

**HỒ SÁCH ĐỒ KINH DOANH  
VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI**



**Steve Jobs và APPLE**

**THAY ĐỔI  
CÁCH NGHE NHẠC  
CỦA THẾ GIỚI!**



**nhà xuất bản trẻ**

**PACE**

TRƯỜNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT HÀNH

# LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này viết về một phần đời và nghề của một người đàn ông kỳ lạ. Đó là một đứa trẻ phải lớn lên trong vòng tay của cha mẹ nuôi, một chàng thanh niên bỏ học đại học giữa chừng, một người đã cận kề cái chết bởi căn bệnh ung thư quái ác. Đó là người tạo ra cuộc cách mạng cho ngành công nghệ thông tin. Đó cũng là người đã cứu vãn ngành công nghiệp âm nhạc đang có vẻ khủng hoảng và góp phần định dạng lại ngành công nghiệp giải trí thế giới bằng chiếc máy nghe nhạc nhỏ nhắn có tên là iPod.

\*\*

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

\* \*

Ngày 31.1.2005, trên tờ USA Today, Andrea Kozek, một nhân viên chăm sóc sức khỏe ở Mil-waukee (Mỹ) hồ hởi phát biểu: “iPod đã thay đổi cuộc đời tôi”. Đó là những lời phát biểu có cánh mà chúng ta có thể nghe ở bất kỳ đâu trên thế giới kể từ sau năm 2001, năm chiếc máy nghe nhạc nhỏ nhắn có tên iPod này ra đời. Và đúng như lời Andrea Kozek, nó đã thay đổi rất nhiều xu hướng

nghe nhạc của con người, đặc biệt là giới trẻ.

Không chỉ vậy, “con sói iPod” còn góp phần thúc đẩy những ngành kinh doanh khác phát triển như âm nhạc, giải trí và đặc biệt là nó tạo ra một khuynh hướng văn hóa có sức lan tỏa trên toàn cầu. Nói cách khác, nó đã định dạng lại công nghiệp giải trí thế giới và trở thành một biểu tượng văn hóa đầu tiên của thế kỷ XXI.

Tình hình này khá giống với những gì đã xảy ra cuối thập niên 70 đầu thập niên 80 của thế kỷ XX trong ngành công nghiệp máy tính với những chiếc máy tính của hãng Apple. Người ta đã gọi đó là một cuộc cách mạng, một dấu son trong lịch sử của ngành công nghiệp non trẻ nhưng cực kỳ phát triển này.

So sánh giữa hai dòng sản phẩm iPod và máy tính Apple, người ta nhận ra nó có một “mật mã” chung là đầy sáng tạo, công nghệ tiên phong, kiểu dáng hấp dẫn và giá rẻ. Và người giữ “mật mã” này chính là Steve Jobs, một doanh nhân huyền thoại mà cuộc đời và sự nghiệp luôn là chuỗi những sự kiện kỳ lạ.

\*

\* \*

Hơn 30 năm có mặt trong ngành kinh doanh thế giới, thành công nhiều, thất bại cũng không ít nhưng Steve Jobs vẫn luôn chứng tỏ ông xứng đáng là một trong những huyền thoại doanh nhân hiện đại với những quyết định sáng suốt của

minh. Ông đã biến một công ty chỉ có hai thành viên lúc mới thành lập thành một tập đoàn hùng mạnh, trụ vững trong cuộc cạnh tranh với những “ông lớn” trong công nghiệp máy tính và giải trí. Khả năng sáng tạo không ngừng, sự quyết đoán và táo bạo của Steve Jobs đã giúp ông luôn là người dẫn đầu trong những cuộc đua tranh quyết liệt trên thị trường toàn cầu. Người ta còn thấy ở “người đàn ông kỳ lạ” này khả năng “sống sót” sau những lần cận kề “cái chết” trong sự nghiệp và cuộc đời. Mỗi lần như vậy, khả năng sáng tạo lại trở dậy mạnh mẽ trong ông. Với Jobs, những thất bại chẳng qua là những viên gạch mà cuộc đời ném vào đầu. Ngược lại, thành công, với ông, nó xuất phát từ tình yêu cuồng nhiệt những gì mình làm với một triết lý rất đơn giản “Hãy đói khát và đại dột”.

Nếu bạn đang khởi nghiệp. Nếu bạn còn băn khoăn về những chọn lựa đường đi cho mình. Hãy đọc khát và đại dột như lời khuyên của người đàn ông này.

# Phần I. APPLE – NGHĨA LÀ TẠO RA ĐIỀU THÚ VỊ CHO MỖI NGƯỜI

Steve Jobs biết là chúng ta cần có những vật thần kỳ như thế để tận hưởng cuộc sống quanh mình. Và ông ấy đã phải làm việc rất vất vả cho ngày chúng ta có máy iPod để nghe nhạc hay ngồi làm việc hạnh phúc cùng chiếc máy tính hình quả táo bị gặm dở.

Benjamin Frank – SBD news

## Chương 1. XÂY BIỂU TƯỢNG VĂN HÓA CỦA THẾ KỶ

Đơn giản, nó chỉ là một thiết bị nghe nhạc. Nhưng điều vĩ đại là nó chứa niềm vui, sự thư giãn và cả những ước mơ của mỗi người trong chúng ta. Chỉ có Jobs – một kẻ “đói khát và đại dột” đến tận cùng mới có thể làm ra điều kỳ diệu này.

News.au.com

Cứ một trăm thanh niên ở thành phố, thì một nửa trong số đó sở hữu một máy iPod. Nửa còn lại thì cứ suy nghĩ về việc chừng nào thì mình có chiếc hộp nhạc thần kỳ này.

### IPOD – KHỞI ĐỘNG MỘT KỶ NGUYÊN GIẢI TRÍ MỚI

Một ngày trước Giáng sinh năm 2004, Chris, một thanh niên đam mê công nghệ (thường được gán cho là “Những kẻ thích nghi sớm”) trực sẵn ở một trong bốn cửa hàng của Micro Anvika ở Khu Tottenham, Luân Đôn chỉ để mua được chiếc iPod tặng bạn gái. Trước đó, anh đã rảo khắp năm cửa hàng nhưng không nơi nào còn iPod để bán. Ở cửa hàng mà Chris may mắn mua được chiếc máy thứ ba cho mình, mỗi ngày bán được hơn 300 chiếc iPod.

Nhiều người mua được iPod cũng mang tâm trạng hân hoan như Chris. Như ông Tony, ở Luân Đôn cũng mua hai chiếc, một cho vợ và một cho đứa con gái 18 tuổi của ông. Ông tỏ ra hớn hở khi mua được máy chứa đến 2.500 bài hát, 250 album. “Thế là quá đủ”, ông nói. Còn Paul, một người yêu âm nhạc, lại cảm thấy bị ám ảnh bởi những chiếc iPod. Ông nói: “iPod là công nghệ thú vị nhất từ sau xe hơi. Khi Casette Walkman được giới thiệu vào năm 1979, mọi người đều nói đây là sự siêu đẳng - một khoảnh khắc thay đổi cuộc sống của bạn. iPod thậm chí còn đáng ngạc nhiên hơn. Nó tao nhã, tiện dụng, xinh đẹp và cực thú vị. Tôi có thể mở bất kỳ loại nhạc mình thích, có thể thay đổi nhạc bất kỳ khi nào muốn, tôi mong đợi nó sẽ tuyệt vời hơn”. Những nhân vật nổi tiếng như vợ chồng danh thủ Beckham, ca sĩ Craig David, Fatboy Slim, Robbie Williams, P Diddy, nhóm rock U2... cũng bị iPod mê hoặc. Một người có tên là Dominic Mohan cũng phát biểu trên tạp chí dành cho đàn ông, GQ, trong thời gian đó rằng: “Tôi đang yêu chiếc máy này và tôi có thể ngủ chung với nó”.

Báo chí Mỹ lúc đấy nhan nhản các “thuật ngữ iPod”. Nếu Pod people, poster chỉ người sử dụng iPod thì Pod-maniacs là những người nghiện iPod. i-Socks là các loại bao dành cho iPod. Còn iRevolution là cuộc cách mạng iPod và iPodism là tôn giáo iPod. Thời trang cũng bị iPod chi phối khi các nhãn hiệu hàng đầu như Gap, Gucci, Prada, Louis Vuitton... đua nhau tung ra những thứ cho iPod “điện” từ túi đựng bằng lông, nhưng cho đến áo ấm, váy và cả “bikini” cho iPod. Nhà thiết kế Karl Lagerfeld cho biết, khoảnh khắc ông yêu thích nhất trong ngày là vừa tắm vừa nghe nhạc từ một trong bảy mươi cái iPod của ông.

Hãng BMW bán được hàng ngàn chiếc adapter để kết nối iPod với dàn âm thanh trên xe. Điều này khiến Mercedes-Benz USA, Volvo, Nissan, Alfa Romeo và Ferrari cũng mau chóng nhập cuộc. Tạp chí Stuff đã xếp iPod hạng nhất trong danh sách

100 đồ vật thú vị nhất, và gọi nó là “thứ tuyệt vời nhất xuất hiện tại California kể từ sau ban nhạc Beach Boys”.

\*

\* \*

Và thứ tuyệt vời ấy đã có một “hành trình lịch sử” hơn năm năm để hiện diện hầu như khắp nơi trên thế giới, dù nó được khai sinh bởi một công ty ở California. Trên Website Ipodlounge, những người yêu chiếc máy nghe nhạc này trên toàn thế giới đã gửi đến hàng nghìn tấm ảnh về iPod: iPod trên các cánh đồng cỏ ở sườn núi Thụy Sĩ; iPod nằm trên nóc tòa nhà Nghị viện Australian ở Canberra; chó nghe iPod ở New Jersey; một người đàn ông chạy ma-ra-tông ở Washington trong khi đang nghe iPod; iPod có mặt trên núi Rushmore; iPod ở Grand Canyon, bên ngoài Nhà thờ lớn St Basil’s, trước tháp Eiffel, lấp lánh bên cạnh nhà hát Con Sò (Sydney, Úc) và sẽ sớm được... đưa lên Sao Hỏa. Cũng phải thôi, vì đó biểu tượng tuyệt vời đầu tiên của thế kỷ XXI - sản phẩm của niềm khát khao, sự sùng kính và tình yêu.

Đây là cuộc cách mạng thứ hai trong lịch sử công nghệ thế giới được tạo ra từ Apple, dưới bàn tay điều khiển của Jobs. Khi ấy, máy ảnh, máy quay phim nhàn nhả trên thị trường còn thiết bị nghe nhạc thì vừa ít lại vừa kém chất lượng, đáng kể nhất chỉ có thể là máy MP3. Điều quan trọng là chẳng ai quan tâm đầu tư phát triển những thiết bị như thế. Hoặc có, họ cũng thất bại thảm hại. Nhưng Apple với Steve Jobs, một kỹ nguyên giải trí mới đã xuất hiện.

Một biểu tượng văn hóa của thế kỷ XXI chính thức ra mắt.

Đó là chiếc iPod.

Mọi chuyện bắt đầu từ ước mơ của Tony Fadell, chuyên gia phần cứng của hãng Philips. Ông muốn xây dựng một thiết bị MP3 tương thích với dịch vụ nhạc số Napster và dự định mở công ty riêng để kinh doanh sản phẩm này. Ông rời Philips và trình bày ý tưởng của mình với một số công ty nhưng đều bị từ chối, trừ Apple. Đầu năm 2000, Apple hào phóng thành lập cho ông một nhóm 30 người gồm chuyên gia thiết kế, lập trình viên đến kỹ sư phần cứng. Nếu Fadell tập trung vào mục tiêu kinh doanh thì giám đốc điều hành Steve Jobs của Apple lại chỉ quan tâm đến thiết kế, hình khối, sự dễ dùng và những cảm nhận mà sản phẩm đem lại.

Ben Knauss, cựu quản lý dự án máy nghe nhạc của Apple, kể lại: “Chúng tôi họp hành liên miên. Jobs tỏ ra bức bối bởi không thể mở bản nhạc ông muốn nghe chỉ sau ba thao tác. Ông cũng phàn nàn vì âm thanh nhỏ, kiểu dáng không sắc sảo và menu truy cập chậm. Jobs hơi có vấn đề về thính giác và chúng tôi phải tăng âm lượng đến mức mà ông ấy hài lòng, bởi vậy iPod hiện nay có âm thanh lớn hơn hầu hết các máy MP3 khác”. Knauss rút lui gần ngay trình diễn thiết bị do ông không tin rằng nó có khả năng thành công. “Có lẽ đây là một quyết định sai lầm. Nhưng tại thời điểm đó tôi không nghĩ được như thế”, Knauss nói. Thế hệ đầu tiên của sản phẩm này tương thích với máy Mac (ổ cứng 5GB) chứa được 1.000 bài hát. Đây là sản phẩm do nhóm thiết kế, đứng đầu là kỹ sư phần cứng Jon Rubinstein, phát triển trong chưa đầy một năm. Họ trình lên Steve Jobs vào ngày 23.10.2001.

Tháng 11, iPod bắt đầu xuất hiện trên thị trường với dung lượng ổ cứng 5GB, có khả năng lưu tới 1.000 tệp nhạc. Tuy nhiên, thiết bị không có gì đặc biệt do chỉ tương thích với máy Mac và phải hoạt động với phần mềm iTunes... Ngày 17.7.2002, tại triển lãm Macworld, iPod thế hệ hai ổ cứng 10GB và 20GB ra mắt. Sản phẩm hoạt động với phần mềm Windows và sử dụng bánh xe cảm ứng (touch wheel) thay cho bánh xe điều khiển cơ học (scroll wheel).

Tháng 4.2003, iPod thế hệ thứ ba với thiết kế nhỏ, mỏng, nhẹ và dung lượng lên tới 40GB đã thật sự là “một cơn lũ quét” trên toàn thế giới. Nó khiến người ta quên mất sự hiện diện của Sony cùng dòng máy Walkman vang dội một thời, cũng như làm lu mờ thiết bị nghe nhạc và xem video Media2Go của

Microsoft. Cộng với chiến lược quảng bá hiệu quả, doanh thu của Apple tăng vọt và iPod nhanh chóng trở thành biểu tượng của thời trang và sự sành điệu. Theo đà thắng thế, giữa năm 2004, Apple cho ra đời iPod thế hệ 4, được trang bị màn hình màu cùng một số thiết kế cải tiến khác nhằm tăng thời gian sử dụng. Ngày

12.10.2005, iPod phiên bản thứ 5 (iPod video, có hai màu đen trắng, dung lượng 30GB và 60GB với thời lượng pin từ 14-16 giờ) ra đời, đánh dấu sự chuyển mình của Apple, từ một công ty máy tính “lấn sân” sang lĩnh vực nghe nhìn. Ngoài năm năm thế hệ iPod “chính thống”, Apple còn tung ra các loại iPod “chuyên trị” một nhóm đối tượng nhất định như iPod mini dành cho giới trẻ sành điệu, iPod Shuffle hướng đến đối tượng có thu nhập khiêm tốn và iPod nano với công nghệ cực đỉnh.

Tại hội chợ Macworld Expo tháng 1.2006, Steve Jobs cho biết, Apple đã bán được hơn 42 triệu sản phẩm iPod (Apple còn kết hợp với nhiều hãng xe hơi để lắp iPod). Từ iPod, Apple còn tung ra phần mềm nghe nhạc truy xuất từ mạng (iTunes) và nhiều sản phẩm “i” khác, từ iLife, iDVD, iMovie

HD, iPhoto, đến iWeb... Với sự khéo léo của Jobs, Apple đã ký hợp đồng với hãng Hewlett Packard để đưa phần mềm iTunes vào chín triệu máy tính mỗi năm. American Online đã chọn iTunes làm độc quyền trong 26 triệu mạng thuê bao của mình và hãng Pepsi Cola Bắc Mỹ đã thực hiện một chương trình quảng cáo trong vòng chung kết bóng đá Mỹ với tiết mục 100 triệu bài hát quà tặng từ iTunes. iPod liên tục ra mắt nhiều phiên bản mà công nghệ và kiểu dáng ngày càng được đổi mới cho kịp với trào lưu và để cạnh tranh cùng các đối thủ đã và đang “nhăm nhe” tấn công vào thị trường này. Đam mê âm nhạc và nhận rõ sức ảnh hưởng của âm nhạc đến tâm hồn con người, Jobs đã quyết định đầu tư vào lĩnh vực đó.

Kết quả là đến nay, iPod đã trở thành một phương tiện “nóng” nhất trong xu hướng giải trí của con người, đặc biệt là giới trẻ. Người ta có thể thấy nó ở bất kỳ đâu. Trên đường phố, ở những góc đường, nhà hát, rạp chiếu phim, trong trường học và thậm chí cả trong... nhà chùa nữa. Từ Mỹ, Hàn Quốc, Trung Quốc, Việt Nam... đâu đâu người ta cũng có thể tìm ra một tín đồ của iPod. Đó cũng chính là dấu ấn của Jobs từ khi trở lại “cầm lái” con tàu Apple. iPod đã mở ra kỷ nguyên nhạc số mà ở đó, Apple của Jobs lại giữ vai trò tiên phong.

## ÔNG CHỦ CỦA KHO TÀNG ÂM NHẠC

Vào thứ hai cuối cùng của tháng 4.2003, Steve trở về Moscone Center, dạo xe một vòng cơ quan đầu não của Apple tại trung tâm thung lũng Sili-con. Trông hớn hờ, nhiệt tình như thường lệ đứng trước khán giả, ông công bố về kho nhạc trực tuyến iTunes. Steve đã làm được điều mà những người ngoài cuộc dự đoán là bất khả thi: nhận được những chữ ký chấp nhận của các công ty âm nhạc hàng đầu. Ông muốn có được những chữ ký ấy đến mức đã tự mình thực hiện đàm phán.

Nhiều người tin rằng, Universal là hãng đầu tiên ký hợp đồng với chiến lược, tầm nhìn của Steve. Thật ra, theo một nhân viên liên hệ mật thiết với những vụ thương thảo, “Steve phát triển một mối quan hệ ban đầu với Roger Ames, ở hãng Warner. Roger mới thực sự là người đầu tiên bắt tay với Steve”. Những công ty âm nhạc, vốn đã rất thận trọng trong vấn đề tải nhạc, từng bước chậm chạp, miễn cưỡng cho đến khi hoàn toàn đồng ý với mọi điểm nhỏ nhặt nhất của điều khoản. Nhưng khi Steve Jobs xuất hiện thì nền công nghiệp âm nhạc đã cầu cạnh ông, bằng lòng đối với tất cả những gì ông muốn. “Đó là một chiếc tàu hỏa sắp sửa rời ga, mọi người phát rồ lên và muốn công ty của mình ở trong đó cho bằng được. Lần đầu tiên, đòn bẩy (trong việc đàm phán hợp đồng tải nhạc) chuyển tới hướng khác. Nó tương tự nhau ở tất cả năm công ty” - người nhân viên này cho biết.

Mặc dù những hợp đồng có thể đã cứu vãn công nghiệp âm nhạc khỏi nạn sao chép lậu, nhiều người trong ngành công nghiệp này vẫn gọi đó là cuộc mặc cả của quý. Hiện nay, Apple nắm giữ hơn 80% mức tăng trưởng của thị trường nhạc số và có một ảnh hưởng khổng lồ vào giá cả âm nhạc. Đó là một kiểu gây ấn tượng khiến nhiều người trong ngành công nghiệp điện ảnh lo lắng khi Jobs và Apple đàm phán để mở rộng iTunes cung cấp phim nhiều tập, một bước đi tự nhiên sau khi kho nhạc trực tuyến đã

bổ sung thêm tính năng các chương trình truyền hình, vào mùa thu năm 2005. Những người có thể lực trong lĩnh vực phim ảnh rất mong muốn được tiếp cận một thị trường tiêu dùng rộng lớn và đặc biệt là chống lại nạn sao chép lậu. Nó là vị trí còn bỏ ngỏ dành cho Jobs, người mà 30 năm trước đã đồng sáng lập một công ty máy tính với người bạn thời niên thiếu. Nhưng nhờ sự hiểu biết về kinh doanh và những dịp may, bây giờ, Jobs đã tự mình trở thành một trong những nhân vật quyền lực nhất trong lĩnh vực truyền thông, đặc biệt là từ khi chuyển hướng vào thời đại số.

Nhưng Apple, nơi Jobs với vai trò là tổng giám đốc điều hành, còn mở rộng ảnh hưởng của mình vào Hollywood. Từ năm 2001, khi Apple giới thiệu máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod và phần mềm iTunes, sau được thay thế bằng kho nhạc trực tuyến iTunes Music Store, công ty đã trải qua một sự thay đổi lớn. Chỉ trong ba năm, Apple đã bán được một tỉ bài hát và từ cuối tháng 10, họ cũng đã cho ra đời 15 triệu chương trình ti-vi và video clip ca nhạc. Trong vòng ba tháng cuối năm 2005, Apple đã kiếm được 3,4 tỉ đôla lợi nhuận nhờ iPod và iTunes, so với chỉ hơn 2 tỉ đôla từ máy tính và phần mềm. Nói một cách khác, hiện nay, nó là một công ty truyền thông chứ không chỉ kinh doanh máy tính và phần mềm, một sự đổi hướng đầy kịch tính kể từ ngày thành lập công ty.

## Chương 2. LỢI NHUẬN CHỈ LÀ ĐIỀU THỨ YẾU

“Mục đích đơn giản của chúng tôi là tạo ra những chiếc máy tính tốt nhất thế giới chứ không phải trở thành công ty lớn nhất, giàu mạnh nhất”.

Steve Jobs

### CHIẾC GẬY ĐỊNH HƯỚNG: SỰ TẬP TRUNG

Steve Jobs cho rằng, trong số những thói quen khác nhau thì “từ chối một ngàn thứ” để tập trung vào một thứ là “quan trọng thật sự”. Trong một kỷ nguyên mà đa số các hãng công nghệ phải thất lung buộc bụng để thích nghi với một thị trường tăng trưởng chậm, Apple đã đứng vững nhờ những phát kiến tiên phong: Apple Computer (AAPL). Nhiều hãng đã giảm bớt quá trình nghiên cứu và phát triển để tập trung vào gia tăng tiền lãi cho sản phẩm hiện hữu. Nhưng đó không có Apple. Bằng việc kết hợp bí quyết sản xuất công nghệ với một khái niệm làm sao để bán được âm nhạc trực tuyến, máy nghe nhạc iPod của Apple đã trở thành sản phẩm kỹ thuật mới có ảnh hưởng nhất trong nhiều năm. Cùng lúc, Apple đã duy trì danh tiếng của mình vì đã tạo ra dòng máy tính để bàn thanh lịch, dễ sử dụng nhất. Đó đều là những sáng kiến vĩ đại của Apple cho ngành công nghệ thông tin. Nguồn gốc của những sáng kiến đó là gì?

Apple đã có một vị trí đổi mới với nhiều kỹ sư thông minh, giàu đam mê. Theo Jobs, Apple có được sự độc quyền về giao diện đồ họa ít nhất trong 10 năm. Đó là khoảng thời gian rất dài. Để đạt được một sự độc quyền như vậy cần phải có những người sản xuất vĩ đại, tạo ra những sản phẩm tuyệt vời. Những người tài năng này được kết nối lại với nhau nhờ Jobs – một con người có văn hóa định hướng sản phẩm tốt một cách kỳ lạ: làm cho người sử dụng thấy hài lòng.

Nhưng ngần ấy, theo Jobs, cũng chưa đủ trong khuynh hướng phát triển mới. Những “người sản xuất” không là nhân tố duy nhất khiến công ty phát triển nữa mà là những người tiếp thị hoặc marketing. Chính họ là người kết thúc cuộc đua mà vì lý do nào đó sự độc quyền không còn hiệu lực. Và cũng chính họ sẽ giúp công ty vượt qua thời kỳ khốn khó để tiếp tục tồn tại và phát triển bằng khả năng “nâng giá trị” hàng hóa trong mắt người tiêu dùng.

“Mục đích đơn giản của chúng tôi sẽ tạo ra những chiếc máy tính tốt nhất thế giới chứ không phải trở thành công ty lớn nhất, giàu mạnh nhất. Chúng tôi còn có một mục đích thứ hai là lợi nhuận. Cả hai đều tạo ra tiền nhưng chúng tôi luôn ưu tiên cho mục tiêu tạo ra những sản phẩm thú vị” – ông giải thích. Jobs điều hành công ty bằng cách thuê những người mong muốn làm mọi

thứ tốt nhất thế giới. Có hoài bão lớn, họ còn là những người làm việc cực kỳ tận tụy và giỏi chịu áp lực đến mức Steve Jobs phải tự hào. Họ làm việc vào cả ban đêm và những ngày cuối tuần, đôi khi một tuần chỉ gặp gia đình của mình một lần. Thỉnh thoảng, họ còn làm việc cả trong dịp lễ Noel để thực hiện chắc chắn một chi tiết máy sao cho sản phẩm của Apple được bán ở mức tốt nhất có thể. Các nhân viên của Apple đã thể hiện niềm đam mê mãnh liệt của mình vào trong từng sản phẩm. Vì thế, thật dễ dàng để Steve lý giải tại sao người tiêu dùng lại trung thành với các sản phẩm của họ như vậy. Ông cho rằng, các nhà thiết kế và kỹ sư của Apple đã “nghĩ trước” người dùng khiến họ phải ngạc nhiên mà thốt lên rằng: “Wow, người nào đó ở tít bên Apple cũng đã nghĩ về điều này rồi!”. Steve tự hào phát biểu rằng, gần như không có sản phẩm nào trên thế giới có thể giúp người dùng trải nghiệm như sản phẩm của Apple, đặc biệt là máy Macintosh và iPod. Tuy Steve chỉ “dám” nghĩ mình là “người giữ cửa” trong toàn bộ quá trình đổi mới của Apple nhưng rất nhiều người dành cho ông một sự kính trọng lớn. Bởi ai cũng hiểu, đằng sau cuộc đổi mới đó ở Apple không ai khác là một Steve luôn biết “nghĩ khác”. Dù cho rằng “đã may mắn lớn lên cùng ngành công nghệ thông tin” nhưng từ những ngày đầu thành lập công ty, ông cũng đã phải làm mọi thứ, từ chuẩn bị tài liệu, bán hàng đến mua những con chip, tạo nên thương hiệu cho Apple. Và khi công ty phát triển, ông vẫn phải đảm nhận những vai trò đó vì đã “gắn máy tính với hai bàn tay mình”.



Steve Jobs khẳng định: “Chúng tôi làm mọi thứ mà mình cảm thấy có thể tạo nên một đóng góp quan trọng cho cuộc sống. Đây là một trong những niềm tin khác của tôi”. Apple không hệ thống hóa bất kỳ một cuộc cải tổ nào, nhưng không có nghĩa là họ làm việc vô tổ chức và không có cách kết nối các sáng kiến với nhau. Ngược lại, Apple là một công ty kỷ luật rất nghiêm, và họ có những phương pháp làm việc rất hiệu quả. Vì thế, sáng kiến có thể là một thứ chẳng ai có thể tiên đoán được, có thể là từ những cuộc họp ngay tại hành lang, hay những cuộc điện thoại từ giữa đêm khuya để trao đổi những ý tưởng mới hoặc giải pháp cho những rắc rối.

Và như Steve Jobs đã nói: “Sáng kiến có được là nhờ chúng tôi sẵn sàng nói không với rất nhiều ý tưởng để chắc chắn rằng chúng tôi đang đi đúng hướng hoặc không bỏ phí công lao vào một điều rất cuộc chẳng mang lại gì cả. Chúng tôi luôn tìm mọi cách để thâm nhập vào những thị trường mới, nhưng chỉ là khi chúng tôi có thể tập trung vào những sáng kiến thật sự có ý nghĩa”.

Và như vậy, rõ ràng, mấu chốt của vấn đề là cần có những con người luôn muốn vươn đến sự hoàn thiện, những người được xem là những anh hùng của công ty. Apple trong một thời gian cũng đã quên mất điều này. Và khi Steve Jobs trở lại Apple

sau một thời gian vắng bóng, ông đã mở chiến dịch quảng cáo “Hãy nghĩ khác” đề cao những sáng kiến vĩ đại từ Einstein, Muhammad Ali tới Gandhi. Tất nhiên, chắc chắn, mẫu quảng cáo đó dành cho khách hàng. Nhưng chính Steve thừa nhận, ở mức độ nào đó, cũng chính là thông điệp dành cho Apple. Và may mắn là Apple đã nhận ra được giá trị của những con người như Steve Jobs hay đồng nghiệp của ông. Điều đó khẳng định rằng, Apple vẫn đang đi đúng hướng, trước sau vẫn là một công ty sản xuất ra những sản phẩm tốt nhất có thể có. Và đó chính là nguồn gốc cho những sáng kiến mang tính cách mạng của Apple và Steve Jobs.

## SẢN PHẨM TỐT NHẤT KHÔNG CHỈ DÀNH CHO NGƯỜI GIÀU NHẤT

Lợi nhuận chỉ là phần nổi trong thành công của một thương hiệu, còn phần chìm, theo quan niệm của Jobs, đó chính là những sản phẩm thú vị, những sản phẩm tốt nhất nhưng không phải dành cho những người giàu nhất. Tất cả mọi người đều có thể sở hữu những sản phẩm thú vị đó.

Trong cuộc trò chuyện với phóng viên Tuần báo Business Week khi trở lại làm việc bán thời gian sau khi điều trị căn bệnh ung thư, Jobs đã giải thích

nguồn gốc những sáng kiến của Apple chính là bắt đầu từ nguyên tắc đầu tiên mà ông và Steve Wozniak đã thống nhất từ ngày mới thành lập công ty: “Sản xuất những sản phẩm thật sự thú vị”. Qua những cuộc trò chuyện của ông, người ta nhận ra đó là sản phẩm rất “bình dân”, rẻ, tiện dụng và hướng đến tâm hồn mà bất kỳ ai cũng có thể sở hữu.

Thực tế, Apple đã thay đổi suy nghĩ của mọi người về những gì mà một máy tính cá nhân cần phải có với máy tính Macintosh. Nhờ Apple, những quan niệm về máy tính đã thay đổi, nó không còn là một khối khổng lồ, bí hiểm, chỉ được các doanh nghiệp lớn và chính phủ sử dụng mà là một chiếc hộp nhỏ bé, mọi người bình thường đều có thể sử dụng. Không công ty nào đã “dân chủ hóa” máy tính và làm nó dễ sử dụng như Apple. Steve Jobs thiết kế phần mềm cho máy Macintosh giới thiệu giao diện đồ họa người dùng và con chuột, tạo một tiêu chuẩn mới cho giao diện đồ họa ứng dụng và những giao diện tương tác. Từ việc được dùng để tính thuế liên bang đến thực hiện hoạt động của doanh nghiệp cá thể, Jobs dẫn dắt một cuộc cách mạng phần cứng bằng việc giảm bớt kích thước của máy tính và giới thiệu chúng đến đại chúng. Giao diện Macintosh đã được sao chép bởi mọi nhà sản xuất hệ điều hành trên thế giới và trở thành khuôn mẫu giao diện chuẩn mực cho cả máy tính cá nhân lẫn siêu máy tính.

Làm ra những sản phẩm thú vị để thay đổi thế giới chính là điều đã “kết nối” những người trẻ tuổi (trung bình từ 25 đến 30 tuổi) trong công ty Apple lại với nhau. Họ làm việc như điên, bất kể khó khăn (đặc biệt là với cả những người đã có gia đình) vì “niềm vui lớn nhất là chúng tôi cảm thấy mình đang tạo nên bộ sưu tập tác phẩm của nghệ thuật như vật lý ở thế kỷ XX”, theo như lời Jobs nói. Vì thế, chỉ

với một nhóm kỹ sư lẫn công nhân chưa tới một trăm người nhưng Apple đã xuất xưởng hơn mười triệu máy. Tất nhiên, sau đó, nó được sao chép và bây giờ đã lên con số hàng trăm, hàng triệu. Theo Jobs, đó thật sự là một sự “mở rộng giá trị” mà không phải ai cũng thường xuyên có được. Jobs cho đó là một sự may mắn vì Apple đã xuất hiện đúng lúc, đúng chỗ. Nhưng sự thành công của nó không chỉ đơn thuần là thế. Chính Jobs đã khẳng định: “Những đóng góp mà chúng tôi cố gắng không phải chỉ là sự tuyệt diệu và sáng kiến kỹ thuật mà tôi nghĩ rằng chúng tôi đã chia sẻ những sáng kiến có nhiều tính nhân văn hơn. Những thứ tôi tự hào nhất về Apple là nơi kỹ thuật và nhân văn đến được với nhau”.

Với Jobs, không có sự phân biệt giữa một nghệ sĩ và một nhà khoa học. “Tôi nghĩ rằng thật sự có rất ít sự phân biệt giữa một nghệ sĩ và một nhà khoa học hoặc kỹ sư bậc cao nhất. Tôi không bao giờ có một sự phân biệt trong tâm trí mình giữa hai kiểu người đó. Với tôi, họ chỉ là những người theo đuổi những con đường khác nhau nhưng về cơ bản đều hướng tới mục tiêu là sẽ bày tỏ vài thứ gì đó mà họ nhận thức được những người khác có thể được lợi nhờ nó”. Tuy vậy, ông phủ nhận nghệ thuật là giải pháp thanh lịch, như chơi cờ hoặc toán học, cho công nghiệp máy tính mà đó chỉ là một sự kết hợp rất bình thường trong những thập kỷ 70-80 của thế kỷ trước. Khi ấy, những người giỏi nhất trong ngành máy tính sẽ có thể là những nhà thơ, nhà văn và nhạc sĩ. Gần như tất cả họ là các nhạc sĩ. Nhiều người trong số họ là những nhà thơ. Họ tiến vào máy tính bởi vì nó cũng hấp dẫn như vậy. Nó rất mới mẻ. Nó là một môi trường mới thể hiện những tài năng sáng tạo của họ. Tình cảm và cảm xúc mạnh mẽ mà mọi người đặt vào nó không thể phân biệt được hoàn toàn đâu là từ một nhà thơ hoặc một họa sĩ. Họ đặt nhiều tình yêu vào trong những sản phẩm này.

Jobs thì không giấu được tự hào khi nói về iPod: “Tôi rất may mắn lớn lên trong lúc âm nhạc thật sự quan trọng. Nó không chỉ mang tính nền tảng mà còn thật sự ảnh hưởng tới thế hệ những đứa trẻ đang trưởng thành. Nó làm thay đổi thế giới. Tôi nghĩ rằng, âm nhạc sẽ không giữ được âm thanh tốt theo thời gian, và iPod đã mang âm nhạc ở lại cuộc sống của mọi người một cách đầy ý nghĩa. Âm nhạc tràn ngập trong tâm hồn tất cả chúng ta nhưng sẽ rất dễ mất đi một ngày, một tuần, một tháng hoặc một năm. iPod đã thay đổi vì hàng triệu người, điều đó làm cho tôi hạnh phúc thật sự, bởi tôi nghĩ âm nhạc rất tốt cho tâm hồn”. “Chúng tôi tin các khách hàng rất thông minh và muốn có được các sản phẩm ngày càng tốt hơn” – Jobs trả lời phỏng vấn tạp chí Newsweek. Với cách đơn giản hóa mọi thứ, iPod thành công trong khi nhiều “ông lớn” khác gặp phải rất nhiều khó khăn trong quá trình tương tự. Bởi thế, Jobs phủ nhận ý kiến iPod có thể mất nét đặc sắc của nó vì tính bình dân bằng một lập luận đầy hình ảnh và hài hước. “Điều đó giống như nói bạn không muốn hôn môi người yêu của mình bởi vì mọi người đều có môi. Nó không tạo nên bất kỳ cảm giác nào. Chúng tôi không phấn đấu để có vẻ hoàn hảo. Chúng tôi chỉ cần cố gắng làm những sản phẩm tốt nhất chúng tôi có thể. Và nếu chúng hoàn hảo thì tuyệt vời quá rồi!”

Jobs thích sản phẩm của hãng thời trang Levis, những sản phẩm mà người tiêu dùng đều cảm thấy có nhiều sự quan tâm, chăm sóc và tình yêu được đặt vào đó. Và đó là những gì mà Jobs đã cố gắng làm với Apple.

## Phần II. ĐIỂM TỰA CỦA TÀI NĂNG

Nói gọn nhất về Jobs trong vòng một từ, thì từ đó chỉ có thể là ĐAM MÊ. Ông đam mê âm nhạc, đam mê tạo ra những sản phẩm thú vị nhất dành cho cuộc sống. Và đó chính là điểm tựa của sự thăng hoa tài năng của Jobs tại Apple.

### Chương 1. TÔI SINH RA TẠI TRÁI ĐẤT

Tôi bỏ học ở trường Đại học Reed sau sáu tháng nhưng vẫn ở lại loanh quanh đến tận mười tám tháng nữa mới thực sự ra đi

Steve Jobs

#### HỌC, PHẢI CÓ MỘT ĐỘNG LỰC

Trong những lần trò chuyện của mình với giới trẻ, Jobs nói về tuổi thơ của mình một cách sinh động lạ lùng: “Tôi sinh ngày 24.2.1955 tại San Francisco, California, Mỹ, Trái đất. Tôi nhớ chính xác thời khắc nghe tin John Kennedy bị bắn. Tôi đang đi bộ ngang qua đám cỏ ở sân trường để đi về nhà, khoảng ba giờ chiều, một ai đó đã kêu lên “Tổng thống bị bắn chết”. Tôi cũng nhớ rất nhiều về cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba. Tôi có lẽ không ngủ ba hoặc bốn đêm vì sợ rằng, nếu đi ngủ thì sẽ không bao giờ thức. Khi ấy, tôi đã bảy tuổi và tôi hiểu chính xác những điều sẽ xảy ra tiếp sau đó. Tôi nghĩ mọi người sẽ hành động. Đó thật sự là nỗi kinh hoàng mà tôi sẽ không bao giờ quên, và nó có lẽ không bao giờ thật sự bị xóa đi. Tôi nghĩ rằng, mọi người đều cảm thấy như vậy tại thời điểm đó”.

“Mọi người” mà Jobs nhắc đến, là một thế hệ thanh niên Mỹ thời kỳ sung mãn và hạnh phúc nhất sau chiến tranh thế giới thứ hai. Một thế hệ người Mỹ đang khát khao chinh phục và làm chủ thế giới bằng thương mại. Mỗi bận tâm hàng đầu của thanh niên Mỹ lúc bấy giờ là thương mại, thương mại và thương mại.

Trái ngược với số đông, Steve Jobs lại cảm thấy rất may mắn khi được cha, ông Paul, một người đàn ông mạnh mẽ chưa tốt nghiệp trung học phổ thông, hướng đến nghề sửa chữa, tháo lắp máy móc ngay từ rất nhỏ. Ông có bàn làm việc ở ga-ra, nơi mà khi Steve Jobs khoảng năm, sáu tuổi, ông đã dành ra một góc nhỏ và bảo: “Steve, đây là bàn làm việc của con từ bây giờ”.

“Ông đưa cho tôi một ít dụng cụ nhỏ hơn dụng cụ ông vẫn làm và chỉ cho tôi cách sử dụng một cái búa và nhìn xem cách làm nên mọi thứ như thế nào. Nó thật sự rất tốt cho tôi. Ông dành nhiều thời gian với tôi, dạy tôi làm sao để tạo nên nhiều thứ, làm sao để tháo rời, lắp ghép các thứ lại với nhau. Một trong những điều mà ông đã đề cập đến một cách khái quát là điện tử. Ông không có sự hiểu biết sâu sắc về điện tử nhưng ông đã tiếp cận đến với lĩnh vực này qua những chiếc xe ô-tô và các thứ khác mà ông sửa chữa. Ông cho tôi thấy những nguyên tắc cơ bản trong điện tử và tôi trở nên rất quan tâm đến điều đó”. – Steve Jobs kể lại.

Trong bài nói chuyện với sinh viên Đại học Stanford (tháng 6.2005), Steve Jobs cho biết, mình là con của một nữ sinh viên trẻ chưa chồng, vừa tốt nghiệp đại học. Còn theo tài liệu trên trang Bách khoa toàn thư mở thì ông là kết quả mối tình giữa một nữ sinh Mỹ (Joanne Carole Schieble) và một người đàn ông Syria (Abdulfattah John Jandali). Một tuần sau khi sinh ra, Jobs được mang cho làm con nuôi vì mẹ ông vẫn còn phải học ở trường. Ông bà Paul Clara và Hagopian Jobs đã nhận Jobs làm con nuôi sau khi hứa sẽ cho ông vào đại học. Jobs lớn lên ở Thung lũng Silicon cùng bố mẹ nuôi (chuyển đến Mountain View từ San Francisco khi ông lên 5 tuổi). Bố ông được nhượng lại căn nhà ngay trung tâm Thung lũng Silicon, nơi có tất cả các kỹ sư ở xung quanh. Phần lớn thung lũng Silicon thời gian ấy còn là những khu vườn và nó thật sự là thiên đường.

Mặc dù bố mẹ nuôi chưa tốt nghiệp cấp 3 nhưng luôn hướng ông đến việc thực hiện lời hứa với người mẹ đẻ trước đây là cho ông ăn học tử tế, ít nhất là phải vào đại học. Nhưng theo lời Jobs, trường học là cái gì đó quá khó khăn và chán nản với ông. Do được mẹ dạy đọc trước khi đến trường nên thời gian có mặt ở trường ông chỉ muốn đọc sách và ra ngoài để săn đuổi những con bướm. Với cậu bé Jobs hiếu động, ham tìm tòi, khám phá, việc đi học chính là phải đương đầu với một quyền lực khác chưa từng gặp và không hề thích. Đó chính là những giáo viên. “Họ thật sự muốn loại bỏ bất kỳ ham muốn nào ra khỏi tôi. Lúc học lớp ba, tôi có một người bạn thân là Rick Farentino. Cách duy nhất chúng tôi có niềm vui là tạo ra những trò nghịch” – Jobs kể.

Một trong những trò nghịch đáng nhớ nhất của Jobs và bạn là tráo khóa các xe đạp trong nhà xe khiến mọi người phải đến 10 giờ đêm sắp xếp lại xong. “Sự kiện” đó gây chấn động đến các giáo viên. Cả hai bị đuổi khỏi trường rất nhiều lần. Lên lớp 4, Jobs phải đối mặt với một trong những vị thánh khác trong đời mình là cô giáo chủ nhiệm lớp. Sau khi cô hiệu trưởng cho rằng, việc xếp Rick Farentino và Steve Jobs vào cùng lớp là “ý tưởng tồi” và yêu cầu phải tách họ ra, cô Hill (một giáo viên giỏi) đã ngẫu nhiên chọn Jobs vào lớp nâng cao của mình. Được khoảng hai tuần, bà nói với Jobs: “Steve này, cô sẽ nói với em vài điều. Cô sẽ cho em một cơ hội. Cô có sách bài tập toán này, em cầm về nhà và tự mình giải nó rồi mang lại cho cô, nếu đúng 80% thì cô sẽ cho em năm đôla”

- Ông hỏi tường lại. “Và tôi nhìn cô: “Cô điên sao?”

– “Không ai đã từng làm điều này trước đây và cô sẽ thực hiện”- cô giáo trả lời. Về cơ bản, cô ấy hỏi lộ tôi trở lại việc học bằng kẹo và tiền. Nhưng sự khuyến khích cô dành cho tôi đã phần nào thôi thúc lòng khao khát học của tôi. Cô ấy cho tôi những đồ dùng để làm các chiếc máy ảnh. Tôi tự làm ống kính của chính mình và làm cả chiếc máy ảnh. Điều đó thật sự kỳ diệu”.

Chính điều này đã khiến ông chuyên tâm học hành hơn. Nó làm thay đổi nhận thức của ông về tầm quan trọng của việc học tập. “Tôi chắc chắn 100% rằng, nếu không có cô Hill ở lớp 4 và vài người khác, tôi sẽ kết thúc cuộc đời mình trong nhà tù. Tôi có thể tự nhận thấy những chiều hướng đó trong chính mình vì có một thôi thúc nhất định để tôi làm cái gì đó dẫn đến kết quả như vậy” - Jobs khẳng định. Từ đó, ông lao vào học để thực hiện được ước mơ vào đại học mà mẹ đẻ ông vẫn hằng mong muốn.

Thành tích học tập giúp Jobs bỏ qua lớp 5 và tiến thẳng vào trường trung học cơ sở. Vấn đề là, trường trung học Crittenden, nơi Steve Jobs học, không phải là một ngôi trường “xứng tầm” với ông. Ông xin bố mẹ chuyển tới trường khác, nếu không, ông sẽ không đi học đầy đủ nữa. Bố mẹ ông chấp nhận chuyển tới Los Altos năm 1967 và Steve dễ dàng ghi danh vào trường trung học cơ sở Cupertino. Sự thay đổi này thật sự đáng chú ý vì thành phố Los Altos, cũng như hai thành phố lân cận Cupertino và Sunnyvale, đều có rất nhiều ga- ra công nghệ. Bởi ở đây, năm 1957, với sự ra mắt của tàu vũ trụ Spuntnik 1 do Liên Xô sản xuất đã khiến Mỹ lao vào cuộc chạy đua chinh phục vũ trụ. Ngân sách liên bang đã được đổ vào công nghiệp điện tử. Kết quả được đánh dấu bởi phát minh mạch bán dẫn của William Shockley (cũng như Walter Brattain và John Bardeen), đã giành được giải Nobel Vật lý năm 1956. Ngay sau sự kiện đó xảy, Shockley thành lập công ty chất bán dẫn Shockley ở Santa Clara County, cách San Francisco 30 dặm về phía nam, biến nó thành trung tâm nghiên cứu điện tử của thế giới.

Khu vực này mau chóng đông đúc với những kỹ sư và các công ty mới được thành lập, xuất hiện trong các ga-ra của họ. Như trường hợp của Hewlett-Packard. Các kỹ sư Hewlett-Packard đóng vai trò chính trong cuộc đời Steve Jobs, họ là những người hướng dẫn chàng thanh niên này bước chân vào thế giới điện tử. Điều này trở thành sở thích số một của Jobs khi ông đậu vào trường trung học phổ thông Homestead những năm sau đó. Tại Homestead, ông rất chú tâm vào lớp học điện tử đầu tiên của mình và giúp đỡ Bill Fernandez, người đã chia sẻ niềm đam mê điện tử với ông. Sau khi tốt nghiệp cấp 3, đúng như lời hứa, bố mẹ bảo ông chọn trường đại học. Steve chọn trường Đại học Reed ở Oregon, một trường đại học dân lập nghệ thuật nổi tiếng rất xa nhà và đắt tiền nhất nước Mỹ. Mọi người trong gia

đình đã phải chi tiêu tiết kiệm để đóng học phí cho ông. Nhưng chỉ được hơn sáu tháng học tại giảng đường, ông quyết định bỏ học vì xem việc học đại học là một sự đầu tư thật vô nghĩa. Khi ấy, ông mới 17 tuổi.

Ông giải thích về việc này như sau: “Sau sáu tháng, tôi thấy việc đầu tư như vậy thật vô nghĩa. Tôi không biết mình muốn làm gì và cũng không biết trường đại học sẽ giúp mình như thế nào. Thế mà tôi vẫn ngồi đây, tiêu tốn những đồng tiền bố mẹ bỏ bao mồ hôi công sức cả đời mới kiếm được. Tôi quyết định bỏ học và tin rằng, mọi thứ rồi cũng được thu xếp ổn thỏa. Lúc đó thật sự rất run, nhưng bây giờ nhìn lại, tôi hiểu rằng, đây là quyết định đúng đắn nhất của đời mình. Ngay khi quyết định bỏ học, tôi đã bỏ những môn bắt buộc mà mình không thích và bắt đầu kiếm các lớp có vẻ thú vị hơn. Tôi không được ở ký túc xá, vì vậy tôi ngủ ở sàn nhà phòng các bạn, đổi vỏ lon Coca để lấy 5 cent mua thức ăn, và đi bộ hơn 10 cây số dọc thành phố vào các ngày chủ nhật để đến ăn một bữa từ thiện hàng tuần của đền Hare Krishna. Tôi thật sự thích cuộc sống đó. Và chính những gì đã xem, nghe, thấy, khám phá bằng trí tò mò và tri giác của tuổi trẻ lúc đó, đã biến thành những kinh nghiệm quý báu cho tôi sau này...”

## TÌM KIẾM ĐỀ HỌC VÀ HỌC ĐỂ TÌM KIẾM

Cá tính nghịch ngợm là một trong số những lý do khiến Jobs mau chóng kết thân với Steve Wozniak (thường được gọi là Woz), người mà ông đã gặp lúc 13 tuổi khi cùng làm thêm ở Hewlett-Packard. Mặc dù chênh nhau đến 5 tuổi (khi đó, Wozniak đã 18 tuổi) nhưng hai người tỏ ra khá “tâm đầu ý hợp” trong nhiều việc. Họ đã cùng thiết kế một banner to với những từ ngữ, hình ảnh không hay định treo trong buổi lễ ra trường hồi

cấp 2 của họ. Điều đó không xảy ra vì một số học sinh, cũng sắp tốt nghiệp, biết kế hoạch của họ và đã cắt bỏ những banner đó. Trong những năm đó, hai người cùng tên Steve này còn sáng tạo ra một thiết bị công nghệ, là một “blue box” phát ra âm thanh, cho phép người dùng gọi điện đường dài miễn phí. Cũng như những lần cộng tác sau đó, Wozniak là kỹ sư và Jobs là nhà doanh nghiệp. “Khi tôi thiết kế các chương trình tại trường cao đẳng, anh nói: chúng ta sẽ bán nó”, Wozniak kể lại. Nhưng thời thanh niên, Jobs không hoàn toàn làm kinh doanh. Ông còn một niềm đam mê khác cũng giống như Wozniak: những bài hát tuyệt vời của ca sĩ huyền thoại Bob Dylan. Chính Wozniak là người đã dẫn Jobs đến với âm nhạc của Bob Dylan và sau đó cả hai cùng chìm đắm trong những bài hát của huyền thoại âm nhạc thế giới này. Thời điểm này là vào đầu những năm 70, như nhiều người cùng thời với ông, Jobs bị hấp dẫn bởi những ý tưởng huyền bí và cuộc sống thoải mái từ thần tượng Bob Dylan. “Chúng tôi lúng lúng khắp nơi để xin ảnh hoặc phỏng vấn Bob Dylan”, Wozniak nói với tờ The Chronicle sau này.

Hai ông cũng đã hợp tác xây dựng hoàn thành trò chơi “Break-Out” cho hãng Atari, một công ty chuyên sản xuất trò chơi điện tử, chỉ trong vòng 48 đồng hồ.

Khi đang làm việc cho Atari, Steve Jobs đã yêu cầu ông chủ của hãng là Al Alcorn cho vay một số tiền để ông thực hiện một chuyến hành hương đến Ấn Độ. Al Alcorn đồng ý. Mùa hè năm 1974, Steve bắt đầu hành trình cùng Dan Kottke, một trong những người bạn thân nhất của ông tại Đại học Reed. Nhưng chỉ sau một tháng nếm trải cuộc sống nghèo nàn, gặp hết vị guru này (người có uy tín lớn trong cộng đồng người Hindu) đến vị guru khác mà không tìm thấy một sự khai sáng tinh thần nào, quan điểm của Steve và Dan Kottke về việc tìm kiếm chân lý đã thay đổi nhiều.

Sau khi trở về từ Ấn Độ, Steve trở lại làm việc cho Atari và tiếp tục niềm đam mê điện tử của mình. Steve cũng thường xuyên đến thăm Trung tâm Phật giáo Thiền phái Los Altos và dành thời gian ở nông trại có tên Tất cả trong Một ở Oregon, nơi những người bạn thân nhất thời Đại học Reed đang sống. Ông bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến quá trình thiết kế máy tính mới của Woz.

Thực tế, vào lúc đó, Woz đã trở thành thành viên đặc biệt tại câu lạc bộ máy tính Homebrew. Đó là nơi để các thành viên giàu nhiệt huyết “triển lãm” những thành tựu mới nhất của họ, chia sẻ những mẹo

vật và thông tin về dụng cụ, chương trình ngôn ngữ, thiết kế của máy tính, mà ưu tiên trước hết là máy tính cá nhân. Trong thời gian này, Wozniak lôi kéo Jobs tham gia những cuộc gặp gỡ ở câu lạc bộ máy tính Homebrew. Với Jobs, những cuộc gặp mặt thường rất buồn chán. Sở thích của chính Steve về thiết kế máy tính là có hạn, nhưng ông nhanh chóng hiểu rằng, dự án hiện tại của người bạn ông là kỳ công đáng ngạc nhiên của kỹ thuật. Ông bắt đầu bận tâm đến nó và vài tháng sau, ông thuyết phục Woz thành lập một công ty để bán máy tính đến những người có cùng sở thích khác. Ông biết rằng có hàng trăm người mê phần mềm nhưng không giống như Woz, họ không thích sản xuất máy tính mà chỉ muốn sử dụng nó để lập trình.

## Chương 2. THÁP MỘT NGỌN NẾN TRONG GA-RA TĂM TÔI

Như trong cổ tích, hai chàng trai trẻ ngồi cùng nhau. Họ chẳng có gì ngoài một khát vọng chinh phục cả thế giới và niềm tin bất biến vào khả năng của chính mình. Đó chính là ngọn nến lung linh đánh tan cái u ám và ngột ngạt cố hữu của một cái ga-ra cũ – văn phòng đầu tiên của công ty máy tính Apple.

### KHỞ ĐỘNG MỘT CUỘC ĐUA ĐƯỜNG TRƯỜNG

Ngày 1.4.1976, đúng ngày Cá tháng Tư, Apple Computer ra đời tại ga-ra gia đình của Jobs với số vốn ban đầu là 1.300 đôla do hai “cổ đông chính” là Steve Jobs, Steve Wozniak đóng góp, mỗi người 45% (10% còn lại là của Ron Wayne). Để có số tiền đó, Jobs bán đi chiếc xe buýt mini Volkswagen của mình còn Wozniak bán máy tính Hewlett Packard của ông. Với vốn ban đầu và tiền tín dụng của nhà cung cấp thiết bị điện tử ở địa phương, họ bắt đầu sản phẩm đầu tiên của mình. Cái tên Apple Computer được chọn bởi vì họ không tìm thấy tên nào tốt hơn và táo là loại trái cây mà Steve rất yêu thích vào lúc đó. Hai ông thiết kế Apple I tại giường ngủ của Jobs và hoàn thành nó tại ga-ra ô-tô nhà Jobs. Jobs động viên Wozniak rời khỏi công việc của mình ở Hewlett-Packard, trở thành phó chủ tịch phụ trách nghiên cứu và phát triển của công ty mới. Trong khi sự ra mắt của Apple I tại câu lạc bộ máy tính Homebrew gần như không được chú ý thì vài tuần sau, Apple đã bán được lô hàng đầu tiên của mình. Paul Terrel, người thành lập chuỗi cửa hàng máy tính Byte Shop muốn mua những chiếc máy tính của hãng. Ông cho biết sẽ mua 50 cái, mỗi cái 500 đôla, trả tiền ngay lúc nhận hàng. Tổng cộng trị giá được 25.000 đôla. “Không có gì xảy ra trong những năm sau đó lại tuyệt vời và bất ngờ như vậy.” – Wozniak nói khi ông kể lại sự kiện đó. Trong khi máy tính đầu tiên của hãng Apple chỉ là bảng mạch bo không thùng thì những kiểu sau đó, đều được thực hiện trong một chiếc hộp gỗ.

Cũng trong năm 1976, Woz bắt đầu thiết kế Apple II. Apple II là sự đột phá trong thiết kế máy tính cá nhân. Nó có bộ dụng cụ (kit) độc lập. Hệ điều hành giúp nó tải dữ liệu tự động, nhanh hơn các máy tính hiện có. Mô hình đầu tiên của Apple II xuất hiện tại Festival máy tính cá nhân, thành phố Atlantic, mùa hè năm 1976. Tại triển lãm đó, ở gian hàng của mình, Apple đã “trình làng” máy Apple I và mô hình máy Apple II. Cả hai đều gây được ấn tượng sâu sắc tại triển lãm. Cuối năm 1976, Steve tuyên bố Apple phải thuê một đại diện PR (quan hệ công chúng) để chăm lo kế hoạch quảng bá cho mình. Ông liên hệ với một trong những hãng quảng cáo danh tiếng nhất thung lũng Silicon được điều hành bởi Regis McKenna. Mặc dù việc thiết lập mối quan hệ lần đầu tiên thất bại, nhưng nhờ tài thuyết phục của Steve, McKenna cuối cùng đã chấp nhận làm việc cho Apple. Một trong những quyết định đầu tiên của họ là thực hiện chiến dịch quảng cáo trên tạp chí Playboy. Nhưng họ nhanh chóng nhận thức rằng để làm điều như vậy, Apple cần nhiều tiền hơn nữa. May mắn là họ đã tìm được “vị cứu tinh” - Mike Markkula. Markkula, người vừa thôi chức giám đốc tại hãng Intel, có nhiều tiền để chi tiêu và rất quan tâm vào việc mở rộng thị trường máy tính cá nhân.

Thấy sự nhiệt tình của Steve và sau khi nghe Woz giải thích về Apple II, ông quyết định chọn Apple là nơi thích hợp để đầu tư. Ông phác thảo một kế hoạch kinh doanh đầu tiên cho Apple và hợp đồng được ký tại nhà ông vào ngày 3.1.1977. Một phần trong kế hoạch là thuê một chủ tịch mới cho công ty, một người quen của Mike Markkula, nhà quản trị của National Semiconductor có tên là Mike Scott. Đồng thời, Woz sẽ làm việc toàn thời gian cho công ty sau khi nghỉ việc tại Hewlett-Packard. Một trong những quyết định đầu tiên của công ty là tổ chức Hội chợ máy tính West Coast lần đầu tiên để thâm nhập thị trường (tháng 4.1977). Cùng lúc đó, Markkula đã chi 5.000 đôla vào việc thiết kế phòng trưng bày thương hiệu mới và logo đầy cá tính của Apple. Sự xuất hiện của Apple tại Hội chợ máy tính West Coast tạo được thành công rất lớn. Công ty đã nhận được 300 đơn đặt hàng Apple II tại triển lãm, gấp đôi số máy Apple I bán được. Vào tháng giêng năm 1978, Apple đã có giá khoảng 3 triệu đôla. Ban giám đốc mở rộng thêm vài nhà đầu tư mới: ngoài Markkula, người đã đầu tư tổng cộng 250.000 đôla, còn có Rock (57.600 đôla), Don Valentine (150.000 đôla), và hãng Venrock (288.000 đôla).

Khi ổ đĩa dành cho các máy của Apple xuất hiện đầu năm 1978 cho phép các nhà lập trình viết các

chương trình giúp máy tính hoạt động nhanh hơn và có thể dễ dàng chuyển từ máy này sang máy khác, số chương trình, phần mềm tăng lên nhanh chóng. Điều này, cùng với nhiều tính năng nổi bật trong thiết kế, đã giúp Apple II nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn vàng cho máy tính cá nhân. Mặc dù có vài chuyện căng thẳng giữa Steve Jobs và chủ tịch Apple Mike Scott nhưng bầu không khí chung ở công ty là rất thoải mái. Doanh số bán hàng của Apple II không ngừng tăng. Từ 2.500 máy vào năm 1977, tăng lên 8.000 máy vào năm

1978 và lên đến 35.000 chiếc vào năm 1979, kết quả thu được 47 triệu đôla dành cho công ty mới hơn hai tuổi. Trong thực tế, không có máy tính cá nhân nào bán được nhiều hơn Apple II. Một trong những nhân tố chủ yếu thành công là nhờ vào thị trường giáo dục, bởi vì nó được chấp nhận giảng dạy bằng ngôn ngữ BASIC (Ngôn ngữ lập trình bậc cao dễ sử dụng nhưng bị nhiều phê phán, phù hợp với máy tính cá nhân. Được soạn thảo vào năm 1964, BASIC (Beginner's All-Purpose Symbolic Instruction Code) là ngôn ngữ thủ tục, nó báo cho máy tính biết phải làm gì theo từng bước. Các chương trình BASIC chạy trong môi trường tương tác lẫn nhau gồm một chương trình soạn thảo văn bản, một chương trình gỡ rối, và một trình thông dịch để dịch và thực hiện mã nguồn BASIC lần lượt theo từng dòng).

Một nhân tố khác là sự ra đời của VisiCalc, bảng tính đầu tiên cho máy tính cá nhân, vào mùa thu năm 1979. Nó biến Apple thành “ông vua” của ngành máy tính cá nhân mãi đến khi IBM xâm nhập vào thị trường năm 1981. Sự phát triển nhanh chóng của Apple đã giúp Steve Jobs trở thành triệu phú khi mới 24 tuổi với giá trị cổ phần cá nhân đạt 7 triệu đôla.

## CÔNG THỨC MANG TÊN “NHỮNG TÊN CƯỚP BIỂN”

Ngay sau thành công đầu tiên này, Steve Jobs đón nhận một thất bại mà cho đến giờ, thỉnh thoảng mọi người vẫn lấy đó làm một bài học trong kinh doanh: máy tính Lisa. Ông đã quyết định phát triển dòng máy tính mới với những tính năng rất xuất sắc dành riêng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ mang tên Lisa. Và dù được bình chọn là một sản phẩm mang tính cách mạng, nhưng thị trường đã thẳng tay từ chối nó vì mức giá cao đến mức khó chấp nhận. Jobs tưởng như suy sụp.

Vậy mà chẳng lâu sau, Steve tuyên bố ông muốn khởi động dự án Macintosh. Dự án Macintosh được khai sinh bởi Jef Raskin, một trong những người nhân viên sớm nhất của Apple, người đã viết sách hướng dẫn sử dụng cho máy Apple II. Steve muốn Macintosh phải là máy tính cá nhân “dễ sử dụng như một lò nướng bánh bằng điện”. Ông chọn tên Macintosh cũng vì nó là tên loại trái cây ưa thích của ông - quả táo.

Tuy nhiên, ông và Raskin đã bất đồng với nhau về việc Macintosh sẽ tiến triển ra sao. Raskin muốn máy Macintosh phải đắt trong khi Steve muốn nó phải rẻ hơn Lisa nhưng đồng thời vẫn phải giữ những tính năng nổi bật như giao diện đồ họa cho người dùng. Macintosh cũng được bổ sung con chip 32-bit của hãng Motorola. Raskin không đồng ý, và sau đó, đầu năm 1981, chỉ một mình Steve tiếp tục dự án. Ông mở rộng nhóm sản xuất với sự có mặt của kỹ sư thiên tài về phần cứng Burrell Smith và nhà lập trình Bud Tribble cùng những bộ não mới như Rod Holt, Randy Wigginton, Bill Atkinson, Andy Hertzfeld. Những thành viên khác như nhà lập trình Steve Capps, chuyên gia marketing Mike Murray và nghệ sĩ huyền thoại Susan Kare cũng gia nhập vào nhóm điều hành sau đó. Steve Jobs hy vọng nhóm nhỏ li khai này sẽ cứu Apple và Macintosh. Điều này càng được củng cố khi mùa hè năm 1981, IBM, đối thủ chính của Apple đã bắt đầu tấn công vào thị trường máy tính cá nhân. “Đó là thời kỳ sa sút của cả Apple và IBM. Nếu, vì một vài nguyên nhân, chúng tôi phạm sai lầm lớn và IBM được lợi, cảm giác của riêng tôi là chúng tôi sẽ bước vào kỷ nguyên tồi tệ của máy tính khoảng 20 năm. Một khi IBM nắm được quyền kiểm soát thị trường, họ luôn luôn chấm dứt cải tiến, họ ngăn chặn sự cải tiến từ lúc mới bắt đầu”, Steve Jobs trả lời phỏng vấn với David Sheff vào tháng 2.1985.

Cuối năm 1981, Steve yêu cầu ban giám đốc Apple cho ông toàn quyền điều hành dự án mà ông cho là quan trọng nhất trong tương lai của hãng Apple: máy Macintosh. Nhóm Macintosh gần như ngay lập tức trở thành nhóm đơn độc ở Apple. Apple xem thành viên nhóm này như những tên cướp biển và



phần còn lại của công ty là lực lượng hải quân. Nhưng, vẫn như mọi khi, Steve Jobs luôn vững tinh thần. Ông muốn tái lập lại bầu không khí buổi đầu thành lập công ty ở các ga-ra, bảo vệ nhóm sản xuất máy Macintosh khỏi việc phải trở thành kẻ tham nhũng vì bầu không khí quan liêu bao quanh. Chẳng dễ dàng gì gia nhập nhóm Macintosh.

Muốn gia nhập, họ phải trải qua một loạt câu hỏi kiểm tra như phải thi đấu với Andy Hertzfeld hoặc Burrell Smith về trò chơi điện tử hoặc phải vừa ăn bánh pizza vừa trả lời những câu hỏi từ Steve Jobs như “Bạn hết... trong trắng khi nào?” Các thành viên của nhóm Mac có thể dễ dàng được nhận diện với chiếc áo thun thể thao có slogan: “Làm việc hơn 90 giờ một tuần và thích thú” hoặc “Chúng ta hãy là những tên cướp biển”. Steve vẫn yêu cầu các nhà phát triển xây dựng nhiều chương trình cho máy Macintosh sao cho nó có nhiều phần mềm trước khi được giới thiệu. Yêu cầu của Steve Jobs lúc đó là máy Macintosh vẫn giữ nguyên những tính năng như Lisa nhưng giá rẻ chỉ bằng 1/5 (2.000 đôla thay vì 10.000 đôla). Thứ hai, ông cũng chắc chắn là Lisa và Macintosh sẽ không tương thích nhau. Mỗi cái là một hệ điều hành khác nhau, vì vậy, ông đã ký hợp đồng với hãng Microsoft của Bill Gates để có thể sử dụng hệ điều hành Windows.

Sau sự thất bại của máy Apple II và Lisa, mọi ánh mắt của công ty trông chờ vào việc trở lại dự án của Steve.

Ngày 24.1.1984, máy Macintosh được ra mắt, mở ra một cuộc cách mạng cho ngành máy tính. Giám đốc điều hành mới là Sculley đã chi 15 triệu đôla cho chiến dịch quảng bá, bao gồm quảng bá trên ti-vi ngay sau những trận đấu tại giải Super Bowl, sự kiện thể thao thuộc loại hấp dẫn nước Mỹ. Đó chính là một trong những mẫu quảng cáo thành công nhất của thế kỷ XX, được đạo diễn bởi người từng đoạt giải Oscar Ridley Scott, chiến dịch đã thành công lớn. Chỉ trong tháng giêng và tháng 2.1984, Steve có hơn 200 cuộc phỏng vấn cùng vô số lần xuất hiện trên báo chí. Máy Macintosh “lên bìa” trên 20 tạp chí. Thế giới được nghe về “chiếc máy phi thường” và sự năng động của cặp bài trùng Sculley-Jobs như là hình mẫu tương lai của các tập đoàn Mỹ. Riêng với Steve, đó được ông xem là giây phút hạnh phúc nhất, đáng tự hào nhất trong cuộc đời.

## VẾT THƯƠNG, CON BẢO VÀ NHỮNG TRẢI NGHIỆM

Ngày 12.9.1985 là một bước ngoặt khác trong cuộc đời Steve Jobs. Tất cả bắt đầu từ sự thành công vang dội của Apple II trong bối cảnh thị trường máy tính đang trở nên bão hòa. Rồi sau đó là Apple III, rồi Macintosh. Sự thành công nhanh chóng cùng công nghệ “độc quyền” đã biến Steve Jobs trở nên một người quá tự tin và thậm chí là bảo thủ. Điều đó càng thể hiện rõ sau khi John Sculley (giám đốc điều hành của Pepsi) về làm giám đốc điều hành vì bị thuyết phục bởi lời mời của ông: “Anh muốn bỏ phần còn lại cuộc đời mình để bán nước giải khát hay anh muốn có cơ hội thay đổi thế giới?”

Và, sóng gió bắt đầu nổi lên trong nội bộ Apple. Phải nói, góp phần khơi mào cho cuộc “sóng ngầm” đó chính là... tính khí thất thường và bảo thủ của Jobs. Nhưng theo Jobs, còn một lý do

khác. Xuất phát từ chính người mà Jobs đã “i ôi” mời về điều hành Apple, John Sculley. Jobs đã bóng gió chỉ trích John Sculley đẩy Apple vào tình trạng phá sản vì nạn tham nhũng trong giới lãnh đạo cấp cao, sa thải những người không tham nhũng và mang về nhiều người tham nhũng, tự trả lương hàng chục triệu đôla. Bộ máy lãnh đạo của Apple lúc đó chỉ chăm chăm vào uy tín và sự giàu có của bản thân mà chẳng quan tâm đến việc phát triển Apple ra sao.

Sau này, mỗi lần nhắc lại giai đoạn mệt mỏi này, Jobs than thở: “Họ không có một dòng tư tưởng nào về việc phải làm nó ra sao và không tốn chút thời gian để nghiên cứu vì đó không phải là điều mà họ bận tâm. Họ quan tâm kiếm nhiều tiền vì họ có thứ kỳ diệu mà nhiều người tài giỏi đã làm là Macintosh. Họ rất tham lam, thay vì tiếp tục quỹ đạo căn bản là sẽ làm cho thứ này thành một trang thiết bị để nhiều người có thể sử dụng thì họ lại chăm chăm vào lợi nhuận và họ kiếm được nhiều lợi nhuận trong khoảng bốn năm. Apple là một trong những công ty có lợi nhất ở Mỹ khoảng bốn năm. Những điều mà họ cần phải làm là có được lợi nhuận hợp lý và mở rộng thị phần, điều mà chúng tôi

luôn luôn cố gắng thực hiện. Macintosh đã chiếm 33% thị phần ngay bây giờ, có thể thậm chí còn cao hơn, có thể hơn cả Microsoft nhưng chúng tôi sẽ không bao giờ biết đến điều đó. Bây giờ, nó có thị phần nhỏ bé và đã thất bại.

Macintosh sẽ chết trong vài năm nữa và đó là nỗi buồn thật sự. Vấn đề là, không ai ở Apple có suy nghĩ làm sao để sáng tạo ra một Macintosh kế tiếp. Đó là một bi kịch!”.

Đúng là bi kịch thật! Những nhận định này của Jobs có thể không hoàn toàn đúng (bằng chứng là Apple vẫn sống được trước khi nó... chuẩn bị phá sản) nhưng phải nói là nó cũng làm sáng tỏ phần nào sự bất đồng, lung củng trong nội bộ Apple. Và bi kịch đã xảy ra. Không phải chỉ đối với Apple mà cả với Steve Jobs. Khi ấy, tình thế đã thay đổi. Cho dù là người đồng sáng lập nhưng vai trò của Steve Jobs ở Apple đã thật sự lung lay. Và cái ngày “định mệnh” cũng đã xảy ra. Ngày 12.9.1985, trong một cuộc họp hội đồng quản trị Apple sau những cuộc đấu đá quyền lực, Steve Jobs đứng lên và nói bằng giọng phê bình nặng nề, hờ hững: “Tôi đã suy nghĩ nhiều và đây sẽ là thời điểm để tôi tiếp tục với cuộc sống của mình. Hiên nhiên là tôi sẽ làm cái gì đó. Tôi ba mươi tuổi rồi!” Và thế là ông ra đi với bao dự định chưa làm được.

Năm 1986, ông mua lại hãng phim hoạt hình Lucasfilm thuộc tập đoàn The Graphics Group của đạo diễn George Lucas với giá khoảng 5 triệu đôla và đầu tư thêm 5 triệu bảng nữa vào công ty mới. Jobs cùng Edwin Catmull thành lập hãng phim hoạt hình Pixar. Công ty mới, ban đầu được đặt tại Point Richmond, California nhưng sau đó được chuyển tới Emeryville, California. Pixar đã hợp tác

với Disney sản xuất một số bộ phim hoạt hình, mà Disney cùng đầu tư vốn và phát hành. Kết quả đầu tiên của sự hợp tác này là Toy Story, tạo được danh tiếng và những lời ngợi khen của giới phê bình khi nó ra mắt vào năm 1995.

Hơn 10 năm sau đó, dưới sự điều hành của giám đốc sáng tạo của John Lasseter, Pixar đã sản xuất được những bộ phim hoạt hình cực kỳ ăn khách như A Bug's Life (1998), Toy Story 2 (1999), Monsters, Inc. (2001), Finding Nemo (2003), The Incredibles (2004), và Cars (2006). Cả hai phim Finding Nemo và The Incredibles đều nhận được giải Oscar cho phim hoạt hình hay nhất trong năm. Trong những năm 2003, 2004, khi hợp đồng giữa Disney và Pixar sắp hết hạn, Jobs và chủ tịch Disney Michael Eisner đã thất bại trong việc nỗ lực đàm phán một sự hợp tác mới. Đầu năm 2004, Jobs cảnh báo rằng, Pixar sẽ tìm đối tác phát hành phim vì hợp đồng với Disney đã hết hiệu lực. Mối thù nghịch cá nhân giữa hai chủ tịch là nguyên nhân lớn nhất cho sự thất bại trong việc tạo dựng lại sự hợp tác của hai công ty. Tháng 10.2005, Bob Iger thế chỗ Eisner tại Disney và Iger nhanh chóng giải quyết mối quan hệ với Jobs và Pixar. Vào ngày 24.1.2006, Jobs và Iger công bố rằng Disney đã thỏa thuận mua toàn bộ Pixar với giá 7,4 tỉ đôla. Trong một hợp đồng không được tiết lộ, Jobs trở thành cổ đông độc lập lớn nhất, nắm giữ 7% cổ phần của Walt Disney.

Cùng thời gian đó, Jobs tuyển dụng một vài nhân viên trung thành từ Apple và thành lập công ty NeXT. Ở đó, ông tự do sử dụng kiểu cách quản lý kỳ lạ của mình, giúp ông chiếm một chỗ trong danh sách những ông chủ khó tính nhất năm 2003 của tạp chí Fortune. Fortune mô tả Jobs là, “la hét bừa bãi” nhắm vào một nhà cung cấp, người đã cho ông biết giá mỗi chiếc vỏ magiê trắng bóng cho máy NeXT là 200 đôla, trong khi Jobs muốn nó chỉ có giá khoảng 20 đôla thôi. Với NeXT, Jobs lập kế hoạch xây dựng thế hệ máy tính cá nhân tiếp theo, thế hệ sẽ khiến Apple cảm thấy hổ thẹn. Nó phần nào không xảy ra theo cách đó. Sau tám năm nỗ lực và phung phí 250 triệu đôla tiền vốn, NeXT đóng cửa hẳn công nghiệp phần cứng của mình vào năm 1993.

## Chương 3. TRỞ VỀ VAI TRÒ THỦ LĨNH

Phải là Jobs chứ không thể là ai khác, mới có thể lật ngược thế cờ tưởng đã đi vào tàn cuộc của Apple. Vì sao? Nhiều thứ thuộc về tài năng và nghị lực của ông, nhưng điều quan trọng nhất, đó là tinh thần và linh hồn của câu chuyện “Apple chuyên làm những sản phẩm thú vị cho cuộc sống” thì chỉ có Jobs mới biết cách kể cho cả thế giới này nghe.

### NGƯỜI THẬP LỬA ĐAM MÊ

“Steve Jobs say mê công nghệ. Ông ta còn có thể truyền niềm đam mê, sự sôi nổi với công nghệ tới mọi người, những người vốn đã thích thú công nghệ và Thung lũng Silicon. Nếu Jobs có ý thức và mong muốn giúp Apple trỗi dậy lần nữa, thì nó sẽ trỗi dậy lần nữa”, Richard Shaffer, người đứng đầu Technologic Partners nhận định.

Vào một ngày tháng mười em đêm ở Bắc Califor- nia, Steve Jobs vừa điều khiển chiếc xe Porsche màu xám của ông ra khỏi San Francisco vừa nói về công ty máy tính Apple với Steve Lohr, phóng viên tạp chí Thời báo New York. Trong khi vượt qua được cảnh đông đúc vào chiều thứ sáu trên đường 101, Jobs tiếp tục nhấn mạnh rằng ông không muốn nói về Apple. Rồi, rốt cuộc, ông lại nói tiếp về việc Apple cần phải đổi mới chính mình ra sao, cần phải lấy lại vị trí đã mất của một công ty đổi mới hàng đầu trong lĩnh vực máy tính cá nhân như thế nào. Ông kín đáo lảng tránh nhưng nói vô cùng rõ ràng. Ông kể lại những năm tháng trù mến của mình tại Apple, rồi làm cho nó biến mất như thể rằng ông hồi tưởng. Apple rõ ràng còn là một sức hút hấp dẫn với Jobs. “Nó như là mối tình đầu thời tuổi mới lớn trong đời bạn”, ông thú nhận, “những thứ đó luôn luôn đặc biệt đối với bạn, bất kể nó ra sao.”

Chưa đầy ba tuần sau, Jobs được đề nghị một cơ hội để trở lại tình yêu đầu tiên. Và ông đã nhảy lên, bắt đầu một đêm điên cuồng với những cuộc gặp gỡ kết thúc muộn vào ban đêm, những cuộc điều đình và tự vấn lương tâm ở Thung lũng Silicon. Vào ngày 20.12, giám đốc điều hành và chủ tịch Apple, Gilbert F. Amelio, công bố rằng, công ty sẽ mua NeXT Software Inc. với giá khoảng 400 triệu đôla. Nhưng Amelio cũng nói ngay “Tôi không chỉ mua phần mềm. Tôi đang mua Steve” (theo sách The Second Coming of Steve Jobs của Alan Deutschman). Với giá đó, Apple cũng có Steve P. Jobs, hoặc ít nhất cũng một phần của ông trong vai trò sẽ được xác định. Như vậy, Jobs trở lại Apple sau hơn một thập kỷ lưu lạc như là giải pháp bất thường của sự hòa giải nội bộ tập đoàn, một sự thay đổi chất đầy vinh quang. Và nó là đoạn cuối đặc biệt kịch tính để dẫn đến một vai diễn đầy kịch tính thứ hai trong cuộc đời của Jobs, cả về nhân cách và nghề nghiệp.

Khi đó, ở tuổi 41, Jobs trông vẫn trẻ trung như lúc 30, hoặc thậm chí là 25. Ông vẫn mặc đồ jeans mỗi ngày, với áo cổ lọ và giày đế mềm. Nhưng Jobs nói rằng, ông là một người khác hẳn khi ông rời Apple năm 1985, và Apple cũng là một công ty khác. Ông còn nhấn mạnh, ông đang trở lại để cho mượn một bàn tay, không phải trở thành vị cứu tinh của công ty. Những điều Jobs mang đến Apple, ông cho rằng, là “nhiều trải nghiệm và những vết thương”.

Sự hiện diện của Steve đã thổi một luồng gió mới lèo lái Apple trở nên thịnh vượng như hôm nay. Không ngại thay đổi và luôn đặt mình vào vị trí của khách hàng, có lẽ chỉ vị giám đốc điều hành này mới có khả năng biến một công ty sắp phá sản trở thành công ty hàng đầu thế giới về máy tính và giải trí.

Sự thay đổi tại Apple được chính thức thông qua vào ngày 6.8.1997 tại Hội chợ MacWorld Expo ở Boston. Steve tiết lộ những cái tên mới trong ban giám đốc và tuyên bố sẽ hợp tác với đối thủ Microsoft. Phòng họp đã ò lên đầy ngạc nhiên khi họ thấy gương mặt Bill Gates xuất hiện trên màn hình trong bài thuyết trình của Steve. Hợp tác giữa hai công ty sẽ chuyển các phiên bản của máy Macintosh vào hệ điều hành Windows. Ngày 6.9.1997, Steve Jobs chính thức trở thành giám đốc điều hành tạm thời của Apple. Ông đã mang đến một liều thuốc mới cho sự hồi sinh của công ty.

\*

\* \*

Steve Jobs tuyên bố rằng ông sẽ phục vụ như là “giám đốc điều hành tạm thời” của Apple. Ông dọn đến một văn phòng nhỏ gần phòng họp của ban giám đốc. Ông “thừa kế” thư ký của Gil Amelio là Vicki, rồi nói với cô rằng ông không thích những cái bút mà Apple để trong kho. Ông nhất định chỉ viết bằng loại bút Pilot, thứ bút mà ông cho là tốt nhất. Chân không mang giày, ông đi bộ quanh trụ sở Apple với quần soóc và áo sơ mi đen. Một ngày, ông bắt chuyện với Jim Oliver, một tiến sĩ, người từng là trợ lý của Gil.

“Ông làm gì ở đây?” Steve gắng hỏi. “Tôi đang suy nghĩ về nhiều chuyện”.

“Ông nghĩ điều đó trong khi không có một việc làm?” Steve hỏi lại ngay. “Tốt, vì tôi cần một vài người làm vài việc... cần nhân”. Jim nghĩ: “Một cách khuyến khích mọi người thật lạ lẫm”. Rồi, Jim bất ngờ có một cơ hội làm việc cho một nhân vật huyền thoại.

Hóa ra, “công việc cần nhân” đã cho Jim một cái nhìn cận cảnh về sự thận trọng của Steve trong việc làm sao để “cứu” Apple. Công việc là ghi lại những lưu ý trong các cuộc họp mặt của Jobs với những bộ phận của công ty để quyết định phải giữ gì và phải xóa bỏ điều gì.

Những thứ thu thập được sẽ được lưu trữ ở phòng họp của Ban Giám đốc. Steve triệu tập người đứng đầu nhóm sản xuất và tất cả những người giữ vai trò quan trọng của nó. Cuộc họp diễn ra trên một bàn gỗ dài, mọi thành viên đều có thể tranh luận sôi nổi. Họ phải chứng tỏ cho Steve tất cả các sản phẩm hiện có của họ và giải thích tường tận, chi tiết về những kế hoạch tương lai của mình. Nếu họ làm bên phần cứng, như màn hình, thì họ phải mang các mô hình đặt trước mặt họ. Nếu họ viết phần mềm thì họ phải để Steve thấy được những đặc tính ưu việt của chương trình.

Thái độ của Steve không phải là đối đầu. Ông muốn thu hút một số lượng thông tin rộng lớn trước khi điều hành bộ máy. Còn nữa, luôn luôn có dòng chảy ngầm của sự căng thẳng, và Steve thỉnh thoảng quở trách mọi người nếu họ không có vẻ nhận thức được tình trạng khẩn cấp. Gil đã cắt bớt sản phẩm mẫu nhưng Steve còn cắt giảm mạnh tay hơn nữa. Steve nói rằng ông chỉ giữ những sản phẩm thú vị và những sản phẩm có lợi. Nếu vài thứ không mang lại lợi nhuận nhưng là chiến lược thì các giám đốc phải chứng minh cho sự tồn tại tiếp tục của nó.

Trong cuộc gặp đầu tiên với một nhóm, Steve lắng nghe mãi mê. Trong cuộc gặp lần thứ hai, ông hỏi một loạt câu hỏi khó chịu và khiêu khích. “Nếu phải giảm một nửa sản phẩm của mình, các bạn sẽ làm gì?” ông hỏi. Ông cũng đưa ra một chiến thuật rõ ràng: “Nếu tiền không phải là mục tiêu, các bạn sẽ làm gì?”.

Một loạt cuộc gặp gỡ theo nhóm giúp Steve biết được hàng trăm người ở Apple. Và một khi biết những người chuyên nghiệp, ông sẽ trực tiếp ký hợp đồng với họ. Ông đã hoàn toàn bất chấp “đây chuyên” tôn ti của mệnh lệnh. Ông nhớ những điều mà vài trăm người đã làm và gọi điện bất cứ người nào ông cần, luôn luôn phớt lờ các quản lý của họ. Dường như là mọi người trong công ty đều có thể báo cáo trực tiếp tới chính Steve. “Steve có khả năng ghi nhớ nhiều như vậy trong đầu mình”, Jim Oliver giải thích. “Ông ta có thể nhớ cuộc nói chuyện cuối cùng và trao đổi e-mail cuối cùng mà ông đã có với 300 người”.

Ông đặt sức ép đặc biệt mãnh liệt vào những người điều hành cấp cao. Ông “dày vò” Heidi Roizen với hàng hà sa số cuộc gọi tới số điện thoại văn phòng, nhà riêng, số di động, máy nhắn tin của cô, bắt đầu lúc 7 giờ sáng, gần như mỗi ngày. Cô bị suy nhược bởi những cuộc chất vấn, những lời chỉ trích triền miên của ông và đã quyết định cách duy nhất để giữ gìn sức khỏe tinh thần của mình là từ chối những cuộc gọi. Cô cố gắng giao tiếp với ông chỉ bằng e-mail, cho phép cô xem xét những vấn đề bình tĩnh và hợp lý, không bị ảnh hưởng quyền lực hấp dẫn của ông.

Heidi nói với Bill Campbell, người mà Steve đã chọn là tổng giám đốc, một người cứng rắn, từng là huấn luyện bóng đá ở trường cao đẳng, nhưng ông thú nhận rằng, ông cũng bị yếu lòng bởi những cuộc gọi liên miên của Steve.

“Hãy làm những điều tôi đã làm. Đừng trả lời điện thoại” – cô khuyên ông ta.

“Đó là điều vợ tôi đã nói. Tôi đã thử điều đó. Nhưng rồi Steve đến tận nhà tôi. Ông chỉ sống cách nhà tôi có ba căn”

“Đừng mở cửa”.

“Tôi cũng đã thử làm vậy. Nhưng con chó nhà tôi hề thấy ông là cái tiết lên, la hét inh ỏi”.

Trong tháng đầu tiên là một “giám đốc điều hành tạm thời”, Steve bắt đầu đi bộ quanh văn phòng mang theo mô hình kích thước và hình dạng của một máy tính, mà dần dần được biết là “iMac” cho “Internet Macintosh”. Nó là sáng tạo của Jonathan Ive, người mới 30 và nhìn giống một người đưa tin bằng xe đạp lồi thoi lệch thếch hoặc skateboarder (người chơi ván trượt) hơn là nhà thiết kế chính tại một hãng sản xuất hàng tiêu dùng quan trọng. Dù ý tưởng về iMac đã được xem xét trước khi Steve tiếp quản, nhưng mọi thứ vẫn còn chưa chắc chắn. Suy nghĩ của Steve chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ tình bạn của ông với Larry Ellison cũng như sự cạnh tranh được hiểu ngầm giữa họ. Larry Ellison tin rằng, tương lai thuộc về những chiếc máy tháo rời, gọi “mạng máy tính” hoặc NCs, kết nối với Internet và giá chỉ bằng một nửa nhiều máy tính khác. Larry đã thậm chí thành lập công ty cho chính mình, Network Computer Inc. để đầu tư vào ý tưởng đó.

Steve quyết định rằng, iMac là một máy tính mạng. “Chúng ta sẽ đánh bại Ellison ở cuộc chơi của ông ấy”, Steve trò chuyện với các đồng nghiệp ở Apple, những người rất ngạc nhiên khi nhìn ông thích thú trong cuộc cạnh tranh bí mật với người bạn thân nhất của mình.

Ngay trong tháng 9, Steve bắt đầu quyết định hành động. Gil đã cắt giảm số dự án R&D (nghiên cứu và phát triển) từ 350 xuống còn 50. Steve lại cắt giảm nó từ 50 xuống chỉ còn khoảng 10 dự án. Thay vì hy vọng cho đột phá kỹ thuật rực rỡ nào đó để “cứu” công ty, Steve trông đợi vào việc cải thiện sự quảng bá và khôi phục Apple như là một hình ảnh thú vị, hiện đại. Ông mời ba hãng quảng cáo hỗ trợ cho sự nghiệp kinh doanh của Apple, trong đó bao gồm Chiat/Day, hãng đã tạo ra mẫu quảng cáo nổi tiếng vào năm 1984 mang tên “1984” cho Apple trong thời kỳ điều hành đầu tiên của Steve Jobs tại đó. Chiat/Day vẫn còn có Lee Clow, giám đốc sáng tạo của chiến dịch quảng cáo năm “1984”. Lee Clow đã đi đến Cupertino (trụ sở công ty Apple) và đề xuất một slogan mới: “Hãy nghĩ khác!” “Nó chả đúng ngữ pháp gì cả!”, Jim Oliver nghĩ khi ông ngồi ở đó ghi lại cho Steve. Nhưng không ai trong phòng có đủ can đảm để nói như vậy. Lee Clow nói rằng sự trở lại của hãng xe máy Harley - Davidson là một hình mẫu tốt cho Apple noi theo. Quảng cáo của Harley cam đoan với mọi người rằng họ có thể cảm nhận tinh thần nổi loạn của nó thậm chí nếu khi họ là nhà đầu tư hơn là những thiên thần ở chốn địa ngục. Nó thiết lập một biểu tượng phản văn hóa cho thế hệ sinh những năm 60-70 mà bây giờ đã già và không thể là đối tượng để bán hàng. Đó chính xác là những gì Apple cần phải làm. Chiến dịch quảng cáo mới của Apple nhanh chóng được triển khai.

Steve đã luôn luôn thích những bức ảnh với các biểu tượng văn hóa. Tại ngôi nhà đầu tiên của ông ở Los Gatos, California, gần giường nệm của mình, ông treo các bức ảnh của Albert Einstein và một nhân vật huyền bí có ảnh hưởng lớn ở phương Đông. Steve cũng yêu những bức ảnh đen trắng. Ông treo những bức tranh của Ansel Adams ở Palo Alto, California, ở nhà. Những cái này đều có các yếu tố: khẩu hiệu, biểu tượng, tranh tĩnh vật.

Người ngoài đầu tiên được xem mẫu quảng cáo mới của Apple là Katie Hafner, phóng viên tờ Newsweek. Cô đến trụ sở chính của Apple lúc 10 giờ vào một sáng thứ sáu để thực hiện một cuộc phỏng vấn với Steve. Ông bắt cô đợi khá lâu. Cuối cùng, ông mới xuất hiện với cái cằm râu mọc lờm chờm. Ông mệt lử vì phải thức suốt đêm để biên tập spot quảng cáo trên ti-vi “Hãy nghĩ khác”. Các

giám đốc sáng tạo ở Chiat/Day gửi cho ông những videoclip kết nối qua vệ tinh, và ông chỉ việc nói yes hoặc no. Bây giờ thì giai đoạn dựng phim đã hoàn thành. Steve ngồi với Katie và họ cùng xem mẫu quảng cáo. Steve đang khóc. “Đó là điều làm tôi yêu thích ông”, Katie kể lại. “Nó chưa được chỉnh sửa. Steve hành động hết sức thật thà bằng quảng cáo ngộ nghĩnh đó”.

## QUẢN TRỊ KIỂU MỚI

Ngày 30.09.1997, Steve họp mặt nhân viên bằng một buổi tiệc ngoài trời gồm bia và những món nấu chay để chúc mừng chiến dịch mới. Ông giải thích rằng, “những quảng cáo của Apple sẽ truyền đi một hình ảnh và một thái độ hơn là mô tả đơn giản một sản phẩm”. Như là hình mẫu, ông nói những quảng cáo của Nike đã hướng đến ý thức của các vận động viên thể thao và thành công ra sao khi mà thậm chí không cần phải chiếu những đôi giày của họ. “Apple chi 100 triệu đôla mỗi năm cho quảng cáo, nhưng nó đã không mang lại cho chúng ta nhiều điều tốt”, Steve nói. Theo Steve, Apple cũng sẽ tiếp tục chi 100 triệu đôla mỗi năm nhưng họ sẽ chi tiêu nó một cách tốt hơn vì bây giờ họ đã nhận thấy rằng, thương hiệu Apple là một trong những thứ quý giá nhất mà họ phải có trách nhiệm với nó.

Trước khi Steve tiếp quản, mọi người ở Apple thích tiết lộ bí mật. Họ làm vậy một phần vì công ty ít có sự tiếp thị. Nếu bạn tự hào công việc của mình thì cách duy nhất để cho người khác biết về nó là tự mình tiết lộ. Một số website, như “những tin đồn về Mac OS” nhiệt tình tường thuật những tin đồn về Apple. Steve khẳng định cách làm việc nghiêm khắc của ông. Đầu tiên, các nhân viên đã nổi giận tuy nhiên, về sau, họ bắt đầu phớt lờ cho Steve công việc tiếp thị.

John Warnock của Adobe, nhà cung cấp phần mềm lớn nhất của Apple nói, “Chúng tôi đã có những cuộc gặp với tất cả những giám đốc điều hành trước đây và không có chuyện gì xảy ra, không có sức thu hút, trừ khi nhóm chịu trách nhiệm đi tìm ý tưởng. Năng lực tiềm tàng chỉ được kích thích trong trong tổ chức, nơi mà người giỏi nhất là người bắt tay vào việc. Nhưng với Steve, ông lên nắm quyền với ý chí rất mạnh mẽ và bạn chỉ có thể gia nhập hoặc rời khỏi. Bạn phải điều hành Apple theo cách rất thẳng thắn, rất mạnh mẽ. Bạn không thể làm điều đó như cách thông thường được. Khi Steve giải quyết một vấn đề, ông ta sẽ dành tất cả sức lực cho vấn đề ấy. Tôi nghĩ rằng ông đã dễ dãi trong những năm làm việc ở NeXT và ông sẽ không nhân nhượng nữa”.

Trước khi Steve tiếp quản, khu công sở có một bầu không khí thoải mái. Các nhân viên thích đi loanh quanh hút thuốc và tán gẫu trong sân khu liên hợp R&D, nơi mà luôn luôn có sẵn gạt tàn thuốc trong và ngoài cửa của tất cả sáu tầng trong tòa nhà. Vài nhân viên có vẻ tiêu phí hầu hết thời gian để ném Frisbees cho những con chó của họ trên bãi cỏ. Steve bắt buộc phải có những quy tắc mới. Ông ra lệnh là không cho hút thuốc bất cứ nơi nào trong cơ ngơi của Apple. Rồi ông cấm chó vào công sở, lấy cớ vì chó thì bẩn thỉu và vài người dị ứng với chúng. Các nhân viên bất bình: Tại sao Steve không hiểu họ? Hút thuốc trong sân là cách mà họ “nối mạng” với đồng nghiệp những phòng, ban khác. Nó là một hình dạng sống động của truyền thông! Những ngăn cấm của Steve buộc họ phải đi bộ một đoạn dài tới đại lộ De Anza, vì vậy, họ phải vắng mặt khỏi khuôn viên Apple. Nó lãng phí rất nhiều thời gian.

Và những con chó của họ cũng quan trọng tới năng suất lao động nữa. Nhiều người làm việc rất nhiều giờ tại Apple, thậm chí vào ban đêm và cả những ngày cuối tuần. Họ hầu như không ở nhà. Nếu họ không được nuôi và chăm sóc những con chó tại cơ quan, họ không bao giờ được nhìn thấy những con vật cưng. Dường như, Steve đang áp đặt lối sống của chính mình vào 10.000 người khác. Tại một cuộc họp, có người đã hỏi Steve về điều mà ông nghĩ là thứ tệ nhất ở Apple, “Quản tự phục vụ”, Steve nói. Steve bắt đầu thay thế toàn bộ nhân viên phục vụ thức ăn. Ông thuê đầu bếp từ nhà hàng Il Fornaio ở Palo Alto. Chẳng bao lâu sau, đậu hũ là món nổi bật trong thực đơn.

Và tuy thế, bằng cách nào đó, triều đại của “sự khủng bố” cũng đang bắt đầu vận hành. Apple đã từng tồn tại rất lâu như một dịch vụ quan liêu, với hàng nghìn nhân viên làm bất cứ điều gì họ muốn, với những người lãnh đạo giành được ghế vì lý do chính trị. Bây giờ điều đó đang thay đổi. Mọi người bắt đầu nhận thức rằng Steve có thể khẳng định uy quyền của ông ở bất kỳ mặt nào trong cuộc sống của công ty. Apple sẽ đi theo tầm nhìn của một người độc thân, từ quy định không hút thuốc và cách nấu

nướng có lợi cho sức khỏe đến việc biên tập những mẫu quảng cáo trên truyền hình. Steve rõ ràng đứng đầu và Steve dường như có mặt ở khắp nơi.

# Phần III. SẢN PHẨM “TRẢI NGHIỆM SỐ”

Nếu ai đó nghĩ rằng Steve Jobs thành công với các sản phẩm hiện hữu như máy tính hay máy nghe nhạc, thì tức là chưa hiểu về ông ấy. Thứ mà Jobs tạo ra và mang đến cho xã hội loài người chính là những trải nghiệm trong thế giới kỹ thuật số. Với sự nhạy cảm một cách đặc biệt, sự tinh tế thiên bẩm của mình, Steve Jobs đã thay đổi gần như hoàn toàn khái niệm về máy tính (phải dành cho mọi người) và quan điểm về cách nghe nhạc (mọi lúc, mọi nơi với chất lượng tốt nhất)...

## Chương 1. BẠN SẼ ĐƯỢC GÌ NẾU MUA SẢN PHẨM CỦA CHÚNG TÔI?

“Chuỗi cửa hàng của Apple đang bán “trải nghiệm số”, chứ không phải sản phẩm. Đây mới là hướng đi thành công để bán công nghệ (bao gồm cả điện thoại di động và ti-vi phân giải cao) cho người tiêu dùng”.

Nhà phân tích Ted Schadler (Forrester Research)

### BÍ QUYẾT CỦA NGƯỜI BÁN HÀNG TÀI NĂNG

Steve Jobs không bán máy tính cho khách hàng, ông bán sự trải nghiệm. Thay vì chăm chú nói về các con số thống kê, các thông số kỹ thuật như các chuyên gia trong các lĩnh vực khác vẫn làm, Jobs nói về các lợi ích khách hàng có thể có được khi sử dụng sản phẩm. Chẳng hạn khi giới thiệu máy nghe nhạc iPod có dung lượng bộ nhớ 30GB, Jobs giải thích rõ, loại máy nghe nhạc này có thể chứa 7.500 bài hát, 25.000 bức ảnh và 75 giờ xem video. Hồi tháng 1.2006, khi giới thiệu máy tính xách tay hiệu Macs có mạch chủ Intel, ông đã giải thích rằng, Macs có hai bộ vi xử lý làm cho nó có thể chạy nhanh hơn loại máy xách tay Powerbook G4 từ bốn đến năm lần. Jobs nói thêm rằng, Mac là loại máy tính xách tay mỏng nhất từ trước đến nay với nhiều tính năng nổi bật như màn hình rộng hơn, sáng hơn, có camera bên trong để sử dụng cho các cuộc hội nghị qua video. Như thế thay vì đề cập đến nhiều khía cạnh kỹ thuật, Jobs nhấn mạnh đến những lợi ích mà công nghệ đó đem lại cho khách hàng. Về đại thể, “nghệ thuật bán hàng” của Apple được hiểu như vậy. Mặt khác, Apple rất chú trọng đến việc phát triển hệ thống bán lẻ và qua đó giúp người tiêu dùng có được sự trải nghiệm thật sự trước khi mua sản phẩm.

Không lâu sau khi Ron Johnson gia nhập Apple Computer vào năm 2000, Steve Jobs đã triệu ông này lên phòng. Steve chỉ vào bàn họp, khi ấy đang đặt bốn chiếc máy tính và nói: “Đây là sản phẩm của chúng ta”. “Thương hiệu chúng ta lớn cỡ nào?”, Johnson hỏi lại. Jobs trả lời: “Apple là một trong những thương hiệu lớn nhất thế giới”. Và do đó, trong quan niệm của Johnson, 47 tuổi, phó chủ tịch cao cấp phụ trách kinh doanh của Apple, các cửa hàng bán lẻ của Apple phải thật lớn, hoành tráng, thênh thang - một biểu tượng hữu hình và vật chất cho cái nhãn hiệu đó. Điều này quả là mạo hiểm, bởi sản phẩm của Apple vốn có tiếng là nhỏ gọn. Hơn nữa, các hãng máy tính tự bán lẻ sản phẩm của mình đa phần “bại nhiều hơn thắng”.

Thế nhưng, sự liều lĩnh đã mang lại khá nhiều trái ngọt cho Johnson, tính đến thời điểm này. Kể từ khi khai trương hai tiệm bán lẻ đầu tiên cách đây 5 năm, hệ thống phân phối của Apple đã trở thành một hiện tượng trong làng bán lẻ. Apple đã đưa sản phẩm của mình ra khỏi những không gian bán hàng vi tính quen thuộc, phớt lờ mọi quy luật về địa điểm, thiết kế, nhân viên và dịch vụ cung cấp.

“Tôi muốn khách hàng khi bước chân vào cửa hàng của Apple, họ phải cảm thấy như đang lạc vào một không gian khác”, Johnson nói. Có một điều thú vị: Doanh thu mà mỗi ô gạch trong cửa hàng Apple đem lại trong năm 2005 đạt tới 2.489 đôla, cao gấp 2,5 lần so với Best Buy, hệ thống bán lẻ máy tính và đồ điện tử khổng lồ của Mỹ. Một bài học nằm lòng của ngành bán lẻ là khi bán các sản phẩm đắt tiền, không được mua thường xuyên như ô-tô hay máy tính, các cửa hàng nên đứng độc lập, một mình



một cõi - trên một mặt bằng rẻ, xa trung tâm cũng được. Họ cho rằng, người mua sẵn sàng lái xe đi xa để tậu một sản phẩm như vậy.

Tuy nhiên, Apple lại chọn một hướng đi khác. Họ quyết định mở cửa hàng ở những địa điểm có giá thuê mặt bằng rất đắt như trung tâm thành phố, các trung tâm thương mại, nơi người tiêu dùng thường xuyên qua lại, shopping. “Họ sẽ không lái xe 10 dặm để ngó nghiêng gian hàng chúng tôi đâu. Nhưng đi bộ 5m thì chắc chắn là có”, Johnson mỉm cười.

Và thế là, ngày 19.5.2006, Apple đã có một chiến dịch quảng bá vô cùng thành công, khi “cái khối bí mật” bên ngoài tòa nhà General Motors Building trên Đại lộ số 5 tại Manhattan được vén màn che phủ. Bên dưới khối lập phương ấy là gì? Một shop bán lẻ đẹp nhất và độc nhất của Apple từ trước tới nay: Hoàn toàn bằng kính, trong suốt. Cửa hiệu sẽ bán hàng chính thức từ ngày 19.5 và theo lời Apple, nó sẽ hoạt động liên tục 24 tiếng/ngày trong cả 365 ngày của năm, không giây ngơi nghỉ. Cửa hàng trưng bày sản phẩm của Apple tại Manhattan có thể thực sự coi là đỉnh cao về thiết kế thông minh. Cổng vào là một khối lập phương bằng kính trong suốt, mỗi cạnh dài đúng 10m với logo Apple treo bên trong. Khách hàng đi bộ xuống một cầu thang xoáy ốc, hoặc đi thang máy cũng bằng kính trong suốt - để bước vào một cửa hàng rộng tới hơn 3.000m<sup>2</sup> bên dưới. Một nửa số nhân viên tại đây không có nhiệm vụ bán hàng, mà chủ yếu là giúp đỡ, hướng dẫn người dùng sử dụng máy tính Macs, iPod, phần mềm và các phụ kiện, kiểu như máy ảnh số. Gần như toàn bộ máy tính trưng bày đều kết nối Internet sẵn, và cửa hàng lúc nào cũng đông chật người vào check email, duyệt web hay tranh thủ nghe nhạc trên iPod. Các nhân viên ở đây đều hưởng lương tháng chứ không thu nhập dựa theo doanh số bán hàng như ở phần lớn các cửa hàng máy tính khác.

Bên trong cửa hàng được bố trí theo mục đích sử dụng, chứ không phải danh mục sản phẩm. Chẳng hạn như tải nhạc số, biên tập ảnh số hoặc phim, tạo postcard và blog... Nhà phân tích Ted Schadler (Forrester Research), đánh giá: “Chuỗi cửa hàng của Apple đang bán “trải nghiệm số”, chứ không phải sản phẩm. Đây mới là hướng đi thành công để bán công nghệ (bao gồm cả điện thoại di động và ti-vi phân giải cao) cho người tiêu dùng”.

Tại Apple, Steve Jobs là thầy phù thủy đứng sau mọi quyết định liên quan đến số mệnh công ty. Steve cảm thấy, từ tận trong từng đốt xương của mình, Apple cần phải tự bán lẻ. “Đó không phải là một sự thử nghiệm, mà là một chiến lược kinh doanh căn cơ”, Johnson nhớ lại. Hồi ức của Johnson chính là một nét sáng tạo đầy mới mẻ trong nghệ thuật bán hàng của Steve Jobs. Trong khi các công ty sản xuất hàng điện tử tiêu dùng lớn thường triển khai hàng loạt các sản phẩm và sẵn sàng chấp nhận thất bại, rủi ro thì Steve Jobs áp dụng phương thức chỉ tập trung tối đa vào một dự án chính để tránh được hiện tượng phân tán tài chính và nhân lực. Đồng thời, trong lúc các công ty khác đang ứng dụng chiến thuật bán hàng qua mạng Internet, thì Steve Jobs lại thành lập hệ thống cửa hàng bán lẻ, một chiến thuật được mệnh danh “dòng chảy ngược”. Hệ thống bán lẻ giúp khách hàng tiếp cận trực tiếp với các sản phẩm mới của công ty.

Hiện nay, Apple đã có gần 100 cửa hàng bán lẻ sang trọng ở các trung tâm thương mại như khu Ginza ở Tokyo, Magnificent Mile ở Chicago. Sản phẩm được trưng bày đẹp mắt trên những chiếc bàn gỗ để tạo nên sự trang trọng. Nhân viên sẵn sàng hướng dẫn sử dụng cho khách hàng một cách thành thạo. Chính phong cách này đã đem lại thành công cho hệ thống bán lẻ của Apple. Có thể nói, với những sáng tạo trong kinh doanh như thế, Jobs đã “đón đầu” xu hướng của thị trường trong một “thế giới phẳng”. Đó lại là một sáng tạo tiên phong của Jobs trong nghệ thuật bán hàng.

## CÁI CHẾT LÀ NHÂN TỐ THAY ĐỔI CUỘC ĐỜI

Với Jobs, thị trường ngày nay khó khăn không chỉ vì những cuộc cạnh tranh khốc liệt mà còn là sự thông minh của khách hàng. Ông thường xuyên nhắc đi nhắc lại điều đó. Để đối phó với điều đó thì cần phải liên tục đổi mới bằng công nghệ tiên phong và kiểu dáng hợp thời trang, sành điệu với giá rẻ. Nhưng, “khách hàng bây giờ đã thông minh hơn” cũng là cơ sở để ông tự tin vào sự thành công của Apple.

Người truyền cảm hứng cho Apple, Steve Jobs cho biết, bệnh ung thư sẽ giết ông. Rồi nó được phát hiện có thể phẫu thuật cắt bỏ được. Việc thoát khỏi nguy hiểm cho ông cơ hội điều hành công ty trị giá 45 tỉ đôla của mình, thậm chí tiến xa hơn nữa trong cuộc cạnh tranh với các đối thủ trong lĩnh vực nhạc số. Trong một bài diễn văn với các sinh viên Đại học Stanford, mùa hè năm 2005, Steve Jobs đã trao đổi một cách sâu sắc về những quyết định và sự mạo hiểm của ông tại Apple Computer.

Ông nói: “Ghi nhớ rằng, “một ngày nào đó gần thôi, mình sẽ chết đi” là một bí quyết vô cùng quan trọng giúp tôi quyết định những lựa chọn lớn trong đời. Bởi vì hầu hết mọi thứ - những mong đợi của người khác, lòng kiêu hãnh, nỗi lo sợ xấu hổ hay thất bại – tất cả đều phù phiếm trước cái chết. Vấn đề là ta để lại được những gì đó mới thật sự quan trọng. Luôn nhớ rằng mình sẽ chết là cách tốt nhất mà tôi biết để tránh sa vào cái bẫy suy nghĩ rằng mình không muốn mất đi cái gì đó. Bạn đã hoàn toàn thoải mái rồi. Chẳng có lý gì để không đi theo tiếng gọi trái tim. Hàng triệu khách hàng – trong số họ, những người yêu âm nhạc, những người sử dụng máy tính và xem phim có lý do để cảm ơn những quyết tâm của Jobs đi theo mệnh lệnh của trái tim mình.

Chủ nghĩa cầu toàn, lòng tin kỳ lạ vào nghiệp chướng, niềm khao khát một sự cân bằng giữa mẫu mã và chất lượng của Jobs là những gì đã làm nên Apple. Ông là nguyên nhân để Apple sản xuất ra iPod, iMac, máy tính xách tay Power Book và nhiều sản phẩm công nghệ được thiết kế rất hợp mắt và xinh đẹp khác, bắt đầu từ máy tính Apple II, năm 1977. Sáng kiến của Apple đã mở đường cho máy tính cá nhân, dù chính công ty cũng thường thất bại khi đổ tiền vào nó. Và Jobs đã theo đuổi mức độ tuyệt vời như vậy ở một công ty khác, Pixar Animation Studios, nhà sản xuất một loạt phim ăn khách liên tục, bao gồm Toys Story và The Incredibles.

Tại Stanford, Jobs kể với các sinh viên rằng, ông đã sống bởi quy tắc này, rằng cái chết là “nhân tố thay đổi cuộc đời” từ khi ông mới 17 tuổi. Năm 2004, lý thuyết được đặt vào một cuộc thử nghiệm. Jobs kể rằng, ông bị ung thư tuyến tụy và chỉ còn sống chưa đầy sáu tháng. “Bác sĩ khuyên tôi về nhà sắp xếp lại mọi công việc, có thể ngầm hiểu như thế là chuẩn bị mọi thứ trước cái chết. Có nghĩa là phải gói gọn những điều muốn nói với các con cho 10 năm tới chỉ trong vòng một vài tháng. Có nghĩa là đảm bảo mọi thứ được sắp xếp ổn thỏa để tất cả mọi thứ đều dễ dàng, suôn sẻ khi tôi ra đi”.

Sau 24 giờ kinh khủng, các bác sĩ đã phát hiện ông bị một dạng bệnh rất hiếm mà chỉ có thể chữa được bằng phẫu thuật.

Jobs đã được trao một cơ hội thứ hai. Nhưng kinh nghiệm càng củng cố lòng tin của ông rằng có thể vượt qua hiểm nguy để vươn tới những gì mong muốn và đẩy nó đi xa hơn là không an toàn. Điều đó giải thích tại sao Apple đã thu hồi sản phẩm bán chạy nhất của họ, iPod mini và thay thế bằng iPod nano, nhỏ hơn bút chì, nhẹ hơn nhưng có màn hình màu, chứa ảnh cũng nhiều như chứa nhạc.

Nhờ iPod, Apple cũng tạo ra cơ hội lần thứ hai. Vào những năm 1970, 1980, nó là người mở đường cho ngành máy tính. Nhưng những quyết định của Jobs giữ độc quyền công nghệ đã thất bại khi Microsoft “nhượng quyền” phần mềm của họ đối với mọi thứ và dần dần tiến đến thống trị một ngành công nghiệp khổng lồ mới. Khi thị phần của Apple trong thị trường máy tính chỉ còn lại 3%, như thế là Jobs đã bỏ nó.

iPod đã thay đổi Apple. Năm 2003, 2004, công ty sản xuất được khoảng 6 tỉ đôla trong một năm. Kết thúc năm tài chính 2005, những cửa hàng của Apple đã thu được 14 tỉ đôla. Giá trị thị trường của nó đã tăng lên gấp năm lần, đạt gần tới 45 tỉ đôla.

Phần lớn sự tăng trưởng đó đến từ iPod mini. Cho đến giữa năm 2004, suốt gần ba năm, Apple chỉ bán chưa đầy 4 triệu máy iPod nguyên bản. Sau sự ra mắt iPod mini cuối năm 2004 và iPod shuffle đầu năm 2005, Apple đã bán được 6 triệu máy một quý.

Nhưng iPod là chỉ là một trong ba nhánh chiến lược. iTunes, kho âm nhạc trực tuyến hoạt động liền

mạch với máy nghe nhạc, đang mở rộng địa vị thống trị của Apple vào thị trường bán lẻ online. iTunes khẳng định rằng chiếm 80% download nhạc thị phần ở Anh và trải qua hơn hai mươi nước. Với 10 triệu tài khoản, dường như iTunes sẽ sớm bán được 100 triệu bài hát mỗi tháng.

Khi đó, có nhiều người nghi ngờ Apple không thể duy trì thời kỳ tươi đẹp này. George Colony, giám đốc điều hành Forrester, một công ty nghiên cứu công nghệ, nhận xét: “Đây là một hiện tượng ngắn ngủi”. Paul Jackson, nhà phân tích chính của Forrester về Apple ở châu Âu, giải thích rằng, các đối thủ luôn nhanh nhạy để sản xuất những sản phẩm giá rẻ, ăn cắp những sáng kiến trước đó của Apple, như máy tính iMac nguyên bản và máy tính xách tay iBook. Jobs không phải không nhìn thấy sự đe dọa. Ông nói: “Chúng tôi có những đối thủ đẳng cấp thế giới đang muốn giết chúng tôi như Sony. Có quá nhiều công ty đang sao chép sản phẩm của chúng tôi. Microsoft đang sao chép chúng tôi về hệ điều hành. Dell đang cố gắng sao chép chúng tôi về phần cứng”. Sự phản ứng lại của Apple là cải thiện và thay thế iPod mini để dẫn dắt thị trường. Trước sự cạnh tranh với iPod mini, Apple mở rộng kỹ thuật tiên phong của mình với công nghệ iPod nano. iPod nano, trọng lượng khoảng 42 grams, chứa được 500 đến 1000 bài hát, nhận được những đánh giá rất tốt. Từ The New York Time nhận xét: “Hãy nhìn một lần là muốn có ngay. Nếu bạn lo không cưỡng lại được, hãy “buộc” thẻ tín dụng vào ví”. Còn Paul Jackson cho rằng: “Đó là một sự thay đổi rất dũng cảm khi chấm dứt sản phẩm bán chạy nhất của họ chỉ sau một năm”.

Jobs nói rằng Apple đã dẫn đầu trong lĩnh vực nhạc số và sẽ khó bị phá hủy hơn là người ta vẫn nghĩ. Ông nói: “Bạn nhìn cái này (Tức iPod Nano), trông nó như là phần cứng nhưng không phải vậy. Ở đây đã được tích hợp cả nhóm phần mềm, một hệ điều hành và một nhóm trình ứng dụng. Hơn nữa, nó còn có cả trình ứng dụng rộng rãi được gọi là kho nhạc trực tuyến iTunes. Chúng tôi có phần cứng, các trình ứng dụng, dịch vụ tầm cỡ thế giới nhưng nếu chúng không làm việc cùng nhau thì nó sẽ chẳng hoạt động đơn giản đối với khách hàng như bạn đã thấy. Hiện nay vẫn có một số công ty sở hữu cả phần cứng, phần mềm lẫn dịch vụ tầm cỡ thế giới, nhưng chúng có tích hợp được với nhau “dưới một mái nhà” hay không thì ... tôi không rõ!!!”.

Theo Jobs, Apple vượt qua nhiều công ty khác trên thế giới là vì có khả năng cầm lấy những công nghệ thật sự phức tạp và làm cho thật sự đơn giản để sử dụng với người tiêu dùng. Điều này cũng được Jackson thừa nhận. “Khi công nghệ ngày càng trở nên phức tạp, nhu cầu làm cho nó đơn giản lớn hơn bao giờ hết. Apple đã làm điều đó tốt hơn các công ty khác”. Jackson cũng cho rằng, Apple đã gây khó khăn cho những đối thủ của nó bằng việc “tích” nhiều máy tính vào những chiếc hộp nhỏ.

Người ta có thể cho rằng, sự đe dọa lớn nhất đối với vị trí của Apple trong lĩnh vực nhạc đến từ các đối thủ thuộc công nghiệp điện thoại di động. Vodafone và Orange đã giới thiệu dịch vụ download bài hát của chính mình. Sony Ericsson cũng đã cho ra mắt chiếc điện thoại di động Walkman đầu tiên của mình. Nokia và rất nhiều nhà sản xuất điện thoại di động khác cũng đang sản xuất máy điện thoại có thẻ nghe nhạc. Trong thực tế, Nokia đã trở thành công ty bán nhiều máy nghe nhạc MP3 nhất thế giới và sẽ bán được khoảng 40 triệu máy điện thoại có hỗ trợ chức năng nghe nhạc trong năm 2005. Đến lúc đó, phần lớn điện thoại có thể nghe được nhạc chỉ cung cấp kho chứa nhạc giới hạn nhưng điều đó sẽ sớm thay đổi. Điện thoại Nokia N91 có thể chứa hơn 3.000 bài hát. Công nghiệp điện thoại di động hy vọng rằng đa số khách hàng sẽ nghe nhạc trên thiết bị mà họ đã mang theo hơn là dựa vào một máy nghe nhạc, thậm chí cho dù nó hợp thời trang như iPod.

Bất chấp sự “bùa vây” từ nhiều phía, Jobs vẫn tự tin đứng vững trong thị trường nhạc số. Trước hết là nhờ vào công nghệ tiên phong, liên tục đổi mới và đặc biệt là giá rẻ trong bối cảnh thị trường mà khách hàng đã “thông minh hơn nhiều” như điều mà ông thường nhấn mạnh. Jobs tin sự nhiệt tình với âm nhạc của công nghiệp điện thoại di động gần đây là bắt nguồn từ giả thuyết không chắc chắn, rằng nó có thể giữ khách hàng dành nhiều thời gian với điện thoại của họ bằng việc khuyến khích họ tải nhạc.

Vodafone và Orange đang đòi trả 1,50 bảng Anh cho một bài hát, gần gấp hai lần cái giá 79 xu mua

bài hát từ iTunes. Các công ty điện thoại di động phản đối, họ đang giới thiệu một sản phẩm tốt hơn, truy cập để chọn nhạc trong lúc di chuyển. Nhưng, Jobs mỉa mai, bài hát hợp pháp mà khách hàng kiếm được sẽ bị hạn chế hơn rất nhiều. Ví dụ, một bài hát mua từ máy Orange Media sẽ bị biến mất nếu người mua chuyển đến một hệ thống khác (cũng giống như vậy), thay đổi simcard hoặc thay tai nghe không phù hợp. Cũng không thể mở bài hát từ máy tính. Một trong những bí mật đằng sau thành công của iTunes là khách hàng có thể mở bài hát họ mua trên con số không giới hạn của iPod và có thể chuyển lên năm máy tính; họ có thể ghi bài hát vào CD mà không bị giới hạn. “Người dùng điện thoại di động sẽ “điên thật sự” nếu họ không thể mở nhạc họ mua”, Jobs nói. Theo ông, khách hàng rất thông minh và vì thế họ sẽ phải cân nhắc khi quyết định mua nhạc.

Apple có thể phải nhường sự sở hữu 80% thị trường nhạc số của mình. Nhưng Jobs sẽ không bao giờ bỏ cuộc mà không đấu tranh.

## Chương 2. HỌC VÀ ĐƯỢC HỌC – QUAN TRỌNG LÀ PHẢI TẠO RA CƠ HỘI CHO CHÍNH MÌNH

“Thứ quan trọng nhất là con người”. Đó mới là nhân tố tiên phong nhất chứ không phải là máy tính. Cơ hội đối với tôi hơn bất cứ cái gì là có được một sự giáo dục vĩ đại.

Steve Jobs

### THAY ĐỔI NỀN GIÁO DỤC QUAN LIÊU

Steve Jobs luôn nói về giáo dục với một sự trân trọng lớn. Ông cho rằng, cơ hội đối với ông hơn bất cứ cái gì là có được một sự giáo dục vĩ đại. Nó có thể thậm chí còn quan trọng hơn cả đời sống gia đình tuyệt vời của ông. “Tôi biết rằng, nếu không có những người đã dành thời gian bảo tôi phải học thì chắc là tôi đã ở trong tù. Tôi chắc chắn 100% rằng, nếu không có cô Hill ở lớp 4 và vài người khác, tôi sẽ hoàn toàn kết thúc cuộc đời mình trong nhà tù” – ông kể lại thời đi học như để chứng minh tầm quan trọng của giáo dục.

Ông nhấn mạnh, chính sự uốn nắn kịp thời giúp những người trẻ tiến một bước dài trong cuộc đời. Với riêng Steve, điều này hoàn toàn chính xác. Không có con đường nào khác để Steve vượt qua được số phận mình ngoài việc phải học, ít nhất cũng phải đỗ đại học như ước nguyện của mẹ ruột ông.

Ngay từ nhỏ, mẹ nuôi ông cũng đã hướng ông đến điều đó. Bà đã dạy cho ông những con chữ đầu tiên. Và dù trên thực tế, ông chỉ học ở đại học gần sáu tháng nhưng rõ ràng, ở Steve Jobs, bao giờ cũng là một con người khao khát học hỏi, khao khát trải nghiệm những điều thú vị trong giáo dục. Tuy nhiên, ông chỉ học những gì ông thích, những gì mà ông nghĩ là nó sẽ “liên kết” được với tương lai. Nhưng thời con ông, điều này thật không dễ dàng. Thời gian học ở trường quá nhiều, họ thiếu những trải nghiệm thực tế. Steve không thích điều này. Ông phát biểu: “Tôi thích những người dạy những đứa trẻ của tôi đủ khả năng để chúng có thể có một công việc ở công ty mà tôi làm việc, kiếm được một trăm nghìn đôla một năm. Tại sao chúng cần phải làm việc ở một trường học để lấy được 35 đến 40.000 đôla khi chúng có thể có một công việc trăm nghìn đôla một năm?”. Steve giải thích điều này xuất phát từ sự quan liêu của một nền giáo dục chưa thật sự tôn trọng nhân tài. Giáo viên không thể an tâm dạy, các nhà quản lý lo “chạy chỗ” và không ai có được sự khuyến khích, động viên.

Steve cũng cho rằng, ông tuyệt đối không tin công nghệ mới quan trọng hơn sự giáo dục. Cho dù có những chiếc máy tính tuyệt vời, những chiếc máy hiện đại thì người ta cũng cần phải có những con người khuyến khích và nuôi dưỡng tính ham học của mình. Ông quả quyết: “Thứ quan trọng nhất là con người”. Đó mới là nhân tố tiên phong nhất chứ không phải là máy tính. Nói như ông, bọn trẻ vẫn cần một người hướng dẫn là những giáo viên. Chính điều này khiến ông lo lắng cho nền giáo dục của nước Mỹ khi đã thất bại trong nỗ lực giúp mọi trẻ em ở đất nước này đều có một sự giáo dục tuyệt vời.

Nhưng không những chỉ ra những tệ nạn, quan liêu của nền giáo dục công mà Steve nhận ra cần phải thay đổi nó. Bằng cách nào ư? Tặng máy cho tất cả các trường học ở Mỹ. Một dự án vĩ đại lóe lên trong đầu ông. Kết hợp máy tính với giáo dục. Chưa ai từng nghĩ đến điều này. Chưa ai thực hiện nó. Thậm chí, không nhiều người ủng hộ dự án phiêu lưu và đầy nhân đạo đó. Nhưng ông vẫn làm. Nó là sự kết nối của những sự kiện thời trai trẻ của ông và được ông gọi tên là dự án “Những đứa trẻ không thể chờ đợi”.

Ông cho rằng mình may mắn lớn lên ở thung lũng Silicon. Khi lên mười hoặc mười một tuổi, lần đầu tiên, ông nhìn thấy máy tính. Nó đặt ở trung tâm nghiên cứu của NASA. Thật ra lúc đó, ông không nhìn thấy máy tính mà chỉ là một thiết bị đầu cuối (thường gồm một bàn phím và màn hình để liên lạc với bộ xử lý trung tâm trong hệ thống máy tính) và lý thuyết về chiếc máy tính ở cuối khung bằng sắt. Steve “kết” nó ngay. Chỉ đến khi làm việc ở Hewlett-Packard, ông mới nhìn thấy máy tính để bàn đầu tiên được gọi 9100A. Nó là máy tính có màn hình đầu tiên trên thế giới, vận hành bằng ngôn ngữ lập

trình BASIC và APL.

Tất nhiên, ông thích nó. Liên kết những thông tin này với nhau vào năm 1979, ông nghĩ rằng chỉ cần có một máy tính trong mỗi trường học thì nó sẽ thay đổi cuộc sống của bọn trẻ. Tuy nhiên, việc các trường học quyết định mua một máy tính cho trường mình là thật sự chậm. Vì thế mà gần như toàn bộ bọn trẻ phải theo hết chương trình ở trường mà chưa hề chạm tay lần nào vào máy tính. Nhưng Steve nghĩ rằng, “những đứa trẻ không thể chờ đợi được nữa”. Apple muốn tặng một máy tính tới mỗi trường học ở Mỹ. Nhưng Mỹ có khoảng một trăm nghìn trường học và Apple không thể có đủ sức làm điều đó khi chỉ là công ty mới được thành lập chưa đầy ba năm. Nhưng họ phát hiện một đạo luật quốc gia quy định nếu các công ty tặng một phần thiết bị khoa học hoặc máy tính tới một trường đại học cho những mục đích nghiên cứu và giáo dục thì có thể khấu trừ thuế giá trị gia tăng. Về cơ bản, điều đó có nghĩa rằng công ty không kiếm được tiền nhưng chỉ phải bỏ ra một số tiền không nhiều lắm, khoảng 10% mà thôi. Thế là, một ý tưởng lại lóe lên trong đầu Steve Jobs: mở rộng phạm vi áp dụng của luật để có thể tặng máy tính cho các trường học. “Chúng tôi nghĩ rằng nếu chúng tôi có thể áp dụng luật đó với bậc phổ thông và loại bỏ những yêu cầu nghiên cứu sao cho, đó chỉ phục vụ cho mục đích giáo dục thì chúng tôi có thể tặng 100 nghìn máy tính tới mỗi trường học ở Mỹ. Điều đó đòi hỏi công ty chúng tôi phải chi mười triệu đôla, số tiền rất nhiều với chúng tôi khi ấy, nhưng nó ít hơn một trăm triệu đôla nếu chúng tôi không có điều đó”

– Steve giải thích. Và thế là họ quyết định bắt tay vào làm một việc mà ngay bản thân Steve cũng thừa nhận là không thể tin được. Steve tìm đến người đại diện địa phương, Pete Stark ở East Bay và một vài người nữa rồi ngồi xuống thảo một lá đơn.

Họ đã phác thảo một lá đơn để làm nên sự thay đổi này. Pete Stark trình lá đơn lên Nghị viện và Thượng nghị sĩ Danforth trình nó tại Thượng nghị viện. Từ chối thuê bất kỳ những người vận động ở hành lang nào, Steve tự mình trở lại Washington, đi lại trong những căn phòng lớn của Quốc hội Hoa Kỳ khoảng hai tuần để gặp hai phần ba người Hạ viện, hơn phân nửa số người ở Thượng viện và ngồi trò chuyện cùng họ. Chiến lược “tự vận động” của Steve cuối cùng cũng thành công. Đơn vượt qua Hạ viện với số phiếu áp đảo chưa từng có trong bất cứ một dự luật về thuế nào trong lịch sử nước Mỹ. Điều đó đã xảy ra trong kỳ sắp mãn nhiệm của Jimmy Carter, nhưng sau đó Bob Dole đã hủy bỏ nó. Ông không đưa nó vào phòng họp quốc hội trong khi Steve nghĩ rằng, Apple không còn nhiều thời gian nữa. Có nghĩa là, họ phải khởi động chương trình vào năm sau và lại nộp đơn lần nữa.

Tuy nhiên, may mắn đã đến. Bang California nghĩ rằng, đây là một ý tưởng tốt và họ đến thảo luận với Apple đồng thời khẳng định: “Các ông không phải làm một lần nữa. Chúng tôi sẽ thông qua một nghị quyết rằng, “Kể từ khi Apple hoạt động ở bang California và trả thuế cho cục thuế California, chúng tôi chấp nhận lá đơn này. Lá đơn không được liên bang chấp thuận thì bạn sẽ nhận lại thuế tại California!”. Apple có thể làm điều đó ở California với mười nghìn trường học”. Và, Apple thực hiện chương trình tại bang California.

Họ trao mười nghìn máy tính trên toàn bang này. Họ cung cấp phần mềm, huấn luyện những giáo viên miễn phí và theo dõi điều này trong vài năm sau. Chương trình thành công vang dội đã khẳng định việc hướng đến giáo dục đã góp phần thành công rất lớn vào doanh thu cho máy Apple II và mục tiêu hướng đến giáo dục của chiếc máy này là một quyết định đúng đắn.

Dĩ nhiên, chương trình thành công cũng đã chứng minh cho tư tưởng kết hợp kinh doanh với phụng sự xã hội của Steve Jobs, đặc biệt là về lĩnh vực giáo dục. Và cũng chính vì sự thành công này mà Steve Jobs, mỗi khi nhắc lại, vẫn còn cảm giác luyến tiếc khi chưa mở rộng được chương trình ở tầm quốc gia. Bởi nếu liên bang thông qua lá đơn “Những đứa trẻ không thể chờ đợi” thì chắc chắn, thành công của Apple thập kỷ 1970-1980 sẽ còn vang dội hơn nữa.

## HỌC CÁCH BẢO VỆ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Jobs là thế. Bao giờ cũng tự tin, thậm chí có lúc đến mức kiêu ngạo về những gì mình làm. Nhưng đó

cũng là một trong những nguyên nhân giúp ông trở thành nhà điều hành giỏi nhất nước Mỹ năm 2005 (do tạp chí Business Week) bình chọn.

Quan trọng hơn, ông đã lãnh đạo Apple từ con số không trở thành công ty hàng đầu trong cả hai lĩnh vực truyền thông và công nghệ thông tin. Và một trong những điều ông luôn muốn phá vỡ là sự độc quyền. Chính Apple dưới sự điều hành của Jobs đã phá vỡ được thế độc quyền bằng những “sản phẩm thú vị” và cải tiến liên tục trong suốt thời gian ông “cầm cương” Apple.

Nhưng rồi, chính vị trí độc tôn của máy tính Mac với giao diện đồ họa trong nhiều năm liền đã dẫn đến sự lung lay của Apple mà đỉnh điểm là việc ông bị sa thải khỏi Apple, dù là người sáng lập.

Ngay cả trong lĩnh vực giáo dục, theo Jobs, sự độc quyền của hệ thống giáo dục công đã kéo lùi sự phát triển của xã hội. Ông lập luận: “Nếu bạn hỏi, ai là khách hàng của nền giáo dục thì, theo tôi, chính là xã hội nói chung, là các ông chủ thuê nhân lực... Nhưng cuối cùng, tôi lại nghĩ, khách

hàng là các bậc cha mẹ. Bởi vấn đề mà chúng ta gặp phải ở đất nước này là khách hàng đã ra đi. Họ đã ngưng chú ý đến trường học. Những người mẹ làm việc nhiều hơn, họ không có thời gian để dành cho những cuộc họp phụ huynh và theo dõi việc học ở trường của con cái. Trường học trở nên nhiều hơn và các bậc cha mẹ càng ít thời gian để tâm vào chuyện học hành của con cái họ. Khách hàng thì ra đi, đồng thời sự độc quyền có điều khiển đang xảy ra trên đất nước chúng ta. Kết quả là, mức độ dịch vụ gần như luôn luôn đi xuống...”. Theo Jobs, về góc độ kinh tế, sự độc quyền làm “khách hàng” phải chi nhiều tiền hơn. Steve cho rằng, chi phí cho chuyện học gấp đôi việc mua sắm xe ô-tô - thứ đắt giá thứ nhì sau ngôi nhà của mỗi gia đình. Hơn nữa, khi đi mua một chiếc ô-tô còn có nhiều thông tin để lựa chọn vì rất nhiều hãng ô-tô như General Motors, Ford, Chrysler, Toyota và Nissan đang quảng cáo điên cuồng. Sự cạnh tranh làm các hãng phải liên tục cải tiến để sản phẩm ngày càng trở nên tốt hơn. Nhưng trong hệ thống giáo dục công thì không được như vậy cho dù nó được đảm bảo bằng chính sách miễn phí. Chính sách đó làm cho người ta dễ có cảm giác không phải đang xài tiền của chính mình. Thực tế, đó chính là tiền đóng thuế của họ. Nhưng có điều, nó được “vô hiệu hóa” bằng chính sách miễn phí mà nếu không học trường công, con cái họ cũng chẳng được hưởng. Điều đó đồng nghĩa, nếu muốn cho con cái học trường tư, họ phải tự bỏ ra một số tiền lớn, chưa kể chi phí học đại học. Chính vì vậy, Steve tin rằng nếu nhà nước đưa tiền để mỗi cha mẹ có thể sử dụng cho con họ học tại bất kỳ trường học được công nhận nào thì sẽ hiệu quả hơn nhiều. Bởi Steve tin khi đó, các trường sẽ bắt đầu marketing điên cuồng để có học sinh và nhiều trường học mới được thành lập với nhiều chính sách ưu tiên. Hơn nữa, chỉ trong một thương trường cạnh tranh, chất lượng của những trường học mới bắt đầu tăng lên. Không có gì thắc mắc khi vài trường học sẽ bị phá sản. Tất nhiên, điều đó khá đau đớn trong vài năm đầu tiên. “Nhưng tôi nghĩ sẽ ít đau đớn hơn nhiều việc những đứa trẻ phải chịu đựng hệ thống giáo dục như lúc này”

– Jobs nhấn mạnh.

Tóm lại, theo Jobs, mô hình thị trường cạnh tranh được hiểu là luôn luôn có nhiều nhà cung cấp sẵn sàng đáp ứng những sản phẩm phù hợp với nhu cầu và cạnh tranh càng nhiều càng giúp họ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng. Ông tỏ ra khá điềm nhiên và tự tin trước việc Dell tung ra sản phẩm có vẻ “nhân bản” như iPod bằng nhận định: “Chúng tôi sẽ bán nhiều máy nghe nhạc kỹ thuật số hơn Dell trong quý này. Trong đường chạy dài, chúng tôi sẽ phải cạnh tranh dữ dội. Tất nhiên, chúng tôi cũng là nhà sản xuất tốt như Dell. Nhưng những chuyện “bếp núc” của chúng tôi tốt hơn của Dell. Kho cất giữ trực tuyến của chúng tôi cũng tốt hơn của Dell. Và chúng tôi có nhiều kênh bán lẻ. Đa số mọi người không muốn mua một trong số các thứ này thông qua email. Dell sẽ phải bán lẻ chúng nếu muốn thành công. Mô hình làm việc không đáng tin cậy này đang chống lại Dell khi họ đi vào thương mại điện tử. Giống như họ đang bán ti-vi plasma trực tuyến. Bạn có từng mua một chiếc ti-vi plasma mà chưa hề nhìn thấy nó chưa? Hẳn là không!”, ông trả lời phỏng vấn tạp chí Rolling Stone (tháng 12.2003).

Những điều ông nghĩ ít nhiều đã là sự thật. Apple vẫn nắm giữ thị trường trong lĩnh vực kinh doanh

nhạc số, bắt chấp sức ép từ các đối thủ, ít nhất là đến cuối năm 2006.

## ĐỊNH NGHĨA SỰ HƯỞNG ỨNG CỦA KHÁCH HÀNG

“Ông có thể hiểu và trả lời những thói quen nghe nhạc của một người 18 tuổi sẽ thay đổi ra sao ngay trong ký túc xá của họ...”.

### Rolling Stone

Mở đầu bài phỏng vấn Steve Jobs năm 2003, tạp chí chuyên về âm nhạc Rolling Stone (Mỹ) miêu tả: “Khi Steve Jobs dạo qua quầy tiếp tân ở khu vực trung tâm của hãng máy tính Apple ở Cupertino, California, vào một buổi sáng gần đây, không ai dành nhiều sự chú ý dù ông là một giám đốc điều hành của công ty đi nữa. Ông đang mặc quần soóc, áo thun đen ngắn tay và giày thể dục. Cao và lóng ngóng một chút, Jobs có bước sải chân nhanh như chạy, giống như một chú sói trong lúc vội vàng. Những ngày này, Jobs có vẻ háo hức với chính mình như cái thời sinh viên đã có lần gọi máy tính “xe đạp cho đầu óc” và tự chứng minh mình là một nhà tư bản hoàn toàn thông minh ở thung lũng Silicon. Jobs bám vào nút thang máy để đến tầng 4, văn phòng nhỏ của ông đã được đặt ở đó. Với một người đàn ông sẽ tạo ra điều kỳ diệu và hỗn loạn của Thung lũng Silicon, “tầm nhìn” của Jobs về mọi thứ thì khiêm nhường một cách đáng ngạc nhiên: những ngọn cây bụi mở rộng về phía Vịnh San Francisco, trông ra xa lộ bên dưới”. Giản dị luôn là hình ảnh người ta thấy ở Jobs. Thậm chí, dù đã là tổng giám đốc điều hành Apple, Steve Jobs, vẫn chỉ nhận mức lương thấp kỷ lục thế giới dành cho một giám đốc điều hành (được sách Guinness Những kỷ lục thế giới ghi nhận): chỉ 1 đôla/năm. Cả khi là một sinh viên cho đến sau này đã là một vị giám đốc điều hành số một nước Mỹ, phong cách ăn mặc giản dị, bụi bặm và có chút hăm hớ của Jobs vẫn thế. Chính vì thế, người ta luôn thấy ở ông, một con người trẻ trung, thời thượng, thậm chí khi đã bước qua tuổi 50. Đó có lẽ là lý do ông “bắt gu” được xu hướng của giới trẻ và thành công vang dội với những sản phẩm thời thượng đáp ứng nhu cầu của họ. Tờ Rolling Stone nhận xét rằng ông có thể hiểu và trả lời những thói quen nghe nhạc của một người 18 tuổi sẽ thay đổi ra sao ngay trong ký túc xá của họ. Và cũng chính sự trẻ trung, giản dị ấy đưa ông đến gần hơn với khách hàng của mình, đặc biệt là giới trẻ. Như để giới thiệu một sản phẩm mới của hãng Apple, chiếc iPod, ông đã xuất hiện (cùng với bộ trang phục quen thuộc) nhảy múa với các ca sĩ, diễn viên, đặc biệt là với ca sĩ Madonna vào tháng 9.2005.

Bất kể sự giàu có của mình, được Forbes ước tính tổng tài sản khoảng 4,4 tỉ đôla, Jobs vẫn duy trì một cuộc sống khá giản dị, đặc biệt là so với những tiêu chuẩn của Hollywood. Dù nắm quyền tại Apple, ông chỉ nhận mức lương 1 đôla và tương tự như thế ở Pixar, thu nhập chủ yếu dựa vào giá trị cổ phiếu của mình. Ngôi nhà ở Palo Alto của ông giản dị nhất trong những tiêu chuẩn của đại gia và ông thường xuất hiện trong bộ trang phục quần jeans với áo cổ lọ đen.

Nhưng trái với bề ngoài giản dị, đầy năng động ấy là một Steve Jobs tự tin đến mức kiêu ngạo và bảo thủ lạnh lùng. Jobs luôn luôn bị ám ảnh với cái đẹp và kinh nghiệm của khách hàng. Khi cửa hàng đầu tiên của Apple sẵn sàng mở cửa, ông tuyên bố không thích sàn nhà gỗ và đã tháo bỏ chúng để lắp đặt sàn nhà mới. Dù Jobs không phải là người đã nảy ra ý tưởng cho chiếc máy iPod, nhưng ông đã yêu cầu các kỹ sư thiết kế giao diện của nó sao cho chỉ không quá ba cái click để mở được một bài hát. Nó phản ánh phương pháp của ông trong việc thiết kế nhiều sản phẩm: định nghĩa những gì khách hàng sẽ hưởng ứng rồi giao việc cho mọi người để biến điều đó thành hiện thực. Đó là lý do tại sao lời khẳng định của ông là rất tuyệt vời rằng, iTunes sẽ bán mỗi bài hát với giá 99 cent. Phil Wiser, người sau này làm giám đốc công nghệ cho Sony Music kể lại: “Steve Jobs đến với chúng tôi và nói: iTunes sẽ là 99 cent mỗi bài hát. Chúng tôi thật sự muốn dành cho các ông một phần trong đó. Hãy cầm lấy hoặc từ chối”. Với một thị phần ưu thế trong công nghiệp nhạc số, Jobs đã từ chối thay đổi giá sản 99 cent mỗi bài hát trong những cuộc thương lượng gần đây với các hãng đĩa.

Ông luôn đòi hỏi cao những người thuộc quyền của mình. Nhân viên thường bị Steve Jobs mắng xối xả khi không hoàn thành nhiệm vụ. “Ông chăm điểm mọi người. Sau khi bạn trình bày một cuốn sách, một bộ phim, chương trình phần cứng hay phần mềm, ông sẽ cho bạn điểm: B cộng, C trừ, D, bất kể



cái gì” - một cựu nhân viên cho biết. “Steve luôn là người thông minh trong phòng và ông biết điều đó” - người này nói thêm.

Khi trở lại làm giám đốc điều hành vào năm

1997, Jobs tăng cường chính sách bí mật, quy định rằng những ai làm việc cho dự án mới không được phép tiết lộ, thậm chí với chính gia đình của mình. Biên tập viên tờ Wired News nói: “Bây giờ, họ thích giữ bí mật còn hơn cả hãng thông tấn chính phủ”. Các nhà báo cố gắng làm việc quanh bức tường thành bí mật đó thường đối mặt với sự trả đũa. Khi website ThinkSecret đưa tin về sản phẩm mới của Apple năm 2004, công ty ngay lập tức đã tuyên bố khởi kiện, khẳng định rằng website này đã trộm và buôn bán những bí mật. Khi Daily Variety đưa tin rằng Pixar đã thuê các nhà văn để PR, Jobs theo dõi và tóm được phóng viên tạp chí này tại Liên hoan phim Sundance, yêu cầu cho biết nguồn tin của cô và dọa sẽ đuổi khỏi liên hoan phim. Ông, thậm chí, đã gọi tới số điện thoại nhà riêng, số mà cô phóng viên này chưa bao giờ đưa cho ai.

Tuy nhiên, sau lần trở lại Apple, ông đã tỏ ra chịu lắng nghe mọi người hơn, bớt đi vẻ kiêu ngạo và bảo thủ. Nhưng có một thứ không bao giờ thay đổi ở con người này: đó là sự sáng tạo không ngừng. Chính điều đó đã kết nối những người tài giỏi nhất về làm việc tại Apple để cùng ông tạo ra những sản phẩm thú vị.

Các đối thủ của Apple ở khắp nơi đều đang có cảm giác hồi hộp lẫn lo lắng: bao giờ thì một phát minh kỳ diệu khác kiểu như iPod lại sẽ ra đời? Trong chiến lược của Steve Jobs, máy nghe nhạc iPod sẽ được gắn thêm một màn hình màu để khách hàng có thể xem các hình ảnh kỹ thuật số, đồng thời Apple sẽ phát triển thiết bị này trở thành một trung tâm giải trí nhỏ gọn tại nhà. Ý tưởng này làm thay đổi ngành công nghệ giải trí, bằng cách thu gọn lại những thiết bị nghe nhạc, không còn đầu máy DVD, giàn stereo, đầu CD và các loại dụng cụ điều khiển từ xa. Ngay cả những hình ảnh kỹ thuật số và thiết bị chiếu phim cũng có thể trở thành vật dụng gia đình. Các nhạc công cũng có thể kết hợp với phần mềm âm nhạc Garage Band của Apple, để tạo ra ban nhạc đệm, trong khi chơi đàn piano. Steve Jobs cho rằng: “Thực hiện được những điều này thật sự khó, nhưng chúng tôi sẽ làm được”. Không chỉ sáng tạo trong kỹ thuật, Steve còn rất sáng tạo trong kinh doanh bằng việc xây dựng hệ thống bán lẻ toàn cầu và thường chỉ tập trung tối đa vào một dự án hoàn chỉnh để tránh hiện tượng phân tán tài chính và nhân lực.

Những điều như thế có lẽ cũng đã đủ chứng minh rằng, Apple là một công ty tiên phong hàng đầu trong công nghệ với những thiết bị, phương tiện sáng tạo, tiên phong. Còn Steve Jobs, một cá tính kỳ lạ, không có từ gì xứng đáng hơn là “nguồn sáng tạo vô tận”!

## Chương III. SÁNG TẠO VÀ KHÁM PHÁ NHỮNG TIỀM NĂNG SÁNG TẠO

“Đó là một sự kết hợp cực kỳ phức tạp và tinh tế giữa nghệ thuật bán hàng, giới thiệu và cổ động cho sản phẩm với một lượng chính xác yếu tố tác động đến tâm lý. Là kết quả của nhiều tuần làm việc, tổ chức rạch ròi và áp lực rất cao của nhiều người tạo nên hình ảnh “người đàn ông phía sau rèm cửa”.

Mike Evangelist

### BÍ MẬT PHÍA SAU BÀI THUYẾT TRÌNH

Nếu giám đốc điều hành Cadbury - Schweppes diễn thuyết tại một hội thảo, hoặc ông chủ của Nike giới thiệu một loại giày mới thì bạn sẽ thấy những thông tin trên xuất hiện đầy rẫy trên các tạp chí chuyên ngành rồi nhanh chóng bị lãng quên. Nhưng có một giám đốc điều hành sau khi phát biểu ý kiến, vài phút sau nội dung sẽ được nghiên cứu kỹ lưỡng trên các trang web và trên máy tính của những người chơi chứng khoán. Nó cũng xuất hiện đầy rẫy trên các tờ báo. Mọi người sẽ thảo luận về nó suốt nhiều tháng. Người giám đốc điều hành nay không ai khác là Steve Jobs. Là nhân viên dưới trướng của người giám đốc điều hành tài ba này, Mike Evangelist đã tiết lộ với báo The Guardian đầu năm 2006 những bí mật bên trong sự chuẩn bị đầy công sức của ông cho mỗi bài thuyết trình, tạo nên những ảnh hưởng mạnh mẽ trên toàn cầu.

“Đối với những người quan sát hời hợt, ông chỉ là một người bình thường trong chiếc áo sơ mi và quần jeans màu đen đang phát biểu về những sản phẩm công nghệ mới. Nhưng thực sự, đó là một sự kết hợp cực kỳ phức tạp và tinh tế giữa nghệ thuật bán hàng, giới thiệu và cổ động cho sản phẩm với một lượng chính xác yếu tố tác động đến tâm lý. Là kết quả của nhiều tuần làm việc, tổ chức rạch ròi và áp lực rất cao của nhiều người tạo nên hình ảnh “người đàn ông phía sau rèm cửa”. Mike Evangelist biết vì ông đã ở đó, trước hết là một thành viên của nhóm chuẩn bị và sau đó lên sân khấu cùng Steve Jobs.

Steve bắt đầu sự chuẩn bị của ông cho bài thuyết trình trước một tuần, xem lại tất cả sản phẩm và công nghệ mà ông có thể kể đến. Mặc dù các kế hoạch phát triển và buôn bán đã được chuẩn bị trước đó vài tuần, ông vẫn phải tự mình hoàn thành các sản phẩm được chọn để sẵn sàng cho bài thuyết trình. Với phần mềm, điều này có thể khó quyết định bởi sản phẩm của khoa học thường vẫn còn đang thực hiện. Vì vậy, ông sẽ phác họa sơ bộ dựa theo phần mềm chưa hoàn thành. Hơn một lần, điều này đã gây ra một vài căng thẳng khi các chương trình không được hoàn thành theo cách đó.

Kinh nghiệm đầu tiên của Mike Evangelist về điều này xảy ra trong thời gian chuẩn bị cho bài thuyết trình tại Macworld Expo, vào tháng giêng năm 2001, để giới thiệu máy Mac mới có thể ghi được DVD, một khả năng đáng kinh ngạc. Steve muốn giới thiệu phần mềm mới, iDVD, thứ có thể làm điều đó. Với tư cách là giám đốc sản phẩm

phần mềm DVD của Apple, Mike Evangelist đã tổ chức mọi thứ mà Steve cần. Mike Evangelist và nhóm làm việc dành hàng trăm giờ chuẩn bị cho một phân đoạn kéo dài khoảng năm phút. Trước đó vài tuần, Steve gọi Mike Evangelist đến để thử phần mềm và điều nổi bật nhất mà Mike Evangelist nghĩ là về những khía cạnh thú vị của nó. Tất nhiên ông đã biết hầu hết điều này, nhưng xử lý vẫn hữu ích. Ông sử dụng những điểm trọng tâm từ các bản thử này để xây dựng toàn bộ trình bày của mình và quyết định dành bao nhiêu thời gian cho mỗi sản phẩm nhận được.

Tiếp theo, nhóm của Mike Evangelist được giao một nhiệm vụ xác định phim, hình ảnh và âm nhạc sẽ được sử dụng khi ông tạo ra mẫu DVD trên sân khấu. Đa số các công ty chỉ cần chọn một vài clip art nào đó hoặc thuê những nhà sản xuất video làm một vài “phim gia đình” giả vờ nào đó. Steve muốn tài liệu thú vị sao cho một người trung bình cũng có thể hiểu được. Một cuộc “vận động” những thước phim gia đình và những đoạn phim hay nhất của tất cả mọi người ở Apple mà nhóm của Mike

Evangelist biết. Chẳng bao lâu, họ đã có một tập hợp đáng kinh ngạc những đoạn phim và hình ảnh vui nhộn, thú vị và ám áp. Họ chọn những cái hay nhất và tự tin giới thiệu chúng đến Steve. Thật đúng với danh tiếng một người cầu toàn, ông ghét tất cả những thứ đó. Họ lặp lại quá trình đó vài lần. Vào lúc đó, Mike Evangelist nghĩ Steve Jobs thật quá đáng, nhưng phải thừa nhận những thước phim được sử dụng tốt hơn nhiều những thước phim đầu tiên.

Rồi đến phương pháp của bản demo: những bước đi tỉ mỉ Steve cần phải theo sát; Liệu chương trình có cần phải chạy trên máy tính? Phim mẫu để mở là gì? Và hàng trăm thứ khác.

Vai trò của Mike Evangelist là tắt máy chạy bản demo trong trường hợp kỹ thuật trục trặc với phần mềm hoặc nếu Steve muốn thay đổi. Điều này cho Mike Evangelist cơ hội để quan sát những điều sẽ diễn ra xung quanh mình. Những bài thuyết trình đòi hỏi một ê kíp rất lớn với các nhóm riêng biệt cho mỗi nhiệm vụ chính. Một nhóm chuẩn bị phòng hàng nghìn chỗ ngồi cho mọi người. Nhóm khác xây dựng sân khấu với thiết bị động cơ, những bậc thang lên xuống... Nhóm thứ ba điều khiển âm thanh, ánh sáng và các hiệu ứng cho sân khấu. Chưa kể một nhóm nữa thiết lập và xác định hệ thống trình chiếu nghệ thuật của sân khấu (đầy đủ hệ thống dự phòng) và một xe tải điều khiển từ xa khổng lồ đậu bên ngoài cho phép ê kíp trình diễn các video cung cấp cho các hãng truyền hình trên Internet phát lại bất kỳ video cần thiết nào trong thời gian trình chiếu.

Rồi có người thiết lập tất cả các máy tính được sử dụng trong buổi thuyết trình, mỗi cái ít nhất đều được sao lưu có thể cài đặt trực tuyến chỉ với một cú click. Và tất nhiên có sự bí mật. Tác động từ sự giới thiệu của Steve phụ thuộc vào sự bất ngờ. Vì vậy, một lần kiểm tra, nhân viên an ninh sẽ giúp không cho những người hiếu kỳ vào và giữ bí mật. Thật hấp dẫn để xem. Không có chi tiết nào được bỏ qua: ví dụ, trong khi kiểm tra lại bản demo iDVD, Steve phát hiện rằng remote điều khiển từ xa máy DVD không làm việc từ nơi ông ta muốn đứng trên sân khấu. Ê kíp phải làm một hệ thống thiết bị đặc biệt để làm việc đó.

Khi Steve bước ra sân khấu, với một trang phục toàn đen, và dường như làm những bản demo thử mẫu, ông ta mang đến sự kết hợp năng lượng và tài năng của tất cả mọi người có mặt ở trong Cupertino, California (trụ sở công ty Apple) và chuyển nó tới khán giả. Nó khiến Mike Evangelist nghĩ về chiếc gương khuếch đại thường tập trung năng lượng mặt trời vào một điểm nhỏ xíu cho đến khi nó bùng lên những ngọn lửa.

Một năm trôi qua rất nhanh, Mike Evangelist rất ngạc nhiên khi được yêu cầu làm một demo cho buổi thuyết trình. Và sau đó, Mike Evangelist hiểu biết tường tận về những bản thử. Giữa năm 2001, Mike Evangelist được thăng chức quản lý những phần mềm DVD và phần mềm biên tập video chuyên nghiệp của Apple, Final Cut Pro, một phiên bản mới được ra mắt trong đầu năm 2002.

Nhưng Steve không bao giờ làm demo của các phần mềm chuyên nghiệp; ông luôn luôn tin tưởng vào những thành viên hiểu biết tính năng và cách vận hành của bản demo trong nhóm sản xuất.

Mike Evangelist được giao việc. Điều ấy hóa ra là thất bại nhất và thành công nhất của Mike tại Apple.

Steve thường nhắc lại hai ngày trước một cuộc diễn thuyết. Vào ngày đầu tiên, ông làm việc về những phân đoạn mà ông cảm thấy chú ý nhất. Các giám đốc sản xuất và kỹ sư công nghệ đại diện cho những sản phẩm mới của họ ở trong phòng và chờ nghe sự thay đổi mới cho họ. Nhóm này còn hình thành những khán giả kiểm tra ngẫu nhiên của Steve, ông sẽ thường xuyên yêu cầu sự phản hồi của họ. Ông dành thời gian nhiều cho những file trình chiếu, văn phong cá nhân và thiết kế nhiều nội dung với một chút giúp đỡ của nhóm thiết kế Apple.

Khi mỗi phân đoạn của chương trình đều đã được trau chuốt, Steve và đạo diễn sẽ biên tập lại các slide trên máy tính PowerBook và duyệt lại các slide có thể sử dụng ngay lập tức. Ngày đó, Steve rất cẩn thận, xem xét rất nhiều mặt của chương trình. Ông sẽ kiểm tra sự thay đổi nội dung và tìm kiếm những sự kết hợp với phần lớn các tác động. Khi giới thiệu một sản phẩm mới quan trọng, ông còn thích

chiếu các quảng cáo trên ti-vi mà Apple đã sử dụng để quảng cáo nó. Thường những điều này được kết thúc vài phút trước khi lập lại, Steve thỉnh thoảng xem trước những phiên bản thay thế để đánh giá phản ứng của nhóm trước khi quyết định sử dụng cái nào.

Trước ngày trình chiếu, mọi thứ càng phải được chuẩn bị chặt chẽ, kỹ lưỡng hơn, với ít nhất một hoặc hai lần tổng duyệt.

Mike Evangelist đã tiếp tục làm việc với bản demo Final Cut Pro dài 5 phút trong nhiều tuần, chọn ra những dữ liệu thích hợp nhằm đạt kết quả tốt nhất. Sếp “nhỏ” và sếp “lớn” luôn động viên, khích lệ Mike Evangelist.

Steve, như thói quen của ông, ngồi ở hàng ghế khán giả. Mike Evangelist rất lo lắng và nhận thấy sự chú ý trực diện mà Steve dành cho ông đã không giúp được gì. Khoảng một phút say mê bản thử demo, Steve cắt lời ông, nồn nóng nói, “Anh cần phải tập hợp những điều này lại cùng nhau hoặc chúng ta sẽ phải làm lại từ đầu”.

Mike Evangelist hoàn toàn suy sụp. Ông không biết làm sao để trả lời hoặc nếu cần phải trả lời. Ông chủ nhân từ của ông và Phil Schiller (phụ trách marketing của Apple, người dẫn chương trình cho buổi thuyết trình) đã đến cứu Mike Evangelist. Suốt vài giờ sau, họ làm việc cùng ông để đánh bóng bản demo. Quan trọng hơn, Phil cho tôi những lời khuyên thú vị: “6.000 người hâm mộ máy Mac trong ngoài phòng họp lớn không chống anh, họ là những người bạn tốt mà anh có thể có”. Ngày kế tiếp tại buổi kiểm tra cuối cùng, Steve xem xét Evangelist lần nữa. Thời gian này, ông mới gạt đầu đồng ý. Thật dễ chịu nhưng công việc thực tế vẫn chưa hoàn thành. Sáng hôm sau, khi Mike Evangelist ngồi ở hàng ghế đầu chờ đến lượt lên sân khấu, toàn bộ tầm quan trọng của sự kiện làm ông đau khổ.

Có vài nghìn người trong phòng, và xấp xỉ 50.000 theo dõi qua truyền hình Internet. Sức ép rất rõ ràng. Steve bắt đầu phân đoạn khởi động, đoạn chính là tới lượt Mike Evangelist và tim ông bắt đầu đập thình thịch. Ông cảm thấy tất cả trăm nghìn đôi mắt đó tập trung vào mình và sợ rằng ông sẽ sụp đổ. Ông kể lại: “Tôi từng nói trước đám đông trước đó, nhưng không phải như lần này. Trợ lý đạo diễn đến hướng dẫn tôi lên đến những bậc thang bên cạnh sân khấu. Tôi đứng trong bóng tối, quan sát Steve đưa ra những slide giới thiệu tôi. Ngay sau đó, một ý nghĩ tuyệt vời chạm vào tôi, trong năm phút toàn bộ mọi thứ sẽ kết thúc. Nếu tôi có thể chỉ cần giữ nó trong 5 phút là tôi sẽ khỏe. Tôi sẽ nhảy vọt ra khỏi các bậc thang và lên sân khấu, mọi thứ bất thành linh sẽ ổn. Demo hoạt động hoàn hảo, khán giả có vẻ yêu sản phẩm và vỗ tay hoan nghênh không thể tin được. Khi nó kết thúc, tôi nhận được rất nhiều lời khen về nó diễn biến tốt ra sao, bao gồm một giải thưởng giá trị nhất, từ chính Steve”. Trong những tháng tiếp theo, Mike Evangelist lên sân khấu hai ba lần nữa để thuyết trình và mỗi lần ông đều bày tỏ lòng biết ơn cực kỳ những đối xử có phần khắc nghiệt mà Steve đã thực hiện với ông trong lần đầu tiên. Steve khiến Mike Evangelist làm việc chăm chỉ hơn, và cuối cùng Mike Evangelist làm một công việc tốt hơn nhiều.

Mike Evangelist tin rằng, nó là một trong những khía cạnh quan trọng nhất từ tác động của Steve Jobs ở Apple: Ông có ít hoặc không có kiên nhẫn cho bất kỳ thứ gì nhưng sự tuyệt vời luôn xuất phát từ ông hoặc những người đã được ông tác động.

## ĐÔI LÚC CUỘC ĐỜI QUẢNG MỘT CỤC GẠCH VÀO ĐẦU TA

Đó là kết luận của chính Steve Jobs về những thất bại của mình trong bài nói chuyện với sinh viên trường Đại học Stanford (Mỹ). Lời khuyên chân thành nhất từ người đàn ông đã trải qua không ít thất bại trong cuộc đời và sự nghiệp của mình là “Đừng mất niềm tin!” Theo cách nói của Steve Jobs, ông không chỉ một lần bị “cuộc đời quẳng một cục gạch vào đầu” mà phải nhiều lần hơn thế.

Ngay khi mới khởi nghiệp, Steve Jobs đã gặp phải một thất bại. Chiếc máy Apple I không được tiêu thụ như mong đợi. Chỉ có khoảng 200 chiếc được bán ra, quá nhỏ nhoi trước số lượng tiêu thụ của “đại gia” trong lĩnh vực công nghệ thông tin lúc bấy giờ là IBM. Một “cục gạch” của cuộc đời đã được ném

vào cái đầu đầy tham vọng của chàng thanh niên mới hai mươi hai tuổi Steve Jobs. Và việc đầu tiên ông làm sau khi nhận “cục gạch” ấy chính là... đứng dậy và cố tìm ra nguyên nhân khiến Apple I thất bại. Nguyên nhân chính là kiểu dáng của nó đơn giản, gồ ghề, cũ kỹ, công nghệ lạc hậu và đặc biệt là giá cả đắt đỏ, vì thế khó lòng được người tiêu dùng chấp nhận. Và chính thất bại đầu tiên ấy là lý do khiến ông cố gắng tập trung cải tiến công nghệ, kiểu dáng máy tính và chỉ một năm sau, chiếc máy tính Apple II với công nghệ tiên phong, kiểu dáng bắt mắt đã tạo nên một cú hích mạnh mẽ trên thị trường và mở ra một cuộc “cách mạng” trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Hàng triệu chiếc máy tính được tiêu thụ khiến đại gia IBM “nóng mặt” và buộc phải nhảy vào thị trường béo bở và giàu tiềm năng này.

Thấy vậy, Steve Jobs mở rộng hoạt động kinh doanh bất chấp thị trường máy tính trở nên bão hòa từ đầu thập niên 1980, trong lúc Apple lại không có một chiến lược nào để duy trì và phát triển doanh số bán. Do vậy, quyết định này lại đem đến cho Apple vô số rắc rối trong việc quản lý nội bộ và hoạch định chiến lược, bởi các nhà đầu tư quá lo lắng cho nguồn vốn của mình nên không muốn mạo hiểm thử sức cho những kế hoạch mới. Thiếu nguồn lực đầu tư, Apple phải lần lượt sa thải nhân viên. Cùng lúc đó, Steve Wozniak lại bị chấn thương trong một tai nạn máy bay, chỉ còn một người sáng lập duy nhất là Steve Jobs tại Apple với cương vị chủ tịch công ty.

Thất bại lớn nhất trong giai đoạn này của Jobs gắn với “đứa con cưng” của ông ở Apple: máy tính Lisa, được tạp chí Time bình chọn là “phát minh trong năm” vào năm 1983. Năm 1984, khi các máy tính vẫn là một khái niệm mơ hồ đối với nhiều người, thì Steve Jobs đã đầu tư nghiên cứu, chế tạo và tung ra thị trường hàng loạt máy tính Macintosh với nhiều tính năng ưu việt, tạo nên một “cuộc cách mạng” cho công nghệ chế tạo máy tính thế giới. Nhưng cũng chỉ một năm sau, Macintosh đã trở nên lạc hậu do sự bảo thủ của Steve Jobs. Sai lầm này khiến Apple rơi vào tình trạng thua lỗ nghiêm trọng và xuống dốc hoàn toàn. Trước áp lực của hội đồng quản trị, Steve Jobs - “kẻ thất bại” phải ngậm ngùi rời khỏi công ty do chính ông sáng lập.

Nếu cú vấp đầu đời đã mở ra một giai đoạn phát triển mạnh mẽ cho Apple và đưa tên tuổi Steve Jobs trở thành một trong những doanh nhân thành đạt nhanh nhất thế giới thì lần vấp ngã thứ hai này đã khiến Apple lao đao, còn sự nghiệp của ông bỗng chốc trở thành một khối bong bóng. Đó chính là mất mát đầu tiên lớn nhất trong cuộc đời ông. Hay nói một cách hình ảnh, đó chính là “cục gạch to nhất, nặng nhất” mà cuộc đời đã ném vào Steve Jobs. Năm 1985, Jobs bị sa thải khỏi Apple, ngôi nhà mà Jobs đã bỏ hết cả thời tuổi trẻ của mình để gầy dựng và gửi vào đó tình yêu nồng cháy nhất của mình. Phải rời khỏi ngôi nhà do mình góp công tạo dựng từ ngày chằng có gì, ai mà chẳng đau đớn. Càng đau đớn hơn vì cái cách ra đi cũng không lấy gì làm vinh quang: Sa thải, chỉ sau một cuộc họp hội đồng quản trị. Jobs không ngoại lệ. Ông nhận ra bao nhiêu tâm huyết trong mình tiêu tan, hoàn toàn tuyệt vọng và có ý định trốn chạy khỏi thung lũng Silicon. Một tâm trạng cũng dễ hiểu. Bởi như ông nói, ông yêu tha thiết, yêu cuồng si công việc này và dù bị từ chối, cảm giác ấy vẫn còn nguyên vẹn. Nhưng tình yêu cũng không thể giúp ông trụ lại được trong một hội đồng quản trị đang bất đồng quan điểm về hướng phát triển của Apple. Và lại, Jobs, như đã biết, thời đấy là một con người rất sáng tạo, đầy táo bạo nhưng cũng rất... bảo thủ, kiêu ngạo. Và ông đã phải nếm trải dư vị đầy cay đắng của một thất bại mà ông không khi nào nghĩ đến. Như một kẻ si tình bị ruồng bỏ, ông chán nản, tuyệt vọng và tất nhiên cũng cố gắng níu giữ nó bằng cách này cách khác. Nhưng sự thật là ông phải ra đi. Đó là thất bại mà mọi người đều biết đến.

Rồi thất bại đó lại dẫn đến một thất bại khác nhưng ở một công ty mới. Đó chính là thời kỳ ông thành lập công ty NeXT. Tham vọng của ông là muốn biến NeXT thành một công ty có địa vị như Apple. Sử dụng số tiền từ việc bán toàn bộ cổ phần ở Apple (trị giá khoảng 130 triệu đôla), năm 1985, Jobs cho ra đời công ty NeXT, một dự án kinh doanh đầy mạo hiểm. Với tất cả các mối liên kết mật thiết với Apple, không khó để Jobs thuê một vài cựu kỹ sư của Apple về và bắt tay vào việc xây dựng máy tính cá nhân trên cơ sở máy Mac OS có hệ điều hành có thể đua tranh với MS-DOS và Mac OS. Ngay lập tức, Apple dọa sẽ kiện NeXT bởi vì công ty này sử dụng các kỹ sư và quyền sở hữu trí tuệ của họ. Apple đồng ý để yên nếu NeXT đồng ý không cạnh tranh với bất kỳ sản phẩm Apple nào, ép buộc

NeXT bước vào thị trường kinh doanh đầy cạnh tranh. Đó coi như là thất bại đầu tiên trong kế hoạch “báo thù” của Jobs với công ty cũ. Mặc dù là một công ty đáng được tạc tượng nhưng NeXT chưa bao giờ có được lợi nhuận. Chính Jobs cũng đã thừa nhận sự thất bại này. “Về cơ bản, chúng tôi muốn làm những điều đã làm tại Apple, tiếp tục đổi mới. Nhưng chúng tôi đã phạm phải một sai lầm là cố gắng đi theo công thức mà chúng tôi đã làm ở Apple”, Jobs nói. Ông nhận ra thị trường đã thay đổi và ngành công nghiệp phần cứng cũng không còn là thứ hấp dẫn nữa.

Đó là những thất bại trong sự nghiệp kinh doanh của Steve Jobs. Còn trong cuộc sống riêng tư, Jobs cũng đã một lần đối mặt với thân chết. Một buổi sáng đầu năm 2004, Steve Jobs mời bác sĩ riêng tới khám định kỳ. Sau một lúc lâu kiểm tra kỹ lưỡng, vị bác sĩ đưa ra chẩn đoán làm ông chủ

Apple điếng người: có một khối u ung thư trong tuyến tụy của Steve. Ông sẽ chỉ còn sống được vài tháng nữa và việc cần làm là xa rời công việc để thăm thú bạn bè, người thân!

Nhưng ở con người tràn đầy lạc quan, đầy sáng tạo và giàu sinh lực này, hề mỗi lần thất bại là mỗi lần ông lại vươn lên mạnh mẽ. Sau khi phẫu thuật thành công, ông lao vào công việc như thể một thanh niên mới lớn, mạnh mẽ, tự tin và dám chấp nhận thất bại để rồi lại khởi đầu việc chinh phục những thử thách mới. Và cũng như trường hợp máy Apple I, “cục gạch” vừa bị cuộc đời quăng vào đầu Jobs hóa ra lại chỉ cho ông con đường đi mới, đầy mới mẻ và tiên phong. Tấn công vào lĩnh vực phần mềm, một lĩnh vực còn rất mới mẻ khi ấy. Thêm một bước đi mạo hiểm của Jobs và ông đã lại thành công. Công nghệ phần mềm đã thực sự đóng vai trò quan trọng trong ngành công nghệ máy tính.

Điều gì khiến ông luôn đứng dậy được và mạnh mẽ hơn sau mỗi thất bại? Là tình yêu công việc hết sức mãnh liệt, là khao khát sáng tạo không ngừng và quan trọng nhất là thái độ đối với thất bại. Chấp nhận thất bại nhưng không bao giờ đánh mất niềm tin và tình yêu như ông từng nói với sinh viên Đại học Stanford. Đó cũng là điều ông thường nói với các cộng sự của mình. Chính thái độ đó đã giúp ông lèo lái con thuyền mang tên Apple vượt qua giai đoạn sóng gió, tiếp tục phát triển như là một trong những công ty hàng đầu thế giới về công nghệ thông tin và giải trí. Không chỉ vậy, ông cũng truyền cảm hứng sáng tạo không ngừng, cách mạng không ngừng của mình lên toàn bộ Apple, từ khâu sản xuất đến kinh doanh. Điển hình là kiểu dáng máy tính Mac, sự ra đời của kho âm nhạc trực tuyến iTunes, máy nghe nhạc thời thượng iPod và chiến lược kinh doanh, phát triển hệ thống các cửa hàng bán lẻ trên toàn thế giới.

## Chương kết. HÃY ĐÓI KHÁT VÀ ĐẠI DỘT

Tháng 6.2005, Jobs kết thúc bài phát biểu của mình với sinh viên Đại học Stanford bằng một lời chúc ngầm ý một lời khuyên. “Hãy đói khát và đại dột”. Đó có thể xem là “phương châm sống” của người nắm vai trò “mặt mã” iPod.

Đó là câu chuyện bắt đầu từ những năm 60 của thế kỷ XX. Khi ấy, chưa có máy tính cá nhân nhưng chàng thanh niên trẻ tuổi Steve Jobs có được một trang Google cho mình. Chỉ có điều trang Google chỉ nằm trên giấy, được tạo nên bằng máy chữ, kéo và máy chụp ảnh polaroid mang tên Catalogue toàn Trái đất của Steward Brand. Một cuốn sách vô cùng sống động bằng những chấm phá lãng mạn của Stewart Brand trong đó. Đó là cuốn sách gối đầu giường của thế hệ ông và là một tuyển tập tuyệt diệu với Jobs vì: rất lý tưởng, tràn đầy các công cụ hay ho và ý tưởng vĩ đại. Stewart và nhóm của ông đã cho ra đời một vài số Catalogue toàn Trái đất. Số cuối cùng ra vào giữa những năm 70. Ở bìa sau cuốn tuyển tập có bức ảnh một con đường ở nông thôn vào một sớm mai, cảnh vật rất thích hợp cho những người thích phiêu lưu tự đi bộ du hành. Ở dưới có dòng chữ: “Hãy cứ đói khát và đại dột” (Stay hungry. Stay foolish). Đó là lời tạm biệt của họ trước khi kết thúc. Jobs luôn ước muốn điều đó cho bản thân và khi chúc các sinh viên vừa tốt nghiệp, ông cũng nói

như thế.

Jobs là vậy. Ông luôn là con người khao khát khám phá, đam mê tìm tòi những điều thú vị của cuộc sống. Với con người như vậy, sai lầm, đại dột chẳng qua chỉ là bước đệm cho thành công.

Năm 17 tuổi, ông đại dột bỏ học đại học, giấc mơ lớn nhất của ba mẹ ruột ông. Đó có thể xem là một hành động đại dột vì khi ấy, ông chẳng có gì trong tay và không có “background” hoàn hảo như ông chủ của hãng Microsoft, Bill Gates. Nhưng ông vẫn giữ nguyên quyết định. Để làm gì? Để theo đuổi nỗi khát khao được - nghe có vẻ nghịch lý - nghỉ học để lại đi học. Đúng vậy. Nhưng thực tế là thế. Chỉ có điều ông tìm học những cái cần thiết cho cuộc đời của mình. Nói đúng hơn là tìm học những cái gì ông cảm thấy thú vị và... thiếu thốn. Năm 21 tuổi, lại thêm một lần đại dột khi quyết định thành lập hãng máy tính Apple với số vốn chỉ là... 1.300 đôla tại ga-ra. Đại dột thật khi biết rằng khi ấy, thị trường máy tính đã bão hòa. Nhưng rốt cuộc sự đại dột ấy cũng chỉ là biểu hiện của sự đói khát (như lời ông nói), muốn tạo ra

những sản phẩm thú vị cho cuộc sống.

Năm 30 tuổi, ông rời khỏi Apple, bắt đầu một hành trình chinh phục những thử thách mới đầy khao khát và đam mê. Ông liền tiếp thành lập hai công ty mới như để “phục thù” Apple. Cùng lúc, ông đã làm hai việc “đại dột”. Tấn công vào công nghiệp phần cứng để tái lập hình ảnh một Apple

mới với NeXT và xâm nhập vào lĩnh vực phim hoạt

hình kỹ thuật số mới mẻ với hãng phim Pixar. Ngay việc chuyển hướng sang lĩnh vực công nghệ phần mềm rồi dồn toàn lực tập trung vào thị trường nhạc số với máy nghe nhạc iPod và các phương tiện hỗ trợ quanh nó cũng là chuỗi “đói khát” và “đại dột” khác của ông. Có cảm giác rằng, ông làm tất cả những việc đó vì háo hức, đói khát mà ở Apple ông chưa làm được.

Và tất cả chuỗi “đói khát” và “đại dột” này đều phần nào thành công ở mức độ nhất định. Ngay bản thân ông cũng cho rằng, những điều kỳ diệu sẽ không xảy ra nếu ông không bị đuổi khỏi Apple. Điều gì đã “kết nối” những “đói khát, đại dột” đó với thành công? “Tôi tin rằng, điều duy nhất tiếp sức cho mình là tình yêu những việc mình làm. Bạn cũng vậy, phải tìm thấy niềm đam mê của mình. Đối với công việc hay với người tình đều thế cả. Công việc sẽ chiếm một phần lớn cuộc sống của bạn, và cách duy nhất để thực sự toại nguyện là làm được những điều bạn nghĩ là vĩ đại nhất. Cách duy nhất để làm được những điều vĩ đại là yêu việc mình làm. Nếu chưa tìm thấy thì bạn cứ tiếp tục tìm đi. Đừng bằng

lòng với sự ổn định. Giống như trong tình yêu vậy, bạn sẽ biết ngay khi bạn tìm thấy nó. Và cũng giống như trong bất kỳ mối quan hệ nào, nó sẽ chỉ tốt đẹp thêm theo năm tháng mà thôi. Bạn cứ tìm đến bao giờ thấy, đừng dừng lại”.

Cái chết là nỗi ám ảnh của nhiều người. Và Jobs

cũng thế. Từ năm 17 tuổi, ông đã suy nghĩ nhiều về nó sau khi đọc một câu nói: “Nếu ngày nào bạn cũng sống như thế đó là ngày tận thế của mình, đến một lúc nào đó bạn sẽ đúng”. Thế rồi, trong suốt hơn 30 năm qua, ông luôn nhìn vào gương mỗi ngày để tự hỏi mình: “Nếu hôm nay là ngày cuối của đời mình, liệu mình có muốn làm những việc hôm nay mình sắp làm không?” Và khi nhận ra câu trả lời là “không” ngày này qua ngày khác, ông biết mình cần thay đổi điều gì đó. Ghi nhớ rằng “một ngày nào đó gần thôi, mình sẽ chết đi” là một bí quyết vô cùng quan trọng giúp ông quyết định những lựa chọn lớn trong đời. Bởi theo ông, không ai muốn chết cả dù có được lên thiên đường. Nhưng cái chết là điểm đến của tất cả chúng ta, không ai có thể tránh khỏi. “Có lẽ đó cũng là điều hợp lẽ, bởi Cái chết là sản phẩm tuyệt vời nhất của Cuộc sống. Nó là yếu tố làm thay đổi cuộc sống. Nó gạt bỏ cái cũ và mở đường cho cái mới. Ngay bây giờ “cái mới” là các bạn, nhưng không xa nữa bạn sẽ trở thành cái cũ và bị loại bỏ”. Ám ảnh về cái chết càng khiến ông “đói khát” và “dại dột” để làm những điều thú vị trong cuộc đời ngắn ngủi. Đó chính là điều mà ông muốn truyền đến những người trẻ. “Thời gian của các bạn là có hạn, nên đừng phí phạm bằng cách sống cuộc đời của người khác. Đừng rơi vào bẫy của sự độc đoán, giáo điều của người khác. Đừng để những ý kiến ồn ào xung quanh đánh

chìm tiếng nói bên trong bạn. Và quan trọng nhất, hãy có dũng cảm để đi theo tiếng gọi của trái tim và linh tính. Chúng biết bạn thực sự muốn gì. Mọi

thứ khác chỉ là thứ yếu thôi”.



# PHỤ LỤC

## MỘT STEVE JOBS KHÁC

Cái tên Jobs gợi ngay cho người ta nghĩ đến ông là con người của công việc (trong tiếng Anh Job là công việc). Thực tế, trong suốt những năm ở Apple, Jobs cho biết đã dành “150%” thời gian và sức lực của ông vào công ty. Nhưng Jobs còn mối quan tâm lớn là “những gia đình” của mình. Và đó cũng là những câu chuyện cảm động về một “Steve Jobs” khác.

Như đã biết, Jobs là kết quả của mối tình lãng mạn giữa Abdulfattah John Jandali, một giáo sư chính trị học gốc Syria và Joanne Carole Schieble, một nữ sinh viên chưa tốt nghiệp đại học. Vì thế, họ buộc phải mang Steve Jobs đi cho với điều kiện người nhận nuôi phải tốt nghiệp đại học.

Từ khi còn là một thanh niên mới lớn, ông thỉnh thoảng cố gắng tìm kiếm nguồn gốc gia đình của mình. Ở tuổi 27, gần như tuyệt vọng thì ông tìm được đứa em gái của mình. Thì ra, em gái ông là nhà tiểu thuyết Mona Simpson, người đã viết cuốn sách “Một gã đáng yêu” về một nhà doanh nghiệp ở thung lũng Silicon có nhiều điểm rất giống với Steve Jobs. Sau khi họ gặp nhau, thường xuyên ghé thăm cô ở Manhattan, nơi cô sinh sống trong

một căn hộ. Jobs chỉ nói: “Chúng tôi là gia đình. Cô ấy là một trong những người bạn thân nhất của tôi trên thế giới. Cứ hai ngày một lần, tôi gọi và trò chuyện với cô ấy”. Trong nhiều năm, cả hai vẫn giấu tình cảm của mình. Rồi, năm 1986, George Plimpton, người mà Simpson đã làm việc ở tờ The Paris Review, tổ chức một buổi tiệc cho cuốn tiểu thuyết đầu tiên của cô “Anywhere but Here”. Simpson đến với mẹ, bà Joanne và Steve Jobs. Amanda Urban, đại diện tác quyền của Simpson, kể lại. “Tôi đã biết Mona đúng lúc này. Cô đã từng nói cô có một người anh trai làm trong ngành công nghiệp máy tính. Nhưng buổi tiệc đó là lần đầu tiên tôi biết anh trai của cô là Steve Jobs”.

Simpson và Jobs từ chối bình luận hoàn cảnh đã khiến cha mẹ ruột của ông phải mang Steve đem cho làm con nuôi. Khi ông mới sinh, cha mẹ ông chưa kết hôn. Họ đã kết hôn lúc Mona chào đời khoảng hai năm sau đó. Theo lời giới thiệu trên một tạp chí văn học, cô lớn lên ở Geen Bay, Wisconsin, cha cô là một giáo sư chính trị học còn mẹ cô là bác sĩ chuyên khoa sửa các tật về nói. Những tiểu thuyết của Simpson hướng công chúng về những người mẹ lập dị và sự thiếu thốn tình cảm của những người bố (cuốn sách thứ hai có tên The Lost Father, tạm dịch: Mất Cha), cha mẹ cô ly thân khi cô 10 tuổi và cô chuyển tới Los Angeles sống với mẹ trong thời mới lớn. Jobs không nói gì

về người cha ruột của mình, nhưng ông nói rằng ông vẫn thân thiện với bà Joanne Simpson và mời bà đoàn tụ với gia đình của ông. (Bà từ chối bình luận bài báo này). Ông có vẻ biết ơn quyết định sinh và mang ông đem cho của bà khi xưa. Ông nói: “Chưa từng có bất kỳ sự mâu thuẫn nào giữa chúng tôi”.

Tuy vậy, ông vẫn giữ xác nhận rằng Paul và Clara Jobs là cha mẹ thật sự của ông. Ông tuyên bố mạnh mẽ “Họ là cha mẹ tôi”. Được đem cho khi còn là một đứa trẻ, Jobs được nuôi dạy trong một gia đình trung lưu ở Los Altos bởi bà Clare, một nhân viên kế toán và Paul Jobs, một thợ máy cho một công ty chế tạo tia laser (cả hai đều đã chết). Steve nhớ Paul là một “đôi tay thiên tài”. Ông mua một chiếc xe quá đắt khoảng 50 đôla, sửa chữa lại nó rồi bán cho sinh viên kiếm tiền lãi. Jobs nói: “Đó là tiền học đại học của tôi”. Ông hẳn nhiên là gần gũi với cha nuôi mình. Hỏi về những điều ông muốn truyền cho những đứa con của mình, Jobs trả lời: “Chỉ muốn trở thành một người cha tốt với chúng như cha tôi. Tôi nghĩ về điều đó mỗi ngày trong đời mình.”

Gia đình lớn thứ ba của ông chính là gia đình hiện tại của ông với cô vợ Laurene cùng ba đứa con. Đó cũng là kết quả của một mối tình lãng mạn, bắt đầu từ năm 1990. Khi đó, khi Laurene đang thực tập tại trường kinh doanh Stanford. Jobs đến nói chuyện với lớp và ngồi cạnh cô. Họ trao đổi số điện thoại với nhau. Theo chương trình, Jobs sẽ có một buổi ăn bàn chuyện kinh doanh trong chương trình vào

buổi tối. Nhưng dường như cuộc gặp gỡ ngắn ngủi ở lớp học với Laurene đã khiến ông phải cân nhắc có nên “tuần thủ” chương trình không. Ông kể lại: “Tôi đang ở bãi xe, với chiếc chìa khóa trong xe hơi và tôi tự nghĩ, nếu đây là buổi tối cuối cùng của tôi trên Trái đất, tôi sẽ dành nó cho cuộc họp bàn chuyện làm ăn hay là với người phụ nữ này? Tôi chạy xe qua bãi đậu xe, hỏi cô liệu cô có muốn ăn tối với tôi. Cô trả lời có, chúng tôi đi bộ vào thành phố và mãi mãi bên nhau kể từ đó”. Tất cả những gì về cuộc tình này chỉ có thể vì không như nhiều nhân vật nổi tiếng khác, những thông tin về đời tư của Steve Jobs không được tiết lộ nhiều bởi ông khá “cảnh giác” với giới truyền thông. Dù vậy, tổng hợp lại các nguồn tư liệu, người ta vẫn thấy ở ông, một tình yêu mãnh liệt dành cho người vợ chính thức của mình. Trong bài phát biểu với sinh viên Đại học Stanford năm 2005, ông dành những lời “có cánh nhất” khi nhắc đến vợ, cho rằng bà là một người phụ nữ tuyệt vời. Tình yêu của người phụ nữ này đã giúp ông có thêm động lực để vượt qua những thất bại trong thời gian ông bị sa thải khỏi Apple. Ngày 18.3.1991, hai người kết hôn và có với nhau ba đứa con. Họ chính là nguyên nhân khiến Jobs tạm gác những công việc và dành thời gian nhiều hơn cho gia đình.

Ông luôn dành những tình cảm hết sức mãnh liệt cho những người con của mình. Một bài báo đăng trên tờ New York Time năm 1997 đã miêu tả một buổi chiều trong khu nhà của Jobs ở Palo Ato là đầy ắp tiếng trẻ con và không khí gia đình. Đứa con trai thứ của ông đang trèo cây trước sân dưới sự trông nom của người bảo mẫu. Ông ngồi cùng với đứa con gái út trên bàn ăn trong nhà bếp với những loại trái cây mà cả hai đều thích. Không khí sinh hoạt ấm cúng ấy vẫn còn được duy trì cho đến hôm nay dù công việc điều hành Apple đã tiêu tốn của ông khoảng thời gian không nhỏ chút nào. Họ cũng xuất hiện trong những bài thuyết trình, những buổi giới thiệu sản phẩm của ông. Đơn cử như khi công bố Kho nhạc trực tuyến iTunes năm 2003, ông đã kết thúc bài thuyết trình bằng việc mời John Mayor, một ca sĩ nổi tiếng lên sân khấu, trình bày ca khúc đã từng giúp anh đoạt giải Grammy, Daughters (Những cô con gái) mà trong đó có những lời cực kỳ chân thành. “Những người bố, đối với con gái, bao giờ cũng tốt. Con gái sẽ yêu như bố đã từng yêu con”. Đó chính xác là những gì đã biểu hiện với những người con của mình.

Ông cũng dành tình cảm đặc biệt cho người con gái riêng Lisa Brennan - Jobs mà ban đầu ông đã không thừa nhận. Khi đó cũng chính là lúc ông đang hoàn toàn mải mê vào việc bắt đầu cuộc cách mạng máy tính. Thế là, cô sống với mẹ mình, người phụ nữ Jobs không bao giờ kết hôn. Nhưng sau đó, Lisa lại trở thành cái tên một dự án vĩ đại của Steve Jobs, điều khiến tất cả mọi người phải bất ngờ. Thậm chí, nhiều nhân viên Apple còn thi với nhau xem tại sao Steve Jobs quyết định chọn tên đó cho dự án máy tính đầu tiên do ông làm trưởng nhóm thiết kế. Ông đã dành cho dự án này một niềm say mê lớn lao, bất chấp phải trở thành “một kẻ đơn độc” trong Apple. Tất nhiên, ngoài mục tiêu tạo ra một sản phẩm thú vị với giao diện đồ họa người dùng được cho là mở ra cuộc cách mạng trong ngành máy tính thì có lẽ, chính tình thương yêu sâu sắc dành cho con cũng là lý do khiến ông theo đuổi dự án với sự quyết tâm cao độ đến như vậy. Và cho dù không thành công về mặt thương mại nhưng ít ra, nó cũng là một hành động để mọi người có thể ngầm hiểu rằng, trong trái tim ông lúc đó có đứa con gái mình mà vì lý do vì đó, ông chưa thể thừa nhận. Có lẽ là vì Apple, tình yêu đầu tiên của ông. Nhưng một khi tình yêu đầu tiên bị “phản bội” người ta sẽ tìm đến những tình cảm chân thành hơn. Steve Jobs không là ngoại lệ. Cuối cùng, ông cũng đã “theo tiếng gọi con tim”, thừa nhận Lisa Brennan Jobs là con lúc cô lên 7 tuổi. Từ đó, Lisa sống cùng với trong ông suốt thời mới lớn của mình.

## **TRẢ LỜI PHÒNG VẤN CỦA TẠP CHÍ ROLLING STONE (8.12.2003)**

Ông đã làm thay đổi ngành công nghiệp máy tính. Bây giờ ông theo đuổi ngành kinh doanh âm nhạc. Ông có nhận thấy bất kỳ sự tương đồng nào giữa cuộc cách mạng âm nhạc hiện nay và cách mạng máy tính năm 1984 không?

Sự khác nhau lớn nhất là chúng ta đã có Windows.

Nó vẫn còn rất mới mẻ trong cuộc cách mạng âm nhạc. Hãy nhớ rằng có 10 tỉ bài hát ra đời tại Mỹ mỗi năm một cách hợp pháp trong các CD. Thật thú vị với iTunes, chúng tôi cũng phát hành khoảng

16 triệu bài (tính đến tháng 10.2003). Như vậy chúng tôi đang ở điểm khởi đầu của cuộc cách mạng, sẽ mất nhiều năm nữa mới thành hiện thực.

Các công ty ghi âm đã phản ứng ra sao khi ông lần đầu tiên tiếp cận mời họ làm ăn với Apple?

Có rất nhiều người thông minh ở các công ty âm nhạc. Vấn đề là, họ không phải là những người của công nghệ. Những công ty âm nhạc tài ba tạo ra một thứ đáng kinh ngạc. Họ có những con người có thể chọn một người mang đến sự thành công trong số 5.000 ứng cử viên. Và không có đủ thông tin để làm điều đó – một quy trình trực giác.

Những công ty âm nhạc tốt nhất biết phải làm điều đó ra sao với một tỷ lệ thành công cao hợp lý. Tôi nghĩ đó là một điều rất tốt. Thế giới hiện nay cần những “biên tập viên” thông minh. Vấn đề là, không có cái gì là không được thực hiện với công nghệ. Và như vậy khi Internet phát triển mau lẹ kéo theo Napster cũng phát triển mau lẹ, họ không biết phải làm gì cho nó. Nhiều người không sử dụng máy tính, không xài e-mail; không thật sự biết Napster là gì một vài năm trở lại đây. Họ phản ứng chậm rãi một cách chết tiệt. Và như vậy, họ hoàn toàn có thể xúc phạm đối với những người nói chuyện giải pháp công nghệ khi họ không sử dụng vì sự không hiểu biết kỹ thuật của họ. Nó khiến chúng tôi mất 18 tháng để thương lượng.

Tất nhiên, “xài chùa” âm nhạc không có gì mới.

Ông không nghe Bob Dylan “lậu” sao?

Tất nhiên. Những cái mới là hệ thống phân phối hiệu quả đáng ngạc nhiên này cho tính cách “xài chùa” gọi là Internet, và không ai sẽ “shut down” Internet. Chỉ cần một cái click là đã sao chép trộm trên Internet. Cách chúng tôi diễn đạt điều đó họ là: Chọn một chìa khóa sẽ mở mọi cánh cửa. Chỉ cần một người để mở. Trường hợp tệ nhất: một vài người chỉ cần lấy từ máy hát của họ để ghi âm và đưa lên mạng Internet. Bạn sẽ không bao giờ ngăn chặn được điều đó. Như vậy điều mà bạn phải làm là đua tranh với nó. Đầu tiên, họ tổng cổ chúng tôi ra ngoài. Nhưng chúng tôi vẫn trở đi trở lại vấn đề. Công ty ghi âm đầu tiên thật sự hiểu việc này là hãng Warner. Họ có vài người thông minh ở đó và họ nói: Chúng tôi đồng ý với bạn. Tiếp theo là Universal. Rồi chúng tôi bắt đầu tiến bộ. Và tôi nghĩ lý do chúng tôi thực hiện được là vì chúng tôi đã thực hiện các cuộc khảo sát.

Chúng tôi nói: Những dịch vụ khách hàng âm nhạc (bây giờ đã biến mất) sẽ thất bại. Mạng âm nhạc sẽ bị bỏ quên, Press Play sẽ thất bại. Nguyên nhân là đây: Mọi người không muốn mua nhạc của họ như một người thuê bao. Họ mua 45’s; rồi mua LP”; rồi họ mua cassette; rồi mua 8 bài hát rồi họ mua CD. Họ đang muốn mua quyền download. Mọi người muốn làm chủ âm nhạc của chính mình. Bạn không muốn thuê nhạc của chính bạn nữa và sau đó, một ngày, nếu bạn ngưng thanh toán thì tất cả nhạc của bạn sẽ biến mất. Và, bạn biết đấy, 10 đôla một tháng, một năm là 120 đôla. Đó có nghĩa là 1200 đôla cho một thập kỷ. Điều này thật sự quá tốn nhiều tiền để tôi nghe được bài hát mà tôi yêu thích. Nó phải rẻ để mua, đó là điều mà chúng tôi muốn làm. Họ không nhận ra cách đó. Mọi người chạy vòng quanh, phát triển công việc cho mọi người, những người tiếp tục chỉ ra AOL là hình mẫu tuyệt vời cho câu nói này: Không, chúng tôi muốn điều đó, chúng tôi muốn là một doanh nghiệp phát hành. Chúng tôi cho rằng, nó không là công việc. Chậm rãi nhưng chắc chắn, khi tất cả những thứ này sẽ không có kết quả, chúng tôi bắt đầu chiếm được niềm tin với những người này. Và họ bắt đầu nói: Bạn biết rồi đấy, bạn đã đúng về những điều này – hãy nói với chúng tôi nhiều hơn.

Mới đây, công nghiệp ghi âm đã dọa sẽ bỏ tù những ai tải nhạc bất hợp pháp. Sao nặng nề thế?

Tôi đồng cảm với họ. Tôi nghĩ, Apple có nhiều quyền sở hữu trí tuệ. Chúng tôi cũng nói điều đó với họ. Chúng tôi đã nói: Chúng tôi thật sự lo lắng khi mọi người ăn trộm phần mềm của chúng tôi. Như vậy tôi nghĩ rằng, họ ở trong phạm vi quyền lợi của mình để cố gắng giữ mọi người khỏi trộm sản phẩm của họ. Vị trí của chúng tôi, từ lúc bắt đầu, là 80% những người trộm nhạc trực tuyến không thật sự muốn trở thành những kẻ ăn cắp. Nhưng cách tải nhạc hấp dẫn như vậy đó là một cách hài lòng

ngay tức khắc. Bạn không phải đi tới cửa hàng băng đĩa, âm nhạc đã được số hóa, như vậy bạn không phải xé toạc CD. Nó thì quá hấp dẫn đến nỗi mọi người sẵn sàng trở thành những kẻ ăn cắp khi làm nó. Và để nói họ cần phải ngưng ngay việc trở thành những người ăn cắp, không có một lựa chọn hợp pháp luật nào khác bằng những đề nghị cùng có lợi. Chúng tôi nói: Chúng tôi không thấy cách nào để bạn thuyết phục mọi người ngưng biến mình thành những kẻ ăn cắp, trừ khi bạn có thể đề nghị cho chúng một cà rốt chứ không phải chỉ là một cây gậy. Và cà rốt là: chúng tôi sẽ đề xuất cho bạn một cảm giác tốt hơn và nó chỉ có giá duy nhất một đôla một bài hát.

Ông đã bán khoảng 20 triệu bài hát ở iTunes cho đến lúc này, nó có vẻ là một con số lớn, trước khi ông nhận thấy rằng 35 tỉ file nhạc trao đổi trong một năm.

Ồ, chúng tôi thậm chí không tiến xa như thế. Tôi tin, có xấp xỉ 800 triệu CD được tiêu thụ tại Mỹ mỗi năm. Khoảng 10 tỉ bài hát, đúng không nào? Khoảng 10 tỉ bài hát tại Mỹ được bán hợp pháp như vậy. Những cột mốc tiếp theo của chúng tôi là tạo ra 100 triệu bài hát mỗi năm, rồi một phần tư tỉ, nửa tỉ và sau đó là một tỉ. Và điều đó sẽ ngắn không ít thời gian. Nhưng chúng tôi có thể nhìn thấy hướng đi rằng mọi người sẽ mua một tỉ bài hát trực tuyến một năm. Từ chúng tôi và những công ty khác. Và sẽ có 10% âm nhạc được bán hiện nay ở quốc gia và rồi nó sẽ đến nhiều quốc gia khác. Và, một ngày nào đó, có thể tất cả âm nhạc sẽ được chuyển giao trực tuyến vì Internet đã được xây dựng để chuyển giao âm nhạc. Tôi nghĩ, nếu không gì thay đổi, Napster đã chứng minh điều đó.

David Bowie dự đoán rằng vì internet và sao chép, bản quyền sẽ chết trong mười năm nữa? Ông đồng ý chứ?

Không. Nếu bản quyền chết, nếu những bằng sáng chế chết, nếu sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ bị xói mòn thì những con người sẽ ngừng dành thời gian làm việc đó. Điều đó sẽ gây khốn đốn mọi người. Mọi người cần được khuyến khích rằng nếu họ sáng chế và thành công, họ có thể tạo ra lợi nhuận rõ ràng. Ngược lại, họ sẽ ngưng sáng chế. Nhưng về ở khía cạnh khác, ăn cắp là bậy bạ. Chúng tôi muốn cung cấp lựa chọn hợp pháp. Chúng tôi muốn làm cho nó trở nên hấp dẫn đến nỗi tất cả mọi người đều muốn trở thành người trung thực và thật sự không muốn ăn trộm nhưng không có một sự lựa chọn nếu họ muốn nhận được nhạc trực tuyến, bây giờ sẽ có cơ hội. Và chúng tôi suy nghĩ kỹ về thời gian, đa số người trộm nhạc sẽ chọn nếu có một giải pháp hợp lý và khả thi được giới thiệu đến họ. Chúng tôi là những người lạc quan. Chúng tôi luôn luôn tồn tại. Tất nhiên, nhiều sinh viên cao đẳng đang chộp lấy nhạc Kazza hiện nay không xem mình đang làm cái gì khác hơn những gì bạn đã làm ở hồi còn tuổi teen, in sang lậu băng của Bob Dylan. Sự thật là, thật khó khăn để bảo với mọi người về việc không trộm nhạc khi không có giải pháp thay thế hợp pháp. Sự kỳ vọng một giải pháp thay thế hợp pháp thì mới – nó là sáu tháng tuổi. Có thể ở đó một thế hệ những đứa mất đi, và có thể không, bạn biết đấy. Có thể họ nghĩ việc trộm âm nhạc như việc điều khiển 70mph ở xa lộ. Nó vượt qua giới hạn tốc độ, nhưng có gì ghê gớm đâu nè? Nhưng tôi không nghĩ đó là cách mà nó sẽ ở tồn tại, ít nhất, với thế hệ tương lai. Nhưng ai biết? Tất cả lĩnh vực này đều mới cả.

Rất nhiều người làm việc ngành phim ảnh đã quan sát những gì đã xảy ra với ngành công nghiệp âm nhạc và nghĩ rằng họ là người tiếp theo. Ông có nhận thấy điều đó không?

Đó là một vấn đề. Nhưng phim ảnh khác âm nhạc. Trên hết, chúng lớn hơn hàng trăm lần. Vì vậy, trong những quốc gia như Mỹ, nơi các bảng xếp hạng rất không phát triển, mất rất lâu để tải xuống một phiên bản chất lượng cao của một bộ phim, phải mất rất lâu mới download một DVD được định dạng cao. Thứ hai, phim không được cấu trúc vào những bài hát như album dễ dàng download. Năm phút cho một bộ phim là rất vô ích. Trong khi bạn muốn toàn bộ mọi thứ. Ba, có một cách duy nhất bạn mua nhạc của mình – đó là một CD. Hãy nhìn những cách hợp pháp để mua một bộ phim: Bạn có thể xem ở nhà hát, mua nó mang về nhà theo kiểu video gia đình hoặc mua DVD. Nhưng bạn có thể thuê nó ở Blockbuster hoặc Netflix. Bạn có thể xem nó theo kiểu trả sau trên ti-vi truyền hình cáp, ti-vi. Có nhiều cách hợp pháp để có một bộ phim. Chỉ có duy nhất một cách hợp pháp để có âm nhạc. Đó là một sự khác biệt thật sự lớn. Sự phân phối phát triển nhiều

chất lượng trong phim hơn là trong âm nhạc. Bây giờ, tất cả điều này không có nghĩa rằng sự sao chép không có chỗ trong phim vì nó là thế. Và đó không có nghĩa điều đó tốt bởi vì nó không như vậy. Nhưng vì tất cả các yếu tố đó, mọi người chỉ muốn làm một thay đổi thành linh rằng phim ảnh là thứ tiếp theo đã sai. Nó có thể dẫn đến một hướng khác

f Apple đã có một khởi đầu đầy tiên phong trong ngành kinh doanh nhạc số nhưng rõ ràng nhiều công ty khác cũng đang góp mặt vào bây giờ. Ví dụ, tuần trước, Dell đã phát hành một iPod “nhân bản” là Dell DJ.

Chúng tôi sẽ bán nhiều máy nghe nhạc KTS hơn

Dell trong quý này. Trong đường chạy dài, chúng tôi sẽ phải cạnh tranh dữ dội. Tất nhiên, chúng tôi cũng là nhà sản xuất tốt như Dell. Nhưng những chuyện “bếp núc” của chúng tôi tốt hơn của Dell. Kho cất giữ trực tuyến của chúng tôi cũng tốt hơn của Dell. Và chúng tôi có nhiều kênh bán lẻ. Đa số mọi người không muốn mua một trong số các thứ này xuyên qua mail. Dell sẽ phải bán lẻ chúng nếu muốn thành công. Mô hình làm việc không đáng tin cậy của họ đang chống lại họ khi họ đi vào thương mại điện tử. Giống như họ đang bán ti-vi plasma trực tuyến. Bạn có từng mua một chiếc ti- vi plasma mà chưa hề nhìn thấy nó chưa? Hẳn là không!”

f Và sau đó có cả Microsoft. Điều gì xảy ra tới Apple khi họ xây dựng một phiên bản của iTunes vào trong Windows desktop?

Tôi nghĩ rằng Amazon đã làm tốt khi đối đầu

Microsoft. Microsoft không thật sự có thể cạnh tranh với họ, có thể chưa muốn tới. EBay làm tốt; Google cũng đã làm khá tốt. Thật sự, AOL cũng thực hiện khá tốt - trái với nhiều thứ mà mọi người nói với họ. Như vậy có nhiều ví dụ cho những dịch vụ dành cho con người, dịch vụ khởi nguồn từ Internet, tất cả đều hoạt động khá tốt. Và Apple có trong vị trí quan tâm tốt. Bởi vì, như bạn có thể biết, gần như mỗi bài hát và CD được thực hiện trên máy Mac – ghi âm trên máy Mac, hòa âm phối khí cũng trên máy Mac. Công việc nghệ thuật đều được thực hiện trên một máy Mac. Gần như mỗi nghệ sĩ tôi gặp đều có một iPod. Và một trong số nguyên nhân Apple có thể làm những điều đó là chúng tôi làm bởi vì chúng tôi đã được lĩnh hội bởi nên công nghiệp âm nhạc như một công ty có công nghệ sáng tạo nhất. Và bây giờ chúng tôi đã tạo ra kho âm nhạc này mà tôi nghĩ không dễ để sao chép. Tôi nghĩ, nói rằng Microsoft có thể vừa quyết định sao chép nó, và sao chép nó trong sáu tháng, đó là một phát biểu huênh hoang. Không dễ dàng như vậy đâu.

Mặc cho những ngạc nhiên về dịch vụ nhạc số, nhiều nhạc sĩ và những người nghe lo lắng nó đang giết chết những album như một tác phẩm nghệ thuật.

Chúng tôi đã nghe thấy cả hai mặt của nó. Hầu hết nghệ sĩ thành công đã dành ra trong hợp đồng của mình cho sự phân phối âm nhạc trực tuyến bởi công ty ghi âm của họ. Và như vậy, mặc dù chúng tôi có thể thuyết phục, hãy nói đi, Universal Music, lớn nhất, đã ký hợp đồng với chúng tôi cho iTunes Music Store, họ không thể giới thiệu với chúng tôi 20 nghệ sĩ đỉnh cao của họ. Tất cả các công ty âm nhạc đều thích điều này. Chúng tôi cũng phải đi tới những nghệ sĩ riêng lẻ, từng người một, và thuyết phục họ. Chúng tôi đã làm và họ đã tin cậy chúng tôi. Bây giờ, có một ít người nói: Chúng tôi không muốn làm điều đó và chúng tôi tôn trọng điều đó. Họ nói: Chúng tôi sẽ để cho bạn phân phối hết thấy các album nhưng không theo những bài hát riêng lẻ. Chúng tôi từ chối. Chúng tôi nói: Bạn biết đấy, kho của chúng tôi là để tạo cơ hội cho người dùng lựa chọn. Và điều đã xảy ra là một nửa bài hát mà chúng tôi bán, xấp xỉ nửa album và nửa khác riêng lẻ. Tôi nghĩ rằng có tỷ lệ cao hơn những bài hát được bán như album hơn bất cứ ai nghĩ. Chúng tôi nghĩ nó chỉ khoảng 1/4 nhưng nó lại khoảng 50/50. Nhưng cho mỗi một trong số những người mà chúng tôi đã nói chuyện, có lẽ ba hoặc bốn nghệ sĩ đã nói: Bạn biết đấy, đây là thứ tốt nhất trên thế giới. Vì tôi không muốn phải đợi 18 tháng để có một tá bài hát để làm một album xuất hiện với khán giả của tôi.

Khi nào Apple sẽ bắt đầu ký hợp đồng với các nhạc sĩ - trong thực tế, đã trở thành là một thương hiệu băng đĩa?

Tốt, sẽ rất dễ cho chúng tôi để đăng ký với một nhạc sĩ. Thật khó khăn để chúng tôi đăng ký một nhạc sĩ trẻ thành công. Vì những điều đó do công ty ghi âm làm. Giá của họ trong khoảng 1 đến

5.000. Chúng tôi không làm điều đó. Tuy nhiên, chúng tôi nghĩ có nhiều cơ hội hợp tác trong công nghiệp ghi âm. Chúng tôi đã nói chuyện với một số nghệ sĩ lớn thật sự không thích công ty ghi âm của họ và tôi lấy làm lạ về điều đó. Và nguyên nhân chung họ không thích công ty ghi đĩa bởi vì họ nghĩ rằng họ đã thành công thật sự, nhưng họ chỉ kiếm được một số tiền ít ỏi. Họ cảm thấy mình bị cướp giật. Họ cảm thấy. Nhưng rồi, lần nữa, những công ty âm nhạc không phải kiếm được làm nhiều tiền bây giờ... như vậy tiền đi đâu? Nó thiếu khả năng? Có phải ai sẽ đến Argentina với những cái vali đầy những hóa đơn hàng trăm đôla? Điều gì sẽ tiếp tục? Và hóa ra, sau khi nói chuyện với nhiều người, đây là kết luận của tôi. Một nghệ sĩ trẻ được ký, và họ có nhận một số tiền trả trước cực lớn - một triệu đôla hoặc hơn. Và giả định rằng công ty ghi đĩa sẽ nhận lại tiền tạm ứng khi nghệ sĩ thành công. Trừ rằng họ thật sự là những chọn lựa tốt, nhưng, vẫn chỉ có một hoặc hai trong số 10 được chọn sẽ thành công. Và như vậy, với hầu hết nghệ sĩ, họ không bao giờ nhận lại được số tiền tạm ứng, vì vậy họ hết tiền. Ô, ai sẽ trả tiền cho ai khi tất cả đều là người mất mát? Những kẻ thắng cuộc sẽ trả. Những kẻ thắng cuộc đang trả tiền những người thất bại và những kẻ thắng cuộc không thấy được tương xứng xứng đáng với thành công của họ. Và như vậy họ thấy khó chịu. Như vậy bồi thường điều gì? Bồi thường là ngưng trả tiền tạm ứng. Bồi thường là sẽ cùng nhau đi tới một hợp đồng tổng số và nói với một nghệ sĩ: Chúng tôi sẽ đưa cho bạn 20 cent trong mỗi đôla mà chúng tôi kiếm được nhưng chúng tôi sẽ không cho bạn tạm ứng.

Làm phép tính đơn giản: Chúng tôi sẽ trả bạn không phải về lợi nhuận - chúng tôi sẽ trả cho bạn các lợi tức bên ngoài. Nó rất đơn giản: Bạn thành công nhiều hơn, bạn sẽ kiếm được càng nhiều tiền. Nhưng nếu bạn không thành công, bạn sẽ không kiếm được một hào. Chúng tôi sẽ tiến lên và mạo hiểm chi một số tiền tiếp thị bạn. Nhưng nếu bạn không thành công, bạn sẽ không làm được tiền nhưng – nếu bạn thành công bạn sẽ làm được rất nhiều tiền. Đó là cách thực hiện. Đó là cách mà phần còn lại của thế giới thường làm.

Như vậy ông nhận thấy công nghiệp ghi âm chuyển động theo phương hướng đó?

Không. Tôi nói: Tôi nghĩ rằng đó là giải pháp. Người bệnh cả tin vào thuốc sẽ là một câu hỏi khác.

Tôi muốn hỏi ông về sự quan tâm của chính mình trong âm nhạc. Tôi biết rằng ông là một fan lớn của Dylan. Điều gì khiến Dylan có ý nghĩa cho ông?

Anh ta là một nhà tư tưởng rất sáng sủa, và là một nhà thơ. Tôi nghĩ rằng anh về những cái anh đã thấy và đã nghĩ. Những bài hát thời đầu thì rất chính xác. Nhưng khi anh ta trưởng thành, bạn biết đấy, bạn phải làm sáng tỏ một ít. Nhưng chỉ một lần bạn tìm hiểu bạn sẽ thấy nó sáng sủa như một cái chuông. Tôi nghe mới đây “Chỉ là con tốt trong trò chơi của họ.” Bạn biết, khi Medgar Evers bị bắn có những những bài hát viết về sự kiện đó. Dylan nghĩ đi nghĩ lại rất cẩn thận và viết bài hát tuyệt vời này về nó. Và thật sự quá tốt cho hôm nay khi anh viết nó.

Ông đã nhận ra Dylan từ khi nào?

Steve Wozniak dẫn tôi tới anh ấy. Tôi có lẽ... ôi chào... có thể 13, 14. Chúng tôi kết luận sẽ gặp gã, chàng trai có hàng triệu băng bị sao chép lậu trên thế giới này. Anh là cái gã đã đặt lá thư vào tay Bob Dylan. Anh ta thật sự hòa nhập vào đó, trong cuộc đời của anh về Bob Dylan. Nhưng anh ta có những cuốn băng lậu tốt nhất, những thứ tốt hơn cả những thứ mà bạn có được mỗi khi nó được phát hành hiện nay. Anh ta có những thứ kinh ngạc. Và như vậy chúng tôi có cả một phòng đầy băng của Bob Dylan mà chúng tôi copy được.

Rõ ràng âm nhạc quan trọng đến tương lai của Apple. Nhưng những người hoài nghi sẽ có dịp quan sát rất lâu Apple một chút so với thương hiệu R&D trong công nghiệp máy tính. Apple đổi mới. Mọi người khác chỉ lấy nó và làm ra tiền ngoài nó. Apple sẽ sống sót ra sao trong một công nghiệp đang có vẻ như thống nhất và hoàn thiện hơn?

Ồ, trước hết, tôi không nghĩ rằng đó là một thứ khủng khiếp, những điều mà bạn vừa mô tả rất sinh động. Ngay bây giờ, trong ngành máy tính cá nhân, trong phạm vi những công ty bán máy tính cá nhân, mọi người đang mất nhiều tiền, ngoại trừ hai công ty. Hewlett-Packard vừa công bố những kết quả của họ, họ đã mất 56 triệu trong ngành PC trong một quý. Nghĩa là hơn 200 triệu đôla một năm. Sự thất bại của Sony trong kinh doanh PC; Gateway, IBM, Toshiba, tất cả đều thất bại ngoại trừ Dell, kiếm được một số tiền lớn chưa thống kê được và Apple, kiếm được một ít tiền. Và sự kiếm được tiền của Dell bởi vì họ đang lấy đi thị trường chia sẻ từ những người khác vì họ toàn bán những sản phẩm cùng loại. Chúng tôi kiếm được một ít tiền vì chúng tôi đang đổi mới. Và chúng tôi quyết định đổi mới theo cách của chúng tôi để qua thời kỳ suy thoái này, vì vậy chúng tôi sẽ đi xa hơn các đối thủ khi mọi thứ có thể phục hồi.

Ấy thế mà, thị trường chia sẻ của Apple có vẻ chỉ khoảng 5% ở Mỹ và 3% trên thế giới.

Như vậy thị trường của chúng tôi lớn hơn cả của BMW, lớn hơn Mercedes trong công nghiệp ô-tô. Và, không ai nghĩ rằng BMW hoặc Mercedes đang chết, và không ai nghĩ rằng họ ở vào tình thế bất lợi kinh khủng vì họ bị chia sẻ thị trường. Thực tế, cả hai đều có những sản phẩm chất lượng cao đáng mơ ước lẫn những thương hiệu.

Ông có nhận thấy phiên bản của iPod sẽ trở thành quan trọng hơn đối với Apple hơn chính Mac không?

Apple có một tập hợp những tài năng nòng cốt.

Những tài năng này theo tôi nghĩ là: chúng tôi đã thiết kế phần cứng, cấu trúc, phương thức hoạt động và phần mềm ứng dụng rất tốt. Và chúng tôi thật sự tốt trong việc đóng gói tất cả những thứ đó vào trong cùng một sản phẩm. Chúng tôi là những người duy nhất trong ngành máy tính làm điều đó. Và chúng tôi thật sự là những người duy nhất trong công nghiệp tiêu dùng điện tử đưa những phần mềm vào trong những sản phẩm cho khách hàng. Như vậy những tài năng đó có thể sử dụng để làm những máy tính cá nhân, và chúng có thể cũng sử dụng để làm các thứ như iPods. Và chúng tôi đang làm cả hai, và chúng tôi sẽ tìm ra những gì nắm giữ tương lai.

Ông nổi tiếng là một nhà công nghệ lạc quan. Ông có hy vọng về những gì công nghệ cho chúng ta như một thứ văn hóa mà bạn làm và nói, hai mươi năm trước đây không?

Ồi chao, vâng. Tôi nghĩ rằng nó đã mang cho thế giới xích lại nhiều hơn và sẽ tiếp tục làm điều đó. Có downsides tới mọi thứ; có những hệ quả không lường trước được đối với mọi thứ. Sự phá hủy của công nghệ mà tôi từng nhìn thấy có thể là truyền hình. Nhưng rồi, lần nữa, truyền hình, ở vào thời điểm thuận lợi nhất, cũng tuyệt diệu.

Tại sao ông cho là truyền hình là sự phá hoại ghê gớm của công nghệ mà ông đã từng chứng kiến?

Bởi vì người Mỹ trung bình xem truyền hình năm giờ một ngày và truyền hình là một phương tiện bị động. Truyền hình không kích thích não bạn tư duy. Hoặc, truyền hình có thể được sử dụng để làm não bạn lười đi, đó là một thứ đôi khi kỳ diệu nhưng không phải năm giờ mỗi ngày.

Tuy nhiên, khi ông nói về công nghệ nào đó được làm cho thế giới, nó không chỉ là ti-vi và máy tính. Nó còn là nghiên cứu di truyền học, sinh sản vô tính, công nghệ nano. Có nhiều người cảm thấy rằng dường như chúng ta đang đẩy công nghệ đi quá xa mà không thật sự biết cái gì chúng ta đang xáo trộn. Ông có bất kỳ sự đồng cảm nào cho quan điểm đó không?

Bạn biết, tôi chỉ rành cần nói về âm nhạc. Những câu hỏi về những việc lớn như vậy (ngáp)... Tôi nghĩ rằng chúng ta hạnh phúc khi chúng ta có một ít âm nhạc hơn nữa trong cuộc sống mình.

Đơn giản thế cơ à?

Chúng tôi rất may mắn. Chúng tôi lớn lên trong một thế hệ mà âm nhạc là bộ phận cực kỳ thân thiết. Thân thiết hơn nó có, và có thể thân thiết là hôm nay, vì hôm nay có nhiều chọn lựa khác. Chúng tôi không có các trò chơi điện tử để chơi. Chúng tôi không có máy tính cá nhân. Có nhiều các thứ khác như vậy đang chiếm thời gian của những đứa trẻ bây giờ. Nhưng, dù sao đi nữa, âm nhạc thật sự được sáng tạo lại trong thời đại số này và điều đó đang mang nó trở lại cuộc sống của mọi người. Đó là một thứ kỳ diệu. Và trong cách nhỏ bé của chính mình, đó là cách để làm sao chúng tôi làm cho thế giới là một chỗ tốt hơn.

## CÂU CHUYỆN VỀ CÁI CHẾT

Ngày 14/06/2005, trang web của trường đại học Stanford đăng tải một bài phát biểu trong lễ tốt nghiệp của sinh viên trường. Ngay sau đó, bài phát biểu này đã được lan rộng trên internet và thu hút cộng đồng cư dân mạng trên toàn thế giới. Và cũng đồng thời vào lúc đó, bài phát biểu gây chấn động lớn ở các giảng đường đại học và đăng tải trên các tạp chí kinh doanh và giáo dục danh tiếng. Nội dung của bài phát biểu là một chuỗi câu chuyện của chủ nhân nó, Steve Jobs, giám đốc điều hành Apple Computer.

Và sau đây là câu chuyện thứ ba:

Khi 17 tuổi, tôi đọc một câu rằng: “Nếu ngày nào bạn cũng sống như thể đó là ngày tận thế của mình, đến một lúc nào đó bạn sẽ đúng”. Câu nói đó để lại ấn tượng lớn với tôi, và trong suốt 33 năm qua, tôi luôn nhìn vào gương mỗi ngày để tự hỏi mình: “Nếu hôm nay là ngày cuối của đời mình, liệu mình có muốn làm những việc hôm nay mình sắp làm không?”. Và khi nhận ra câu trả lời là “không” ngày này qua ngày khác, tôi biết mình cần thay đổi điều gì đó.

Ghi nhớ rằng “một ngày nào đó gần thôi, mình sẽ chết đi” là một bí quyết vô cùng quan trọng giúp tôi quyết định những lựa chọn lớn trong đời.

Bởi vì hầu hết mọi thứ - những mong đợi của người khác, lòng kiêu hãnh, nỗi lo sợ xấu hổ khi thất bại - tất cả đều phù phiếm trước cái chết, cần nhất là phải để lại những gì thật sự quan trọng trước khi chết đi. Luôn nhớ rằng, mình sẽ chết là cách tốt nhất mà tôi biết để tránh sa vào cái bẫy suy nghĩ rằng mình không muốn mất đi cái gì đó. Ta đã hoàn toàn vô sản rồi. Chẳng có lý gì để không đi theo tiếng gọi trái tim.

Một năm trước đây, tôi bị chẩn bệnh ung thư. Tôi đi nội soi lúc 7h30 sáng và phát hiện có một khối u trong tuyến tụy. Lúc đó, tôi còn chẳng hiểu tuyến tụy là gì. Bác sĩ bảo rằng, chắc là một loại ung thư không chữa được, và tôi chỉ sống được khoảng 3-6 tháng nữa thôi. Bác sĩ khuyên tôi về nhà sắp xếp lại mọi công việc, có thể ngầm hiểu như thể là chuẩn bị mọi thứ trước cái chết. Có nghĩa là phải gói gọn những điều muốn nói với các con về 10 năm tới chỉ trong vòng một vài tháng. Có nghĩa là đảm bảo mọi việc được sắp xếp ổn thỏa, suôn sẻ trước khi tôi ra đi.

Cả ngày hôm đó tôi nghĩ đến lời chẩn bệnh. Buổi tối hôm đó tôi lại đến khám, người ta cho đèn nội soi vào cổ họng xuống dạ dày và ruột non, lấy kim châm vào tuyến tụy để lấy ra một số tế bào từ khối u. Trong khi tôi rất bình thản thì vợ tôi kể lại rằng,

các bác sĩ đã bật khóc khi soi các tế bào dưới kính hiển vi bởi họ phát hiện ra đây là một trong số rất ít loại u ác tính có thể chữa bằng phẫu thuật. Nhưng, tôi đã qua phẫu thuật và giờ thì đã khỏe. Không ai muốn chết cả. Kể cả những người muốn lên thiên đàng cũng không muốn chết ở đó. Thế



mà cái chết lại là điểm đến của tất cả chúng ta. Không ai có thể trốn khỏi nó. Có lẽ đó cũng là điều hợp lẽ, bởi Cái chết là sản phẩm tuyệt vời nhất của Cuộc sống. Nó là yếu tố làm thay đổi cuộc sống. Nó gạt bỏ cái cũ và mở đường cho cái mới. Ngay bây giờ “cái mới” là các bạn, nhưng không xa nữa bạn sẽ trở thành cái cũ và bị loại bỏ. Thứ lỗi cho tôi nếu nói như thế là quá gay gắt, nhưng mà đúng như vậy đấy.

Thời gian của các bạn là có hạn nên đừng phí phạm bằng cách sống cuộc đời của người khác. Đừng rơi vào cái bẫy độc đoán, giáo điều của người khác. Đừng để những ý kiến ồn ào xung quanh đánh chìm tiếng nói bên trong bạn. Và quan trọng nhất, hãy có dũng cảm để đi theo tiếng gọi của trái tim và linh tính. Chúng biết bạn thực sự muốn gì. Mọi thứ khác chỉ là thứ yếu thôi.

Khi tôi còn trẻ, có một tuyển tập tuyệt diệu tên là Catalogue toàn trái đất, được coi như cuốn sách gối đầu giường của thế hệ chúng tôi. Một tác giả tên Stewart Brand đã viết cuốn sách này, và ông đã làm cho nó vô cùng sống động bằng những chấm phá lãng mạn của mình trong đó. Đó là

những năm cuối thập kỷ 60, khi chưa có máy tính cá nhân nên nó được tạo nên hoàn toàn bằng máy chữ, kéo, và máy chụp ảnh polaroid. Nó giống như một Google trên giấy vậy: rất lý tưởng, tràn đầy các công cụ hay ho và ý tưởng vĩ đại.

Stewart và nhóm của ông đã cho ra đời một vài số Catalogue toàn trái đất. Số cuối cùng ra vào giữa những năm 70, lúc đó tôi bằng tuổi các bạn bây giờ. Ở bìa sau cuốn tuyển tập là bức ảnh một con đường ở nông thôn vào một sớm mai, cảnh vật rất thích hợp cho những người thích phiêu lưu tự đi bộ du hành. Ở dưới có dòng chữ: “Hãy cứ đói khát và dại dột” (Stay hungry. Stay foolish). Đó là lời tạm biệt của họ trước khi kết thúc. Và tôi luôn ước muốn điều đó cho bản thân. Và bây giờ, khi các bạn tốt nghiệp và bước đến những chân trời mới, tôi cũng chúc các bạn như vậy.

(theo Stanford Report)

## THƯ CỦA STEVE JOBS GỬI NHÂN VIÊN

Thư của Steve Jobs gửi nhân viên hãng Apple khi vừa trải qua cuộc phẫu thuật loại bỏ khối ung thư tụy.

Gửi các bạn!

Tôi có một vài tin tức liên quan đến cá nhân mà tôi cần chia sẻ với các bạn, và tôi muốn các bạn

nghe nó trực tiếp từ tôi. Cuối tuần rồi tôi trải qua một cuộc giải phẫu thành công loại bỏ khối u ở tụy. Tôi bị một dạng ung thư tụy rất hiếm có, gọi là khối u islet cell neuroendocrine, nó chiếm khoảng 1% trong tổng số các trường hợp ung thư nội tạng được chẩn đoán mỗi năm. Dạng ung thư này có thể được chữa khỏi bằng cách thực hiện phẫu thuật loại bỏ nếu chẩn đoán đúng lúc (như trường hợp của tôi). Tôi sẽ không cần chữa trị bằng hóa trị hay xạ trị. Một dạng khác, thường gặp hơn của ung thư tụy là adenocarcinoma, mà hiện thời là căn bệnh nan y và bệnh nhân chỉ có thể sống thêm được một vài tháng sau khi chẩn đoán. Tôi nhắc đến bệnh trên là vì khi nghe đến “ung thư nội tạng” (hoặc nếu bạn tìm từ này trong Google), người ta nghĩ ngay đến căn bệnh chết người adenocarcinoma. Nhờ ơn trời, tôi không mắc phải bệnh này. Tôi sẽ hồi phục trong tháng 8 và mong trở lại làm việc vào tháng 9. Trong khi vắng mặt, tôi đã yêu cầu Tim Cook chịu trách nhiệm điều hành công việc mỗi ngày ở Apple, vì vậy, chúng ta sẽ không lỡ nhịp. Chắc chắn, tôi sẽ gọi vài người trong các bạn nhiều hơn trong tháng 8, tôi mong sẽ gặp lại các bạn vào tháng 9.

Steve,

PS: Tôi gửi thông báo này đi bằng máy tính 17 inch PowerBook và Airport Express từ giường bệnh.

## TẠI SAO KHÔNG CÓ IPOD GIẢM GIÁ?

Giới trẻ Việt Nam đang ngày càng mê mẩn iPod

– máy nghe nhạc số thông dụng nhất thế giới. Nhưng nó vẫn luôn là một giấc mơ xa vời với những bạn trẻ... con nhà nghèo vì giá lúc nào cũng ngất ngưỡng. Đợi chờ thời khắc iPod giảm giá gần như là vô vọng. Hãy nghe Sean Cooper – nhà báo nghiên cứu về hiện tượng này giải thích vì đâu iPod “ngầu” đến thế, và các doanh nghiệp VN có thể xem đây là một công nghệ bán hàng thời đại mới.

Một chiến lược marketing quốc tế

Theo USA Today, doanh số bán hàng qua mạng tháng 11.2006 tăng 25% so với năm 2005. Nếu mua hàng qua mạng, bạn sẽ thấy một số mặt hàng như máy quay video xách tay hay máy DVD được bán với rất nhiều mức giá khác nhau. Trong khi đó một số mặt hàng như iPod lại luôn có mức giá cố định dù bạn mua ở đâu. Phải giải thích những điều này như thế nào?

Trước hết, không phải người mua hàng trên mạng (e-shopper) nào cũng giống nhau. Một số người chỉ quan tâm đến giá cả và chỉ chọn mua

hàng tại những cửa hàng online nào đưa ra giá thấp nhất. Những người khác lại trung thành với một số nhãn hiệu nào đó, hoặc quan tâm đến việc giao hàng nhanh chóng, hoặc việc cho phép đổi lại hàng... và sẵn sàng trả thêm chi phí cho những dịch vụ này. Các trang mạng thương mại điện tử cũng rất khác nhau. Trong khi các cửa hàng bán lẻ cố tăng giá bán lẻ để bù đắp chi phí, thì các cửa hàng bán lẻ trên mạng lại tận dụng ưu thế về chi phí điều hành thấp để giảm giá bán thấp hơn mức mà nhà sản xuất đề nghị.

Tuy nhiên, còn có một giải thích khác cho sự khác biệt về giá cả của hàng hóa trên mạng. Hal Varian, một kinh tế gia tại U.C. Berkeley, đồng tác giả cuốn Quy tắc thông tin: Một hướng dẫn chiến lược cho nền kinh tế mạng cho rằng việc người bán trên mạng đưa ra nhiều mức giá khác nhau đối với cùng một sản phẩm là kết quả của một chiến lược marketing quốc tế (các nhà kinh tế học gọi hiện tượng này là phân tán giá cả - price dispersion). Thử hình dung ai cũng bán sản phẩm TV màn hình plasma 42 inches hiệu Philips với cùng một mức giá, thì chuyện gì sẽ xảy ra? Khi đó sẽ chẳng cần phải so sánh giữa các cửa hàng, khách hàng sẽ chỉ mua ở một số cửa hàng quen thuộc, và đương nhiên lợi nhuận của những nhà bán lẻ trên mạng (e-tailer) sẽ sụt giảm. Theo Varian, khi nhà bán lẻ thay đổi giá cả theo thời gian – tuần này tăng giá, tuần sau lại giảm giá –

sự bất ổn về giá cả (được họ chủ động tạo ra) sẽ khuyến khích, thôi thúc người mua hàng. Cụ thể, kết quả của việc này là người mua sẽ dạo qua vài trang web bán hàng trước khi quyết định mua một món hàng nào đó; và đây chính là điều người bán lẻ mong đợi.

Các điều tra nghiên cứu cũng xác nhận quan điểm của Varian. Năm 2003, một nhóm các nhà kinh tế học dẫn đầu bởi Michael Baye từ đại học Indiana thực hiện so sánh giá cả của 36 mặt hàng tiêu dùng điện tử được bán trên mạng. Nhóm này cũng nghiên cứu sự biến động của giá cả trong suốt 8 tháng của hàng trăm sản phẩm khác nhau. Cả hai nghiên cứu đều cho thấy giá cả trên mạng biến động rất lớn, dù có ít hay nhiều các nhà bán lẻ đối với một mặt hàng. Hơn nữa, họ nhận thấy rằng trang web đưa ra mức giá thấp nhất (đối với mọi sản phẩm) lại luôn là trang web có sự biến động liên tục về giá cả. Điều này chứng tỏ các nhà bán lẻ đã chủ động tăng và giảm giá theo thời gian. Nhóm của Baye đi đến kết luận rằng sự phân tán về giá cả trên Internet là một “hiện tượng cân bằng

– equilibrium phenomenon” – một tình trạng tự nhiên của thị trường tự do cạnh tranh.

Công thức “Giá bán lẻ thấp nhất”

Tất cả những điều đó dẫn tới câu hỏi tiếp theo đây: nếu biến động giá cả là tình trạng tự nhiên của việc

bán hàng trên mạng, thì tại sao, chẳng

hạn, mặt hàng iPod nano 8GB lại luôn được bán với giá 250 đô-la (hơn kém một vài cent không thật sự đáng kể)? Công ty Apple không hề khống chế giá cả một cách trái pháp luật. Ngược lại, chiến thuật mà Steve Jobs và công ty dùng là một chiến lược bán lẻ mang tên “giá bán lẻ thấp nhất - mini- mum advertised price - MAP” khiến không ai có thể giảm giá thấp hơn họ được nữa.

Quản lý giá bán lẻ (Resale price maintenance), thường được biết đến ở Mỹ với cái tên MAP (Minimum Advertised Price) là một phương thức theo đó nhà sản xuất và các nhà phân phối đồng ý thỏa thuận với nhau rằng nhà phân phối (bán lẻ) sẽ bán sản phẩm trong một phạm vi giá cả nhất định (thấp hơn một mức giá trần và cao hơn một mức giá sàn nào đó). Điều này sẽ ngăn các nhà bán lẻ cạnh tranh quá mức về giá cả làm ảnh hưởng đến lợi nhuận chung.

MAP giúp những nhà bán lẻ có quy mô nhỏ có thể cạnh tranh về giá cả với các cửa hàng lớn. Nhưng với các công ty như Apple thì sao? Giá cả ổn định là vô cùng quan trọng với công ty này, vì đây vừa là nhà sản xuất vừa là nhà bán lẻ (cả trên mạng và qua các cửa hàng bán lẻ). Nếu các nhà bán lẻ trên mạng giảm giá các mặt hàng như iPod và Macs so với các cửa hàng thì sẽ ảnh hưởng ngay đến thị trường của công ty này.

Tất nhiên, phương pháp này cũng có những hạn chế. Với việc giới hạn mức giá thấp nhất, chính sách giá MAP khiến giá cả cao một cách giả tạo (hay ít nhất là cao hơn so với khi để tự do cạnh tranh về giá cả giữa các cửa hàng bán lẻ). Năm 2000, Ủy ban Thương mại Liên bang (Federal Trade Commission) từng buộc năm nhãn hiệu băng đĩa phải từ bỏ chính sách giá MAP quá chặt chẽ. MAP giúp ích cho nhà sản xuất và phần nào là cả nhà bán lẻ, song không có lợi cho người tiêu dùng.

Thực ra việc áp dụng MAP khá phổ biến trên thị trường hàng tiêu dùng, song ít có công ty nào thực hiện nó triệt để như Apple hay Sony (cả hai đều có các hệ thống cửa hàng bán lẻ). Shawn DuBravac từ Hiệp hội Người tiêu dùng hàng điện tử (Consumer Electronics Association) tin rằng đa số các nhà sản xuất thiết bị tiêu dùng thích để cho thị trường quyết định giá cả; và sự phân tán giá cả mà Varian và Baye đã đề cập ở phần trên dường như cũng chứng tỏ điều này. Nghĩa là nếu khách hàng chịu khó khảo giá trên thị trường, họ sẽ có thể mua được với giá tốt nhất.

Với Apple, một phần của giá cả mà bạn trả cho các sản phẩm như iPod hay MacBook Pro là dành cho chất “riêng biệt, độc đáo” của chúng. Máy ảnh kỹ thuật số, TV LCD, đầu máy DVD là những loại sản phẩm tương đối giống nhau bất kể nhà sản xuất và mẫu mã nào. Do đó, giá cả là một yếu tố quyết định khi người tiêu dùng chọn mua những sản phẩm này. Ngược lại, khi chọn mua iPod, bạn hiểu rằng bạn đang mua một thứ gì đó đặc biệt,

độc nhất. Bạn có thể chắc chắn rằng Apple hiểu điều đó và sẽ đưa ra mức giá phù hợp cho bạn.

Theo đúng tên gọi của nó, MAP là giá bán lẻ thấp nhất mà nhà bán lẻ có thể chào cho khách hàng (nếu bạn đã từng mua hàng ở một web mà không niêm yết giá cả chừng nào bạn chưa chọn hàng vào giỏ mua hàng, thì MAP chính là lý do). MAP thường được thực hiện qua các hỗ trợ về marketing của nhà sản xuất dành cho nhà bán lẻ. Nếu nhà bán lẻ giữ được giá bán bằng hay cao hơn giá MAP, các nhà sản xuất như Apple sẽ hỗ trợ chi phí quảng cáo cho họ. Ngược lại, nếu giá bán lẻ quá thấp, nhà sản xuất sẽ rút lại những hỗ trợ này.

(Theo Sean Cooper, Slate Magazine)

## **NHỮNG LÁT CẮT STEVE JOBS**

Tên: Steven Paul Jobs

Chức vụ: Đồng sáng lập và giám đốc điều hành Apple Computer, đồng sáng lập và giám đốc điều hành Pixar.

Sinh: Tháng 2.1955

Cha mẹ: Steve là con nuôi của Paul và Clara Jobs.

Paul Jobs là thợ máy cho một công ty sản xuất tia laser và Clara Jobs là một kế toán; cả hai đều đã chết. Steve tìm được mẹ ruột khi ông gần 30 tuổi (bà cũng đã qua đời).

Anh chị em: em gái nuôi Patti Jobs và em ruột Mona Simpson, một nhà văn, người mà ông tuyên bố có tình cảm đặc biệt.

Gia đình: Một vợ (bà Laurene Powell, cưới vào ngày

18.3.1991), người đã sinh cho ông ba đứa con: Reed Jobs, Erin Siena Jobs và Eve Jobs. Ngoài ra, ông còn có một đứa con tên là Lisa Brennan-Jobs với cô bạn gái thời trẻ tên Chris-Ann Brennan. Lisa đã sống với ông cùng gia đình mới suốt thời tuổi mới lớn của cô.

Bạn bè: Bạn thân của ông thời trung học là Bill

Fernandez. Khi học tại Đại học Reed, ông kết thân với Dan Kottke và sau đó cả hai cùng đến Ấn Độ du lịch. Tất nhiên, không thể không kể đến những “người bạn lớn” Steve Wozniak và Larry Ellison, giám đốc điều hành Oracle.

Thần tượng: Thời trẻ, Steve cực kỳ ngưỡng mộ Bob Dylan. Ông thường dành nhiều giờ để chơi một số giai điệu của Bob Dylan với cây đàn ghita ở sân sau nhà mình. Thần tượng lúc lớn của ông là Kobin Chino, Andy Grove (người chủ tịch và sáng lập hãng Intel), George Fisher của Motorola, John Warnock (Adobe) và Pat Crecine (chủ tịch hội đồng quản trị Đại học Carnegie - Mellon). Ông cũng được so sánh với Henry Ford.

Học hành: Tốt nghiệp cấp 3 tại trường Homestead High School, Los Altos, California năm 1972. Học Đại học Reed được sáu tháng thì nghỉ.

Giải thưởng: Huy chương Công nghệ Quốc gia của Tổng thống Reagan vào năm 1985, trước khi thành lập công ty NeXT. Giải thưởng Jefferson cho dịch vụ công cộng năm 1987. Doanh nhân thập kỷ của tạp chí Inc. năm 1989. Top mười doanh nhân tiêu biểu hai năm liên tiếp 2005- 2006, một trong một trăm nhân vật có ảnh hưởng nhất thế giới của tạp chí Time và nhiều giải thưởng khác.

Email: Mỗi ngày nhận 300 email.

10 khoảnh khắc khó quên trong lịch sử Apple

1.4.1976: Steve Jobs và Steve Wozniak thành lập

Apple.

1976-1977: Ra mắt máy Apple II. Apple I là máy tính tự chế đầu tiên của công ty nhưng số lượng tiêu thụ rất thấp. Đến Apple II, với khả năng thiết kế xuất chúng của Steve Wozniak, tài quảng bá thị trường của Steve Jobs và Mike Markkula, Apple chính thức tham gia vào cuộc cách mạng trong ngành máy tính cá nhân. Với Apple II, Apple đã trở thành là công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất trong lịch sử nước Mỹ, thu về hơn 500 triệu đôla chỉ sau hơn 5 năm.

1984: Giới thiệu Macintosh: Có thể khẳng định rằng Macintosh góp phần thay đổi thế giới vi tính với sự kết hợp giữa kỹ thuật và tính nhân văn đúng như những gì Steve Jobs nói. Macintosh càng làm rõ

vai trò tiên phong của Apple trong cuộc cách mạng máy tính.

1985: Steve Jobs rời Apple. Chỉ ba tháng sau sinh nhật lần thứ 30 của mình, Steve Jobs bị sa thải bởi những mâu thuẫn không thể hàn gắn được giữa các thành viên trong ban lãnh đạo công ty, đặc biệt là giữa ông với giám đốc điều hành John Sculley. Apple vẫn nổi tiếng và đạt doanh thu cao ngất ngưỡng sau khi Jobs ra đi. Nhưng sự mạo hiểm và đậm tính văn hóa mà người ta

vẫn cảm nhận ở Apple dường như không còn. Thiếu hình ảnh của ông, công ty ngày càng tụt dốc trên thị trường máy tính, mờ nhạt trong lòng công chúng và họ bị đẩy dần đến bờ vực thẳm. Riêng với Steve Jobs, thất bại trong cuộc tranh giành quyền lực này đã giúp ông vỡ ra nhiều bài học quý giá để rồi sau đó trở lại đầy vinh quang.

1994: Trang bị chip PowerPC. Apple muốn xuất xưởng những hệ thống máy tính nhanh và mạnh hơn nữa. Để đạt được điều đó, họ hình thành một liên minh với Motorola và IBM, gọi là AIM. Chip mới của AIM có khả năng hoạt động ở cả hai chế độ xử lý 16-bit hoặc PowerPC 32-bit, nghĩa là những ứng dụng cũ vẫn chạy trơn tru trên hệ thống mới. Đây là quyết định hợp lý bởi không ai muốn mua toàn bộ các phần mềm mới và phải từ bỏ những chương trình mà họ đã đầu tư trước đó.

1997: Steve Jobs trở lại. Apple gặp khó khăn bởi ngân sách thâm hụt nặng, trượt dốc trên thị trường máy tính cá nhân và thất bại trong chiến lược kinh doanh. Giới quan sát bắt đầu tính xem “đại gia” nào sẽ mua và tiếp quản Apple thì Steve Jobs trở lại. Sự hiện diện của ông đã thổi một luồng gió mới lên Apple trở nên thịnh vượng như hôm nay. Không ngại thay đổi và luôn đặt mình vào vị trí của khách hàng, có lẽ chỉ vị giám đốc điều hành này mới

có khả năng biến một công ty sắp phá sản trở thành công ty hàng đầu thế giới về máy tính và giải trí.

1998: Máy iMac ra đời. Với sự ra đời của iMac, máy tính không còn là chiếc hộp mọi người vẫn giấu dưới gầm bàn. Nó vừa là “công cụ hỗ trợ công việc” vừa là “chứng chỉ của sự sành điệu”. iMac không được quảng cáo như một hệ thống mạnh mẽ và hiệu quả, mà là để giải trí. Vào thời điểm ra mắt, mọi người cảm thấy khó hiểu bởi Apple thiết kế hai cổng USB cho iMac trong khi chưa có các thiết bị ngoại vi để kết nối qua nó. Hơn nữa, đối với một số khách hàng, quyết định loại bỏ ổ đĩa mềm cũng thật “ngông cuồng”. Tuy nhiên, ngay sau đó, mọi người khó có thể tìm được một máy tính mà không có cổng USB trong khi nhiều công ty cũng từ bỏ việc dùng đĩa mềm. Quan trọng hơn, bắt đầu từ iMac, chữ “i” đã trở thành dấu ấn riêng cho sản phẩm của Apple (iPod, iMovie, iPhoto, iLife...)

2000: Hệ điều hành Mac OS X. Ngày 13.9.2000, phiên bản thử nghiệm của Mac OS X được phát hành với giá 29,95 đôla. Tuy chưa thực sự thuyết phục, nó ẩn chứa những công nghệ mà người sử dụng Mac mong đợi, như bộ nhớ bảo mật, giao diện Aqua...

2001: iPod trình làng. Ra mắt đầu tiên vào tháng

10.2001, iPod đã góp phần định dạng lại ngành giải trí thế giới, đánh dấu bước chuyển mạnh mẽ của Apple, từ công ty máy tính sang lĩnh vực giải trí, trở thành một thương hiệu của lối sống kỹ thuật số.

2006: Bắt tay với Intel

Cuối năm 2006, hãng Apple đã công bố kết quả kinh doanh của quý 4, năm tài chính 2006 với những thành công cực kỳ mỹ mãn (quý này kết thúc vào ngày 30.9.2006). Kết quả, Apple đã bán được 8,73 triệu máy nghe nhạc iPod trong quý 4, tăng 35% cho với cùng kỳ năm ngoái. Như vậy trong năm tài chính 2006, đã có tổng cộng 39 triệu máy iPod được bán ra. Cũng theo báo cáo này thì trên thị trường hiện nay có khoảng hơn

3000 phụ kiện khác nhau dành cho iPod và con số này vẫn liên tục gia tăng. Trong khi đó, trên iTunes Store có khoảng 3,5 triệu bài hát các loại,

9000 video clip, 220 chương trình ti-vi và gần 20 nghìn sách dạng audio. iTunes Store cũng chiếm

85% thị phần nhạc số có bản quyền tại Mỹ. Có khoảng hơn 70% số xe ô-tô trên thế giới xuất xưởng vào năm 2007 sẽ hỗ trợ liên kết với iPod. Lợi nhuận mà iPod mang lại cho Apple chiếm khoảng

20% tổng thu nhập. Hiện nay trên thế giới có khoảng 40 nghìn điểm bán máy nghe nhạc iPod.

Với những con số cực kỳ khả quan như trên, Apple đã thu được lợi nhuận ròng gần 546 triệu đôla và theo Steve Jobs thì đây là một năm cực kỳ

thành công của hãng này. Steve Jobs khẳng định rằng: “Ngay từ bây giờ có thể nói rằng năm 2007 tới đây sẽ là một năm cực kỳ ấn tượng của Apple”. Mới đây nhất, tại Hội chợ MacWorld thường niên, Apple đã công bố điện thoại di động iPhone, sản phẩm này sẽ chính thức có mặt trên thị trường vào tháng 7.2007.