặt trong việc quản lý một công ty đang vươn ra quốc tế với gần 50.000 nhân viên trong suốt những năm mà anh đang thực sự sắp chết.

Một phần trong nội dung mô tả công việc của CEO là xử lý những vấn đề đau đầu như thế này, và Steve không hẳn là giỏi chuyên này ngay cả khi anh đang khỏe mạnh. Anh vẫn luôn là người thiếu kiên nhẫn. Nhưng bệnh ung thư đã vắt kiệt sức anh và mang tới sự đau đớn mệt mỏi mà trước đây anh chưa từng nếm trải. Không có gì

đáng ngạc nhiên. Steve làm rõ i tung những chuyện mà đáng ra anh có thể xử lý dễ dàng ở những hoàn cảnh khác, khỏe khoắn hơn.

Ví dụ, một người biết điều có thể không đồng ý với đề tài liệu Steve có trách nhiệm ủy thác việc tiết lộ căn bệnh ung thư của mình sớm hơn và sau đó là liên tục đưa ra công chúng đầy đủ thông tin về tiến trình của nó hay không. Steve cảm thấy và có lẽ là ước ao một cách ngây thơ, rằng đây là vấn đề cá nhân, và vì thế anh vòng vo né tránh sự thật về tình trạng bệnh của mình hết lần này tới lần khác. Nhưng gọi Nocera là “đồ tôm lợm” khi phóng viên tạp chí *Times* gọi để làm rõ vấn đề chẳng giúp gì cho danh tiếng của Apple hay CEO của nó. Tương tự, những bình luận công khai của Steve về phản ứng của Apple với cuộc tranh cãi bùng nổ khi một loạt những vụ tự tử xảy ra tại các cơ sở ở Trung Quốc của Foxconn, nhà máy lắp ráp chính của iPhones, thay vì hỗ trợ lại càng làm cho Apple bị tổn thương hơn, trong một tình huống mà thành tích của nó thực ra khá tốt so với một doanh nghiệp toàn cầu lớn.

Khi Apple gây dựng chuỗi cung ứng phân phối ngày càng nhiều iPhone, iPod, iTouch, Nano và các sản phẩm tương tự, năm nào công ty cũng thanh tra điều kiện lao động ở các nhà máy của các nhà cung cấp và thậm chí là cả các nhà thầu phụ của các nhà cung cấp. Nhưng vấn đề lại lọt qua hoạt động thanh tra này. Điều đó không có gì là bất thường; không đáng ngạc nhiên, điều kiện làm việc của các nhà máy sản xuất ở Châu Á vẫn luôn đáng lo ngại từ hàng nhiều thập kỷ nay. Điều đó chắc chắn không thay đổi. Trong một hệ thống được thiết lập đơn thuần nhằm đảm bảo chi phí thấp nhất cho các nhà sản xuất Mỹ và Châu Âu, các công nhân chắc chắn không được trả lương hay đối xử thực sự tốt. Khi Apple biết về các vụ tự sát, thực ra công ty đã phản ứng rất nhanh, tập hợp một nhóm đặc biệt để điều tra các nhà máy của Foxconn và tiến hành những hoạt động khác mà một số nhà quan sát đánh giá là biết

nhìn xa trông rộng. Một lần nữa, những người hay lý luận có thể không đồng tình về chất lượng phản ứng của Apple. Nhưng điều mà tất cả mọi người đều có thể đồng ý là Steve không hề giúp ích cho các vấn đề này với một số những phản ứng công khai của anh với khủng hoảng, bao gồm một khoảnh khắc trong một hội thảo công nghệ khi anh phát biểu: “Ồ, chúng tôi đều đã vượt qua chuyện này rồi.” Anh nói nghe có vẻ lém lỉnh, theo cách mà bất kỳ CEO của công ty nào cũng sử dụng khi cố gắng khóa lấp một sự thật phiến toái.

Steve đã tiến được rất xa trong việc tiết chế một số những hành vi đã khiến cho gã trai trẻ ở Khu vườn của Thánh A-la thành ra bộc đồng, khó tính. Một số nhược điểm của anh vẫn đeo bám dai dẳng. Những nhược điểm khác đã được thuần phục. Và ngay lúc các áp lực công việc đáng ra đã thụ hưởng nhiều nhất từ sự tiến bộ của anh, thì căn bệnh ung thư lại chắt thêm sự phức tạp vào nhiệm vụ của anh.

Các câu chuyện về anh hùng thường không có những chương như thế này. Trong một bộ phim Pixar điển hình, hay trong các bộ phim hoạt hình của Disney – những bộ phim đang ngày một tốt hơn khi những ngày cuối đời của Steve tới gần, cảm xúc thực sự không hề bị chai cứng, mọi sự hòa giải đều ổn thỏa. Nhưng cuộc đời của Steve không phải là một bộ phim. Nó đầy cảm hứng, đầy bối rối và đầy tính nhân văn cho tới tận cuối cùng.

CHƯƠNG 17

“CỨ NÓI VỚI HỌ RẰNG TÔI LÀ MỘT GÃ KHỐN”

Đầu tháng 12 năm 2008, tôi nhận được một cuộc gọi của Steve khi tôi đang ở trụ sở văn phòng tại Foster City, California. Anh có vài chuyện quan trọng cần nói với tôi.

Trong mấy tháng trời, tôi đã tìm cách sắp xếp một cuộc phỏng vấn chung với Steve, Andy Grove, Bill Gates và Michael Dell. Mục đích của cuộc đàm đạo này là để loan tin về cuốn sách tôi đang ấp ủ. Tôi đã có một tiêu đề mà tôi nghĩ là đầy sinh khí – *Những thân hộ mệnh sáng lập* (Founders Keepers) – và một kế hoạch nhằm mô tả cách một nhóm nhỏ doanh nhân nghiên cứu công nghệ trở thành những người chi phối cả ngành; cách những nhà phát minh chẳng biết đến ai ngoài bản thân mình biến thành những người tự gây dựng đế chế; làm thế nào những người đầu bù tóc rêu sút ngày mơ mộng lại giữ vững được vị thế của mình khi các công ty họ tạo ra tăng trưởng nhanh chóng về quy mô, và khi sự giàu có cũng như ảnh hưởng tầm thế giới của họ vượt xa cả những giấc mơ.

Tôi dự định bắt đầu thực hiện cuốn sách vào năm 2005. Nhưng trong khi chu du trên một hành trình đáng lý ra là một kỳ nghỉ dài tới Nicaragua, tôi bị ốm nặng. Viêm nội mạc tim xuất hiện trong van tim nhân tạo đã được cấy ghép trong động mạch chủ của tôi tám năm trước, và từ đó lan ra khắp cơ thể tôi. Trong cột sống, tình trạng viêm nhiễm phát triển thành viêm màng não, và từ đó xâm nhập vào niêm mạc não của tôi. Các loại viêm nhiễm khác cũng thâm nhập vào một lá phổi, đường ruột, và những nơi khác khắp thân thể. Các bác sĩ tại một bệnh viện ở Managua đã cứu mạng tôi, nhưng chỉ bằng cách gây mê và tàn phá tôi với cả lô thuốc kháng sinh. Đáng

thuốc này dù trăn áp được sự viêm nhiễm, lại khiến tôi mất đi 65% thính giác, với một bên tai điếc hoàn toàn. Công ty chủ quản của tôi, Time Inc., chuyển tôi về bệnh viện Stanford ở Palo Alto bằng máy bay, tại đây tôi phải nằm ba tuần ở phòng chăm sóc tích cực. Các bác sĩ ở đó không hiểu nổi chính xác nguyên nhân nào khiến tôi bệnh nặng đến vậy.

Trong khoảng thời gian này, Steve đến bệnh viện thăm tôi một đôi lần. Tôi bị thuốc an thần, thuốc giảm đau và ảo giác mê sảng của chính mình làm quẫn trí đến nỗi trong một lần anh ghé thăm, tôi đã bày tỏ sự hối tiếc chân thành vì không thể chơi saxophone trong một chương trình tưởng nhớ Beatles mà anh lên kế hoạch tổ chức ở Las Vegas cùng Ringo Starr và Paul McCartney. Chẳng hiểu sao, tôi lại nghĩ rằng anh sẽ xách cây guitar lên để chơi phần của John Lennon, và anh đề nghị tôi tham gia ban nhạc bè. Tôi phân trần với Steve rằng vì mất thính lực nên tôi không thể làm việc đó được. Dường như, Steve và vợ tôi, Lorna, đã cười rất sảng khoái. Cô ấy kể lại cho tôi như vậy khi tôi đã tỉnh táo. Cô ấy cũng nói rằng trước khi rời đi, Steve nói: “Tôi đã bảo họ chuyển anh sang chế độ điều trị VIP. Cứ gọi tôi nếu anh cần bất cứ điều gì.”

Chúng tôi giữ liên lạc nhưng không thường xuyên qua thư điện tử trong vài năm sau đó, khi tôi dần phục hồi ở Santa Fe, New Mexico. Tôi xoay xở viết một bài báo cho trang bìa cuối của *Fortune* bằng cách chuyển chuỗi bốn cuộc phỏng vấn với John Lasseter của Pixar thành bài tự thuật của anh ấy. Steve không dành thời gian để chụp hình hay thậm chí trả lời một cuộc phỏng vấn ngắn cho bài báo mặc dù anh rất thân với Lasseter. Hóa ra anh đã quyết định không làm việc với tôi. Có lẽ hành vi hơi điên khùng của tôi khi anh đến thăm đã thuyết phục anh rằng tôi không còn có thể kể những câu chuyện của Apple (hay Pixar) tinh tế như trước đây

nữa, hoặc có khi vì điề`u gì khác. Tôi không bao giờ thực sự biế`t được lý do.

Mặc dù không hứng thú cộng tác với tôi trong khía cạnh báo chí nhưng Steve dường như thực sự tò mò về` ý tưởng cuố`n sách. Anh cùng tôi thảo luận về` dự án vài lầ`n, và vào mùa xuân năm 2008, tôi nói với anh tôi muố`n sắ`p xế`p một cuộc thảo luận bàn tròn với khoảng tám nhà sáng lập, lầ`y đó làm tâm điể`m cho bài viế`t của tôi. “Nhu` thề` quá nhiề`u người,” anh khịt mũi. “Mọi người đề`u sẽ muố`n xuấ`t hiện trước ó`ng kính, và sẽ không ai nói chuyện một cách trung thực hay chính xác.” Thay vào đó, anh đề` xuấ`t, “Hãy đặt tâm điể`m cuố`n sách của anh vào sự xuấ`t hiện của PC. Có bô`n chúng tôi, hắ`n rồ`i. Tôi, Bill, Andy [Grove], và Michael [Dell]. Hãy đễ` chúng tôi tập hợp lại và chúng tôi sẽ có một cuộc thảo luận thú vị. Nó sẽ có trọng tâm hơn. Mỗi chúng tôi đề`u biế`t rõ những điể`m yế`u và điể`m mạnh của nhau. Nó sẽ làm nên một câu chuyện thú vị hơn và tắ`t cả chúng tôi sẽ phải trung thực hơn.”

Anh thậm chí còn đề` nghị giúp tôi tranh luận với ba người kia, mặc dù tôi đã nói với anh rằ`ng, tôi không nghĩ điề`u đó là câ`n thiế`t. Chỉ câ`n nói với họ rằ`ng Steve muố`n làm việc đó cũng đủ đễ` khiế`n họ sẵn sàng tin vào ý tưởng. Thông báo về` sự tham gia của Steve giố`ng như vẩy cây đũa phép. Tôi nhận được phản hờ`i ngay tức thì của ba người kia mặc dù lịch trình của họ rắ`t khít khao. Sau vài lầ`n đề`n dứ, chúng tôi sắ`p xế`p một cuộc hẹn bô`n người tại văn phòng quỹ gia đình của Andy Grove ở trung tâm Los Altos, California vào thứ Năm, ngày 18 tháng 12. Cả bô`n người hứa sẽ ăn bữa trưa và dành toàn bộ buổi chiề`u cùng nhau. Terri Murphy, người quản lý lâu năm của Andy, chuẩn bị bữa ăn sau khi tôi tham vắ`n Lanita Burkhead, trợ lý hành chính của Steve, nên làm món gì cho ông chủ nổi tiể`ng khó tính của cô – sushi, một món salad, và trà thảo mộc.

Nhưng vào đầu giờ chiều ngày 11 tháng 12, Steve gọi điện thoại cho tôi từ nhà: “Chào Brent, Steve đây.” Không chờ tôi đáp lại, anh lập tức thông báo, “Tôi thực sự ghét phải nói điều này nhưng tôi không tham gia cuộc gặp thứ Năm tới được rồi.”

Tôi không thể tin nổi vào tai mình. “Steve, chúng ta đã lên kế hoạch cho việc này trong sáu tháng. Những người khác đã phải sắp xếp lại cả lịch làm việc của mình để có thể góp mặt. Lanita nói mọi thứ đều đã được sẵn sàng cho tuần sau. Chúng tôi không thể làm được nếu anh vắng mặt.”

“Chắc chắn anh làm được,” anh nói.

Tôi không nói gì, chỉ chờ anh giải thích.

“Tôi phải nói với anh, Brent, sức khỏe của tôi đang tụt dốc. Tôi không thể tăng cân. Anh biết đấy. Tôi ăn chay, vậy mà bây giờ tôi đã bắt đầu phải ăn sữa sô cô la, pho mai, rồi đủ thứ. Nhưng tôi cứ ngày càng hao mòn đi. Anh sẽ không muốn trông thấy tôi như thế này đâu. Những người khác cũng vậy. Laurene nói tôi không thể chờ đợi thêm nữa. Tôi phải đối mặt với chuyện này. Và cô ấy đúng.”

Tôi hỏi anh về ca phẫu thuật trước đó, và tại sao anh lại khẳng định mạnh mẽ rằng anh đã được chữa khỏi như thế. Tuyên tụy của anh vẫn có vấn đề? Hay là vấn đề nào khác? Anh giải thích với tôi rằng một kiểu rối loạn nội tiết khiến cơ thể anh khó tiêu hóa thức ăn. “Tôi ăn gì, nó cũng trôi tuột ra ngoài,” anh nói.

“Dù vấn đề là gì đi nữa, tôi cũng phải bỏ hết những thứ khác và xử lý nó ngay bây giờ. Nó phải là ưu tiên duy nhất của tôi. Tôi nợ gia đình mình. Tôi thậm chí chưa nói gì với ban giám đốc hay Tim và những người khác, nhưng tôi sẽ phải nghỉ để điều trị một lần nữa. MacWorld thì cận kề rồi, nên tôi phải thông báo chuyện này trước lúc đó, bởi tôi cũng không nghĩ mình có thể làm cả việc ấy nữa.”

Rồi giọng anh thay đổi. “Tôi luôn cho anh biết những diễn biến sức khỏe của tôi, vì anh có thể hiểu. Nên tôi chắc rằng anh biết anh không được nói chuyện này với bất kỳ ai khác. Chỉ có anh và tôi. Thế nên tôi mới gọi. Bởi tôi muốn tự mình nói với anh. Tôi muốn anh biết rằng tôi thực sự muốn tham dự cuộc gặp mặt cùng anh. Nhưng tôi không thể.”

Thờ người trên rìa chiếc đi văng ở văn phòng tại nhà, tôi thử hình dung xem Steve trông như thế nào. Tôi đã không gặp anh kể từ Hội thảo Các nhà Phát triển Toàn Cầu tại Moscone Center ở San Francisco hồi tháng 6 năm ngoái. Khi đó trông anh gầy nhưng vẫn đầy sức sống. iPhones bay vèo vèo khỏi các cửa hàng và App Store đang bán ra hàng triệu bản ứng dụng. iMac, những phiến mỏng vuông vức màu trắng tinh khiết nổi bật bên cạnh ngay trước mắt bạn, giờ đây bán chạy hơn bao giờ hết. Và MacBook Air mới – một “siêu mẫu” trong giới máy tính xách tay – là thiết bị mới nhất.

“Vậy tôi phải nói gì với Bill, Andy và Michael?” tôi hỏi. “Họ sẽ muốn biết tại sao anh lại rút lui vào phút cuối? Tôi sẽ nói với họ rằng anh không được khỏe nhé? Tôi sẽ không nói gì nhiều hơn thế.”

Lúc đầu Steve không trả lời, rồi sau mấy giây, với một tiếng cười chua chát, anh nói: “Cứ bảo họ tôi là một gã khờ. Dù sao thì chắc họ cũng đang nghĩ thế rồi, vậy thì tội gì không nói bét ra.”

Tôi lặng người. “Anh muốn tôi nói thế thật à?” tôi trả lời, tâm nghĩ không ai trong số họ sẽ tin điều đó. Họ thừa biết Steve sẽ không chiêu theo tôi về ý tưởng bàn tròn này chỉ để rút lui. Anh có thể là một kẻ ngỗ ngược, nhưng khờ nọ nạn thì không. “Tất cả những gì tôi yêu cầu chỉ là anh đừng nói với họ lý do thực sự. Chưa phải bây giờ.”

Tôi không nói với gì hơn với Michael, Andy hay Bill ngoài việc Steve phải hủy buổi gặp vì một mâu thuẫn cá nhân mới nảy sinh. Khoảng một tháng sau, khi Apple thông báo việc Steve nghỉ dưỡng bệnh vì những vấn đề “phức tạp” liên quan đến sức khỏe, tôi gặp Bill tại văn phòng của anh ở Kirkland, Washington. Anh nói với tôi rằng anh muốn liên hệ với Steve nhưng không chắc đâu là cách tốt nhất. Họ đã không nói chuyện với nhau từ lâu. Tôi cho anh số điện thoại nhà và di động của Steve, cùng địa chỉ thư điện tử và số điện thoại của trợ lý Lanita của anh, nhưng trước đó, tôi có kể lại cho anh câu chuyện cái có “gã khố n” mà Steve đã gợi ý. Như bất cứ ai, Bill thích những câu đố i thoại thông minh, và anh đã phải bật cười.



THEO LỜI TIM COOK, lầ n đầ u tiên anh và Katie Cotton, giám đốc truyền thông của Apple, biế t về sự câ n kíp phải ghép gan của Steve là vào tháng 1 năm 2009, vài tuầ n sau khi Steve nói chuyện với tôi. Nhưng anh đã phải chứng kiế n Steve héo hắ t đầ n đi trong suố t cả năm 2008. Đầ u năm 2009, Steve không hề đế n văn phòng, và Cook hầ u như ngày nào cũng tới nhà thăm anh. Anh bắ t đầ u lo rằng mọi chuyện cuố i cùng cũng đang diễn tiế n theo hướng nguy hiểm chề t người. “Thật kinh khủng khi ngày nào cũng phải đế n đó và trò chuyện với anh â y hế t ngày bởi anh sẽ phải chứng kiế n sức khỏe của anh â y suy sụp từng ngày,” Cook kể. Steve trông bắ t đầ u tàn tạ đế n mức đáng lo ngại. Anh bị chứng cổ chướng – hiện tượng tích tụ dịch trong khoang màng bụng khiế n bụng anh chướng lên kinh khủng – và anh cứ nằ m trên giường cả ngày, hồ c hác, mệt mỏi và khó chịu.

Anh nằ m trong danh sách những người chờ ghép gan ở California. Danh sách này không thể đảo lộn. Trong nhiề u cuộc gặp gỡ bên giường, Steve nói với Cook rằng anh nghĩ anh có thể có được

cơ hội ghép gan sớm hơn những người khác bởi anh có một nhóm máu hiếm. Cook không thấy tuyên bố đó hợp lý chút nào, bởi dù trong danh sách đăng ký, số người có cùng nhóm máu với Steve sẽ ít hơn, nhưng đồng thời số người có gan có thể cấy ghép cho anh cũng ít hơn. Trên thực tế, cơ hội để Steve có được người cho gan là không sáng sủa chút nào.

Một buổi chiều, Cook rời nhà với tâm trạng lo âu đến mức anh đã thử máu của chính mình. Anh phát hiện ra mình cũng có nhóm máu hiếm, và giả định rằng có thể nó cùng loại với máu của Steve. Anh bắt đầu tìm hiểu, và biết được rằng có thể chuyển một phần gan của một người đang sống cho ai đó cần cấy ghép. Có khoảng 6.000 người hiến tạng sống mỗi năm ở Mỹ, và tỉ lệ thành công với cả người cho và người nhận là khá cao. Gan là một bộ phận có khả năng tái sinh. Phần gan cấy ghép vào người nhận sẽ phát triển tới kích thước có thể hoạt động, và phần gan mất đi ở người cho cũng sẽ tái sinh.

Cook quyết định tiến hành một loạt các cuộc kiểm tra xem mình có đủ khả năng hiến tạng sống hay không. “Tôi nghĩ anh ấy sắp chết,” Cook giải thích. Anh đi tới một bệnh viện cách xa Bay Area vì không muốn bị nhận ra. Ngày trở về, anh đến thăm Steve. Và ở đó, ngồi một mình với Steve trên giường bệnh trong ngôi nhà ở Palo Alto, Tim đưa ra đề nghị hiến gan cho Steve. “Tôi thật sự muốn anh ấy chấp nhận,” anh nhớ lại, “Anh ấy cắt ngang gân như trước khi tôi kịp dứt lời. ‘Không,’ anh ấy nói. ‘Tôi sẽ không bao giờ để anh làm thế. Tôi sẽ không bao giờ làm thế!’”

“Những người ích kỷ,” Cook tiếp tục, “không trả lời như vậy. Ý tôi là, cái gã này, hắn đang chết, hắn rất cận kề cái chết vì một vấn đề ở gan, và có người khỏe mạnh đề xuất cách giải quyết. Tôi nói, ‘Steve, tôi hoàn toàn khỏe mạnh. Tôi đã kiểm tra rồi. Đây là báo cáo y tế. Tôi có thể làm điều này và tôi không phải chịu rủi ro

nào hết. Tôi sẽ ổn.’ Và anh ấy thậm chí không chịu nghĩ về chuyện đó. Không phải là, ‘Anh có chắc muốn làm vậy không?’ Không phải là, ‘Tôi sẽ nghĩ thêm.’ Không phải là, ‘Ồ, tình trạng của tôi...’ Mà là, ‘*Không*, tôi sẽ không làm thế!’ Anh ấy ngồi bật dậy trên giường mà nói. Và việc này diễn ra khi tình hình đã rất tồi tệ. Steve chỉ là mắ ng tôi bốn hay năm lầ n suốt mười ba năm tôi biết anh ấy, và đây là một trong những lầ n đó.”

“Mọi người chẳng hiểu gì về anh ấy,” Cook nói. “Tôi nghĩ cuốn sách của [Walter] Isaacson đã gây hại lớn cho anh ấy. Nó chỉ đơn thuầ n làm mới một loạt những bài viết trước đó, và tập trung vào những phầ n nhỏ trong nhân cách của anh ấy. Bạn có cảm giác [Steve là] một kẻ vĩ củ o ng tham lam, ích kỷ. Mô tả đó không đúng. Con người mà tôi đọc được trong cuốn sách đó là người tôi chưa bao giờ muố n làm việc cùng trong suốt thời gian qua. Cuộc số ng quá ngắ n ngủi.” Nói ra điề u này, Cook có chung cảm giác với nhiề u người bạn thân của Steve – trong hế t cuộc phỏng vấ n này qua cuộc phỏng vấ n khác, họ phàn nàn rằ ng cuốn sách đó chẳng giải thích gì nhiề u về lý do tại sao họ lại làm việc rấ t lâu dài và nỗ lực cho Steve. Những nhân viên cũ đó cũng chia sẻ một tư tưởng chung khác: ý tưởng rằ ng cùng với Steve, họ đã làm những công việc tuyệt vời nhấ t trong cuộc đời mình.

“Steve quan tâm,” Cook tiế p tục, “Anh ấy quan tâm sâu sắ c đế n mọi thứ. Vâng, anh ấy nhạy cảm với mọi thứ, và anh ấy muố n mọi thứ thật hoàn hảo. Đó là điề u tuyệt vời ở anh ấy. Anh ấy muố n mọi người làm những việc tuyệt nhấ t. Anh ấy tin rằ ng những nhóm nhỏ thì tốt hơn những nhóm lớn, bởi khi đó bạn có thể làm được nhiề u hơn bạn tưởng. Và anh ấy tin rằ ng chọn được đúng người thì tốt hơn trăm lầ n so với việc chọn ai đó “hơi đúng”. Tất cả những điề u đó đề u rấ t đúng. Rấ t nhiề u người lầ m tưởng sự nhạy cảm đó là ngạo mạn. Anh ấy không phải là thánh. Tôi

không nói như vậy. Không ai trong chúng ta là thánh. Nhưng dứt khoát không đúng khi nói anh ấy không phải một con người vĩ đại, và điều đó không được hiểu cho trọn vẹn.”

“Steve mà tôi gặp vào đầu năm 1998 sốc nổi, liều lĩnh, bốc đồng, tất cả những điều đó. Nhưng còn một mặt mềm dẻo của anh ấy nữa, và mặt mềm dẻo đó lại trở thành phần lớn hơn trong anh suốt mười ba năm tiếp theo. Bạn có thể thấy điều đó thể hiện qua nhiều cách. Khi nhân viên hay người thân của họ gặp vấn đề về sức khỏe, anh ấy sẽ làm đủ mọi cách xoay tròn chuyện đả t để đảm bảo rằng họ có được sự chăm sóc y tế tử tế. Anh ấy làm vậy một cách chu đáo chứ không qua loa theo kiểu ‘Cứ gọi cho tôi và trở lại gặp tôi nếu anh cần tôi giúp’.”

“Anh ấy có sự can đảm để thừa nhận mình sai, và thay đổi, một phẩm chất thường thiếu hụt ở nhiều người ở tầm cỡ đó, những người đã đạt được nhiều đến vậy. Bạn sẽ không thấy nhiều người ở tầm cỡ đó chịu thay đổi phương hướng ngay cả khi họ nên làm như thế. Anh ấy không bị ràng buộc bởi bất cứ điều gì ngoại trừ một tập hợp các giá trị cốt lõi. Anh ấy có thể bỏ lại bất cứ điều gì khác. Anh ấy có thể làm điều đó nhanh hơn bất cứ ai tôi từng biết trước đây. Đây là một thiên tài tuyệt vời. Anh ấy luôn luôn thay đổi. Steve có khả năng trải qua quá trình học hỏi và tích lũy kinh nghiệm nhanh chóng hơn bất cứ ai tôi biết, ở nhiều lĩnh vực khác nhau.”

“Steve mà tôi biết là người phá hoại đời sống xã hội của tôi, không phải bởi anh là một kẻ khó ưa, mà vì anh biết tầm quan trọng của gia đình đối với cuộc đời mình, và anh cũng muốn tôi có được điều đó,” Cook, người công khai mình là người đồng tính vào năm 2014, tiếp tục. (Steve và những người khác ở công ty đương nhiên đã biết chuyện này nhiều năm trước.) “Một hôm anh ấy gọi cho mẹ tôi – anh ấy thậm chí chưa quen mẹ tôi, bà sống ở Alabama. Anh ấy bảo đang tìm tôi, nhưng anh ấy biết làm thế nào để kiếm

tôi mà! Và anh ấy nói với bà về tôi. Có rất nhiều điều để bạn thấy được ở anh ấy khía cạnh rất dịu dàng, hay quan tâm, hay cảm xúc, hay cái gì đó tùy cách bạn muốn gọi. Anh ấy có loại gene đó. Những ai coi cuộc sống như một mối quan hệ giao dịch với mọi người... không làm như vậy.”



CUỐI CÙNG STEVE CŨNG được cấy ghép gan. Ngoài danh sách ở bệnh viện đang điều trị anh cũng đồng thời đăng ký cả trong một danh sách khác hoàn toàn hợp pháp ở Memphis, Tennessee; yêu cầu duy nhất để được sắp xếp vào một danh sách thuộc bang khác là anh có thể đến được bệnh viện trong vòng tám giờ sau khi được thông báo rằng đang có một lá gan sẵn sàng – vì Steve có một chiếc phi cơ riêng, anh có thể làm được điều đó – và được các bác sĩ tại bệnh viện anh đang điều trị đánh giá là đủ sức khỏe để phục hồi sau phẫu thuật. Anh và Laurene bay tới Memphis để phẫu thuật vào ngày 21 tháng 3 năm 2009. Do các biến chứng, anh phải làm thêm một cuộc phẫu thuật thứ hai sau đó vài ngày. Anh và Laurene ở lại Memphis trong suốt hai tháng khô cằn liệt đó, trong khoảng thời gian ấy, tình hình nguy kịch đến mức họ hàng và bạn bè thân thiết như Jony Ive, Mona Simpson, luật sư của Steve là George Riley, và những người khác đã tới thăm và có lẽ là để chào từ biệt anh. Ive thậm chí còn mang tới một món quà đặc biệt từ nhóm thiết kế của Apple – một bản sao thu nhỏ tỉ mỉ bằng nhôm của chiếc Macbook Pro sẽ xuất xưởng vào tháng 6. Các nhân viên thiết kế đã làm ra các mẫu nano này cho Steve sau mỗi lần ra mắt sản phẩm mới. Do hoàn cảnh, bản sao lần này thật đặc biệt.

Tất nhiên, Steve qua khỏi. Sau đó anh ấy nói với Bob Iger rằng anh đã xem xét khả năng rời Apple sau ca phẫu thuật, để dành nhiều thời gian hơn cho các con. Nhưng, theo Eddy Cue: “Chỉ có hai thứ

Steve thật sự quan tâm trong cuộc đời mình, Apple – và ở mức độ nào đó là Pixar – cùng gia đình anh.” Anh ấy yêu cả hai. Anh trở lại làm việc, và cũng như sau cuộc phẫu thuật năm 2004, anh làm việc với đầy sinh lực. Anh có một cột mốc mới muốn đạt được trước khi chết: sự ra mắt của iPad.



PHÁT TRIỂN IPAD, về mặt công nghệ, dễ hơn tạo ra iPod hay iPhone. Ở sản phẩm đầu tiên, nhóm đã phải nghiên cứu một cách vận hành hoàn toàn mới. Với iPhone, Apple đã đẩy cuộc cách mạng máy tính cá nhân tới đỉnh điểm, bằng cách kết hợp ba thiết bị vào một siêu máy tính cầm tay. Giờ đây, được trang bị kinh nghiệm từ hai cuộc chiến đó, Steve và cộng sự có thể tạo ra thứ gì đó thanh tú và đầy bất ngờ. Trở lại năm 2004, Steve chuyển Dự án Tím từ máy tính bảng sang điện thoại. Làm như vậy, anh đảm bảo rằng thiết bị máy tính bảng của Apple sẽ là một dòng mở rộng của iPhone; khi nhóm của anh chuyển sang xây dựng iPad, họ *tô i đa hóa* một chiếc iPhone, thay vì *tô i thiểu hóa* một chiếc iMac. Điều đó có nghĩa là sử dụng các bộ vi xử lý dựa trên ARM đang phổ biến trên điện thoại thông minh, chứ không phải các chip ngốn năng lượng hơn của Intel đang chạy ở nhiều máy tính. Điều đó có nghĩa là áp dụng màn hình đa cảm ứng và bàn phím ảo của iPhone. Có lẽ điều quan trọng nhất trong tất cả – và trở trêu nhất, đặc biệt như sự phản đối ban đầu của Steve – là iPad sẽ được hưởng lợi lớn từ iTunes AppStore. Chiếc iPad cho các nhà phát triển phân mềm một mục tiêu nhắm tới mạnh mẽ hơn nhiều so với iPhone, chủ yếu bởi màn hình lớn hơn làm cho nó có khả năng, và thực tế là làm được, những việc hay ho mà bạn không thể thực hiện trên một thiết bị kích thước bỏ túi. Thường được bán ở mức giá thấp như ứng dụng iPhone, những ứng dụng mới thú vị cho iPad có vẻ là một thương vụ hời hơn khi chúng bùng nổ trên những màn hình lớn hơn. iPad đã nhân thêm tầm

quan trọng của App Store, cũng như ảnh hưởng của thị trường mới và mô hình kinh doanh phần mềm mà nó tạo ra.

Với đòn kếp của iPhone và iPad, Apple đã hoàn toàn định hình lại hình thức kinh doanh của hoạt động sản xuất và bán phần mềm tiêu dùng. Nếu trước đây các nhà phát triển phải định giá các ứng dụng phần mềm của mình sao cho có thể thu lợi nhuận từ việc bán vài nghìn bản, thì giờ đây họ có thể bán nó vào một thị trường của hàng trăm triệu người. Cơ hội cực lớn này mở đường cho tất cả kiểu phát triển mà trước đó thậm chí không có nổi một tia cơ hội trong các thị trường nhỏ hơn. Cứ nêu ra cái mà bạn muốn làm, và có lẽ sẽ có một (hoặc hai hoặc ba hoặc mười) ứng dụng thực hiện điều đó. Chuyện này đã không thể xảy ra ở thế giới PC, vì mức giá cần thiết để đạt được lợi nhuận với một lượng bán ra nhỏ hơn nhiều đơn giản là quá cao.

Nếu xem xét sự nghiệp của Steve trong vai trò một chuyên gia công nghệ thì iPad không phải là sản phẩm trọng đại như iPhone. Nhưng trên một số phương diện, nó chính là hiện thân cho tính thanh lịch nhất trong những mục tiêu lâu dài của anh: tạo ra một công nghệ có vai trò là cánh cửa dẫn vào thế giới vô hạn của thông tin, và tạo ra công nghệ đơn giản và mạnh mẽ tới mức về cơ bản là không nhận ra sự hiện diện của nó. Sự thấu hiểu của anh về những mục tiêu thiết yếu đó chính là điều phân biệt anh với con người ở thời điểm đầu khởi nghiệp với sở thích tìm hiểu công nghệ. Khát khao không ngừng nghỉ nhằm đạt được mục tiêu đó đã phản bội anh hơn một lần, khiến anh phải cố gắng bật thật xa thậm chí trước khi công nghệ chịu cất bước. Và khi anh và các cộng sự cố gắng tìm cách tạo ra iPad, thì cuối cùng anh cũng đã học được cách làm cho công nghệ, về cơ bản, trở nên vô hình. Quả là một nghệ sĩ thực thụ, anh cuối cùng đã ẩn đi tất cả dấu vết về công sức lao động của mình.

Cảm giác mãn nguyện và hài lòng của Steve với thành quả này thể hiện rất rõ ràng vào ngày 27 tháng 1 năm 2010, khi anh giới thiệu iPad tại Trung tâm Nghệ thuật Yerba Buena bang San Francisco. Lần này, sân khấu được xếp đặt với một chiếc ghế nhỏ cùng một cái bàn, đây không phải là những đạo cụ chuẩn cho những buổi trình diễn sản phẩm của anh. Khi Steve, trông hốc hác, bước lên sân khấu, như thường lệ, anh được hoan nghênh nhiệt liệt. Anh tự tin bước chậm rãi và hào hứng tự hào kể lại một số thành tựu của công ty. Một slide anh làm cùng Woz máy ngày trước được chiếu phía bên trên với các số liệu thống kê: 250 triệu iPod đã được bán; 3 tỉ lượt tải từ App Store trong một năm rưỡi; doanh thu hàng năm trên 50 tỉ đô la. Anh giải thích, giờ đây Apple đã là một công ty thiết bị di động; trên thực tế, với doanh thu đạt được, nó là công ty thiết bị di động lớn nhất thế giới.

Có gì đó bi thương về tất cả những điều này, dù Steve vẫn luôn dùng những phút đầu tiên của buổi thuyết trình để cập nhật cho công chúng về Apple. Rồi cuộc thì, đây là phần anh thuật lại về sự nghiệp của chính anh. Và sau mười, mười lăm phút gì đó, cảm xúc của sự kiện tăng lên khi Steve ngó xuống chiếc ghế đôi bằng da để minh họa cho việc sử dụng iPad dễ dàng ra sao. Việc này dĩ nhiên là để hỗ trợ cho tình trạng sức khỏe đi xuống của anh. Nhưng nó cũng phục vụ cho cả sản phẩm nữa. Anh ngả người ra sau, và đảo qua một loạt những việc bạn có thể làm với những ngón tay của mình trên iPad: gửi email, lướt web, mở các ứng dụng nghe nhạc, xem video trên Youtube, hay thậm chí vẽ những bức tranh “kỹ thuật số” bằng ngón tay. “Nó thân thiện hơn rất nhiều so với một chiếc máy tính xách tay,” anh phát biểu, cực kỳ mãn nguyện. Nhất cử nhất động của anh được chiếu trên màn hình lớn. Giống như mọi lần khác, phần trình diễn này được tổ chức với mục đích rõ ràng: thể hiện rằng thiết bị này thực sự là một lời mời tới một kiểu công nghệ máy tính

mới, một điều gì đó tự nhiên và thư giãn tới mức sẽ trực tiếp len lỏi vào đời sống hàng ngày của bạn dễ dàng đến khó tin.

Mặc dù iPad nhận được tương đối những lời phê bình ban đầu, công chúng lập tức hiểu được sức hấp dẫn của nó. Chiếc iPad thế hệ đầu tiên là mẫu sản phẩm ra mắt bán chạy nhất mà Apple từng tung ra, tạo ra những cơn sốt làm cho đợt ra mắt của iPod và iPhone trở nên nhạt nhòa: tới cuối năm 2010, công ty đã bán gần 15 triệu chiếc iPad.



NĂM 2009, STEVE trở lại đầy sinh lực, giống như sau cuộc phẫu thuật đầu tiên năm 2004. Nhưng lần này thì khác. Mọi người hiểu rằng sự trở lại của anh sẽ kết thúc, và họ hiểu nó sẽ kết thúc như thế nào, chỉ là không biết khi nào mà thôi. Không bàn gì đến chuyện chữa khỏi nữa; thay vào đó, Steve cố gắng “sống chung” với căn bệnh càng lâu càng tốt. Steve không nói với nhiều người về bệnh tật của mình, và anh thậm chí không dành nhiều thì giờ để bàn luận về nó thẳng thắn với những người thân cận. Tuy nhiên viễn cảnh thực sự về cái chết của anh ở đó, hiển hiện.

Bob Iger biết điều này. Đúng như Iger mong đợi, Steve đã là một thành viên quan trọng và hiền lành của ban quản trị Disney kể từ thương vụ Pixar năm 2006. Mọi quan hệ của Steve với Iger trở nên chặt chẽ tới mức Steve muốn Iger tham gia ban quản trị của Apple, Iger không thể làm điều đó vì những lý do về trách nhiệm ủy thác. Trên thực tế, do mọi quan hệ giữa họ, Iger cũng từ chối lời mời của Sergey Brin, Larry Page và Eric Schmidt vào ban quản trị của Google. “Anh ấy bảo tôi anh ấy sẽ ghen,” Iger nói với một nụ cười buồn bã, dù với nguyên nhân và cách thức Apple và Google trở nên bất hợp tác, rất có thể lý do chính là sự không chấp nhận của Steve chứ không đơn thuần chỉ là ghen tị.

Trước ca ghép gan, Iger và Steve nói chuyện ba hay bốn tuần một lần. Họ thậm chí gặp nhau suốt kỳ nghỉ đông ở Hawaii. “Tôi ở khách sạn Four Seasons, và anh ấy ở khu nghỉ dưỡng Kona Village. Chúng tôi tản bộ cùng nhau rất nhiều. Ngày nào anh ấy cũng đi dạo, và điểm cuối là ở Four Seasons. Chúng tôi sẽ cùng tản bộ và anh ấy cố gắng thuyết phục tôi về những thứ đại loại như dưa trắ ng thì ngon hơn dưa vàng. Và chúng tôi ngồ i trên những băng ghế dài, trò chuyện về âm nhạc và về thể giới. Ở đó, tôi đã nói với anh ấy một thông tin đầ y phá n kích rằng chúng tôi đang chuẩn bị xây dựng một khu nghỉ dưỡng ở Hawaii, một khu nghỉ dưỡng chín trăm triệu đô la. Tôi nhận thấ y anh ấy không thích ý tưởng đó. Tôi bảo: ‘Tại sao không?’ Anh ấy nói nó không phải là một ý tưởng đủ lớn. Tôi nói: ‘Chín trăm triệu đô la, Disney tới Hawaii, đó không phải một ý tưởng lớn ư? Thế với anh thì thế nào là một ý tưởng lớn?’ Anh ấy đáp, ‘Mua Lanai’ [một hòn đảo nhỏ trong tiểu bang mà sau này được Larry Ellison mua lại]. Anh ấy nghĩ chúng tôi nên xây dựng một công viên giải trí trên đảo, tất cả du khách được đưa tới đó bằng một dịch vụ vận tải đặc biệt của Disney. Điề u đó hoàn toàn phi thực tế.”

Thông thường, hai người gặp nhau ở Burbank, khi Steve xuô ng trụ sở Disney để họp ban quản trị. Mặc dù Iger không thuộc ban quản trị của Apple (anh tham gia sau khi Steve mất), Steve vẫn tìm đế n lời khuyên của anh về những việc diễn ra tại công ty, và dẫn anh tới phòng thí nghiệm thiết kế của Jony Ive bất cứ khi nào anh ghé qua Cupertino. “Chúng tôi sẽ đứng bên cạnh một cái bảng đen để phát triển ý tưởng,” Iger nhớ lại. “Chúng tôi nói về việc mua các công ty. Chúng tôi nói về việc mua Yahoo!” trước mỗi cuộc họp ban quản trị của Disney, Steve thường được Iger chỉ dẫn tường tận. “Chúng tôi đồng thuận trong hầ u hết mọi việc,” Iger nói. “Dù không được lên kế hoạch phát triển từ trước, nhưng khi Steve nói, ban quản trị đề u lắng nghe.”

Không hẳn là Steve lên tiếng về mọi vấn đề, nhưng khi đã lên tiếng Steve thường nói với một phong cách mạnh mẽ mà lịch thiệp. Steve ghét việc mua lại cổ phiếu, tức là khi các công ty mua lại cổ phần của chính họ trên thị trường chứng khoán – một động thái được cho vừa là một khoản đầu tư tốt cho công ty vừa là tín hiệu thể hiện sự tin tưởng của công ty với các nhà đầu tư lớn. Anh phản đối quyết liệt việc này tại một cuộc họp ban quản trị, tuy nhiên Disney vẫn tiến hành. Ngược lại, khi Disney sắp tham gia một liên doanh với Carnival Cruise Lines vì Iger không nghĩ anh có thể nhận được sự hỗ trợ của ban quản trị để làm hai tàu du lịch mới hàng tỉ đô la, Steve nhiệt tình hỗ trợ anh, và cuối cùng là ban quản trị, để Disney tự xây dựng những chiếc tàu đó. “Nếu đây là một thương vụ tốt,” anh nói, “sao anh lại đặt thương hiệu của mình vào tay người khác?” Cuối cùng Disney đã tự mình xây dựng hai chiếc tàu mới đó.

Steve cũng hỗ trợ việc kinh doanh bán lẻ của Disney. Năm 2008, công ty mua lại các cửa hàng của mình, sau nhiều năm chuyển nhượng cho các nhà khai thác bên ngoài. Khi người đứng đầu bộ phận bán lẻ lần đầu tiên trình bày với ban quản trị các kế hoạch của mình, Steve, luôn ngồi bên cạnh Iger, trở nên bất nhẫn và bắt đầu đảo mắt. Sau đó có lúc anh bật ra, lảm bảm “Nhu cút!” theo kiểu khiến ai cũng nghe thấy. Iger đá vào ống quyển của anh cố để làm cho anh ngậm miệng lại. Ngay khi phần thuyết trình kết thúc, Steve hỏi nhân viên phụ trách bán lẻ hai câu hỏi đơn giản: “Thông điệp anh gửi tới khách hàng khi họ bước qua cửa là gì? Tuyên bố mà anh đang tạo ra là gì?”

“Người nhân viên không thể trả lời được các câu hỏi,” Iger nhớ lại. “Cả căn phòng im phăng phắc.” Sau đó, Steve nói với Iger rằng anh ta nên sa thải nhân viên kia ngay lập tức. Nhưng Iger không làm vậy. “Steve đánh giá con người nhanh quá. Đó là một sai lầm,” Iger nói. “Tôi chưa thấy anh ấy khá lên về điểm này. Tôi luôn cho rằng đó

là một hạn chế. Sau đó tôi sẽ nói với anh ấy: “Trước hết, tôi chưa quyết định gì về người này, nên anh phải cho tôi cơ hội có ý kiến của riêng mình.” Hoặc tôi sẽ bảo anh: “Anh nhìn nhận sai về người này rồi.” Trong một số trường hợp anh ấy chứng minh rằng anh ấy đúng, và trong những trường hợp khác thì tôi đúng. Tuy vậy, tôi chưa bao giờ phải nghe câu “Tôi đã bảo anh rồi mà” từ anh ấy.”

Vài tuần sau đó, Iger đưa người phụ trách bán lẻ và một số người khác tới Cupertino để họp tìm ý tưởng cả ngày với Steve và người phụ trách bán lẻ của Apple, Ron Johnson. “Anh ấy không giúp thiết kế lại các cửa hàng của chúng tôi,” Iger nói. “Anh ấy thậm chí không đặt chân đến đó, theo như tôi biết. Nhưng anh ấy đã dành cho chúng tôi trọn một ngày của mình, và họ đã giúp chúng tôi đưa ra tuyên bố chủ đạo cho các cửa hàng: Đây sẽ là hai mươi hoặc ba mươi phút tuyệt nhất trong ngày của con bạn.”

Trong hai năm cuối cùng, Steve đi lại khó khăn hơn, và anh phải tham gia nhiều cuộc họp ban quản trị qua điện thoại. Nhưng khi anh có thể xuống Burbank tham gia họp, anh và Iger luôn cố gắng dành thời gian cùng nhau. Iger nhớ lại cái đêm mà anh thực sự tưởng rằng Steve sắp qua đời, trong một bữa tối năm 2010 tại nhà anh và vợ mình cùng Steve và Laurene. “Chúng tôi háu như biết sự ra đi của anh là tất yếu, nhưng không có nghĩa là chúng tôi đã thực sự sẵn sàng chấp nhận nó, tin nó hay nói hẳn ra,” Iger hồ hởi tưởng. “Nhưng điều này rất rõ ràng. Tôi đó Steve làm một chiếc bánh mì nướng. Anh ấy nói: ‘Hai chúng ta đã làm một điều không tin nổi, phải không? Chúng ta đã cứu Disney và chúng ta đã cứu Pixar.’ Anh ấy nghĩ rằng việc trở thành một phần của Disney đã thổi một đời sống hoàn toàn mới vào Pixar. Và rõ ràng, kể từ đó Disney không bao giờ như cũ nữa. Lệ dâng trong mắt anh. Hai bà vợ của chúng tôi cố gắng để không khóc. Đó là thời khắc không thể nào

quên: ‘Này, nhìn xem chúng ta đã làm gì, trời ơi! Thật hay ho nhỉ, thật đặc biệt làm sao?’“

Tại Apple, Steve vẫn làm mọi việc có thể để mọi người đố i xử với anh như khi anh chưa bị bệnh. “Anh ấy đã làm việc hết sức trong đau đớn cho đến tận cuối cùng,” Eddy Cue nhớ lại. “Bạn có thể thấy anh ấy ở các cuộc họp, anh ấy dùng thuốc giảm đau và bạn có thể thấy anh ấy đau đớn, nhưng vẫn thích thú.”

Anh đã thực hiện một số điề u chỉnh khi trở lại, hậ u hết đơn thuậ n là những phậ n triển khai mở rộng của những thay đổi ưu tiên mà anh đã thực hiện sau cuộc phẫu thuật năm 2004. Anh tập trung vào những phậ n việc anh quan tâm nhất – tiế p thị, thiế t kế và giới thiệu sản phẩm – và anh bắt đầ u những bước tích cực nhằ m đảm bảo rằ ng sau khi anh mấ t, Apple sẽ ở tình trạng tốt nhất. Đây là một tiế n trình đã được bắt đầ u từ trước đó – Tim Cook nói rằ ng Steve bắt đầ u nghĩ đế n người kế nhiệm và kỷ nguyên hậu-Steve của công ty từ 2004 – nhưng giờ đây mọi thứ mới thực sự tăng tô c.

Anh dành thời gian làm việc với Joel Podolny, một giáo sư anh thuê từ Trường Quản trị Yale, để phát triển một nội dung giảng dạy cho một chương trình đạo tạo về điề u hành mà anh muố n tạo ra tên là Đại học Apple. Không giố ng như Đại học Pixar, nơi tất cả nhân viên có thể chọn một trong một loạt các khóa học phong phú hướng dẫn họ về nghệ thuật sáng tạo và các kỹ năng làm việc cho những người khác tại xưởng phim, Đại học Apple được thiế t kế như một nơi để các nhà lãnh đạo tương lai của công ty có thể rà soát và mổ xẻ những quyế t định quan trọng trong lịch sử công ty. Đây là một kỹ nghệ đảo ngược⁽²⁵⁾ tiế n trình ra quyế t định của Steve, và truyề n lại gu thẩm mỹ cùng các phương pháp marketing của anh cho các thể hệ tiế p theo của Apple. “Steve quan tâm sâu sắ c tới lý do,” Cook nói. “Lý do của quyế t định. Thời còn trẻ, tôi thấ y anh chỉ cứ thể

làm gì đó. Nhưng những ngày này, anh dành nhiều thời gian hơn cùng tôi và những người khác, giải thích tại sao anh nghĩ hay làm như thế, hay tại sao anh nhìn nhận sự việc theo một cách nhất định nào đó. Đó là lý do anh lên kế hoạch xây dựng Đại học Apple, để chúng tôi có thể đào tạo và giáo dục thế hệ lãnh đạo tiếp theo bằng cách dạy họ tất cả những gì chúng tôi đã trải qua, và chúng tôi đã có những quyết định tồi tệ cũng như những quyết định tốt ra sao.”

Steve cũng tập trung vào các trụ sở đang được xây dựng mới của Apple trên các phần đất thuộc khuôn viên cũ của Hewlett-Packard, một vùng lân cận khác của Cupertino. Anh rất tích cực tham gia việc thiết kế, làm việc với công ty Norman Foster Architects. Công cuộc xây dựng thể hiện tư duy của anh hết như tư duy đã xây dựng lên các trụ sở của Pixar, mặc dù đây là một công trình của Apple. Nó sẽ là một khối kiến trúc tròn khổng lồ, cao bốn tầng và có sức chứa tới 13.000 nhân viên. Một số người so sánh nó với một trạm không gian. Thiết kế này nhằm mục đích thúc đẩy sự tương tác giữa các nhân viên. Một hành lang chung chạy dài theo toàn bộ vòng tròn của mỗi tầng. Khu vực uống cà phê duy nhất sẽ chứa được 3.000 người. Khoảng 80% mặt đất sẽ được bao phủ bởi cây cối lớn nhỏ, bao gồm một khu đất lớn ở giữa cấu trúc tròn. Và bản thân công trình sẽ là kỳ quan công nghệ; bên ngoài công trình sẽ không có một ô cửa kính nào phẳng hay thẳng. Thay vào đó, “các bức tường” của nó sẽ bao gồm những tấm kính khổng lồ hoàn toàn cong. Khu vực uống cà phê sẽ có các cửa kính cong, trượt, cao bốn tầng, mở ra khi thời tiết đẹp. “Tôi nghĩ chúng ta đang cố gắng,” Steve nói với Hội đồng thành phố Cupertino, “có được công trình văn phòng tuyệt vời nhất thế giới.”

Sự tiếp cận của Steve tới việc tạo ra khuôn viên công ty được thúc đẩy bởi cùng những nguyên tắc như mọi khi. Kiểu thiết kế nào sẽ khiến khu trụ sở liên hợp trở thành nơi lý tưởng để Apple tạo ra

tương lai của chính mình? Bạn càng có thể “thực hiện hóa” lý tưởng đó, càng tốt cho Apple. Anh muốn làm mọi điều có thể để đảm bảo rằng Apple sẽ vẫn là công ty kỹ nghệ quan trọng nhất, thiết yếu nhất và sáng tạo nhất thế giới, như anh tin tưởng nó đã trở thành. “Steve muốn mọi người yêu Apple,” Cook nói, “không chỉ *làm việc* cho Apple, mà thực sự *yêu* Apple, và thực sự hiểu sâu sắc tinh thần của Apple, cũng như những giá trị của công ty. Anh không viết chúng lên tường và làm thêm áp phích nữa, nhưng anh muốn mọi người hiểu chúng. Anh muốn mọi người làm việc vì một động cơ lớn hơn.”

Niềm tin rằng Apple là một nơi đặc biệt – một công ty kỳ diệu, có lẽ, như một chiếc iPad – là điểm chung giữa Steve và Cook, và chắc chắn đó là một phần lý do anh kêu gọi ban quản trị chính thức chấp nhận Cook là người kế nhiệm của mình. “Đây là sợi chỉ xuyên suốt quan trọng của chúng tôi,” Cook nói, “Tôi thật sự yêu Apple, và tôi nghĩ Apple tồn tại vì một nguyên nhân lớn hơn. Còn rất ít công ty như thế trên trái đất này.”



NHỮNG ĐAU ĐÓN DO bệnh ung thư ngày càng triền miên, và Steve ở nhà nhiều hơn. Lee Clow đến thăm anh, để xây dựng chiến dịch quảng cáo cho iPad 2 sẽ được ra mắt vào mùa xuân năm 2011. “Chúng tôi phải tới nhà anh ấy vì anh ấy không thể đến công ty,” Clow nói. “Nhưng anh ấy có tiêu điểm tập trung cao không kém gì tia laser. Anh ấy muốn nói về quảng cáo hay sản phẩm hay bất cứ cái gì chúng tôi đang làm.” Theo Clow, Steve không dành nhiều thì giờ để nhìn lại, hay nhìn vào những góc tối của tương lai. “Tới tận cuối cùng, anh ấy vẫn tỏ ý chí rằng nó (cái chết) sẽ không xảy ra, rằng bằng cách nào đó anh sẽ tiếp tục. Anh ấy thực sự không muốn dừng ở đó.”

Họ làm việc chăm chỉ cho quảng cáo ra mắt iPad 2. Giọng điệu hùng tráng, mạnh mẽ và ngôn từ trau chuốt, mượt mà của nó rất giống với chiến dịch “Tư duy khác biệt” báo hiệu sự khởi đầu cho bước ngoặt thần kỳ của Apple sau khi Steve trở về Cupertino. “Đây là điều chúng tôi tin tưởng, chỉ riêng công nghệ là không đủ,” là những lời họ lựa chọn. “Nhanh hơn, mỏng hơn, nhẹ hơn, tất cả những điều đó đều tốt. Nhưng khi công nghệ né sang một bên, mọi thứ sẽ trở nên thú vị hơn, thậm chí là huyền diệu. Đó là lúc bạn nhảy vọt về phía trước, đó là lúc bạn kết thúc với thứ gì đó như thế này.” Những lời trên đi kèm với một video thể hiện một ngón tay thao tác với các ứng dụng trên iPad một cách tự nhiên thoải mái. “Đó là điều cuối cùng anh ấy trao tặng, dưới dạng một thông điệp đưa ra cho một sản phẩm cụ thể,” Clow nhớ lại, “và nó thể hiện rất rõ tầm nhìn của Steve. Nó tổng kết tầm nhìn của anh ấy từ ngày đầu tiên rằng bằng cách nào đó phải thay đổi cuộc sống của con người và làm cho cuộc sống tốt lên. Nó phải là thứ mà mọi người đều sử dụng.”

Mọi người đều hoài nghi rằng liệu anh có đủ khỏe để tự mình giới thiệu sản phẩm hay không, nhưng khi anh bước lên sân khấu để giới thiệu iPad 2 vào ngày 2 tháng 3 năm 2011, lời nói của anh vang lên những thông điệp quảng cáo: “Trong ADN của Apple, chỉ riêng công nghệ là không đủ,” anh nói với đám đông. “Chúng tôi tin rằng, công nghệ hòa trộn với tính nhân văn sẽ mang đến cho chúng ta một kết quả có thể khiến trái tim ta thổn thức.” iPad 2 là một cải tiến đáng kể so với phiên bản đầu tiên. Nó nhẹ hơn, có hai máy ảnh kỹ thuật số – một ở phía mặt màn hình hỗ trợ hội đàm qua video và tự chụp ảnh, và một chiếc có độ phân giải cao hơn với đèn flash ở mặt sau, đi kèm với nó vẫn sự tao nhã mà nhóm kỹ sư máy ảnh tài năng đã tạo ra từ chiếc iPhone đầu tiên.

Tuy nhiên, vào ngày đó, tin tức về những cải tiến rõ rệt của sản phẩm không được chú ý bằng tin Steve đang hấp hối. Sự xuất hiện và khó nhọc bước lên sân khấu của anh đã khiến cổ phiếu công ty sụt giá ngay lập tức. Lần này, anh thậm chí phải nhờ các lãnh đạo khác của Apple lập đầy chương trình và trình bày các tính năng chính của sản phẩm.

Steve đã sống với bệnh tật rất lâu, với những đợt sóng xuất hiện không hề báo trước, đến mức cả anh lẫn các đồng nghiệp cũng như các bác sĩ đều không biết khi nào cái kết sẽ tới. Khi Steve trình bày những kế hoạch đầy tham vọng của mình về khu liên hợp mới của Apple cho Hội đồng Thành phố Cupertino ngày 7 tháng 6, anh bị đau thây rõ, và giọng anh rất yếu ớt. Anh dường như biết rằng đó là đóng góp lớn cuối cùng của mình cho công ty và cộng đồng mà công ty gọi là nhà. Do đó anh gắng gượng bỏ ra 15 phút trình bày với các thành viên hội đồng bản đề xuất cho công trình, và khoảng năm phút trả lời các câu hỏi. Khi một nữ đại biểu nói đùa với anh rằng có lẽ thành phố nên có Wi-Fi miễn phí để đổi lấy việc phê duyệt. Steve nói: “À, chị biết đấy, tôi là kiểu người cũ. Tôi tin rằng chúng tôi đóng thuế còn thành phố thì cho chúng tôi các dịch vụ.”

Vài tháng sau đó, khách đến thăm liên tục đổ về ngôi nhà ở Palo Alto. Bill Clinton tới, Tổng thống Obama cũng vậy, và ăn tối cùng một nhóm lãnh đạo được tuyển chọn ở Thung lũng Silicon. John Markoff của tờ *New York Times*, và Steven Levy, người đã viết vài cuốn sách về Thung lũng Silicon, bao gồm những cuốn về quá trình phát triển của Macintosh và iPod. Họ cùng nhau ghé qua để bày tỏ sự kính trọng đối với Steve. Cuối cùng, một buổi chiều, Bill Gates đã dành bốn giờ đồng hồ cùng Steve. “Steve và tôi sẽ luôn nhận được nhiều sự ghi nhận hơn chúng tôi xứng đáng, bởi nếu không như thế thì câu chuyện sẽ quá phức tạp,” Gates nói. “Ý tôi là,

vàng, Steve đã làm cực kỳ tốt, nếu không tính đến tôi và anh phải chọn người có ảnh hưởng nhất tới nền công nghiệp máy tính cá nhân, đặc biệt là từ nơi chúng ta đang ngồi, anh sẽ chọn Steve Jobs. Như thế công bằng thôi. Nhưng sự khác biệt giữa anh ấy và hàng nghìn người khác không phải là kiểu, anh biết đấy, Chúa đã được sinh ra và người đi từ trên trời xuống với chiếc máy tính bảng.” Hai người đã phát triển một tình bạn và sự tôn trọng lẫn nhau bất chấp khác biệt. “Chiều hôm đó, chẳng cần thiết phải tìm người kia xuống làm gì,” Gates nói. “Chúng tôi chỉ nói về những điều chúng tôi đã làm, và mọi thứ đang tiến triển về đâu.” Gates viết cho Steve một lá thư riêng cuối cùng chỉ vài tuần trước khi Steve mất.

Các thành viên ban điều hành của anh đến thường xuyên. Tình hình sức khỏe đang xấu đi của anh khiến một nhóm điều hành vốn đã khăng khít càng trở nên gần gũi. Họ nói với anh về công việc, và thỉnh thoảng họ cùng nhau đi xem phim hay ăn tối. Công việc mà họ cùng nhau thực hiện, Cook gọi là “quần quây” của cỗ máy Apple không ngừng đổi mới, càng được tăng cường khi công ty đã vào đà. “Steve đã rất gần gũi với nhóm ban đầu,” Laurene nói, đề cập đến nhóm của Fred Anderson, Avie Tevanian, và Jon Rubinstein, những người cùng Steve đã cứu Apple, “nhưng anh ấy yêu nhóm sau cùng. Tôi nghĩ bởi những việc rất rất tuyệt vời họ đã làm cùng nhau.”

Ngày 11 tháng 8, một ngày Chủ Nhật, Steve gọi Tim Cook và mời anh đến nhà. “Anh ấy nói: ‘Tôi muốn nói với anh vài chuyện,’” Cook nhớ lại. “Đây là thời điểm anh ấy luôn phải ở nhà, tôi hỏi khi nào, anh đáp: ‘Bây giờ.’ Thế là tôi tới ngay. Anh ấy bảo tôi rằng anh đã quyết định tôi nên là CEO. Lúc đó tôi cho là khi nói vậy, anh ấy nghĩ mình sẽ sống lâu hơn, vì chúng tôi đã thảo luận kỹ càng về khả năng tôi trở thành CEO với anh ở vị trí Chủ tịch. Tôi hỏi anh ấy: ‘Anh đang làm điều gì mà anh thực sự không muốn?’”

“Đó là một cuộc trò chuyện lý thú,” Cook cười buồm bã, nói tiếp. “Anh ấy bảo: ‘Anh cứ quyết định tất cả.’ Tôi tiếp: ‘Khoan đã. Để tôi hỏi anh một câu.’ Tôi thử làm gì đó kích động anh ấy. Do đó tôi nói: ‘Ý anh là nếu tôi xem xét một quảng cáo và tôi thích nó, nó sẽ được chạy mà không cần sự đồng ý của anh?’ Và anh ấy cười, nói, ‘Ừm, tôi hy vọng ít nhất anh sẽ hỏi tôi!’ Tôi hỏi anh hai hay ba lần, ‘Anh có chắc muốn làm vậy không?’ bởi vào thời điểm đó, tôi thấy anh ấy đang khá lên. Tôi đến đó thường xuyên trong tuần, đôi khi cả vào cuối tuần. Mỗi lần tôi gặp anh, anh dường như đều đang khá lên. Anh ấy cũng cảm thấy như vậy. Thật không may, mọi sự lại không như thế.”

Cook đã là ứng viên hiển nhiên trong nhiều năm. Anh đã điếu hành công ty hai lần, trong khi Steve nghỉ để điếu trị vào năm 2004 và 2009. Và Steve ưa thích một sự thay thế nội bộ. “Nếu anh tin rằng điếu quan trọng là phải hiểu sâu sắc văn hóa của Apple, cuối cùng anh sẽ phải chọn một ứng viên nội bộ,” Cook giải thích. “Nếu chiếu nay tôi ra đi, tôi sẽ khuyếu nghị một ứng viên nội bộ, bởi tôi không nghĩ có thể có ai đó bước vào và hiểu sự phức tạp của những gì chúng tôi làm và nắm bắt được văn hóa sâu sắc như thế. Và tôi nghĩ Steve biết rằng người đó cũng cần tin vào khái niệm Beatles. Apple sẽ không được phụng sự tốt với một CEO cảm thấy rằng cần phải trở thành người thay thế chính xác điếu hành hết như Steve. Tôi không nghĩ có người nào như vậy, nhưng anh có thể hình dung nhiều người đang cố gắng làm thế. Steve biết tôi sẽ không bao giờ ngu xuẩn làm như vậy hay thậm chí cảm thấy tôi cần phải làm vậy.”

Steve đã thảo luận chủ đề này với Cook trong nhiều năm, do đó không có gì đáng ngạc nhiên. Và họ thường nói về vận mệnh của Apple sau khi Steve qua đời. Như Cook nói, “Anh ấy không muốn chúng tôi lẩn tránh: ‘Steve sẽ làm gì?’ Anh ấy căm ghét cách văn hóa

Disney chứng lại sau cái chết của Walt Disney, và anh ấy quyết định điều đó sẽ không xảy ra ở Apple.”

Tám tuần sau khi Steve nói với Cook về việc sẽ đưa anh lên làm CEO, mọi chuyện bất ngờ chuyển biến xấu đi. “Tôi xem một bộ phim cùng anh ấy vào thứ Sáu trước khi anh ấy mất,” Cooks nhớ lại. “Chúng tôi xem *Tưởng nhớ các vị thần* (Remember the Titans) [một câu chuyện về bóng bầu dục ủy mị xoay quanh một kẻ yếu thế]. Tôi đã rất ngạc nhiên là anh ấy lại thích xem phim này. Tôi đã phản ứng kiểu: Anh chắc không? Steve vốn không hề thích thể thao. Chúng tôi đã xem và bàn luận về nhiều chuyện, và tôi nghĩ rằng anh ấy khá hạnh phúc. Thế rồi tất cả bất ngờ ập xuống cuộc tuần đó.”

John Lasseter nhận được cuộc gọi của Laurene, bảo anh hãy đến ngay để gặp Steve lần cuối. “Chúng tôi ở trong căn phòng làm việc mà họ đã chuyển thành phòng ngủ cho anh. Chúng tôi nói tất cả về Pixar, tất cả mọi thứ tại Disney, và những việc đại loại như thế. Và rồi tôi nhìn anh và anh nói: ‘Ừ, bây giờ tôi cần chớp mắt một chút.’ Tôi đứng dậy để đi ra, và rồi tôi dừng lại, tôi nhìn anh ấy và quay trở lại. Tôi ôm chầm lấy anh ấy, và hôn anh ấy, rồi tôi nói, ‘Cảm ơn anh. Cảm ơn anh vì tất cả những gì anh đã làm cho tôi.’”

“Anh ấy rất đặc biệt,” Lasseter nói. “Thật buồn cười, có một nhóm nhỏ những người rất gần gũi với Steve cho đến phút cuối. Và tất cả chúng tôi nhớ anh ấy nhiều lắm. Tôi đã tới dự tiệc sinh nhật của Laurene [tháng 11 năm 2013], sinh nhật lần thứ 50 của cô ấy ở San Francisco. Tôi tới đó sớm một chút, và Tim bước vào. Anh ấy đi qua và chúng tôi nói chuyện, tất nhiên chúng tôi bắt đầu nói về Steve. Tôi nói: ‘Anh có nhớ anh ấy không? Tôi thực sự rất nhớ Steve.’ Và tôi cho anh ấy xem cái này,” Lasseter nói, chỉ vào danh sách yêu thích trên danh bạ chiếc iPhone của mình. “Tôi vẫn lưu số của Steve trong máy. Tôi nói: ‘Tôi sẽ không bao giờ có thể xóa

nó đi được.’ Và Tim lấy iPhone của mình ra cho tôi xem – anh ấy cũng có số của Steve trong điện thoại.”



“CUỘC SỐNG NÊN xoay quanh đổi mới và trưởng thành,” Jim Collins nói. “Hầu hết các nhà lãnh đạo vĩ đại không có ngay được điều đó, mà họ trưởng thành dần dần. Steve cũng vậy. Tôi không nhìn nhận cuộc đời Steve như một câu chuyện về sự thành công, mà như một câu chuyện về sự trưởng thành. Tôi ước tôi có thể nhìn thấy Steve Jobs 3.0. Được thấy anh ấy từ tuổi 55 đến tuổi 70 hẳn là thú vị lắm. Nếu ở tuổi đó bạn có sức khỏe tốt thì 3.0 sẽ là phần đời tuyệt nhất. Nhưng chúng ta không được thấy điều đó.”

“Có ba điều bạn cần cân nhắc để được coi là một công ty thực sự vĩ đại,” Collins tiếp tục, chuyển chủ đề sang Apple. “Thứ nhất, bạn phải đem đến kết quả tài chính rực rỡ. Thứ hai, bạn phải tạo ra ảnh hưởng khác biệt tới mức nếu bạn không còn tồn tại cũng không dễ dàng bị thay thế. Thứ ba, công ty phải có sự bền vững lâu dài, vượt xa nhiều thế hệ công nghệ, thị trường và các chu kỳ, và nó phải chứng tỏ khả năng làm được điều này khi đã mất đi một người lãnh đạo. Apple có điều thứ nhất và thứ hai. Steve đã chạy đua với thời gian [để giúp công ty có điều thứ ba]. Liệu nó có bền vững lâu dài hay không là phép thử cuối cùng, đây là điều chúng ta chưa thể biết trong một thời gian nữa. Có rất nhiều người giỏi ở đây và có thể họ sẽ làm được.”

Vào lúc Steve mất, Apple đã thực sự phi thường trong mọi khía cạnh có ý nghĩa với Steve. Đến năm 2011, có thể không ngoa khi nói rằng không một công ty Mỹ nào sánh kịp thành tựu về sáng tạo và thành công với Apple. Mục tiêu nội tại của công ty, tiếp tục phát triển những sản phẩm vĩ đại một cách hiệu quả, phương thức không quan liêu được xây dựng dựa trên hiệu suất và sự cộng tác giữa các nhóm

nhỏ, đã thành công trên nhiều phương diện bất chấp thực tế là công ty đã tăng trưởng lên tới hơn 60.000 nhân viên tại thời điểm Steve mất. Dòng doanh thu của nó sinh lời và đa dạng hóa ở nhiều lĩnh vực hơn nhiều so với khi anh trở lại vào năm 1997. Đội ngũ quản lý là một nhóm cựu binh đã ổn định rõ rệt qua nhiều năm. Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Fred Anderson và Tony Fadell là những sự ra đi đáng kể, nhưng những người khác vẫn duy trì được sự ghi nhớ của mọi người đối với công ty và những thành tựu đáng kể của công ty. Quan trọng hơn cả, công ty đã thể hiện một năng lực đáng kinh ngạc để thay đổi, phát triển, và tiếp thị các sản phẩm thực sự vĩ đại đến “điên cuồng”. Nó đã làm được mọi thứ mà Steve từng hy vọng một công ty có thể làm được.



STEVE QUA ĐỜI VÀO thứ Ba, ngày 5 tháng 10 năm 2011. Có ba nghi lễ sau khi anh mất. Anh được chôn cất vào ngày 8 tháng 10, với sự tham dự của khoảng ba mươi người, bao gồm bốn nhân viên Apple – Tim Cook, Katie Cotton, Eddy Cue và Jony Ive – cùng các thành viên ban quản trị, Bill Campbell và Al Gore, Bob Iger, John Doerr, Ed Catmull, Mike Slade, Lee Clow, bốn đứa con của Steve và Laurene cùng vài thành viên trong gia đình lớn của cô, các chị gái Patty và Mona Simpson của anh. Họ cùng đến ở nghĩa trang Alta Mesa Memorial Park tại Palo Alto, bước lên chiếu tatami rồi bước vòng quanh quan tài của Steve. Một số người đưa tiễn thì phát biểu, một số khác đọc thơ. Sau buổi lễ mọi người đến nhà của John Doerr để tưởng nhớ.

Vào ngày 17 tháng 10, hàng trăm người đã tham dự một lễ tưởng niệm ở Nhà thờ Tưởng niệm của trường Đại học Stanford. Chiếc iPhone 4S vừa được giới thiệu hai ngày trước đó, trong sự kiện cộng đồng đầu tiên của công ty sau khi Steve mất, với số lượng đặt

mua trước vượt qua mọi mô hình trước đó. Lễ tưởng niệm là một sự kiện chỉ dành cho những khách được mời, gồm từ những người bạn thân nhất của anh và gia đình, cho tới nhà Clintons, Bono, Rahm Emanuel, Stephen Fry, Larry Page, Rupert Murdoch, và John Warnock, nhà đồng sáng lập Adobe. Bono và The Edge của ban nhạc U2 trình diễn bài hát của Dylan mà Steve yêu thích, “*Every Grain of Sand*”; Joan Baez hát “*Swing Low, Sweet Chariot*”; và Mona Simpson đọc một bài tri ân cảm động về Steve vào lúc lâm chung. Larry Ellison và Jony Ive cũng đọc điếu văn. Con gái Erin của Steve thả p nế n bắ t đầ u buổi lễ, trong khi ba đứa trẻ còn lại thì phát biểu: Reed đọc những suy nghĩ của mình, Lisa đọc một bài thơ, và Eve đọc nội dung của “*Tư duy khác biệt.*” Mặc dù đông người nhưng đó là một sự kiện thân mật và đầ y cảm xúc, được mở màn bằ ng việc Yo-Yo Ma chơi khúc dạo đầ u của Bach’s Cello Suite No. 1. Điế u văn của Laurene về Steve đặc biệt cảm động.

Steve và tôi gặp nhau tại Stanford này vào tuầ n thứ hai tôi số ng ở California. Anh đế n đây để diễn thuyế t, và sau đó chúng tôi gặp nhau ở bãi đậu xe. Chúng tôi nói chuyện đế n bô n giờ sáng. Anh cầ u hôn bằ ng một bó hoa đại tươi vào một ngày mưa ở New York. Tôi đờ ng ý. Tá t nhiên tôi đã đờ ng ý. Chúng tôi xây dựng cuộc số ng bên nhau.

Anh đã định hình cách tôi nhìn thế giới. Cả hai chúng tôi có ý chí mạnh mẽ, nhưng anh có một tầm mỹ hoàn chỉnh còn tôi thì không. Nhìn nhận điề u vớ n đã ở đó, gạt bỏ những rào cản để có một góc nhìn rõ ràng về thực tại đã là khó, nhưng tài năng của Steve thậm chí lớn hơn: anh nhìn thấ y rõ ràng cái gì không ở đó, cái gì có thể ở đó, cái gì phải ở đó. Tâm trí của anh không bao giờ là tù nhân của thực tại. Trái lại. Anh đã hình dung ra cái thực tại còn thiế u, và anh tiế n hành khắ c phục nó. Những ý tưởng của anh không phải lý lẽ mà là trực giác, sinh ra từ một sự tự do

thực sự bên trong. Bởi lý do này, anh có khả năng cảm nhận các tiềm năng kỳ lạ – một khả năng cảm nhận siêu việt.

Tình yêu cái đẹp của Steve – và sự thiêu u kiên nhẫn của anh với sự xâu xí – tràn ngập cuộc sống của chúng tôi. Ngay thời kỳ đầu mới kết hôn, chúng tôi đã có những bữa tối kéo dài cùng Mona và Richie. Tôi nhớ một cuộc trò chuyện với phạm vi đặc biệt rộng, kéo dài đến tận đêm muộn. Khi chúng tôi lái xe về nhà, Steve bắt đầu phê phán gay gắt những chiếc chân đèn của nhà hàng. Mona đồng tình với những đánh giá của anh ấy. Richie và tôi nhìn nhau thì thầm: “Chân đèn có phải là vật để giữ cố định cái đèn không nhỉ?” Không đồ i tượng nào là quá nhỏ hoặc vô nghĩa để được Steve miễn kiểm tra ý nghĩa, và chất lượng, hình thức. Anh ấy nhìn vào mọi thứ, và rõ i anh ấy tạo ra mọi thứ, từ quan điểm của sự hoàn hảo.

Đó có thể là một quan điểm khắ c nghiệt, nhưng qua thời gian, tôi dần nhận thấy các lý do của nó, hiểu được sự khắ t khe đến khó tin của Steve, điề u mà anh áp đặt trước tiên và kịch liệt nhắ t lên chính mình.

Anh cảm nhận sâu sắc rằng California là nơi duy nhắ t anh có thể sống. Đó là ánh sáng chênh chế ch buổi tối trên những ngọn đò i, màu sắc, một vẻ đẹp nên tảng. Trong chính tâm hồn mình, Steve đã là một người California. Anh ấy cần sự tự do của nó, không một chút ràng buộc. Anh ấy làm việc dưới ảnh hưởng, cảm hứng và tính cao thượng của nơi này. Anh cần được làm mới bởi những giai điệu nguyên sơ của thế giới tự nhiên – đất đai, những ngọn đò i, những cây sò i, những vườn cây ăn quả. Tinh thần mới mẻ của California tiế p thêm sinh lực cho anh và nâng đỡ tinh thần của chính anh. Mức độ của nó có tính lan truyền: sự hùng vĩ tự nhiên ấy là môi trường hoàn hảo cho những suy nghĩ vĩ đại. Và anh ấy đã nghĩ lớn. Anh là nhà tư

tưởng ít bị trời buộc nhất mà tôi từng biết. Thật hân hạnh sâu sắc, và thật vui khi được nghĩ cùng anh.

Giống như các con tôi, tôi mất cha khi còn trẻ. Đó không phải điều tôi muốn cho mình; cũng không phải điều tôi muốn cho bọn trẻ. Nhưng mặt trời sẽ lặn và mặt trời sẽ mọc, và nó sẽ tỏa sáng cho chúng ta ngày mai trong nỗi thương tiếc và biết ơn, và chúng ta sẽ tiếp tục sống với mục đích, kỷ ước, niềm đam mê và tình yêu.

Tôi rời đi ngay sau khi buổi lễ kết thúc. Tôi bị ảnh hưởng nặng nề bởi cảm xúc và sự tiếc nuối về cuộc trò chuyện cuối cùng với Steve hồi đầu mùa hè năm đó. Anh gọi và hỏi tôi có muốn đi dạo và tán gẫu với anh không. Hồi tưởng lại, tôi hiểu rằng đó là một trong những lời mời để trò chuyện chia tay mà anh dành cho một số ít người mùa hè đó. Nhưng lúc đó tâm trạng tôi đang rất tồi tệ vì đủ thứ lý do, và tôi đã không nhận ra anh ấy đang ốm rất rất nặng. Do vậy, thay vì đáp lại lời mời của anh, tôi lại mắng nhiếc anh, trách móc anh về mọi quan hệ của chúng tôi, đặc biệt là sự tức giận của tôi về việc anh đã từ chối làm việc với tôi cho những câu chuyện trên tạp chí *Fortune* sau khi tôi chiến đấu với bệnh viêm màng não. Anh ấy có vẻ choáng váng. Sau vài phút khi tôi nói những gì mình nghĩ, đầu bên kia im lặng. Rồi anh nói anh thực sự xin lỗi. Tôi chắc chắn là anh đã nói rất chân thành. Anh cũng nói rằng anh vẫn thích tôi đến chơi với anh, và có thể đi dạo quanh khu phố. Tôi thực hiện một nỗ lực nửa vời với trợ lý của anh để sắp xếp một cuộc thăm viếng, nhưng khi gặp một biến chứng nhẹ, tôi đã nhanh chóng từ bỏ, để rồi hồi tiếc mãi mãi.

Nếu sau lễ tưởng niệm tại Rodin Sculpture Garden của Trung tâm Nghệ thuật Cantor, cách một quãng đi bộ ngắn từ Nhà thờ Stanford, tôi đi tới chỗ lễ tân, tôi đã được nhận một cuốn sách của

Paramahansa Yogananda – *Tự truyện của một Yogi* bọc giấ y nầu, vớ n đượ trao cho mỗi khách mời. Lẽ ra tôi cũng đã gặp những người máu mặt của Thung lũng Silicon, những người đã khởi xướng những cuộc cách mạng PC và Internet. John Doerr, Eric Schmidt và Michael Dell đã ở đó, cùng thế hệ trẻ hơn với những đại diện như Sergey Brin, Jerry Yang và Marc Andreessen. Nhưng những thành viên chủ chốt đưa đến sự ra đời của Apple cũng đã ở đó. Lee Clow và James Vincent đã ở đó, cũng như là những cựu binh TIẾP THEO như Susan Barnes và Mike Slade. Mike Slade đưa Bill Gates đến cùng.

“Khi Bill đến nhà thăm Steve vào tháng 5,” Slade nói, “anh ấy biết con gái nhỏ của Steve, Evie, vì cô bé và con gái của Bill, Jennifer, đều biểu diễn cưỡi ngựa. Sau khi chúng tôi tới quê lý lẽ tân, tôi gằn như bỏ rơi Bill vì tôi biết nhiều người ở đây hơn anh. Tôi thấy hơi áy náy, nhưng lại nghĩ, có sao đâu, anh ấy lớn rồi mà. Nửa giờ trôi qua và tôi đã mất dấu anh ấy. Thế là tôi đi tìm. Giữa khu vườn điều khác, họ đã bố trí những trường kỷ thực sự dài cho gia đình Steve. Laurene ở đó, và lũ trẻ ở đó. Và đó là chỗ Bill đang ở, trên một chiếc trường kỷ, trò chuyện về ngựa với Evie. Anh ấy đã ngồi đó và trò chuyện với cô bé suốt nửa giờ. Anh ấy chẳng nói chuyện với ai khác.



LỄ TƯỞNG NIỆM CUỠI CÙNG diễn ra tại trường đại học Apple ở Cupertino, vào ngày 20 tháng 10. Gần 10.000 người tập trung trên thảm cỏ bên trong hình elip được tạo thành bởi những tòa nhà chính của trường. Mọi cửa hàng bán lẻ của Apple trên khắp toàn cầu đã đóng cửa nhân sự kiện này, các nhân viên tập trung để xem video truyền hình trực tiếp thông qua mạng ảo của Apple. Tim Cook là người phát biểu đầu tiên. Coldplay và Norah Jones, những nghệ sĩ có tác phẩm được giới thiệu trong các quảng cáo truyền hình của

Apple, đã thực hiện những màn trình diễn ngoạn mục trước đám đông. Nhưng hai diễn giả mới là những người mang đến điểm nhấn: Jony Ive và Bill Campbell, thành viên ban quản trị Apple, từng là cố vấn thân cận của Steve trong rất nhiều năm.

“Steve đã thay đổi,” Campbell nói. “Vâng, anh ấy đã lỗi cuộc, nhiệt thành và phi thường. Nhưng tôi đã chứng kiến anh ấy trở thành một nhà quản lý vĩ đại. Anh ấy thấy những điều người khác không thể thấy. Anh đã gạt bỏ những lãnh đạo công nghệ ngạo mạn trên thế giới, những người cho rằng mọi người chúng ta thật ngu ngốc vì không thể sử dụng những thiết bị này. Anh ấy nói: ‘*Chúng ta* mới là kẻ ngu ngốc nếu họ không thể sử dụng những thiết bị này.’” Sau đó Campbell nói về Steve mà anh biết với tư cách cá nhân. “Trong bảy năm cuối cùng, khi anh trở nên dễ tổn thương hơn, anh biết chắc rằng những người anh yêu thương, những người gần gũi nhất với anh, biết điều đó. Đối với họ, anh thoát ra sự ám áp kỳ lạ và chia sẻ sự hài hước. Anh là một người bạn đích thực.”

Phát biểu sau đó, Ive cũng nói về tình bạn. “Anh là người bạn thân thiết và trung thành nhất của tôi. Chúng tôi đã làm việc cùng nhau trong 15 năm,” Ive nói, “và anh vẫn chế giễu cách tôi nói từ ‘aluminium.’” Nhưng Ive chủ yếu nói về công việc, những thú vui công việc, những thú vui đặc biệt khi làm việc cùng Steve, “Steve yêu thích những ý tưởng và yêu thích việc tạo ra công cụ, và anh đối xử với quá trình sáng tạo với một lòng tôn kính tuyệt vời và hiêm có.”

Anh, hơn ai hết, hiểu rằng mặc dù sau cùng những ý tưởng có thể rất mạnh mẽ, thì ban đầu chúng đều mong manh, những ý nghĩ hão như không thành hình, dễ bị bỏ qua, nên dễ bị hủy hoại. Anh là một thách thức lợi cho vẻ đẹp, cho sự tinh khiết, nhưng như cách anh nói, anh chẳng quan tâm.”

Lễ tưởng niệm mà bất cứ ai cũng có thể theo dõi trên iMac hoặc iPhone hoặc iPad, hoặc trên Samsung Galaxy hoặc Microsoft Surface, vừa hòa nhã vừa nồng nhiệt. “Nhìn bên phải, nhìn bên trái, nhìn về phía trước các bạn và phía sau các bạn,” Campbell nói. “Các bạn chính là nó. Kết quả đẽm được. Các bạn là những người tạo ra điê`u này.” Nó là một sự kiện ngợi ca quá khứ, và nó cũng làm rõ, như Steve có lẽ đã làm, rằng còn nhiê`u việc phải làm. “Chúng tôi sẽ không giữ các bạn quá lâu,” Chris Martin, ca sĩ chính của nhóm Coldplay nói, khi họ bắt đầ`u hát bài hát khép lại lễ tưởng niệm. “Chúng tôi biế`t Steve muố`n các bạn quay trở lại làm việc.”

CHÚ THÍCH NGUỒN

Dã đưa tin và viết bài về Steve Jobs từ năm 1986 tới năm 2011, Rick và tôi thực sự có hàng nghìn trang ghi chú và gỡ băng, hàng trăm giờ phỏng vấn, rất nhiều các câu chuyện đã được đăng báo, và ai mà biết được bao nhiêu trải nghiệm không ghi lại được. Chúng tôi cho rằng, theo một cách nào đó, sẽ dễ hơn nếu chỉ đơn giản là xào xáo lại một số những phần chúng tôi đã viết trước đây, bởi những câu chuyện đó còn rất mới trong tâm trí chúng tôi và ấn tượng vẫn còn đậm nét.

Nhưng những câu chuyện đó lại được viết với mục đích khác và có tính thời sự hơn so với mục đích mà chúng tôi đang cố đạt được với cuốn sách này, đó là: mang đến hiểu biết sâu hơn về kho kỹ năng và khả năng tiên bộ không ngừng trong kinh doanh của Steve Jobs, và nỗ lực gâ n như phi thường để tạo, ảnh hưởng lên thế giới của anh. Chúng tôi muốn thể hiện nó đã được tiếp năng lượng tới mức phi thường như thế nào bởi tài năng độc đáo của một người tự học, và bởi chủ nghĩa lý tưởng chân chính cũng như nỗi ám ảnh đến khắ c nghiệt của anh đối với các tiêu chuẩn thẩm mỹ, ý thức lớn lao về sứ mệnh của mình. Ngay từ đầu, anh đã luôn có lòng trắ c ẩn chân thành đối với những nhu cầu của những con người bình thường, những người muốn tìm thấy các công cụ mới để trao cho bản thân sức mạnh và sự tiên bộ trong một thế giới ngày càng phức tạp, bất hòa và xáo trộn.

Vì thế với chúng tôi, đây là một câu chuyện hoàn toàn mới. Câu chuyện này một phần được viết lại từ câu chuyện cũ, nhưng cũng được tăng cường thêm bằng những quan sát và chiêm nghiệm mới từ những người gâ n gũi nhấ t với đối tượng của chúng tôi; những người đã chia sẻ những kỷ niệm riêng tư đã có cơ hội lắng lại và

thắm thậ u vào mình sự hiểu biế t sâu sắ c hơn về con người thực sự của Steve – người bạn, người đờ ng nghiệp hay đờ i thủ của họ. Với nhữ ng chú thích nguồ n này, chúng tôi muồ n mang tới nhiề u thông tin cụ thể hơn về quy mô của công việc khai thác nguồ n thông tin cũng như các phân tích giúp cung câ p thông tin cho nhiề u đọ an viế t trong cả cuồ n sách.

Lời mở đầ u

Journal

Fortune Wall Street

Lời mở đầ u

Steve Jobs

Vương quốc bé nhỏ

*iWoz: Từ gã mọt máy tính
đến biểu tượng sùng bái: Tôi đã phát minh ra Máy tính cá nhân,
đồng sáng lập Apple và vui thích làm điều đó như thế nào*

iWoz

Vương quốc bé nhỏ

Fortune

*Người sáng lập vào cuộc: Những câu chuyện về
thủ ban đầu của các công ty khởi nghiệp*

*Thời gian thực:
Chuẩn bị cho kỷ nguyên khách hàng không bao giờ biết hài lòng*

*iWoz
Bơi qua:
Vương quốc bé nhỏ
Một cuốn hồ i ký
Andy Grove: Cuộc đời và thời đại của một người Mỹ*

Vi mạch: Hai người Mỹ đã sáng chế ra vi mạch và mở đầu một cuộc cách mạng như thế nào

Người đứng đằng sau chiếc vi mạch: Robert Noyce và phát minh của Thung lũng Silicon

The New Yorker

Gates, Gates, Odyssey: Pepsi
tới Apple, Một hành trình của sự phiêu lưu, ý tưởng và tương lai

Một mẫu Táo: Hồ ì ực quãng đời của tôi

với Steve Jobs

*Bí mật Apple 2.0: Lịch sử đáng
tin cậy về công ty đa sắc nhât thế giới*

*Người chia sét: Xerox PARC và bình minh của
kỷ nguyên máy tính*

*Trên cả tuyệt
vời: Cuộc sống và thời đại của Macintosh, dòng máy tính thay đổi
tất cả mọi thứ*

Vương quốc bé nhỏ

iWoz

Fortune

Doanh nhân

Journal

Fortune

Wall Street

Wall Street Journal

Fortune

Steve Jobs và điê`u vĩ đại kê´ tiế`p
Bí mật Apple 2.0

Fortune

Wall Street Journal

Solid

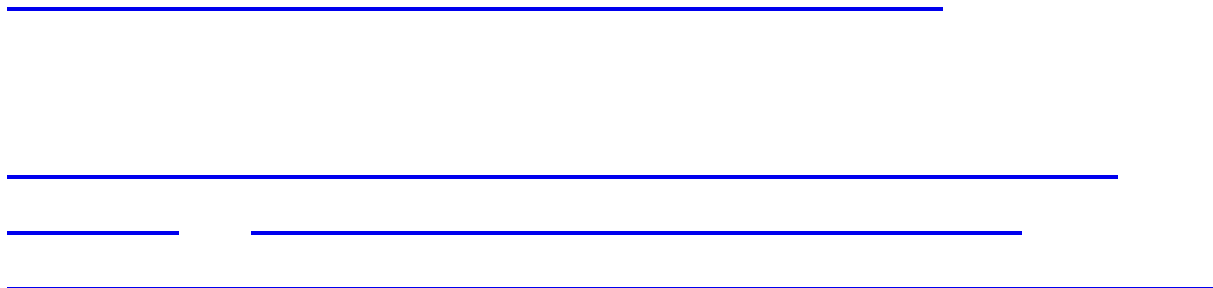
State Circuits

Scientific American.

Newsweek

Esquire

Doanh nhân



Fortune

*Creativity Inc. - Overcoming the Unseen Forces That
Stand in the Way of True Inspiration*

*Tới vô tận
và xa hơn nữa: Câu chuyện về các xưởng phim hoạt hình Pixar.*

Fortune

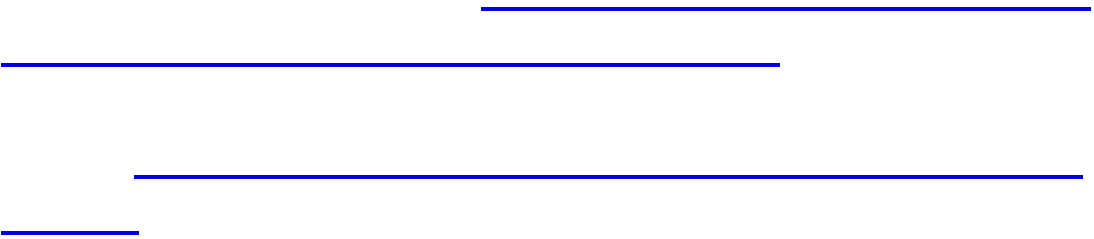
*Tới vô tận và xa hơn nữa: Câu chuyện về các xưởng phim hoạt hình
Pixar*

*Một nét Pixar: Quá trình hình thành
công ty*

Forbes

Fortune

New York Times



Fortune

Fortune



Fortune

Entertainment Weekly

Fortune

Fortune

BusinessWeek.

*Cuộc hỗn chiến:
Apple và Google lâm trận và bắt đầu một cuộc cách mạng như
thế nào*

Steve Jobs

Thực tại nhân tạo II



*chiến Disney
Jobs*

*Cuộc
Steve*

Fast Company



New York

Times



NewYork Times



New York Times

New York Times

New York Times

*Cuộc hỗn chiến: Apple và
Google lâm trận và bắt đầu một cuộc cách mạng như thế nào*



Mời các bạn ghé thăm [Đào Tiểu Vũ eBook - www.dtv-ebook.com](http://www.dtv-ebook.com) để tải thêm nhiều eBook hơn nữa.



Growing Readers