

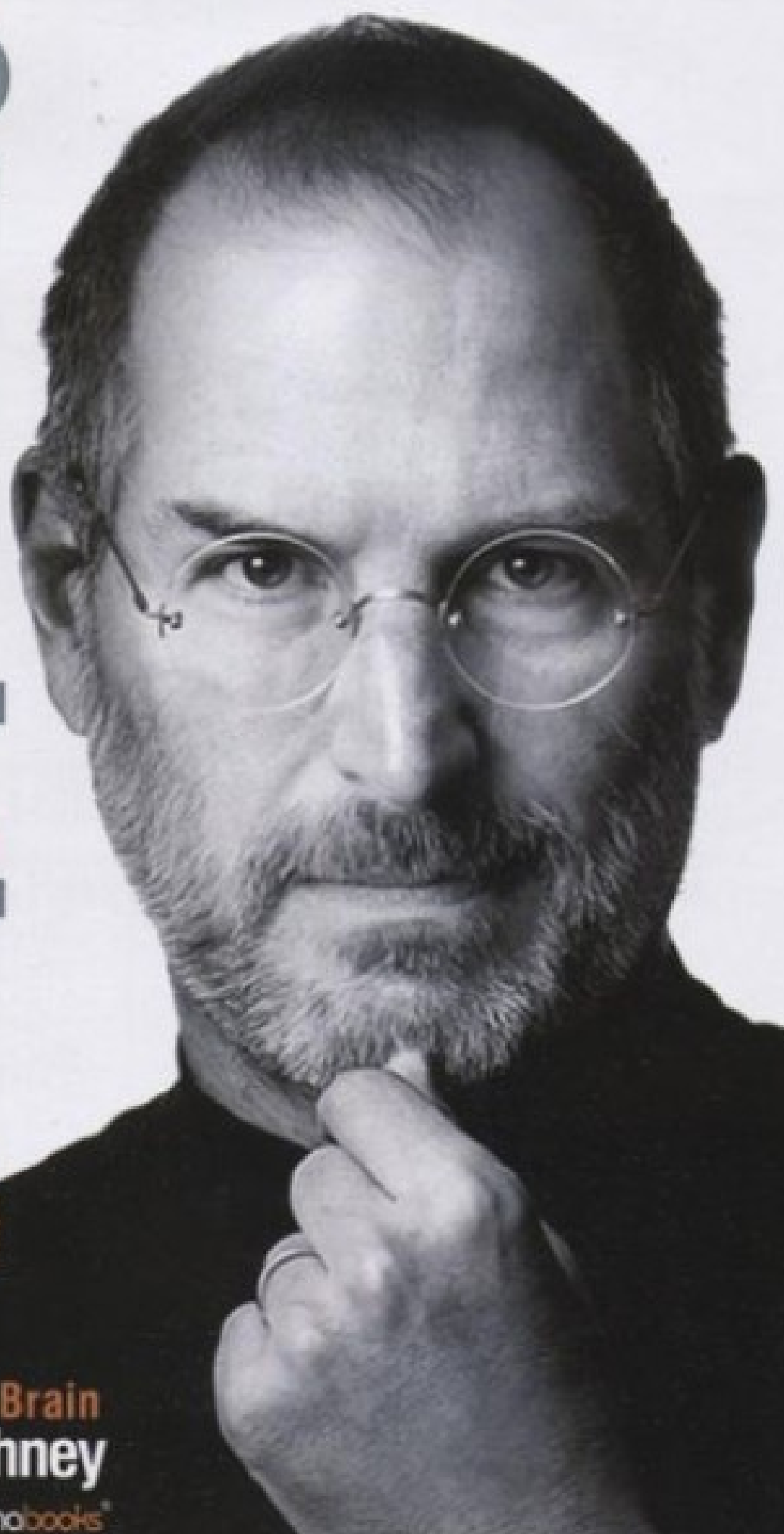
Steve Jobs

THIÊN TÀI GÀN DỒ VÀ CÂU CHUYỆN THẦN KỲ VỀ QUẢ TÁO



Inside Steve's Brain
Leander Kahney

MUA SÁCH HẠN THỜI ĐẠI  alpha books



Lời tựa

Tôi đã quyết định mua ngay một chiếc Iphone 4 không chút băn khoăn sau khi đọc “Thiên tài gàn dở”. Câu chuyện về Steve Jobs đã hoàn toàn thuyết phục tôi rằng, mình chắc chắn sẽ chọn được chiếc điện thoại đẹp và tốt nhất. Quyết định của tôi đã hoàn toàn chính xác, tôi thỏa mãn về mọi mặt, từ hình dáng đến thiết kế tinh xảo của từng chi tiết, các chức năng sử dụng vô cùng đơn giản nhanh chóng và một kho ứng dụng khổng lồ với chất lượng cao hơn bất cứ kho phần mềm nào khác mà tôi biết. Đó chính là sự hoàn hảo mà thiên tài Steve Jobs đã mang đến cho thế giới.

Với triết lý “Một người thợ mộc giỏi sẽ không dùng gỗ xấu làm lưng tủ, cho dù sẽ không ai nhìn thấy”, các sản phẩm của Apple dưới sự giám sát trực tiếp của Steve Jobs luôn đạt đến sự hoàn mỹ từ ngoài vào đến tận bên trong, việc trau chuốt từng sợi dây mỗi hàn đã thấm vào huyết quản của mọi nhân viên Apple. Vì vậy, họ đã cho ra đời hết sản phẩm Hits này đến công nghệ Hits khác mà không một đối thủ nào có thể bì kịp.

Sự thành công vang dội đó liệu có phải do Jobs biết thiết kế, giỏi kỹ thuật hay thông thạo lập trình? Câu trả lời là không hẳn. Càng đọc kỹ, chúng ta sẽ nhận thấy Steve Jobs là một thiên tài làm chiến lược, một lãnh đạo tài ba có phong cách độc đáo. Độc giả sẽ càng hiểu hơn những giá trị của sự chần chừ, kỷ luật sắt, niềm đam mê và sứ mệnh rõ ràng đã giúp Apple đóng góp được những giá trị to lớn cho xã hội.

Cuốn sách này không những chỉ ra cho chúng ta những cách thức mà một thiên tài đã vực dậy một công ty từ bình thường trở nên một tổ chức vĩ đại như thế nào mà còn làm thay đổi những quan niệm, những chuẩn mực cũ bấy lâu nay vẫn in vào tiềm thức, kìm hãm sự tiến bộ của chính chúng ta.

Hãy đọc ngay hôm nay, chắc chắn bạn sẽ không phải hối tiếc.

Ông HÀ THẾ MINH

Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tập đoàn Công nghệ CMC

Giới thiệu

Steve Jobs dành rất nhiều thời gian suy nghĩ về những chiếc hộp đựng sản phẩm mà từ đó các sáng chế của Apple xuất hiện như những sản phẩm đích thực. Điều này không xuất phát từ nguyên nhân sở thích hay sự lịch thiệp – mặc dù đó là một phần của nó. Với Jobs, việc lấy một sản phẩm từ vỏ hộp đựng là một phần quan trọng trong trải nghiệm của người sử dụng, và giống như mọi điều khác ông từng làm, nó đều được suy tính cẩn thận.

Jobs nhìn nhận việc đóng gói các sản phẩm như là một cách hữu ích nhằm giới thiệu công nghệ mới lạ tới những khách hàng sử dụng. Hãy lấy ví dụ từ chiếc máy tính Mac, được tung ra thị trường vào năm 1984. Không một ai lúc đó từng thấy một sản phẩm tương tự như vậy. Nó được điều khiển bằng một vật dụng để trở kỳ lạ – con chuột máy tính – không phải bằng bàn phím giống như những chiếc máy tính trước đó. Để giúp người sử dụng làm quen với con chuột máy tính, Jobs muốn con chuột máy tính phải được đóng gói trong ngăn riêng. Buộc người sử dụng phải tháo lấy con chuột – cầm lên và cắm vào ổ – thao tác theo ông có thể khiến nó bớt xa lạ khi sử dụng lần đầu tiên. Trong những năm sau đó, Jobs đã thiết kế cẩn thận “cách thức tháo vỏ hộp” cho mọi sản phẩm của Apple. Cách đóng gói iMac được thiết kế để thể hiện rõ ràng cách kết nối máy với mạng Internet, và có thêm một miếng nhựa được thiết kế đặc biệt để gập đôi lại làm một chiếc giá đỡ cho quyển sách hướng dẫn sử dụng nhỏ nhắn.

Cũng như việc đóng gói sản phẩm, Jobs kiểm soát mọi lĩnh vực trải nghiệm của khách hàng – từ quảng cáo sản phẩm trên TV nhằm khơi dậy ham muốn sở hữu sản phẩm của Apple tới những cửa hàng bán lẻ giống như viện bảo tàng nơi khách hàng mua những sản phẩm này; từ những phần mềm dễ sử dụng chạy trên điện thoại iPhone đến thư viện âm nhạc trực tuyến iTunes với đầy đủ các bài hát và video đa dạng.

Jobs là một người ham muốn quyền kiểm soát đồng bóng. Jobs cũng là một người theo đuổi chủ nghĩa hoàn hảo tinh hoa tuyệt đối, đồng thời cũng là một đóc công nghiêm khắc với nhân viên. Phần lớn mọi người cho rằng Jobs là một kẻ gần như điên loạn. Jobs được mô tả như là một con bệnh thích sa thải nhân viên trong thang máy, thao túng cộng sự và giành lấy sự khen ngợi từ thành quả của người khác. Những cuốn tiểu sử gần đây về Jobs vẽ lên chân dung thô thiển về một con người theo đường lối xã hội được thúc đẩy bằng những ham muốn tầm thường nhất

– kiểm soát, xỉ vả và thống trị người khác. Đa phần các cuốn sách viết về Jobs đều miêu tả hình ảnh chẳng hay ho gì về ông. Những cuốn sách này không mang ý tưởng gì ngoài việc liệt kê thói quen giận dữ và xỉ vả người khác. Không ngạc nhiên khi Jobs gọi đó là “những việc làm bôi nhọ.” Vậy đâu là thiên tài?

Rõ ràng Jobs đang làm điều đúng đắn. Jobs đã kéo Apple khỏi nguy cơ phá sản, và trong vòng 10 năm ông đã góp phần xây dựng công ty có quy mô lớn hơn và hùng mạnh hơn bao giờ hết. Ông đã giúp Apple tăng gấp 3 doanh số bán hàng hàng năm, tăng gấp đôi thị phần của Mac, và tăng 1.300% giá trị cổ phiếu của Apple. Nhờ vào một loạt các sản phẩm thành công và một bộ phim bom tấn, Apple đang đạt được lợi nhuận tốt và bán nhiều máy tính hơn bao giờ hết. Được giới thiệu lần đầu vào tháng 10/2001, iPod đã làm thay đổi Apple. Và khi Apple được biến đổi từ một công ty bình thường đang làm ăn chật vật thành một công ty có quy mô toàn cầu, iPod cũng được biến đổi từ một mặt hàng xa xỉ đắt tiền thành một sản phẩm đa dạng và quan trọng. Jobs đã nhanh chóng biến iPod từ một chiếc máy nghe nhạc đắt tiền chỉ dành cho Mac mà nhiều người không muốn mua thành một ngành công nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la với quy mô toàn cầu góp phần hỗ trợ hàng trăm công ty sản xuất phụ kiện và máy nghe nhạc phụ trợ.

Nhanh chóng và không ngừng, Jobs nâng cấp iPod với những phiên bản mới và chất lượng tốt hơn, bổ sung thêm một kho nhạc trực tuyến, khả năng tương thích với hệ điều hành Windows, tính năng chạy video, và sau đó là một màn hình cảm ứng. Chiếc iPhone, một máy iPod có khả năng gọi điện và lướt web, chắc chắn trở thành một sản phẩm thành công vang dội khác. Được giới thiệu vào tháng 6/2007, iPhone đã làm biến đổi cơ bản ngành kinh doanh điện thoại di động không lồ, mà theo nhiều chuyên gia nhận xét nó đã chia ngành kinh doanh này thành 2 thời kỳ: trước iPhone và sau iPhone.

Nó đã trở thành chuỗi máy nghe nhạc số bán chạy nhất trong lịch sử. Vào thời điểm viết cuốn sách này (tháng 3/2009) Apple đã bán được 163 triệu chiếc iPod, một con số khổng lồ, và chuẩn bị vượt quá mức 300 triệu vào cuối năm 2009.

Apple giành được sự độc quyền trên thị trường máy nghe nhạc giống như Microsoft trên thị trường phần mềm máy tính vậy. Tại Mỹ, iPod chiếm gần 90% thị phần: 9 trong số 10 chiếc máy nghe nhạc trên nền đĩa cứng được bán là máy iPod. 3/4 mẫu xe hơi mới năm 2007 đều có khả năng kết nối với iPod. Không phải khả năng kết nối máy nghe nhạc mà là khả năng kết nối iPod. Apple đã phân phối 600 triệu bản copy phần mềm nghe nhạc iTunes, và thư viện âm nhạc trực tuyến iTunes đã

bán được 3 tỷ bài hát. “Chúng tôi khá ngạc nhiên về điều này,” Jobs đã nói vậy trong một buổi họp báo vào tháng 8/2007, khi trích dẫn những số liệu này. Thư viện âm nhạc trực tuyến iTunes bán 5 triệu bài hát mỗi ngày – bằng 80% tổng số lượng bài hát được bán trực tuyến. Đến năm 2009, thư viện âm nhạc iTunes đã bán 6 tỷ bài hát và đã trở thành nhà phân phối lẻ nhạc lớn nhất tại Mỹ, đứng trên cả những người khổng lồ phân phối lẻ Wal-Mart và Best Buy. Vào thời điểm các bạn đọc cuốn sách này, những số liệu này có lẽ đã tăng gấp đôi. iPod đã trở thành một lực lượng khổng lồ không thể ngăn cản mà thậm chí Microsoft cũng không có khả năng cạnh tranh.

Và sau đó là Pixar. Vào năm 1995, hãng sản xuất phim tư nhân nhỏ bé của Jobs đã làm bộ phim đồ họa hoàn toàn bằng máy tính đầu tiên, *Câu chuyện đồ chơi* (Toys Story). Bộ phim hoạt hình này là sản phẩm đầu tiên trong một chuỗi các phim hoạt hình bom tấn được đưa ra mỗi lần một năm, mỗi năm, đều đặn và đáng tin như đồng hồ. Hãng Disney đã mua Pixar vào năm 2006 với giá khủng 7,4 tỷ đô-la. Quan trọng hơn hết, nó đã biến Jobs trở thành cổ đông cá nhân lớn nhất của Disney và một chuyên gia công nghệ nổi tiếng nhất tại Hollywood. “Ông ấy giống như Henry J. Kaiser⁽¹⁾ hay Walt Disney⁽²⁾ của thời đại này,” Kevin Starr, một nhà nghiên cứu lịch sử văn hoá kiêm thủ thư của thư viện bang California đã nhận xét như vậy.

Jobs đã có một sự nghiệp đáng chú ý. Ông đã tác động to lớn đến máy tính, văn hoá, và tất nhiên đến Apple. Ồ, và ông ấy là một tỷ phú tự kiếm tiền, một trong số những người giàu nhất trên thế giới. “Trong phạm vi loại máy tính mà chúng tôi gọi là máy tính cá nhân, ông ấy có lẽ là, và tiếp tục là nhà cải cách có ảnh hưởng sâu rộng nhất,” Gordon Bell, nhà khoa học máy tính nổi tiếng đồng thời cũng là nhà sử học máy tính xuất sắc nhận định như vậy.

Nhưng Jobs có lẽ đã biến mất nhiều năm về trước – chính xác là vào năm 1985 – khi bị buộc phải rời bỏ Apple sau khi thất bại trong cuộc cạnh tranh giành quyền điều hành công ty.

Sinh tháng 2/1955, tại thành phố San Francisco, là con của một cặp sinh viên mới tốt nghiệp chưa cưới, Steve được đem cho làm con nuôi sau khi sinh được khoảng một tuần. Jobs được ông bà Paul và Clara Jobs – một cặp vợ chồng công nhân, nhận làm con nuôi. Ngay sau đó, gia đình họ chuyển tới sống tại Mountain View, California, một thị trấn vùng nông thôn với bạt ngàn những vườn cây ăn trái nhưng đã nhanh chóng phát triển vì Silicon Valley được xây dựng xung quanh thị trấn này.

Ở trường học, Steven Paul Jobs, được đặt theo tên bố nuôi – một người thợ máy, ngấp nghé ở ranh giới trở thành tội phạm. Jobs kể rằng thầy giáo lớp 4 đã giúp cậu bé Jobs tiếp tục đi học bằng cách cho cậu tiền và kẹo. “Cuộc đời tôi đáng lẽ đã kết thúc trong tù,” Jobs nói. Một người hàng xóm cuối phố có công đưa cậu tiếp cận những điều kỳ diệu của kỹ thuật điện tử khi cho Jobs bộ Healthkits (bộ dụng cụ điện tử cho những người yêu thích nghiệp dư), nó đã góp phần dạy cho Jobs về cơ chế hoạt động bên trong của các sản phẩm điện tử. Thậm chí những đồ vật phức tạp như TV cũng không còn khó hiểu với cậu. “Những đồ vật này không còn là điều bí ẩn nữa,” Jobs nói. “Rõ ràng những sản phẩm là này kết quả sự sáng tạo của con người, chứ không phải là những điều thần kỳ.”

Khi cho làm con nuôi, cha mẹ đẻ của Jobs đã đưa ra yêu cầu cho Jobs theo học đại học làm điều kiện, nhưng ngay sau học kỳ đầu tiên, Jobs đã bỏ học ở trường đại học Reed tại Oregon, mặc dù vẫn tiếp tục tham dự không chính thức các môn học mà cậu yêu thích, như môn nghệ thuật viết chữ. Không một xu dính túi, Jobs tái chế những chai nước ngọt Coke, ngủ trên sàn tại nhà bạn bè, và nhận bữa ăn được phát miễn phí tại khu đền địa phương Hare Krishna. Jobs đã trải nghiệm chế độ ăn kiêng toàn bằng táo với hy vọng có thể không phải tắm rửa nữa. Nhưng nó không đem lại hiệu quả.

Jobs quay trở lại California và nhanh chóng kiếm một việc làm tại công ty Atari, một trong những công ty game đầu tiên, để tiết kiệm tiền cho chuyến du lịch Ấn Độ dự kiến. Sau đó, Jobs bỏ việc và cùng với một người bạn thời thơ ấu bắt đầu hành trình kiếm tìm sự khai sáng.

Sau khi quay trở về, Jobs bắt đầu qua lại với một người bạn khác, Steve Wozniak, một thiên tài về ngành điện tử, người đã chế tạo chiếc máy tính cá nhân của riêng mình vì sở thích chứ không có hứng thú với việc bán sản phẩm này. Jobs có suy nghĩ hoàn toàn trái ngược. Cùng với nhau họ đã đồng sáng lập Công ty máy tính Apple, đặt tại phòng ngủ của Jobs và ngay sau đó tiến hành lắp ráp những chiếc máy tính bằng tay trong ga-ra của cha mẹ Jobs cùng với một vài người bạn trẻ khác. Để có vốn kinh doanh, Jobs đã bán chiếc xe Volkswagen nhỏ trong khi Wozniak bán chiếc máy tính của mình. Lúc đó, Jobs 21 tuổi còn Wozniak 26 tuổi.

Nắm bắt được cơ hội từ cuộc cách mạng máy tính thời kỳ đầu, Apple đã phát triển chóng mặt. Apple cổ phần hoá vào năm 1980 với đợt phát hành cổ phiếu lớn nhất kể từ sau đợt phát hành của Công ty ô tô Ford vào năm 1956, thu hàng triệu đô-la từ việc bán các quyền lựa chọn cổ phiếu cho nhân viên công ty. Năm 1983, Apple nằm ở vị trí 411 trong

đang đứng đầu danh sách 500 công ty hàng đầu thế giới theo xếp hạng của tạp chí Fortune, sự phát triển vượt bậc nhanh nhất của một công ty trong lịch sử ngành kinh doanh. “Tôi có tài sản khoảng 1 triệu đô-la khi 23 tuổi, 10 triệu đô-la khi 24 tuổi và trên 100 triệu đô-la khi 25 tuổi, nhưng điều đó không quan trọng vì tôi không bao giờ làm việc vì tiền,” Jobs thổ lộ vậy.

Wozniak là một thiên tài về phần cứng, kỹ sư trưởng nhóm nghiên cứu vi mạch, nhưng Jobs am hiểu toàn bộ quá trình quảng bá sản phẩm. Nhờ những ý tưởng của Jobs về thiết kế và quảng cáo, máy tính Apple II đã trở thành chiếc máy tính sản xuất hàng loạt thành công đầu tiên dành cho những khách hàng thông thường – và biến Apple trở thành Microsoft của những năm đầu thập niên 1980. Cảm thấy buồn chán, Jobs chuyển sang phát triển máy tính Mac, thực hiện thương mại hoá lần đầu tiên giao diện đồ họa tiên tiến tương tác với người sử dụng mới chỉ được phát triển trong các trung tâm nghiên cứu máy tính. Jobs không phải là người phát minh ra giao diện đồ họa tương tác với người sử dụng được sử dụng trên phần lớn các máy tính ngày nay, bao gồm hàng triệu máy tính chạy bằng hệ điều hành Windows của Bill Gates, nhưng ông có công đem nó đến với công chúng. Đó chính là mục tiêu được tuyên bố của Jobs ngay từ ban đầu: sáng tạo những công nghệ dễ sử dụng cho đối tượng khách hàng đa dạng nhất có thể.

Vào năm 1985, Jobs thực sự bị đá khỏi công ty Apple vì lý do không hữu ích và không thể kiểm soát được. Sau khi thất bại trong cuộc cạnh tranh quyền điều hành công ty với CEO lúc đó là John Sculley, Jobs thôi việc trước khi có thể bị sa thải. Với giấc mộng trả thù, Jobs đã thành lập công ty NeXT với mục đích bán những chiếc máy tính tiên tiến cho trường học và đẩy Apple ra khỏi hoạt động kinh doanh. Jobs cũng mua một công ty đồ họa máy tính đang làm ăn chật vật với giá 10 triệu đô-la từ tay đạo diễn bộ phim *Chiến tranh giữa các vì sao* (Star Wars) George Lucas, người đang cần tiền cho cuộc ly dị của mình. Đặt lại tên là Pixar, Jobs dùng 60 triệu đô-la tiền riêng để chống đỡ cho công ty đang làm ăn chật vật này trong vòng một thập kỷ, để rồi cuối cùng chứng kiến nó sản xuất một chuỗi các bộ phim bom tấn và trở thành hãng phim hoạt hình hàng đầu Hollywood.

Trái ngược với nó, NeXT không bao giờ phát triển. Trong vòng 8 năm nó chỉ bán được 50 nghìn chiếc máy tính và bị đẩy ra khỏi lĩnh vực kinh doanh phần cứng, thay vào đó tập trung vào bán phần mềm cho những khách hàng thích hợp như CIA. Đây có lẽ là thời điểm Jobs biến mất khỏi hoạt động xã hội. Với sự thất bại của NeXT, Jobs có lẽ đã phải viết hồi ký hay trở thành một nhà đầu tư kinh doanh giống như nhiều

người trước đó. Nhưng khi nhìn lại vấn đề một cách thấu đáo, cần phải xem NeXT là một sự thành công tuyệt vời. Việc kinh doanh phần mềm của NeXT chính là động lực cho việc quay trở lại Apple của Jobs, và nó trở thành nền tảng cho một vài công nghệ quan trọng của Apple, đặc biệt là hệ điều hành được đánh giá cao và có tầm ảnh hưởng rộng Mac OS X.

Sự quay trở lại của Jobs vào năm 1996 – lần đầu tiên đặt chân lên đại bản doanh Cupertino của Apple sau 11 năm vắng mặt – đã trở thành sự quay trở lại vĩ đại nhất trong lịch sử kinh doanh. “Apple tham dự vào vận hội thứ hai có lẽ là đáng chú ý nhất trong ngành công nghệ,” Eric Schmidt, giám đốc điều hành của Google, đã phát biểu với tạp chí Time như vậy. “Sự hồi sinh của Apple đơn giản là thần kỳ và đặc biệt ấn tượng.”

Jobs đã hành động từng bước khôn ngoan. Máy nghe nhạc iPod là một thành công bất ngờ và điện thoại iPhone cũng tương tự như vậy. Thậm chí máy tính Mac, một thời đã bị chê bai là một loại đồ chơi công nghệ tốn kém cho một nhóm khách hàng thích hợp, đang cho thấy sự quay trở lại mạnh mẽ. Máy tính Mac, cũng giống như chính Apple, đang là một xu thế hoàn toàn chủ đạo. Trong vòng 10 năm, Jobs hiếm khi mắc sai lầm, trừ một hành động sai lầm to lớn: Jobs đã bỏ qua Napster và cuộc cách mạng âm nhạc kỹ thuật số vào năm 2000. Khi những khách hàng muốn bộ ghi đĩa CD, Apple đang chế tạo những chiếc máy iMac với đầu đọc DVD và quảng cáo chúng như là chiếc máy có khả năng biên tập video. “Tôi thấy mình thật xuẩn ngốc,” Jobs đã nói như vậy với tạp chí *Fortune*.

Tất nhiên, không phải tất cả đều được lập kế hoạch một cách khôn ngoan. Jobs thực sự đã may mắn. Vào một buổi sáng sớm năm 2004, bác sỹ kiểm tra và phát hiện ông có một khối u tại tuyến tụy: một bản án tử hình. Ung thư tuyến tụy là căn bệnh hiểm nghèo và diễn biến nhanh chóng. “Bác sỹ khuyên tôi về nhà và thu xếp công việc, đó là ám chỉ của bác sỹ về việc chuẩn bị đón nhận cái chết,” Jobs nói. “Điều đó đồng nghĩa với việc bạn sẽ buộc phải cố gắng nói với con cái mọi điều mà bạn từng nghĩ mình có 10 năm để nói thay vì chỉ trong một vài tháng. Điều đó có nghĩa là bạn phải chắc chắn mọi thứ đều đã sẵn sàng và dễ dàng hơn cho gia đình bạn khi bạn ra đi. Điều đó có nghĩa là bạn phải nói lời tạm biệt.” Nhưng cuối buổi chiều hôm đó, xét nghiệm sinh thiết chỉ ra khối u đó là một dạng ung thư cực kỳ hiếm gặp có khả năng chữa trị bằng phẫu thuật. Jobs đã tiến hành phẫu thuật cắt bỏ khối u.

Trong năm 2008, Jobs trải qua một giai đoạn sút cân nhanh chóng, xuất hiện với dáng vẻ gầy gò đáng báo động ở những buổi giới thiệu sản

phẩm. Mặc dù Jobs và Apple phủ nhận bất kỳ thông tin xấu nào (Jobs đang bị một “căn bệnh siêu vi trùng thông thường”, công ty Apple ban đầu đã thông báo vậy), nhưng rõ ràng là sức khỏe của Jobs đang giảm sút. Vào tháng 12, ngay trước khi diễn ra sự kiện Macworld⁽³⁾, Jobs buộc phải nghỉ phép 6 tháng, tách biệt khỏi công việc tại Apple.

Jobs bị mất cân bằng tiêu hoá, ông nói vậy, bệnh này có khả năng chữa trị bằng cách điều chỉnh chế độ ăn kiêng, và Jobs cần thời gian nghỉ làm việc để tập trung vào chăm sóc sức khỏe. Trong thời điểm Jobs vắng mặt, giám đốc kinh doanh Tim Cook đảm nhận vai trò CEO thường trực.

Giờ đây, ở độ tuổi đầu 50, Jobs sống bình lặng, khép kín với người vợ cùng 4 đứa con trong một ngôi nhà rộng và giản dị tại vùng ngoại ô Palo Alto. Là người theo đạo Phật và ăn kiêng (có ăn cá), Jobs thường đi bộ bằng chân trần tới siêu thị Whole Foods để mua trái cây hay chỉ để thư giãn. Jobs làm việc rất nhiều, tận dụng các kỳ nghỉ, đặc biệt ở Hawaii. Jobs chỉ rút 1 đô-la tiền lương từ Apple nhưng ông đang trở nên giàu có (và ngày càng giàu hơn) từ những quyền lựa chọn chứng khoán – những quyền lựa chọn tương tự mà suýt nữa đã khiến ông gặp rắc rối với Ủy ban Trao đổi Chứng khoán (SEC) – và Jobs di chuyển bằng chiếc phản lực Gulfstream V trị giá 90 triệu đô-la do ban quản trị Apple tặng ông.

Ngày nay, Apple hoàn toàn khác biệt với các công ty khác. Công ty này luôn tận dụng hết khả năng vốn có, nhưng mô hình kinh doanh của nó vẫn giữ nguyên như từ 30 năm trước. Apple là một công ty khác thường trong một ngành công nghiệp mà từ lâu đã lấy Microsoft làm hình mẫu tiêu chuẩn. Apple có lẽ cũng cùng chung số phận giống như Osborne, Amiga, và hàng trăm công ty máy tính trước đó khi chỉ hạn chế trong loại công nghệ mà mình giữ độc quyền. Nhưng lần đầu tiên trong vòng hai thập kỷ, Apple ở vị thế trở thành một công ty thương mại có sức mạnh và quy mô lớn – mở ra những thị trường mới có tiềm năng lớn hơn so với ngành công nghiệp máy tính mà nó đã đi tiên phong trong thập niên 1970. Đó là một lĩnh vực mới mẻ trong ngành công nghệ: công cụ liên lạc và giải trí kỹ thuật số.

Những công sở từ lâu đã được hiện đại hoá bằng những chiếc máy tính và Microsoft chiếm lĩnh thị trường này. Apple không có cách nào để giành được quyền kiểm soát thị trường đó. Nhưng thị trường khu vực gia đình lại là vấn đề khác. Công cụ liên lạc và giải trí chuẩn bị được số hoá. Con người đang liên lạc qua điện thoại di động, tin nhắn và thư điện tử, trong khi ngành âm nhạc và điện ảnh ngày càng phát triển xu hướng cung cấp trực tuyến qua mạng Internet. Apple đang ở một vị trí thuận lợi để chiếm lĩnh thị trường này. Tất cả những điều kiện khó

khăn, tất cả những bản năng khiến Jobs không thích hợp với thế giới kinh doanh lại trở nên hoàn hảo cho thế giới của những thiết bị phục vụ nhu cầu khách hàng. Sự ám ảnh với thiết kế công nghiệp, sự thành thạo về nghệ thuật quảng bá sản phẩm, khai thác sâu và nhấn mạnh những trải nghiệm tuyệt vời của khách hàng trở thành những nhân tố chính khi bán các sản phẩm công nghệ cao cho quần chúng.

Apple trở thành phương tiện hoàn hảo để thực hiện giấc mơ ấp ủ từ lâu của Jobs: đó là phát triển những công nghệ dễ sử dụng cho mọi người. Jobs đã sáng lập và xây dựng lại Apple với bản sắc riêng của mình. “Apple chính là Steve Jobs với 10 nghìn cuộc đời,” Guy Kawasaki, một nhà truyền giáo từng làm việc cho Apple đã nói vậy với tôi. Rất ít công ty có bản sắc tương đồng với người sáng lập ra nó như vậy. “Apple luôn luôn phản ánh điều tuyệt vời và tột tể nhất trong cá tính của Steve,” Gil Amelio, CEO mà Jobs đảm nhiệm thay chức vụ, đã nhận định như vậy. “[Những cựu CEO] John Sculley, Michael Spindler, và tôi luôn giữ công ty này vận hành nhưng không làm thay đổi cơ bản bản sắc của nó. Mặc dù tôi có nhiều điều không hài lòng trong mối quan hệ với Steve Jobs, tôi phải thừa nhận nhiều điều tôi yêu thích ở Apple được điều chỉnh theo cá tính của Jobs.”

Jobs điều hành Apple với một kiểu kết hợp đặc biệt giữa nghệ thuật không thỏa hiệp với tài đàm phán kinh doanh siêu hạng. Ông giống như một nghệ sỹ hơn là một doanh nhân, nhưng có khả năng tuyệt vời để thu lợi nhuận từ những sáng tạo của mình. Theo cách nhìn nhận nào đó, Jobs giống như Edwin Land, nhà khoa học đồng thời là nhà sáng chế công nghiệp đã phát minh ra máy ảnh chụp hình lấy ngay. Land là một trong số những người anh hùng mà Jobs ngưỡng mộ. Land đưa ra những quyết định kinh doanh dựa trên đánh giá với tư cách là một nhà khoa học cũng như một người ủng hộ cho quyền con người và quyền phụ nữ, hơn là một doanh nhân nhẫn tâm. Jobs cũng mang trong mình một số phẩm chất của Henry Ford, một người anh hùng khác. Ford là một người dân chủ hoá công nghệ, người mà những kỹ thuật sản xuất hàng loạt đã đem xe hơi đến với đông đảo người dân. Trong con người Jobs có một nét tính cách của Hoàng hậu Medicis⁽⁴⁾ thời hiện đại – Jobs là một người bảo trợ cho nghệ thuật, người mà sự đỡ đầu cho nhà thiết kế Jonathan Ive đã mở ra một thời kỳ Phục hưng cho ngành thiết kế công nghiệp.

Jobs đã sử dụng những sở thích và nét tính cách của mình – nổi ám ảnh, sùng bái bản thân, tôn thờ chủ nghĩa hoàn hảo – và biến chúng thành những chỉ dấu cho sự nghiệp của mình.

Jobs là một con người xuất sắc, nhưng lại khinh miệt cho rằng phần

lớn mọi người là những kẻ đàn độn. Nhưng chính Jobs lại sáng tạo ra những sản phẩm tiện dụng đến mức một kẻ kém hiểu biết về công nghệ nhất cũng có thể sử dụng thành thạo.

Jobs là một người bị ám ảnh một cách đồng bóng với tính khí nóng nảy, người đã thiết lập mối quan hệ đối tác có hiệu quả với nhiều thiên tài sáng tạo tầm cỡ thế giới như Steve Wozniak, Jonathan Ive, và John Lasseter – đạo diễn của Pixar.

Jobs là một người xuất sắc về văn hoá, người đã sản xuất những bộ phim hoạt hình cho trẻ em, một nhà thẩm mỹ và một người chống chủ nghĩa duy vật, người đã bán sạch sản phẩm lưu trữ những kho hàng tại các nhà máy ở châu Á. Jobs quảng bá những sản phẩm này với sự thành thạo tuyệt vời về quảng cáo và sử dụng các phương tiện thông thường nhất.

Jobs là một người chuyên quyền đã tái cơ cấu một công ty quy mô lớn nhưng hoạt động sai chức năng thành một con tàu gọn gàng và kỷ luật thực hiện kế hoạch sản xuất khắt khe.

Jobs đã sử dụng những khả năng tự nhiên và tài năng của mình để tái cơ cấu Apple. Sự kết hợp công nghệ cao với thiết kế, nhãn hiệu và thời trang khiến cho Apple không giống một công ty chuyên về máy tính, mà hơn thế, giống một tập đoàn đa quốc gia với những nhãn hiệu nổi tiếng kiểu như Nike hay Sony: một sự pha trộn đặc biệt giữa công nghệ, thiết kế với khả năng quảng bá.

Từ mong muốn thu hút hoàn toàn trải nghiệm của khách hàng, Jobs đã bảo đảm cho Apple kiểm soát phần cứng, phần mềm, dịch vụ trực tuyến và cả những khía cạnh khác nữa. Nhưng Apple sản xuất ra những sản phẩm có thể kết hợp hoàn hảo với nhau và hiếm khi hổng hóc (thậm chí Microsoft, ví dụ tiêu biểu cho cách tiếp cận trái ngược, mô hình cung cấp bản quyền mở, giờ cũng đang áp dụng cách làm giống như vậy khi bán máy chơi game Xbox và máy nghe nhạc Zune cho khách hàng.)

Sự mê hoặc và uy tín của Jobs đem lại những bài giới thiệu sản phẩm tuyệt vời nhất trong ngành công nghiệp, sự kết hợp đặc sắc giữa một cuộc trình diễn trong nhà hát lồng ghép trong đó bài quảng cáo đầy đủ thông tin. Cá tính lôi cuốn của Jobs cũng giúp ông đàm phán thành công các hợp đồng lớn với Disney, những hãng thu âm, và hãng điện thoại AT&T – không có bất kỳ trở ngại to lớn nào khi đi đến thỏa thuận. Disney trao cho Jobs quyền tự do sáng tạo hoàn toàn và quyền cắt giảm lợi nhuận lớn của Pixar. Những hãng thu âm giúp biến thư viện âm nhạc iTunes từ một thử nghiệm thành một môi đe dọa. Và AT&T ký phân phối điện thoại iPhone mà thậm chí không cần xem qua sản phẩm

mẫu.

Đặc điểm tính cách mà một vài người nhìn nhận là đồng bóng thì rất nhiều người khác lại nhận thấy ở đó ước muốn đem lại những trải nghiệm hoàn hảo liên tục cho người sử dụng. Không thuần túy là chủ nghĩa cầu toàn, đó là lòng mưu cầu sự xuất sắc. Và ẩn giấu trong những lời la mắng phũ phàng là niềm đam mê mãnh liệt thay đổi cả thế giới.

Một con người đặc biệt, đã biến những đặc điểm tính cách bị coi là gàn dở của mình thành triết lý kinh doanh.

Đó chính là điều Jobs mong muốn tạo ra.

I. TẬP TRUNG: CÁCH NÓI “KHÔNG” ĐÃ CỨU NGUY CHO APPLE

“Apple sở hữu khối tài sản khổng lồ, nhưng tôi tin nếu không chú ý, công ty có thể, có thể, có thể - tôi đang cố tìm cách diễn đạt chính xác - có thể, có thể sụp đổ.”

– Steve Jobs phát biểu trên tạp chí Time trong lần quay trở lại Apple với vai trò

Tổng giám đốc điều hành (CEO) tạm thời, ngày 18/8/1997

Vào một sáng đẹp trời tháng 7/1997, Steve Jobs quay trở lại công ty ông đã đồng sáng lập 20 năm trước trong căn phòng nhỏ của mình.

Lúc đó Apple đang trong thời điểm cực kỳ khó khăn. Công ty có 6 tháng thử thách trước khi bị tuyên phá sản. Chỉ trong vòng vài năm, Apple đã suy giảm từ một trong những công ty máy tính lớn nhất thế giới thành một công ty bình thường, làm ăn thua lỗ và mất dần thị phần của mình. Không ai còn mua máy tính, cổ phần mất giá trầm trọng, và báo chí đồn đoán rằng công ty chuẩn bị phá sản.

Những quan chức hàng đầu của Apple được triệu tập tới trụ sở công ty vào sáng sớm. CEO lúc đó, Gilbert Amelio, người đảm nhận vai trò này được khoảng 18 tháng đã trút bỏ trách nhiệm. Amelio đã tổ chức lại công ty một cách qua loa và không thể vực khơi dậy tinh thần sáng tạo vốn có của nó. “Đã đến lúc tôi phải ra đi,” Amelio nói, và lặng lẽ rời khỏi căn phòng. Trước khi bất cứ ai kịp phản ứng, Steve Jobs bước vào căn phòng, trông giống như một tay lãng tử. Jobs mặc quần short và đi giày thể thao, bộ mặt râu ria mấy ngày chưa cạo. Jobs ngồi xuống ghế và chậm chậm bắt đầu xoay tròn. “Hãy nói cho tôi biết có điều gì không đúng ở nơi này,” Jobs nói. Trước khi mọi người kịp trả lời, Jobs thốt lên: “Đó chính là sản phẩm. Những thứ vớ vẩn. Chúng không còn gây được sự hứng khởi nữa.”

Sự suy sụp của Apple

Quá trình suy sụp của Apple diễn ra nhanh chóng và nghiêm trọng. Vào năm 1994, Apple chiếm gần 10% thị phần thị trường máy tính cá nhân trị giá hàng tỷ đô-la trên toàn thế giới. Công ty trở thành hãng sản xuất máy tính lớn thứ hai thế giới chỉ sau người khổng lồ IBM. Vào năm 1995, Apple bán số lượng máy tính lớn nhất từng bán đến nay – 4,7

triệu máy Mac trên toàn thế giới – nhưng công ty muốn nhiều hơn thế. Họ muốn giống như Microsoft. Apple bán bản quyền hệ điều hành Macintosh cho một vài công ty chế tạo máy tính, bao gồm Power Computing, Motorola, Umax và một số công ty khác. Ban giám đốc Apple lấy lý do những chiếc máy tính “sao chép vô tính” (máy tính giống hệt với sản phẩm của Apple nhưng được sản xuất bởi công ty khác với giá thành rẻ hơn) sẽ làm tăng thị trường toàn diện của Mac. Nhưng điều đó đã không diễn ra. Thị trường máy tính Mac vẫn tiếp tục ế ẩm, và các nhà sản xuất trên chiếm mất một phần thị phần của Apple. Cùng với đó, hệ điều hành mới của Microsoft Windows 95 đạt được thành công vang dội. Nhiều người chỉ trích Windows 95 là sự sao chép đáng xấu hổ nhất của Microsoft với hệ điều hành của Mac. Nhưng những khách hàng của Microsoft không quan tâm điều đó. Nó khiến những chiếc máy tính Windows thành một bản bắt chước đủ tốt so với Mac. Và những chiếc máy tính dùng hệ điều hành Windows 95 rẻ và tiện ích được mua khỏi giá để hàng trong khi những chiếc máy tính đắt tiền, không tương thích của Apple trở nên ế ẩm.

Trong quý đầu tiên năm 1996, Apple thông báo khoản thua lỗ 69 triệu đô-la và phải sa thải 1.300 nhân viên. Vào tháng Hai, ban quản trị đã sa thải CEO Michael Spindler và bổ nhiệm Gil Amelio vào vị trí đó, một người kỳ cựu trong ngành vi mạch nổi danh với khả năng xoay chuyển tình thế.

Nhưng trong 18 tháng tại vị, Amelio chỉ cho thấy sự điều hành thiếu hiệu quả và không gây được thiện cảm với nhiều người. Apple bị mất 1,6 tỷ đô-la và thị phần thu hẹp thảm hại từ 10% xuống còn 3%, trong khi đó giá trị cổ phiếu cũng sụt giảm theo. Amelio đã sa thải hàng nghìn công nhân, nhưng cá nhân ông ta bỏ túi 7 triệu đô-la tiền lương và lợi nhuận, cũng như ngồi trên đống cổ phần trị giá 26 triệu đô-la theo tính toán của tờ *New York Times*. Amelio trang trí lại một cách phung phí những văn phòng điều hành của Apple và đàm phán một điều khoản bồi thường nếu bị sa thải trị giá khoảng 7 triệu đô-la, thông tin này được tiết lộ ngay sau đó. Tờ *New York Times* gọi Apple dưới sự điều hành của Amelio là một “tổ chức tham nhũng bất lương.”

Nhưng Amelio cũng làm được một vài điều đúng đắn. Ông ta đã huỷ bỏ lượng lớn các dự án và sản phẩm tiêu tốn tiền của cũng như sắp xếp lại công ty để ngăn chặn thua lỗ. Và điều quan trọng nhất là Amelio đã đưa Jobs quay trở lại với Apple. Amelio mua công ty NeXT của Jobs với hy vọng hệ điều hành hiện đại và ổn định của nó có thể thay thế cho hệ điều hành Macintosh, thứ đang trở nên lỗi thời và lạc hậu.

Việc mua công ty NeXT diễn ra hết sức tình cờ. Amelio có ý định

mua BeOS, một hệ điều hành mới được Jean Louis Gassée, cựu giám đốc điều hành của Apple, xây dựng. Nhưng khi họ đang thỏa thuận giá cả, Garret L. Rice, một nhân viên bán hàng của NeXT gọi đến Apple một cách hoàn toàn tình cờ và giới thiệu họ xem xét hệ điều hành của hãng này. Những kỹ sư Apple chưa từng cân nhắc đến NeXT.

Điều này đã khơi dậy sự quan tâm, và Amelio yêu cầu Jobs giới thiệu về hệ điều hành của NeXT. Vào tháng 12/1996, Jobs đem đến cho Amelio một bài thuyết trình ấn tượng về NeXT. Không giống như BeOS, NeXT đã hoàn thiện. Jobs có các khách hàng, các nhà phát triển cùng các đối tác phần cứng. NeXT cũng có đầy đủ một bộ các công cụ chương trình tiên tiến và được đánh giá rất cao, điều này giúp những công ty khác dễ dàng viết các phần mềm cho hệ điều hành này. “Nhân viên của Jobs đã dành nhiều thời gian quan tâm đến những vấn đề quan trọng như hệ thống mạng và thế giới của mạng internet – nhiều hơn bất kỳ công ty nào trong lĩnh vực đó. Tốt hơn bất kỳ sản phẩm nào của Apple tốt hơn NT, và có khả năng tốt hơn cả sản phẩm của Sun,” Amelio đã ghi chú như vậy.

Trong các cuộc đàm phán, Jobs tỏ ra rất điềm đạm. Ông không quá đề cao ưu điểm sản phẩm của mình. Đó là “một cách tiếp cận chân thật lý thú, đặc biệt đối với Jobs,” Amelio viết. “Tôi an tâm khi Jobs không đề cập vấn đề một cách vồn vã như chiếc tàu cao tốc. Có những khoảng lặng trong phần giới thiệu để thính giả suy nghĩ, đặt câu hỏi và thảo luận.”

Hai bên đã đạt được thỏa thuận bên tách trà trong căn bếp tại nhà của Jobs tại Palo Alto. Câu hỏi đầu tiên là giá cả, thứ được tính toán dựa vào giá trị cổ phiếu. Câu hỏi thứ hai liên quan đến những quyền lựa chọn chứng khoán mà những nhân viên NeXT nắm giữ. Amelio bị ấn tượng vì khả năng nắm giữ nhân viên của Jobs. Những quyền lựa chọn chứng khoán đã từ lâu trở thành một trong những hình thức đền bù quan trọng nhất ở Silicon Valley, và Jobs đã sử dụng nó nhiều lần để tuyển dụng và giữ chân những nhân viên chủ chốt. Vào tháng 11/2006, SEC⁽¹⁾ tiến hành một cuộc điều tra với hơn 130 công ty, bao gồm có Apple. Jobs bị dính líu tới lời cáo buộc ghi lùì ngày quyền mua cổ phần để thổi phồng giá trị của nó. Dĩ nhiên, Jobs phủ nhận việc chủ tâm vi phạm pháp luật, và SEC ngừng vụ điều tra vào năm 2008.

Jobs gợi ý Amelio cùng đi dạo, một điều bất ngờ đối với Amelio nhưng lại là một chiến thuật căn bản của Jobs. Ông thích đi bộ và nói chuyện.

“Tôi bị thuyết phục bởi sự nhiệt tình và tích cực của Steve,” Amelio

nói. “Tôi nhớ Jobs trông đầy sức sống khi đi bộ, toàn bộ những khả năng tư duy của ông ta được thể hiện khi Jobs đứng dậy và di chuyển, và ông ấy trở nên ấn tượng hơn. Chúng tôi quay trở lại ngôi nhà với một thỏa thuận ràng buộc.”

Hai tuần sau đó, vào ngày 20/12/1996, Amelio tuyên bố Apple mua lại NeXT với giá 427 triệu đô-la. Jobs quay trở lại Apple với tư cách “cố vấn đặc biệt” cho Amelio, để giúp ông ta xử lý công việc thời kỳ chuyển giao. Đó là lần đầu tiên Jobs có mặt tại đại bản doanh của Apple sau gần 11 năm. Jobs đã rời khỏi Apple vào năm 1985 sau khi thất bại trong cuộc tranh giành quyền điều hành công ty với John Sculley. Jobs đã ra đi trước khi có thể bị sa thải, và Jobs đã thành lập NeXT như một đối thủ trực tiếp của Apple với hy vọng đánh bật Apple khỏi hoạt động kinh doanh. Giờ đây, Jobs nghĩ đã quá muộn để cứu giúp Apple.

Trở thành CEO tạm thời

Ban đầu, Jobs ngần ngại giữ chức vụ tại Apple. Jobs đã là CEO của một công ty khác – Pixar, công ty mới bắt đầu phát triển sau thành công vang dội của bộ phim đầu tay, *Câu chuyện đồ chơi*. Với thành công tại Hollywood, Jobs ngần ngại quay trở lại hoạt động kinh doanh công nghệ tại Apple. Jobs mệt mỏi với việc đổi mới các sản phẩm công nghệ bị lỗi thời nhanh chóng. Jobs muốn làm những thứ có giá trị tồn tại lâu hơn. Một bộ phim hay chẳng hạn. Một câu chuyện hay tồn tại hàng thập kỷ. Vào năm 1997, Jobs phát biểu với tờ *Time*:

“Tôi không nghĩ bạn sẽ có thể bán bất kỳ chiếc máy tính nào hiện nay trong 20 năm tới. [Nhưng] Nàng Bạch Tuyết đã bán 28 triệu cuốn, và nó là một câu chuyện có từ 60 năm trước. Mọi người không còn đọc Herodotus⁽²⁾ hay Homer⁽³⁾ cho bọn trẻ nữa, nhưng mọi người đều xem phim. Đó là những chuyện thần thoại với chúng ta ngày nay. Disney đã đem những chuyện thần thoại này vào trong văn hoá của chúng ta, tôi hy vọng Pixar cũng có thể làm được như vậy.”

Nhưng có lẽ quan trọng hơn, Jobs nghi ngại Apple khó có thể phục hồi trở lại. Trong thực tế, Jobs quá hoài nghi đến mức đã bán 1,5 triệu cổ phiếu Apple mà ông nhận được khi bán công ty NeXT với giá thấp nhất vào tháng 6/1997 – bán tất cả trừ một cổ phiếu mang tính tượng trưng duy nhất. Ông không nghĩ Apple có tương lai đáng giá hơn một cổ phiếu.

Nhưng vào đầu tháng 7/1997, ban quản trị Apple yêu cầu Amelio từ chức sau một chuỗi những báo cáo tài chính tồi tệ, bao gồm một báo cáo thua lỗ 750 triệu đô-la, khoản thua lỗ lớn nhất đối với một công ty đặt tại Silicon Valley.

Đa phần mọi người đều cho rằng Jobs đã lật đổ Amelio sau cuộc đảo chính phòng họp được lập kế hoạch cẩn thận. Nhưng không có bằng chứng nào cho thấy Jobs đã lập kế hoạch tiếp quản công ty cả. Thực tế, điều trái ngược dường như lại là sự thật. Một vài người được phỏng vấn trong quá trình viết cuốn sách này nói rằng lúc đầu Jobs không hề có ý định quay trở lại Apple – Jobs quá bận rộn với Pixar. Thậm chí cuốn tự truyện của Amelio cũng cho thấy Jobs không có hứng thú nắm quyền lãnh đạo Apple, nếu các bạn bỏ qua những lời khẳng định trái ngược của Amelio. “Jobs không muốn thỏa thuận (bán NeXT) bao gồm cam kết Jobs phải quan tâm đến công việc kinh doanh tại Apple,” Amelio viết. Phần trước trong cuốn tự truyện của mình, Amelio viết Jobs muốn được trả bằng tiền mặt cho vụ mua bán NeXT; Jobs không muốn bất kỳ cổ phần nào của Apple. Nhưng Amelio kiên quyết trả bằng một khoản lớn cổ phiếu bởi vì ông ta không muốn Jobs bỏ đi. Amelio muốn Jobs cam kết gắn bó với Apple, để Jobs “dính dáng đến cuộc chơi”, như ý muốn của Amelio.

Amelio thổ lộ rằng Jobs một vài lần sắp đặt kế hoạch lật đổ ông ta để có thể tiếp quản quyền quản lý công ty, nhưng không đưa ra được bất kỳ bằng chứng trực tiếp nào. Đối với Amelio, đổ lỗi cho Jobs về ý định lật đổ ông ta hẳn sẽ dễ chịu hơn việc thừa nhận thẳng thắn rằng ban quản trị Apple đã mất lòng tin vào mình. Sau khi sa thải Amelio, ban quản trị Apple không có ứng cử viên nào để cân nhắc vào vị trí này. Jobs đang tham vấn cho Apple với vai trò là cố vấn đặc biệt cho Amelio (chẳng có gì khuất tất trong chuyện này). Ban quản trị công ty đề nghị Jobs thế vào vị trí đang khuyết. Jobs tạm thời chấp thuận trong một thời gian. Sáu tháng đảm nhiệm chức vụ giám đốc điều hành tạm thời (iCEO), ông thường bị nhắc đến một cách đùa cợt trong nội bộ công ty Apple. Vào tháng Tám, ban quản trị Apple chính thức bổ nhiệm Jobs vào vị trí iCEO trong khi vẫn tiếp tục tìm kiếm một người thay thế lâu dài. Những người ác ý cho rằng thay vì Apple lôi kéo được Jobs khi mua lại NeXT, chính Jobs đã giành được Apple nhưng sắp xếp khéo léo để Apple phải trả tiền cho mình.

Khi Jobs đảm nhiệm chức vụ này, Apple đang bán khoảng 40 sản phẩm khác nhau – mọi thứ: từ máy in phun tới điện thoại cầm tay Newton. Một vài sản phẩm đang dẫn đầu thị trường. Tuy nhiên, những sản phẩm máy tính của Apple lại thất bại. Nó được phân ra thành một vài dòng máy tính chính – Quadra, Power Mac, Performa, và PowerBook – mỗi dòng sản phẩm lại có hàng chục phiên bản khác nhau. Nhưng khó có thể phân biệt giữa những phiên bản này trừ những cái tên sản phẩm rối rắm kiểu như Performa 5200CD, Performa 5210CD, Performa 5215CD, và Performa 5220CD.

“Điều đầu tiên tôi nhận thấy khi ở đây là có tới một tỷ linh một sản phẩm,” Jobs phát biểu sau này. “Điều này thật vô lý. Và tôi bắt đầu hỏi mọi người, tại sao tôi nên giới thiệu một máy tính phiên bản 3400 thay vì phiên bản 4400? Khi nào khách hàng nên sử dụng phiên bản 6500 chứ không phải là phiên bản 7300? Và sau ba tuần, chính tôi vẫn không thể phân biệt được các mã sản phẩm. Nếu như chính tôi không thể phân biệt được... thì làm sao khách hàng có thể lựa chọn?”

Một kỹ sư làm việc tại Apple vào năm 1995 mà tôi phỏng vấn nhớ đã nhìn thấy một bảng quảng cáo kèm biểu đồ phát triển được gắn trên bức tường tại trụ sở Apple. Bảng quảng cáo này có tiêu đề *Làm thế nào để lựa chọn chiếc máy tính Mac của bạn* với mục đích hướng dẫn khách hàng lựa chọn qua hàng tá các sản phẩm. Nhưng nó chỉ cho thấy sự rắc rối trong chiến lược sản phẩm của Apple. “Bạn biết có điều gì đó sai lầm khi bạn phải cần tới một bảng quảng cáo để lựa chọn chiếc máy tính Mac cho mình,” người kỹ sư đó nói.

Cấu trúc tổ chức của Apple cũng trong tình trạng lộn xộn tương tự. Apple đã phát triển thành một công ty có quy mô lớn, nằm trong bản xếp hạng *Fortune* 500 với hàng nghìn kỹ sư và số lượng quản lý tương ứng. “Apple trước thời kỳ của Jobs phát triển rục rờ, năng động, hỗn loạn và hoạt động không đúng chức năng,” Don Norman, người phụ trách Nhóm Công nghệ tiên tiến của Apple khi Jobs giữ quyền lãnh đạo nhớ lại. Được biết đến với tên viết tắt ATG, nhóm này thuộc bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm của Apple và đã đi tiên phong trong một vài công nghệ quan trọng.

“Khi tôi gia nhập Apple vào năm 1993, công ty này thật tuyệt vời,” Norman nói với tôi trong một cuộc phỏng vấn qua điện thoại. “Bạn có thể làm công việc mang tính sáng tạo, đổi mới. Nhưng nó thật là hỗn loạn. Bạn không thể làm điều này trong một tổ chức. Bạn cần một vài người sáng tạo, và những người còn lại hoàn thành công việc.” Theo Norman, những kỹ sư của Apple có khả năng làm những công việc giàu trí tưởng tượng và sáng tạo, nhưng không phải là những công việc mang tính kỹ thuật và tay chân tỉ mỉ. Họ có thể sáng tạo cả ngày nhưng hiếm khi hoàn thành công việc được phân công. Với vai trò là một giám đốc điều hành, điều này có thể khiến Norman phát điên. Những mệnh lệnh được chuyển xuống, nhưng không thể tin được, 6 tháng sau vẫn chẳng có gì được thực hiện. “Điều này thật là lố bịch,” Norman nói.

John Warnock, thành viên Adobe, một trong những đối tác phần mềm lớn nhất của Apple, nói tình trạng này đã thay đổi nhanh chóng kể từ khi Jobs trở lại. “Jobs xuất hiện với một quyết tâm mạnh mẽ và bạn phải lựa chọn tham gia hay rời khỏi con tàu này,” Warnock nói. “Bạn

phải điều hành Apple theo cách đó – rất trực tiếp và mạnh mẽ. Bạn không thể làm dang dở. Khi Steve gặp một vấn đề, ông ta xử lý nó với quyết tâm mạnh mẽ. Tôi nghĩ Jobs làm việc điềm đạm trong những năm điều hành NeXT nhưng giờ đây Jobs không còn điềm đạm nữa.”

Cuộc điều tra của Steve

Ngay những ngày đầu quay trở lại Apple với vị trí iCEO, Jobs bắt đầu tiến hành cải tổ. Khi cam kết hành động, Jobs phải nhanh chóng sửa đổi Apple. Jobs ngay lập tức tiến hành một cuộc điều tra về tất cả sản phẩm do Apple sản xuất. Jobs xem xét từng phần của công ty, tìm ra đâu là những giá trị cốt lõi. “Jobs cần phải tiến hành xem xét mọi thứ đang diễn ra,” Jim Oliver, trợ lý cho Jobs trong một vài tháng sau khi Jobs quay trở lại công ty nói. “Jobs nói chuyện với tất cả các nhóm phát triển sản phẩm. Jobs muốn biết rõ phạm vi và quy mô của các nhóm nghiên cứu. Jobs nói: ‘Mọi thứ cần phải được sắp xếp hài hoà. Chúng ta có thực sự cần một phòng thư viện của công ty?’”

Jobs dựng mô hình quầy bán hàng trong một phòng họp lớn và gọi từng nhóm phát triển sản phẩm vào. Khi tất cả mọi người được triệu tập, Jobs đi thẳng vào công việc. “Không cần giới thiệu, hoàn toàn không cần,” Peter Hoddie nhớ lại. Hoddie là một lập trình viên hăng hái, người sau đó trở thành kiến trúc sư trưởng cho phần mềm đa phương tiện QuickTime của Apple. “Một vài người bắt đầu ghi chép. Steve nói: ‘Các bạn không cần phải ghi chép. Nếu điều đó là quan trọng, các bạn sẽ ghi nhớ nó.’”

Những kỹ sư và lập trình viên giải thích chi tiết công việc họ đang tiến hành. Họ miêu tả cụ thể những sản phẩm của mình, giải thích cơ chế làm việc, cách thức bán hàng, và những kế hoạch tiếp theo. Jobs cẩn thận lắng nghe và đặt ra nhiều câu hỏi. Jobs bị thu hút sâu sắc. Cuối những bài thuyết trình, thỉnh thoảng ông đặt ra những câu hỏi giả thuyết: “Nếu tiền bạc không phải là vấn đề, các bạn sẽ làm gì?”

Quá trình xem xét của Jobs diễn ra âm thầm và chi tiết trong vài tuần. Không có một lời than phiền nào mà vì nó Jobs mang tiếng xấu. “Steve nói công ty cần phải tập trung, và mỗi nhóm cá nhân riêng lẻ cần phải làm công việc giống nhau,” Oliver nhớ lại. “Nó diễn ra khá nghiêm túc và êm ả. Ông ấy nói: ‘Apple đang trong tình trạng khó khăn về tài chính nghiêm trọng và chúng ta không có đủ tiềm lực để làm bất kỳ công việc nào khác.’ Jobs khá là hoà nhã khi đề cập vấn đề, nhưng rất kiên quyết.”

Jobs không ra quyết định cắt giảm từ trên xuống. Ông yêu cầu mỗi nhóm phát triển sản phẩm đề cử danh sách những thứ cần cắt giảm và

những thứ phải giữ lại. Nếu các nhóm muốn giữ lại một dự án phát triển sản phẩm, nó cần phải thuyết phục được Jobs và phải thuyết phục một cách ấn tượng. Có thể hiểu được, một vài nhóm tranh luận để giữ những dự án khó thu lợi nhuận nhưng có lẽ mang tầm chiến lược hay là công nghệ tiên tiến nhất trên thị trường. Nhưng Jobs thường xuyên nói nếu dự án đó không đem lại lợi nhuận, nó phải bị cắt giảm. Oliver nhớ lại, phần lớn các nhóm tự nguyện dâng một vài con cừu hiến tế (cắt giảm một số dự án) nhưng Jobs nói rằng: ‘Điều đó là không đủ.’”

“Để Apple tiếp tục tồn tại, chúng ta cần phải cắt giảm thêm nữa,” Oliver nhớ lại lời Jobs nói. “Không có các cuộc tranh cãi nảy lửa. Không có những lời lăng mạ. Nó chỉ đơn giản là, ‘Chúng ta cần phải tập trung và làm những việc chúng ta có chuyên môn cao.’” Một vài lần, Oliver thấy Jobs vẽ một biểu đồ đơn giản về thu nhập hàng năm của Apple lên bảng trắng. Biểu đồ này cho thấy sự suy giảm nhanh chóng, từ 12 tỷ đô-la một năm xuống còn 10 tỷ đô-la, và sau đó còn 7 tỷ đô-la. Jobs giải thích Apple khó có thể đạt lợi nhuận 12 tỷ đô-la, hay 10 tỷ đô-la một năm, nhưng nó sẽ đạt lợi nhuận 6 tỷ đô-la.

Tài sản của Apple

Trong một vài tuần sau đó, Jobs đã tiến hành một số thay đổi quan trọng.

Ban quản lý. Jobs thay thế phần lớn bộ máy lãnh đạo Apple bằng những người quen biết trong lĩnh vực công nghệ, bao gồm Larry Ellison, một người có vai trò quan trọng tại Oracle đồng thời là bạn của ông. Một vài trợ lý của Jobs tại NeXT cũng được đảm nhiệm những vị trí quan trọng tại Apple: David Manovich chịu trách nhiệm về bán hàng; Jon Rubinstein chịu trách nhiệm về phần cứng; Avadis “Avie” Tevanian chịu trách nhiệm về phần mềm. Jobs tiến hành thay thế toàn bộ phần còn lại của ban điều hành, trừ một ngoại lệ. Jobs giữ lại Fred Anderson, giám đốc tài chính, người mới được Amelio thuê và không phải là nhân viên lâu năm.

Microsoft. Jobs giải quyết vụ kiện bằng sáng chế kéo dài gây nhiều thiệt hại với Microsoft. Để bù lại việc Apple từ bỏ vụ kiện cáo buộc hệ điều hành Windows của Microsoft bắt chước hệ điều hành Mac, Jobs đã thuyết phục Bill Gates tiếp tục phát triển những bộ chương trình Office quan trọng cho Mac. Thiếu bộ chương trình Office, Mac sẽ chết yểu. Jobs cũng thuyết phục được Gates công khai ủng hộ Apple với khoản đầu tư 150 triệu đô-la. Khoản đầu tư này chủ yếu mang tính biểu tượng nhưng thị trường chứng khoán Phố Wall thích điều đó: Giá trị cổ phiếu Apple ngay lập tức tăng 30%. Đáp lại điều đó, Gates thuyết phục Jobs sử dụng chương trình Internet Explorer của Microsoft làm trình duyệt

mặc định trên Mac, một sự nhượng bộ quan trọng vì Microsoft phải cạnh tranh quyết liệt với Netscape để giành quyền kiểm soát mạng internet.

Jobs bắt đầu những cuộc nói chuyện cá nhân với Gates, sau đó Gates cử giám đốc tài chính của Microsoft, Gregory Maffei đến đàm phán với Jobs. Maffei đến gặp Jobs tại nhà riêng và họ cùng đi dạo xung quanh khu vực Palo Alto rậm rạp. Jobs đi chân trần. “Đó là một sự thay đổi tương đối quan trọng trong mối quan hệ giữa hai công ty,” Maffei kể lại. “[Jobs] nói chuyện khá cởi mở và quynh rũ. Jobs nói: ‘Đó là những điều chúng ta quan tâm và đó là điều quan trọng.’ Và chúng tôi cùng nhau thu hẹp danh sách khúc mắc. Chúng tôi đã từng tiếp xúc nhiều với Amelio, và họ thường đưa ra những ý kiến không có nhiều khả năng đạt được đồng thuận. Jobs, ngược lại, rất có năng lực đàm phán. Ông ấy không đòi hỏi phải có tới 23.000 điều khoản. Ông ấy có khả năng đánh giá vấn đề toàn diện và nhanh chóng xác định điều thực sự cần phải làm. Chúng tôi nhận thấy Jobs có đủ sự tín nhiệm để thuyết phục các thành viên Apple đi đến thỏa thuận.”

Nhãn hiệu. Jobs nhận thấy trong khi việc tiêu thụ sản phẩm rơi vào tình trạng tồi tệ thì nhãn hiệu Apple vẫn khá mạnh. Jobs coi nhãn hiệu là một trong những tài sản vô hình nhưng rất quan trọng của công ty, và tất nhiên là tài sản cốt lõi, nhưng nó cần phải được thổi vào một sức sống mới. “Đâu là những nhãn hiệu nổi tiếng? Levi’s, Coke, Disney, Nike,” Jobs nói với tạp chí *Time* vào năm 1997. “Phần lớn mọi người sẽ đặt Apple vào trong danh sách đó. Các bạn có lẽ sẽ phải chi hàng tỷ đô-la để xây dựng một nhãn hiệu không nổi tiếng bằng Apple. Nhưng Apple vẫn chưa biết cách khai thác thích đáng nguồn vốn quý giá này. Rốt cuộc cái gì là Apple? Apple là những người vượt ra ngoài giới hạn, những người muốn sử dụng máy tính để thay đổi thế giới, giúp họ sáng tạo những thứ tạo ra sự khác biệt chứ không chỉ là để hoàn thành công việc.

Jobs tổ chức tuyển chọn giữa 3 công ty quảng bá cho sản phẩm của Apple. Jobs đưa ra với họ ý tưởng tiến hành một chiến dịch quảng bá nhãn hiệu quy mô lớn. Công ty thắng cuộc là TBWAChiatDay, công ty đã thực hiện chiến dịch quảng cáo thần kỳ Super Bowl vào năm 1984 cho chiếc máy tính Mac đầu tiên của Apple. Sau đó, TBWA đã thực hiện chiến dịch “Thay đổi cách suy nghĩ” cùng sự cộng tác chặt chẽ của Jobs.

Khách hàng. Jobs chỉ ra một tài sản quan trọng khác của Apple chính là khách hàng – khoảng 25 triệu người sử dụng máy tính Mac vào thời điểm đó. Họ là những khách hàng trung thành, số lượng khách hàng trung thành đáng mơ ước của bất kỳ công ty nào. Nếu họ tiếp tục

mua máy tính của Apple, họ sẽ là nền tảng quan trọng cho sự phục hồi trở lại.

Máy tính sao chép vô tính. Jobs quyết định chấm dứt hoạt động của lĩnh vực kinh doanh máy tính sao chép vô tính. Quyết định này đã gây ra tranh cãi kịch liệt, thậm chí ngay trong nội bộ công ty, nhưng nó nhanh chóng cho phép Apple một lần nữa chiếm lĩnh toàn bộ thị trường máy tính Mac bằng cách loại bỏ sự cạnh tranh. Các khách hàng không còn có thể mua những chiếc máy tính Mac giá rẻ hơn từ Power Computing hay Motorola hay Umax. Đối thủ cạnh tranh duy nhất là Windows, và Apple thuộc về một định đề hoàn toàn khác. Việc xoá bỏ những chiếc máy tính sao chép vô tính không được những người sử dụng Mac đồng tình, những người đang trở nên quen thuộc với việc mua những chiếc máy tính Mac giá rẻ từ những nhà sản xuất máy tính sao chép vô tính, nhưng quyết định đó là một hành động chiến lược đúng đắn đối với Apple.

Nhà cung cấp. Jobs cũng đàm phán các thỏa thuận mới với những nhà cung cấp cho Apple. Vào thời điểm đó, cả IBM và Motorola đều cung cấp bộ vi mạch cho Apple. Jobs quyết định để họ cạnh tranh với nhau. Jobs thông báo sắp tới Apple chỉ có thể hợp tác với một trong số họ, và hy vọng nhận được thỏa thuận giảm giá đáng kể từ đối tác sẽ lựa chọn. Dĩ nhiên Jobs không chấm dứt việc hợp tác với cả hai công ty, nhưng vì Apple là khách hàng vi mạch PowerPC quan trọng duy nhất của cả hai nên Jobs đã nhận được sự giảm giá mà Jobs mong muốn cũng như, quan trọng hơn, lời cam kết tiếp tục phát triển dòng vi mạch này. “Điều đó thật chẳng dễ dàng gì,” Jobs nói với tạp chí *Time*. “Nhưng có nhiều thỏa thuận bất lợi mà chúng tôi phải chấm dứt.”

Dòng sản phẩm. Điều quan trọng nhất mà Jobs thực hiện là đơn giản hoá triệt để dòng sản phẩm của Apple. Trong văn phòng giản dị ở gần phòng họp ban quản trị công ty (có thông tin Jobs không thích những văn phòng được trang trí cầu kỳ của Amelio và từ chối sử dụng chúng), Jobs vẽ một đường kẻ ô 2x2 đơn giản trên tám bảng trắng. Trên cùng Jobs viết “Khách hàng thông thường” và “Khách hàng chuyên biệt,” và ở dưới là “Máy tính xách tay” và “Máy tính để bàn.” Đó là chiến lược sản phẩm mới của Apple. Chỉ có 4 chiếc máy tính: 2 chiếc máy tính xách tay và 2 chiếc máy tính để bàn, nhằm vào cả khách hàng thông thường và những người sử dụng chuyên biệt.

Cắt giảm dòng sản phẩm là một hành động đầy khó khăn. Cần rất nhiều tính toán để cắt giảm cơ bản một công ty trị giá nhiều tỷ đô-la. Chấm dứt tất cả các sản phẩm chỉ để tập trung vào 4 dòng sản phẩm chính là hành động quyết liệt. Một vài người cho rằng điều này thật điên

rò, thậm chí là hành động tự sát. “Chúng tôi ngạc nhiên đến há hốc mồm khi nghe kế hoạch đó,” cựu chủ tịch Apple Edgar Woodlard Jr. nói với tạp chí *Business Week*. “Nhưng hành động đó thật là sáng suốt.” Jobs biết Apple chỉ còn một vài tháng trước khi bị phá sản và cách duy nhất để cứu công ty là tập trung mọi nguồn lực vào công việc nó làm tốt nhất: chế tạo những chiếc máy tính dễ sử dụng cho những khách hàng thông thường và những khách hàng chuyên biệt thích sáng tạo.

Jobs đã huỷ bỏ hàng trăm dự án phần mềm và phần lớn các dự án phần cứng. Amelio cũng đã huỷ bỏ gần 300 dự án tại Apple – từ những máy tính nguyên mẫu cho tới những phần mềm mới – và sa thải hàng nghìn công nhân, nhưng Amelio phải dừng lại ở đó. “Có giới hạn cắt giảm mà một CEO có thể thực hiện,” Oliver nói. “Amelio đã phải chịu những áp lực khổng lồ khi ông ta làm như vậy. Dễ dàng hơn cho Steve khi chỉ phải cắt giảm 50 dự án và giảm xuống còn 10.”

Những dự án bị cắt giảm là các monitor, máy in, và – gây ra nhiều tranh cãi nhất – điện thoại cầm tay Newton, một hành động khiến những người yêu mến điện thoại Newton phản đối bằng việc dán những áp phích và loa phóng thanh ra rả phát suốt ngày trong bãi đỗ xe của Apple. CHÚNG TÔI CẦN ĐIỆN THOẠI NEWTON, một tấm áp phích viết. Một tấm khác có ghi ĐIỆN THOẠI NEWTON LÀ HOA TIÊU CỦA TÔI.

Nhiều người cho rằng loại việc bỏ điện thoại Newton là một hành động trả thù Sculley, người đã lật đổ Jobs khỏi Apple vào cuối thập kỷ 1980. Điện thoại Newton là đứa con tinh thần của Sculley, và đây có lẽ là cú lại quả của Jobs. Sau cùng, bộ phận phát triển điện thoại Newton đã nộp khoản lợi nhuận đầu tiên và được tách ra thành một công ty riêng. Một ngành công nghiệp hoàn toàn mới mở cho điện thoại cầm tay đã ra đời, sau đó nhanh chóng bị chiếm lĩnh bởi Palm Pilot.

Nhưng với Jobs, điện thoại Newton là một yếu tố gây mất tập trung. Apple chú trọng vào lĩnh vực kinh doanh máy tính, và điều đó có nghĩa là nó phải tập trung vào máy tính. Cũng tương tự với máy in laser. Apple là một trong số những công ty đầu tiên phát triển máy in laser và chiếm một thị phần lớn.

Nhiều người cho rằng Jobs đang vứt bỏ hàng triệu đô-la khi chấm dứt sản xuất máy in laser.

Nhưng Jobs lập luận rằng Apple nên bán những chiếc máy tính hàng đầu: những chiếc máy tính thiết kế đẹp, chất lượng tốt cho phân khúc hàng cao cấp của thị trường, cũng giống như những chiếc xe hơi xa xỉ. Jobs lập luận tất cả xe hơi đều được sản xuất giống nhau – chúng đi

theo quy trình từ A đến B – nhưng nhiều người sẵn sàng trả khoản tiền lớn cho một chiếc BMW hơn là một chiếc Chevy. Jobs thừa nhận sự so sánh đó không phải là hoàn hảo (xe hơi chạy bằng xăng của bất cứ ai, nhưng máy tính Mac không thể chạy phần mềm Windows), nhưng lập luận rằng nền tảng khách hàng của Apple đủ lớn để kiếm được lợi nhuận đáng kể.

Với Jobs, đó là điểm quan trọng. Apple chịu và luôn chịu áp lực phải bán những chiếc máy tính giá rẻ. Nhưng Jobs kiên quyết bảo vệ quan điểm của mình rằng Apple không bao giờ cạnh tranh trong thị trường máy tính thông dụng, đó là một cuộc đua giảm giá tới mức thấp nhất. Giữa Dell, Compaq, và Gateway, còn hàng chục những nhà sản xuất máy tính khác, tất cả đều sản xuất sản phẩm cơ bản giống nhau, chỉ khác biệt về giá cả. Thay vì bắt chước Dell sản xuất những chiếc máy tính rẻ nhất có thể, Apple nên sản xuất những sản phẩm tốt nhất đem lại đủ lợi nhuận để tiếp tục phát triển thêm nhiều sản phẩm cao cấp khác.

Bạn có thể thu được nhiều lợi nhuận khi bán một chiếc máy tính trị giá 3.000 đô-la hơn là một chiếc máy tính 500 đô-la, ngay cả khi bạn bán được ít sản phẩm hơn. Bằng cách hướng vào dòng sản phẩm trung bình và cao cấp của thị trường, Apple chiếm được khoản lợi nhuận lớn nhất trong hoạt động kinh doanh: khoảng 25%. Khoản lợi nhuận của Dell chỉ chiếm khoảng 6,5%, trong khi khoản lợi nhuận của Hewlett-Packard thậm chí còn thấp hơn, khoảng 5%.

Vào mùa hè năm 2007, Dell là nhà sản xuất máy tính lớn nhất thế giới, với thị phần khổng lồ 30% tại thị trường Mỹ. Apple đứng thứ 3, với thị phần nhỏ hơn nhiều chỉ có 6,3%. Nhưng trong quý 3 năm 2007, Apple thông báo khoản lợi nhuận kỷ lục 818 triệu đô-la, trong khi Dell, bán máy tính nhiều gấp 5 lần Apple, chỉ kiếm được 2,8 triệu đô-la lợi nhuận. Quả thực một phần lớn lợi nhuận của Apple đến từ việc bán máy nghe nhạc iPod, và Dell đang tiến hành cải tổ, nhưng rõ ràng Apple thu được nhiều tiền hơn từ việc bán một chiếc máy tính xách tay cao cấp MacBook Pro với giá 3.500 đô-la (lãi khoảng 875 đô-la) so với việc Dell bán một chiếc máy tính 500 đô-la (lãi khoảng 25 đô-la). Đó là lý do tại sao vào năm 2006, Dell mua Alienware, một nhà sản xuất máy tính chuyên chơi game mới ra đời, để cạnh tranh tại thị trường máy tính cao cấp chứ không chỉ bán những chiếc máy tính rẻ nhất có thể.

Điều rõ ràng trong nhiều năm là Apple không cạnh tranh trong cùng thị trường như những công ty máy tính khác. Trong nhiều năm, hoạt động kinh doanh của nó được đánh giá bằng số lượng máy bán ra, chứ không phải bằng giá trị của những chiếc máy đó. Thành công trong thị trường máy tính thường được đánh giá bằng số lượng thay vì chất lượng.

Những chuyên gia của công ty theo dõi thị trường Gartner liên tục kêu gọi Apple rời khỏi hoạt động kinh doanh phần cứng vì thị phần trong năm 2000 đã giảm xuống còn một con số. Nhưng tôn chỉ của Apple là tìm kiếm mảng thị trường có lợi nhuận cao nhất chứ không phải cố gắng bán số lượng máy tính lớn nhất.

Đó là định nghĩa của Jobs về mô hình kinh doanh của Apple, mô hình vẫn còn tồn tại đến ngày nay, sau khi trải nghiệm nhiều sản phẩm và dòng sản phẩm: bán những sản phẩm công nghệ có thiết kế đẹp, chất lượng tốt mặc dù không có giá thành rẻ nhất trên thị trường, nhưng đòi hỏi lòng trung thành có căn cứ của khách hàng bởi lẽ nhãn hiệu Apple là biểu trưng cho chất lượng.

Cắt giảm số lượng sản phẩm là một hành động khôn ngoan. Ít sản phẩm hơn đồng nghĩa với việc lượng hàng tồn kho ít hơn, điều có tác động ngay lập tức tới điểm cốt lõi của công ty. Jobs có khả năng cắt giảm lượng hàng tồn kho của Apple từ hơn 400 triệu đô-la xuống dưới 100 triệu đô-la trong một năm. Trước đó, công ty buộc phải tiến hành cắt giảm giá trị tài sản nhiều triệu đô-la do những chiếc máy tính tồn kho. Bằng việc cắt giảm tối đa dòng sản phẩm, Jobs hạn chế tối thiểu nguy cơ bị tác động bởi việc sụt giảm lượng lớn giá trị tài sản, loại tác động có thể làm công ty phá sản.

Việc cắt giảm dòng sản phẩm và tái tổ chức công ty không hề dễ dàng đối với Jobs khi phải cân nhắc suy tính đường đi nước bước kỹ càng. “Tôi chưa bao giờ cảm thấy mệt mỏi như vậy,” Jobs nói với tạp chí *Fortune* vào năm 1998. “Tôi thường trở về nhà vào khoảng 10 giờ đêm và đổ gục xuống giường, thức dậy vào khoảng 6 giờ sáng ngày hôm sau, đi tắm và rồi đến công ty. Vợ tôi mới là người xứng đáng nhận tất cả những lời khen ngợi vì đã giúp tôi kiên trì làm việc. Cô ấy ủng hộ tôi hết mình và chăm sóc gia đình khi chồng thường xuyên vắng mặt.”

Đôi lúc Jobs phân vân liệu mình có đang làm điều đúng đắn hay không. Jobs đã là CEO tại Pixar, xưởng phim đang đón nhận sự thành công rực rỡ của bộ phim *Câu chuyện đồ chơi*. Jobs biết quay trở lại Apple sẽ tạo áp lực lên Pixar, gia đình và danh tiếng của mình. “Sẽ không trung thực nếu thỉnh thoảng tôi không tự hỏi liệu mình đã đưa ra quyết định chính xác khi quay trở lại Apple,” Jobs nói với tạp chí *Time*. “Nhưng tôi tin cuộc đời là một sự vận động có quy luật, mọi việc không phải diễn ra một cách tình cờ.”

Jobs rất lo lắng về việc thất bại. Apple đang gặp rắc rối nghiêm trọng, Jobs có lẽ không thể cứu vãn được nó. Jobs giờ đây đã thực sự giành được một chỗ đứng nhất định, và ông không muốn phá hủy nó. Trong cuộc phỏng vấn với tạp chí *Fortune* vào năm 1998, Jobs nói ông thần

tượng Bob Dylan và thường lấy đó làm động lực cho cuộc sống. Một trong những điều Jobs ngưỡng mộ ở Dylan là việc ông ta không bao giờ ngừng sáng tạo. Nhiều nghệ sỹ thành công vào một vài thời điểm trong sự nghiệp cảm thấy không còn cảm hứng sáng tác: họ tiếp tục làm những công việc đã giúp họ thành công lúc đầu, nhưng họ không sáng tạo thêm nữa. “Nếu họ tiếp tục đối mặt với rủi ro bị thất bại, họ vẫn là những người nghệ sỹ,” Jobs nói. “Dylan và Picasso luôn luôn đương đầu với rủi ro phải chịu thất bại.”

Bị “loại bỏ kiểu Steve”

Mặc dù không có những báo cáo được công bố về việc sa thải hàng loạt hàng nghìn nhân viên sau khi Jobs giữ quyền lãnh đạo công ty, trên thực tế việc đó vẫn diễn ra. Phần lớn trong số đó, nếu không phải là tất cả, do các giám đốc phụ trách sản phẩm, những người trực tiếp sa thải nhân viên sau khi những dự án phát triển sản phẩm bị huỷ bỏ, thực hiện. Nhưng việc này được giữ im lặng tuyệt đối và không được ghi vào trong sổ sách.

Có nhiều câu chuyện – mang màu sắc nguy tạo – như việc Jobs đôn những nhân viên không may mắn vào góc thang máy và căn vặn về vai trò của họ trong công ty. Nếu câu trả lời của họ không làm Jobs thỏa mãn, họ sẽ bị sa thải ngay lập tức. Hành động này được biết đến như là “loại bỏ kiểu Steve.” Thuật ngữ này ngày nay trở thành một biệt ngữ công nghệ dùng cho bất kỳ dự án nào bị loại bỏ không khách sáo, kiểu như: “Dự án của tôi đã bị huỷ.”

Jim Oliver nghi ngờ bất kỳ nhân viên nào bị đích thân Steve sa thải ngay trong thang máy. Jobs có thể đã tuyên bố sa thải một vài người ngay tại chỗ, Oliver không có mặt lúc đó – nhưng Oliver đi theo Jobs gần như khắp mọi nơi trong vòng 3 tháng với vai trò trợ lý cá nhân của Jobs. Nếu Jobs từng sa thải bất kỳ ai, Oliver không tin rằng Jobs làm điều đó hơn một lần. “Nhưng những câu chuyện đó vẫn được lan truyền đi và khiến mọi người cảm thấy lo lắng,” Oliver nói. “Những câu chuyện đó được nhắc đi nhắc lại, nhưng tôi không bao giờ thấy ai bị Jobs sa thải cả.”

Từ những điều được nghe, Oliver đã nghĩ Jobs là một người vô cùng nóng tính, không thể đoán trước được, nhưng sau đó anh cảm thấy ngạc nhiên và thú vị khi thấy Jobs khá điềm tĩnh. Sự nóng tính của Jobs đã bị cường điệu hoá, Oliver nói. Oliver chính mắt chứng kiến một vài lần Jobs giận dữ nhưng nó “rất hiếm khi” diễn ra và thường có dự đoán trước. “Những lần la mắng công khai được toan tính rõ ràng,” Oliver nói.

Jobs có thể khai tử máy điện thoại Newton, nhưng ông giữ lại phần lớn nhóm phát triển Newton, những người được đánh giá là những kỹ sư giỏi. Jobs cần họ để phát triển một trong những chiếc máy tính trong sơ đồ sản phẩm đơn giản hoá của mình: máy tính xách tay cho khách hàng thông thường, sau này được đặt tên iBook. Trong khi tiến hành điều tra sản phẩm, Jobs cũng tiến hành một cuộc điều tra nhân sự. Những tài sản của công ty không chỉ là sản phẩm: mà đó còn là những nhân viên. Và trong số đó có một vài viên ngọc quý. “10 tháng trước tôi đã tìm được một đội ngũ thiết kế sản phẩm công nghiệp giỏi nhất tôi từng gặp trong đời mình,” sau này Jobs nói vậy về Jonathan Ive và những người thiết kế sản phẩm trong nhóm của Ive. Ive lúc đó đã làm việc cho Apple được một vài năm và thăng tiến lên vị trí trưởng nhóm thiết kế.

Jobs rất chú trọng tìm kiếm những người tài năng trong các nhóm phát triển sản phẩm, dù họ không phải là những người đóng vai trò chủ chốt đối với công ty. Peter Hoddie nói sau phần thuyết trình về phần mềm QuickTime, trong đó Hoddie nói rất nhiều về phần mềm này, Jobs hỏi tên Hoddie. “Tôi không biết liệu điều này là tốt hay xấu,” Hoddie nhớ lại. “Nhưng Jobs nhớ tên tôi.” Sau đó, Hoddie trở thành kiến trúc sư trưởng của QuickTime.

Kế hoạch của Jobs rất đơn giản: cắt giảm từ đó nhóm ưu tiên A – các thành viên trong ban giám đốc của công ty NeXT cũ, cùng những lập trình viên, kỹ sư, nhà thiết kế, và nhân viên marketing giỏi nhất của công ty – một lần nữa có thể phát triển các sản phẩm đổi mới, và tiếp tục nâng cấp cũng như cập nhật những sản phẩm này. “Nếu họ có thể sáng tạo ra 4 dòng sản phẩm tuyệt vời, đó là tất cả những thứ chúng tôi cần,” Jobs giải thích trong một cuộc phỏng vấn vào năm 1998. “Chúng tôi giao cho nhóm A thực hiện từng sản phẩm một thay vì phải có thêm nhóm B hay nhóm C. Chúng tôi có thể hoàn thành những sản phẩm này nhanh chóng hơn.” Jobs đảm bảo mô hình tổ chức của Apple được sắp xếp hợp lý và dễ hiểu. Biểu đồ tiến trình quản lý mới của Jobs khá là đơn giản: Jon Rubinstein phụ trách phần kỹ thuật, Avie Tevanian phụ trách phần mềm, Jonathan Ive phụ trách nhóm thiết kế, Tim Cook điều hành hoạt động và Mitch Mandich điều hành hoạt động bán sản phẩm toàn cầu. Jobs kiên quyết sử dụng chuỗi quản lý rõ ràng theo từng quy trình: mọi người trong công ty biết họ cần phải báo cáo với ai và họ cần phải làm gì. “Cơ cấu tổ chức này rõ ràng và đơn giản để hiểu, được phân công trách nhiệm rõ ràng,” Jobs trả lời tạp chí Business Week. “Mọi thứ cần trở nên đơn giản hơn. Đó là một trong những bí quyết của tôi – tập trung và đơn giản hoá.”

Ngài nói “Không”

Cách thức tập trung hoàn toàn khả năng công ty của Jobs đã đem lại hiệu quả. Hai năm sau đó, Apple giới thiệu 4 chiếc máy tính mới – đã được chứng minh là những sản phẩm đầu tiên trong chuỗi sản phẩm thành công vang dội.

Đầu tiên đó là chiếc Power Macintosh G3, một chiếc máy tính chuyên dụng có tốc độ xử lý cao được giới thiệu vào năm 1997. Ngày nay nó gần như đã bị lãng quên nhưng chiếc G3 là một sản phẩm thành công lớn với những khách hàng trọng tâm của Apple – những người sử dụng với mục đích chuyên biệt – và đã bán được số lượng đáng ngưỡng mộ 1 triệu máy trong năm đầu tiên. Tiếp nối chiếc G3 là chiếc máy tính nhiều màu sắc iBook và chiếc Power Mac bằng chất liệu titan với kiểu dáng đẹp, cả hai sản phẩm trên đều đứng đầu thị trường máy tính. Nhưng chính chiếc iMac, một chiếc máy tính hình giọt nước mắt với màu sắc của trái cây mới là sản phẩm thành công vang dội. Chiếc iMac đã bán được 6 triệu chiếc, trở thành máy tính bán chạy nhất mọi thời đại. Chiếc iMac trở thành một hiện tượng văn hoá, bắt đầu cho một chuỗi các sản phẩm bằng nhựa có thể nhìn xuyên qua nhiều đến hoa mắt, từ bàn chải đánh răng cho tới máy sấy tóc. Bill Gates cũng cảm thấy lo lắng trước thành công của iMac. “Một điều Apple đang chứng minh ngày nay là sự dẫn đầu trong lĩnh vực màu sắc,” Gates nói. “Chúng tôi sẽ không mất nhiều thời gian để bắt kịp trong lĩnh vực đó, tôi không nghĩ là như vậy.” Gates không thể nhận thấy đằng sau những màu sắc khác thường của iMac, chiếc máy tính này có những đặc điểm nổi bật khác khiến nó trở thành sản phẩm được khách hàng ưa chuộng: cài đặt dễ dàng, phần mềm thân thiện, và một cá tính riêng.

Jobs tập trung mọi nguồn lực của Apple vào một danh sách nhỏ các sản phẩm mà công ty có thể thực hiện tốt. Nhưng sự tập trung đó cũng được áp dụng với cả những sản phẩm riêng lẻ nữa. Để tránh “sự ôm đồm những chức năng mới” – danh sách ngày càng phình ra với những tính năng thường được thêm vào sản phẩm mới trong giai đoạn thiết kế và sau khi sản phẩm đó được tung ra thị trường – Jobs luôn đòi hỏi sự tập trung cao độ. Nhiều điện thoại di động là những ví dụ rõ ràng về sự ôm đồm tích hợp các chức năng mới. Chúng thực hiện quá nhiều chức năng, nhưng đôi khi những chức năng cơ bản như điều chỉnh âm lượng hay kiểm tra hộp thư thoại lại bị nhiều chức năng rườm rà khác che khuất. Để tránh gây bối rối cho khách hàng với danh sách vô tận những lựa chọn phức tạp, một trong những tiêu chí ưa thích của Jobs tại Apple là: “Tập trung có nghĩa là nói không.”

Tập trung cũng là có đủ tự tin để nói “không” khi mọi người khác nói

“có”. Ví dụ khi Jobs tung ra máy tính iMac, nó không có ổ đĩa mềm, trang bị tiêu chuẩn trên máy tính lúc đó. Ngày nay điều này có vẻ là ngu ngốc nhưng lúc đó khách hàng và báo chí cực lực phản đối. Nhiều chuyên gia nói việc thiếu một ổ đĩa mềm là sai lầm nghiêm trọng có thể khiến iMac thất bại. “Máy tính iMac gọn gàng, lịch sự, không có ổ đĩa mềm – và là sản phẩm thất bại,” Hiawatha Bray bình luận trên tạp chí Boston Globe vào tháng 5/1998.

Jobs không chắc chắn trăm phần trăm về quyết định của mình, Hoddie nói: nhưng Jobs tin tưởng ổ đĩa mềm đang trở nên lỗi thời. Chiếc iMac được thiết kế như một chiếc máy tính có khả năng nối mạng Internet, và những người sử dụng có thể sử dụng mạng Internet để truyền dữ liệu hay tải phần mềm, Jobs lý giải. Chiếc iMac cũng là một trong những chiếc máy tính đầu tiên trên thị trường sử dụng USB, một tiêu chuẩn kết nối ngoại vi mới mà không công ty nào trừ Intel sử dụng (và Intel đã phát minh ra nó). Nhưng quyết định bỏ ổ đĩa mềm và sử dụng USB cho thấy khả năng đi trước của iMac. Nó giống như một sản phẩm dành cho tương lai, bất kể là có chủ ý hay không.

Jobs cũng giữ cơ cấu sản phẩm của Apple hết sức đơn giản và tập trung. Những năm cuối thập kỷ 1990 và đầu những năm 2000, Apple tung ra thị trường 5 dòng sản phẩm chính: 2 chiếc máy tính để bàn và xách tay chính, một vài loại monitor, máy nghe nhạc iPod và phần mềm iTunes. Sau đó, công ty tung thêm máy tính Mac mini, điện thoại iPhone, AppleTV, và một số phụ kiện cho iPod, như tất và băng tay bằng len.

Đối lập với quyết tâm duy trì sự tập trung cao độ của Jobs, rất nhiều công ty đang khác trong ngành công nghiệp công nghệ, đặc biệt là những người khổng lồ như Samsung hay Sony, những công ty thực sự ném bom rải thảm thị trường với hàng trăm sản phẩm khác nhau. Trong những năm qua, Sony đã bán 600 mẫu máy nghe nhạc Walkman khác nhau.

Sony chưa từng tung ra thị trường một sản phẩm bất kỳ nào mà không kèm những phiên bản khác nhau. Điều đó thường được cho là có lợi cho khách hàng. Quan điểm truyền thống cho rằng thêm nhiều lựa chọn luôn đồng nghĩa với lợi ích tốt. Nhưng mỗi phiên bản khác nhau tiêu tốn của công ty nhiều thời gian, năng lượng, và những tài nguyên khác. Trong khi một tập đoàn khổng lồ như Sony có thể có đủ điều kiện, thì Apple cần phải tập trung và giới hạn số lượng phiên bản nó tung ra thị trường.

CEO của Sony, ông Howard Stringer đã bày tỏ lòng ghen tỵ với những công ty có cơ cấu sản phẩm hẹp. “Đôi khi tôi ước giá như chúng

tôi chỉ có 3 sản phẩm,” ông này than vãn.

Tất nhiên, với máy nghe nhạc iPod, ngày nay Apple có cơ cấu sản phẩm giống như Sony. Công ty có hơn nửa tá những mẫu khác nhau, từ máy nghe nhạc Shuffle cơ bản nhất tới máy nghe nhạc cao cấp có khả năng chạy video như iPod và điện thoại iPhone, với giá khác biệt nhau từ 50 đô-la tới 350 đô-la. Nhưng để đạt được điều này Apple phải mất một vài năm – tất cả không được tung ra thị trường cùng thời điểm.

Tập trung ở mức độ cá nhân

Ở mức độ cá nhân, Jobs tập trung vào những lĩnh vực mình am hiểu và giao phó những lĩnh vực còn lại cho người khác. Tại Apple, Jobs luôn tham gia vào các lĩnh vực mà ông biết rõ: phát triển những sản phẩm mới, quản lý hoạt động marketing, và đưa ra những bài phát biểu quan trọng. Tại Pixar, Jobs hoàn toàn đối lập. Jobs giao phó quá trình sản xuất phim cho những trợ lý có năng lực của mình. Vai trò chính của Jobs tại Pixar là đàm phán hợp đồng với Hollywood, một kỹ năng mà Jobs rất giỏi. Chúng ta hãy phân tích những lĩnh vực đó theo cách này:

Lĩnh vực Jobs có khả năng:

1. Phát triển các sản phẩm mới

Jobs là một chuyên gia trong việc đưa ra những ý tưởng và giúp tạo ra những sản phẩm có tính đổi mới. Từ máy tính Mac tới máy nghe nhạc iPod và điện thoại iPhone, niềm đam mê của Jobs được dành cho sáng tạo những sản phẩm mới.

2. Giới thiệu các sản phẩm mới

Steve Jobs là gương mặt phát ngôn cho Apple. Khi công ty này đưa ra một sản phẩm mới, Jobs luôn là người giới thiệu nó với toàn thế giới. Để làm điều này, Jobs mất hàng tuần để chuẩn bị bài thuyết trình.

3. Đàm phán hợp đồng

Jobs là một chuyên gia đàm phán. Ông đã đàm phán thỏa thuận với hãng Disney để phân phối những bộ phim của

Pixar và thuyết phục tất cả năm hãng ghi âm chính bán nhạc qua kho nhạc trực tuyến iTunes.

Lĩnh vực Jobs không có khả năng:

1. Đạo diễn phim.

Tại Apple, Jobs nổi tiếng là một nhà quản lý tỉ mỉ và hay tham gia vào các công việc nhưng tại Pixar ông hiếm khi tham gia. Jobs không có khả năng làm đạo diễn các bộ phim, vì vậy ông không bao giờ thử làm

điều này.

2. Giao thiệp với Phố Wall

Jobs không có mấy hứng thú việc giao thiệp với Phố Wall. Trong nhiều năm liền, Jobs tin tưởng giao phó hoạt động tài chính của công ty cho Giám đốc tài chính Fred Anderson. Chỉ sau vụ tai tiếng cổ phiếu của Apple vào năm 2006 và 2007, Anderson được nhiều người ngưỡng mộ và tôn trọng vì khả năng giải quyết những vấn đề tài chính của công ty.

3. Tổ chức hoạt động

Cũng giống như vậy, Jobs giao phó nhiệm vụ tổ chức hoạt động khó khăn cho Giám đốc hoạt động giàu kinh nghiệm Tim Cook, người được thừa nhận rộng rãi như là cánh tay phải của Jobs. Dưới sự điều hành của Cook, Apple đã trở thành một công ty kinh doanh cực kỳ hiệu quả và có cơ cấu gọn gàng. Jobs vẫn kiêu hãnh nói rằng Apple hoạt động hiệu quả hơn Dell, vốn được cho là tiêu chuẩn vàng cho tổ chức hoạt động trong ngành công nghiệp này.

4. Giữ tập trung

Trong nhiều năm qua, danh sách sản phẩm Jobs không phát triển đã trở nên khá dài, từ những chiếc điện thoại cầm tay tới chiếc Web tablet (máy tính notebook có màn hình LCD mà người sử dụng có thể dùng loại bút đặc biệt để viết lên đó) và những chiếc máy tính rẻ tiền với chức năng tối thiểu. “Chúng tôi xem xét rất nhiều thứ và tôi cảm thấy tự hào về những sản phẩm chúng tôi không phát triển cũng như những sản phẩm chúng tôi đã phát triển,” Jobs tâm sự trên tạp chí *Wall Street Journal* như vậy.

Những phòng thí nghiệm của Apple đã vớt vào thùng rác nhiều sản phẩm mẫu chưa từng được đưa ra thị trường. Sản phẩm không được phát triển mà Jobs tự hào nhất là một chiếc PDA (máy kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân), sản phẩm kế tiếp của chiếc điện thoại Newton mà Jobs đã ngừng phát triển vào năm 1998. Jobs thừa nhận đã dành nhiều tâm trí vào một chiếc PDA, nhưng vào thời điểm Apple sẵn sàng – đầu những năm 2000 – Jobs lại cho rằng thời điểm thích hợp cho sản phẩm này ra mắt thị trường đã qua. Những chiếc PDA nhanh chóng bị thay thế bởi những chiếc điện thoại di động trang bị chức năng sổ danh bạ và lịch. “Chúng tôi chịu áp lực rất lớn trong việc phát triển một chiếc PDA và chúng tôi đã đánh giá nó rồi nói: ‘Đợi một chút, 90% mọi người sử dụng sản phẩm này chỉ muốn truy xuất thông tin khỏi máy, họ không cần thiết yêu cầu truy nhập thông tin vào máy trên nền tảng thông thường và điện thoại di động sẽ đảm nhiệm chức năng này,’” Jobs nói với tạp chí *Wall Street Journal*. Jobs đã đúng: minh chứng là chiếc điện thoại

iPhone. (Và chiếc máy điện thoại Palm do không được sáng tạo phù hợp nên ngày nay đang có nguy cơ thất bại.)

Nhiều người cũng kêu gọi Apple bán sản phẩm cho thị trường doanh nghiệp. Jobs đã từ chối vì bán sản phẩm cho các công ty – bất kể thị trường tiềm năng này có quy mô lớn đến mức nào – đều nằm ngoài trọng tâm của Apple. Kể từ khi Jobs quay trở lại công ty, Apple luôn tập trung vào các sản phẩm dành cho khách hàng. “Nền tảng của Apple là sản xuất những chiếc máy tính cho người tiêu dùng, không phải cho các doanh nghiệp,” Jobs nói. “Thế giới không cần một công ty Dell hay Compaq thứ hai.”

NHỮNG BÀI HỌC TỪ STEVE

- *Chăm chỉ làm việc.* Sẵn tay áo và bắt tay ngay vào công việc.
- *Tự tin đối mặt với những quyết định khó khăn.* Jobs phải đưa ra một vài quyết định khó khăn nhưng ông luôn tự tin đối mặt với những tình huống này.
- *Đừng để cảm xúc chi phối.* Đánh giá các vấn đề của công ty với một cái đầu lạnh và sáng suốt.
- *Kiên định.* Công việc không bao giờ dễ dàng, nhưng Jobs rất kiên định và công bằng khi ông quay trở lại Apple và bắt đầu việc tái tổ chức công ty một cách quyết liệt. Ông biết rằng điều gì cần phải được thực hiện. Ông dành nhiều thời gian để phân tích các vấn đề và hy vọng toàn bộ nhân viên cùng đồng lòng giải quyết các vấn đề đó.
- *Thu thập đầy đủ thông tin, không phỏng đoán.* Tiến hành một cuộc điều tra kỹ lưỡng về tình hình công ty và đưa ra những quyết định dựa trên những thông tin thu thập được, không phải bằng linh cảm. Điều này rất khó khăn nhưng lại chính xác.
- *Kêu gọi sự giúp đỡ.* Đừng tự mình gánh lấy trọng trách. Jobs đề nghị công ty giúp đỡ và ông đã nhận được điều đó. Những giám đốc công ty giúp gánh vác trọng trách cắt giảm (sản phẩm và nhân viên).
- **Tập trung nghĩa là biết cách nói “không”.** Jobs tập trung toàn bộ nguồn lực có hạn của Apple vào một lượng nhỏ dự án nó có thể thực hiện tốt.
- *Giữ tập trung; đừng cho phép diễn ra tình trạng ôm đồm nhiều chức năng trong một sản phẩm.* Giữ các sản phẩm đơn giản, một ưu điểm trong thế giới sản phẩm công nghệ quá phức tạp.
- *Tập trung vào những việc bạn có khả năng; giao phó công việc còn lại cho người khác.* Jobs không làm đạo diễn phim hoạt hình hay có

giành sự ủng hộ của Phó Wall. Ông chỉ tập trung vào những công việc ông có khả năng.

2. CHẾ ĐỘ CHUYÊN QUYỀN: NHÓM ĐIỀU TRA ĐẠI DIỆN MỘT THÀNH VIÊN CỦA APPLE

“Chúng tôi tạo ra những nút bấm trên màn hình trông tuyệt đến mức các bạn sẽ muốn lướt ngón tay trên chúng.”

– Steve Jobs, thuyết minh về giao diện của hệ điều hành Mac OS X trên tạp

chí *Fortune* vào ngày 24/01/2000

Trước khi Jobs quay trở lại Apple, công ty đã cố gắng phát triển một phiên bản của hệ điều hành Macintosh trong vòng vài năm nhưng không thành công. Kể từ lần đầu tiên giới thiệu với công chúng vào năm 1984, hệ điều hành Mac OS cũ đã trở thành một bản chấp vá các hệ mã công kênh, không ổn định. Nó đã trở thành một cơn ác mộng đối với công việc bảo trì và nâng cấp. Đối với người sử dụng, hệ điều hành này đồng nghĩa với tình trạng lỗi nghiêm trọng, treo máy hay phải khởi động lại – cũng như mất dữ liệu, đi kèm theo đó là sự thất vọng và giận dữ.

Vì hệ điều hành Mac OS vẫn phần lớn dựa trên hệ mã lạc hậu nên Apple quyết định nó cần phải bắt đầu từ vạch xuất phát. Vào năm 1994, những chuyên gia lập trình bắt đầu viết lại từ đầu một hệ điều hành mới, được đặt mật danh Copland theo tên của một nhà soạn nhạc nổi tiếng người Mỹ. Nhưng sau khi cố gắng trong một vài năm, rõ ràng là dự án này cần đến những nỗ lực phi thường và có lẽ không bao giờ hoàn thành. Ban giám đốc Apple tại thời điểm đó đã quyết định có lẽ dễ dàng hơn (và thông minh hơn) nếu mua một hệ điều hành thế hệ tiếp theo từ công ty khác thay vì tự phát triển hệ điều hành đó. Việc tìm kiếm hệ điều hành mới cuối cùng dẫn đến việc mua lại công ty NeXT của Steve Jobs.

Apple rất quan tâm tới NeXTstep, một hệ điều hành tiên tiến và tinh vi đáng ngạc nhiên mà Jobs đã phát triển trong thời gian rời khỏi Apple. NeXTstep có mọi thứ mà hệ điều hành Mac OS cũ kỹ thiếu đó là: nó hoạt động nhanh, ổn định, và gần như không gây ra lỗi. Nó cũng có những đặc điểm về hệ thống mạng hiện đại – vô cùng cần thiết trong thời đại internet – và một cấu trúc đơn thể có thể dễ dàng cải biên và

nâng cấp. Nó kèm theo một bộ công cụ lập trình góp phần tạo thuận lợi hơn cho những nhà phát triển phần mềm trong việc viết những chương trình cho hệ điều hành này. Bộ công cụ lập trình này là một lợi thế so sánh to lớn trong ngành công nghệ. Những nền tảng máy tính cơ sở sẽ hoàn toàn thất bại trừ khi nó có thể thu hút được những chuyên gia lập trình xuất sắc sáng tạo ra những chương trình ứng dụng cho nó, cũng giống như máy chơi game sẽ bị thất bại trừ khi nó có thể thu hút được những bản game tuyệt vời. Từ Mac cho tới Palm Pilot và Xbox, sự thành công của một nền tảng cơ sở được quyết định chủ yếu bởi những phần mềm có thể chạy trên hệ điều hành đó. Trong một vài trường hợp, điều đó được gọi là chương trình ứng dụng tiên quyết – một phần mềm thiết yếu góp phần bảo đảm cho thành công của một nền tảng cơ sở, cũng giống như phần mềm Office trên hệ điều hành Windows hay game Halo trên máy chơi game Xbox.

NeXT là gì?

Sau khi mua lại NeXT, Apple phải giải quyết việc làm thế nào để biến hệ điều hành NeXTstep thành một hệ điều hành Macintosh. Lúc đầu, công việc có vẻ quá nhiều đến mức những chuyên gia lập trình của Apple quyết định họ nên sử dụng giao diện cũ trong hệ điều hành Mac OS 8 và cố ghép nó lên hệ mã cơ sở của hệ điều hành NeXTstep. Theo Cordell Ratzlaff, giám đốc phụ trách giám sát công việc này, việc kết hợp giao diện dường như không phải là một thách thức lớn. “Chúng tôi chỉ định một nhà thiết kế cho hệ điều hành OS X,” Ratzlaff nhớ lại. “Công việc của anh ta khá là buồn chán: làm những phần mới giống hệt như những phần cũ.”

Nhưng Ratzlaff nghĩ thật là xấu hổ khi sử dụng một giao diện kém hấp dẫn cho một hệ thống tao nhã như vậy, và ngay sau đó Ratzlaff chỉ định những chuyên gia thiết kế sáng tạo ra mô hình cho những bản thiết kế giao diện mới. Ratzlaff yêu cầu những mô hình đó được thiết kế để làm nổi bật những công nghệ tiên tiến dựa trên nền tảng của hệ điều hành NeXTstep – đặc biệt là khả năng hoạt họa và đồ họa mạnh mẽ của nó.

Ratzlaff, một giám đốc thiết kế ăn nói nhỏ nhẹ tại Cisco, đã làm việc 9 năm tại Apple. Bắt đầu bằng công việc một chuyên gia thiết kế, Ratzlaff thăng tiến tới vị trí đứng đầu nhóm thiết kế giao diện cho hệ điều hành Mac OS. Trên vai trò này, Ratzlaff phụ trách về giao diện cho những hệ điều hành của Apple, từ hệ điều hành Mac OS 8 cho tới lần công bố đầu tiên hệ điều hành OS X.

Ngày nay, những giao diện mới trông nhiều màu sắc và năng động, nhưng vào cuối thập kỷ 1990, cả hệ điều hành của Apple và Microsoft

trông đều rất đơn giản và xám xịt, với những cửa sổ hình hộp, góc nhọn và góc xiên. Lúc đó Apple tung ra chiếc máy tính iMac hình giọt nước mắt, một chiếc máy tính với vỏ nhựa trong suốt và những đường cong sắp xếp có hệ thống. Nó trở thành một niềm cảm hứng lớn cho Ratzlaff cùng những cộng sự của ông. Họ nhanh chóng tạo ra những mô hình giao diện đầy màu sắc và duyên dáng với những bảng menu trong suốt, những góc cong cùng những nút bấm hình tròn được sắp xếp có hệ thống.

Cấp trên của Ratzlaff, Bertran Serlet, bây giờ là phó tổng giám đốc phụ trách thiết kế phần mềm của Apple, tỏ ra thích thú với những mô hình này nhưng nói rõ họ không có đủ thời gian và nguồn lực để thực hiện chúng. Chuyên gia thiết kế duy nhất của hệ điều hành OS X tiếp tục kết hợp giao diện cũ của hệ điều hành Mac vào NeXTstep.

Sau một vài tháng làm việc, Apple tổ chức một cuộc họp để tất cả các nhóm thiết kế phát triển hệ điều hành OS X tổng hợp thành một bản báo cáo tiến trình công việc. Ratzlaff được yêu cầu giới thiệu về những bản mô hình, chủ yếu để tạo không khí vui vẻ. Bài giới thiệu của ông có lẽ nhằm tạo sự thư giãn nhẹ nhàng sau một tuần dài làm việc vất vả. Ratzlaff được sắp xếp làm người phát biểu sau chót trong buổi họp cuối cùng. Nhưng Ratzlaff âm thầm hy vọng sẽ giành được sự ủng hộ cho những bản thiết kế mới và chúng sẽ được thực hiện mặc dù ông ta không đánh giá cao khả năng này. Khi cuộc họp kéo dài 2 ngày thì một sự thật hiển nhiên là dự án hệ điều hành OS X rõ ràng có quy mô quá lớn. Mọi người phân vân làm cách nào nó có thể hoàn thành. “Và cuối cùng, tôi phát biểu: ‘Đây là một bản giao diện mới. Nó trong suốt, có khả năng hoạt họa thời gian thực,’” Ratzlaff nhớ lại. “Có một vài tiếng cười nổi lên trong phòng bởi chúng tôi không có cách nào để chỉnh sửa lại một bản giao diện. Lúc đó tôi cảm thấy khá thất vọng.”

“Các anh là một lũ ngốc!”

Hai tuần sau đó, Ratzlaff nhận được một cuộc gọi từ trợ lý của Steve Jobs. Jobs chưa từng xem những bản mô hình tại cuộc họp – Jobs không tham dự – nhưng bây giờ ông muốn xem qua nó. Vào lúc đó, Jobs vẫn đang tiến hành cuộc điều tra tất cả các nhóm phát triển sản phẩm. Ratzlaff cùng những chuyên gia thiết kế đang ngồi trong một phòng họp chờ, Jobs bước vào phòng và ngay lập tức gọi họ là “một lũ nghiệp dư.”

“Các anh thiết kế hệ điều hành Mac OS, đúng không?” Jobs hỏi họ. Họ ngượng ngùng gật đầu. “Thế à, vậy các anh là một lũ ngốc.”

Jobs đọc một mạch tất cả những điều ông không thích về giao diện

của hệ điều hành Mac cũ, gần như là tất cả mọi thứ. Một trong những điều Jobs ghét nhất là tập hợp các cách thức khác nhau để mở bất kỳ cửa sổ hay tập tin nào. Có ít nhất 8 cách để mở những tập tin – từ bảng menu dropdown cho tới bảng menu pop-up, công cụ DragStrip, Launcher hay Finder. “Vấn đề là bạn có quá nhiều cửa sổ,” Ratzlaff nói. “Steve muốn đơn giản việc quản lý các cửa sổ.” Bởi vì Ratzlaff là người chịu trách nhiệm chính cho những đặc điểm này, Ratzlaff bắt đầu lo lắng cho công việc của mình, nhưng sau 20 phút chỉ trích, Ratzlaff nhận ra vị trí của mình chắc chắn an toàn. “Tôi nghĩ Jobs sẽ không sa thải chúng tôi, bởi vì nếu thế nó phải đã xảy ra rồi,” Ratzlaff nói.

Jobs, Ratzlaff cùng những chuyên gia thiết kế bắt đầu thảo luận chi tiết về giao diện cũ của Mac và cách thức để cải thiện nó. Nhóm của Ratzlaff cho Jobs xem những mô hình của họ và buổi họp kết thúc tốt đẹp. “Làm mẫu những mô hình này và đưa cho tôi xem chúng,” Jobs chỉ đạo họ.

Nhóm thiết kế làm việc liên tục trong 3 tuần, cả ngày lẫn đêm để làm ra những bản mẫu có thể thao tác được trên phần mềm Macromedia Director, một công cụ mô phỏng đa phương tiện được sử dụng để thử nghiệm những giao diện tùy chỉnh theo ý thích cho các phần mềm và trang web. “Chúng tôi biết mình đang có nguy cơ bị mất việc vì vậy chúng tôi khá lo lắng,” Ratzlaff nói. “Jobs thường ghé vào văn phòng. Chúng tôi bàn luận cả buổi chiều với ông ấy. Và Jobs rất ấn tượng với công việc của chúng tôi. Từ thời điểm đó, rõ ràng là chúng tôi sẽ tạo ra giao diện mới cho hệ điều hành OSX.”

Jobs cảm thấy ấn tượng đến mức ông nói với Ratzlaff: “Đây là bằng chứng về chỉ số thông minh 3 con số đầu tiên tại Apple mà tôi được thấy.” Ratzlaff vui mừng nhận được lời khen ngợi. Với Jobs, thừa nhận bạn có chỉ số IQ cao hơn 100 là một ghi nhận rõ ràng. Tự tin công việc của mình sẽ ổn, Ratzlaff cùng nhóm thiết kế tự thưởng bằng một vài lon bia. Nhưng họ lo lắng khi thấy Jobs đang đi lại từ phía hành lang cùng với Phil Schiller, giám đốc marketing của Apple. May mắn thay, Jobs hoàn toàn hài lòng. Khi Jobs đến nơi, họ nghe thấy Jobs nói với Schiller bằng giọng nói hứng khởi: “Anh nên xem qua thứ này.”

“Kể từ lúc đó chúng tôi không có điều gì phải lo lắng nữa,” Ratzlaff nói.

Không chi tiết nào là nhỏ nhặt

Trong vòng 18 tháng tiếp theo, nhóm của Ratzlaff có các buổi họp hàng tuần với Jobs để báo cáo về những mô hình mới nhất. Với mỗi thành phần của bản giao diện mới – thanh menu, phần hội thoại, những

nút radio – Jobs đều yêu cầu làm một vài mô hình khác nhau để Jobs lựa chọn cái tốt nhất. Ở phần sau, chúng ta sẽ thấy rõ hơn Jobs luôn luôn đòi hỏi xây dựng nhiều phiên bản cho những sản phẩm đang trong quá trình phát triển – bao gồm cả phần cứng và phần mềm. Trong các buổi họp với Ratzlaff, Jobs đưa ra nhiều phản hồi để cải tiến những thiết kế này, và chỉ khi Jobs hài lòng, đặc điểm đó mới được thông qua.

Những mô hình của nhóm thiết kế trên chương trình Macromedia Director trông rất bắt mắt, nhưng chúng không phải là phần mềm chức năng. Jobs có thể đóng và mở các cửa sổ, kéo thanh menu xuống, và xem hệ thống làm việc như thế nào. Nhưng chúng chỉ là những hình ảnh sinh động chứ không phải là mã hoạt động. Nhóm thiết kế cho chạy mã hoạt động trên một chiếc máy tính khác được đặt ngay cạnh bàn chạy thử trên chương trình Director. Khi nhóm thiết kế trình diễn mã hoạt động cho Jobs, ông rướn người về phía trước, mũi gần như chạm vào màn hình, so sánh một cách kỹ càng giữa bản demo với mô hình và ngược lại.

“Jobs so sánh chúng một cách kỹ càng đến từng milimet để xem chúng có khớp với nhau hay không,” Ratzlaff nói. “Jobs đi sâu vào vấn đề chi tiết. Jobs nghiên cứu cẩn thận mọi thứ, đến mức chi tiết nhất có thể.” Nếu như mã hoạt động và mô hình không khớp với nhau, “kỹ sư nào đó có thể sẽ bị la mắng”, Ratzlaff nói.

Không thể tin được, nhóm của Ratzlaff mất 6 tháng để hoàn chỉnh thanh cuộn thỏa mãn yêu cầu của Jobs. Những thanh cuộn là một phần quan trọng của bất kỳ hệ điều hành máy tính nào nhưng có lẽ cũng là phần khó nhìn thấy nhất trên bản giao diện. Tuy nhiên, Jobs kiên quyết với ý tưởng thanh cuộn phải trông như thế nào, và nhóm của Ratzlaff phải thiết kế hết bản này đến bản khác. “Nó phải được thực hiện hoàn hảo,” Ratzlaff nói và mỉm cười trước nỗ lực to lớn để tạo tác một chi tiết nhỏ như vậy.

Lúc đầu, nhóm thiết kế cảm thấy rất khó để làm cho những chi tiết thanh cuộn giống như thật. Con trỏ chuột sai kích cỡ, hay ở sai vị trí, hay màu sắc không phù hợp. Những thanh cuộn phải trông khác khi cửa sổ ở tình trạng hoạt động hay khi nằm sau cửa sổ khác. “Công việc khá là khó khăn để làm chúng phù hợp với phần còn lại của bản thiết kế trong tất cả những trạng thái khác nhau,” Ratzlaff nói: không che dấu vẻ mệt mỏi trong giọng nói của mình. “Chúng tôi tiếp tục hoàn thiện nó cho đến khi nó hoàn chỉnh. Chúng tôi phải dồn tâm trí vào nó trong một thời gian rất dài.”

Đơn giản hoá giao diện

Giao diện của hệ điều hành OS X được thiết kế với nhiều điểm khác biệt. Bởi vì hệ thống này hoàn toàn mới mẻ với mọi người – thậm chí với những người đã sử dụng hệ điều hành Mac từ lâu – nên Jobs tập trung vào đơn giản hoá giao diện này hết mức có thể. Ví dụ, trong hệ điều hành cũ Mac OS, đa phần thanh công cụ setting quyết định hoạt động của hệ thống được giấu trong vô số những thanh công cụ System Extensions, Control Panel và những hộp hội thoại đặc biệt ở những phần hệ thống khác nhau. Thiết lập một kết nối internet trước kia bao gồm việc điều chỉnh phần settings ở gần nửa tá chỗ khác nhau.

Để đơn giản hoá mọi thứ, Jobs yêu cầu tập hợp phần lớn thanh điều chỉnh settings vào một hộp System Preferences duy nhất được đặt trong một công cụ điều chỉnh gọi là “Dock”.

Dock là một thanh công cụ chứa nhiều biểu tượng, nằm ở phía dưới màn hình. Đó là nơi để các ứng dụng thường xuyên sử dụng cùng với thùng rác. Nó có thể chứa tất cả các loại ứng dụng, từ những tệp tin hay sử dụng cho tới những chương trình nhỏ được gọi là “script”.

Jobs yêu cầu đơn giản hoá bản giao diện hết mức có thể, vì Jobs cho rằng nội dung của cửa sổ là phần quan trọng nhất chứ không phải là bản thân cửa sổ đó. Mong muốn làm đơn giản và gọn nhẹ bản giao diện mới đã đặt dấu chấm hết cho một vài đặc điểm quan trọng, bao gồm một kiểu cửa sổ đơn nhất mà nhóm thiết kế đã phát triển trong nhiều tháng liền.

Jobs không thích việc phải mở nhiều cửa sổ. Mỗi lần một tệp tin hay văn bản được mở ra, nó làm xuất hiện một cửa sổ mới. Và màn hình nhanh chóng bị che kín với nhiều cửa sổ chồng chéo lên nhau. Vì vậy, các chuyên gia thiết kế đã sáng tạo ra một kiểu cửa sổ đơn nhất đặc biệt. Mọi thứ đều được hiển thị trên cùng một cửa sổ, bất kể người sử dụng đang làm việc trên phần mềm nào. Kiểu cửa sổ này có thể hiển thị bảng tính, văn bản hay hình ảnh. Hiệu ứng tương tự như khi bạn chuyển từ trang web này sang trang web khác trong cùng một cửa sổ lướt web duy nhất, chỉ khác là nó chuyển đổi giữa những tài liệu được lưu trữ trong ổ cứng máy tính.

Thỉnh thoảng hệ thống này làm việc trơn tru, nhưng cửa sổ này thường phải điều chỉnh kích cỡ để hiển thị các loại tài liệu khác nhau. Khi hiển thị một văn bản, cửa sổ này có dạng hẹp để kéo văn bản lên xuống dễ dàng hơn. Nhưng nếu người sử dụng mở một hình ảnh ở định dạng nằm ngang, cửa sổ này phải giãn rộng ra.

Nhưng đó không phải là vấn đề lớn nhất. Đặc biệt với Jobs, hệ thống này đòi hỏi những chuyên gia thiết kế phải tạo ra một nút bấm chuyên

dụng trên thanh công cụ để bật tắt cửa sổ này. Với sở thích về tính đơn giản, Jobs quyết định không sử dụng nút bấm này. Jobs có thể chấp nhận việc điều chỉnh kích cỡ cửa sổ chứ không chấp nhận nút bấm nào khác làm lộn xộn thanh chức năng menu. “Nút bấm bổ sung này không được điều chỉnh bởi chức năng của nó,” Ratzlaff nói. Quyết định bỏ nút bấm này của Jobs thể hiện yêu cầu của Jobs với tính đơn giản, và mong muốn lâu dài xây dựng các hệ thống đơn giản hết mức trong thiết kế có thể.

Khi phát triển bản giao diện mới, Jobs cũng thỉnh thoảng đề xuất các ý tưởng lúc đầu có vẻ điên rồ nhưng sau đó hoá ra lại là ý tưởng tuyệt vời. Trong một buổi họp, Jobs đang kiểm tra cẩn thận 3 nút bấm nhỏ trên góc trái của mỗi cửa sổ. Ba nút bấm này dùng để đóng, thu nhỏ và mở rộng cửa sổ. Những chuyên gia thiết kế dùng cùng màu xám để thể hiện cho những nút bấm này nhằm tránh làm mất tập trung người sử dụng, nhưng khó có thể phân biệt chức năng của từng nút bấm. Một vài người đề xuất thể hiện chức năng của những nút bấm này bằng hình ảnh trực quan xuất hiện khi di chuột lên nút bấm đó.

Nhưng sau đó Jobs đưa ra một ý tưởng có vẻ kỳ quặc: những nút bấm này nên được thể hiện bằng màu sắc giống như đèn giao thông: đỏ để đóng cửa sổ, vàng để thu nhỏ và xanh để mở cửa sổ. “Khi chúng tôi nghe thấy ý tưởng này, chúng tôi cảm giác điều này có vẻ lạ lẫm khi áp dụng vào máy tính,” Ratzlaff nói. “Nhưng chúng tôi điều chỉnh nó trong chốc lát và Jobs hoàn toàn đúng.” Màu sắc của những nút bấm này thể hiện rõ ràng kết quả xảy ra khi bấm những nút này, đặc biệt là nút màu đỏ thể hiện “nguy hiểm” khi người sử dụng vô tình bấm vào nút đó nhưng không có ý định đóng cửa sổ này.

Giới thiệu hệ điều hành OS X

Jobs biết hệ điều hành OS X có thể gây ra sự phản đối dữ dội từ những đối tác phát triển phần mềm của Apple do các công ty này phải viết lại tất cả các phần mềm mới có thể chạy trên hệ điều hành mới này. Mặc dù có thể sử dụng những công cụ lập trình tuyệt vời của hệ điều hành OS X, những công ty này vẫn có nguy cơ phản đối điều này. Jobs cùng các thành viên ban quản trị cố gắng tìm biện pháp tốt nhất để tiếp cận cộng đồng các nhà phát triển phần mềm. Cuối cùng họ thống nhất một chiến lược: nếu họ có thể thuyết phục chỉ ba trong số những công ty lớn nhất viết phần mềm cho hệ điều hành OS X, các công ty khác cũng sẽ làm theo. Ba công ty được nhắm tới đó là Microsoft, Adobe và Macromedia.

Chiến lược này đã thực sự đem lại hiệu quả. Ngay từ đầu, Microsoft bày tỏ sự ủng hộ đối với hệ điều hành OS X bởi vì vào năm 1998, Jobs

đã đạt được thỏa thuận với Bill Gates, theo đó Microsoft cam kết hỗ trợ phần mềm cho Apple trong vòng 5 năm. Nhưng Adobe và Macromedia không ngay lập tức chuyển đổi những chương trình ứng dụng nổi tiếng của họ như Photoshop và Dreamweaver. Cuối cùng cả hai công ty này đồng ý phát triển một phiên bản mới cho chương trình ứng dụng của họ nhưng họ từ chối viết lại những ứng dụng khác dành cho hệ điều hành OS X, quyết định có ảnh hưởng quan trọng tới Apple và công việc kinh doanh của công ty này: dẫn đến việc Apple phải tự phát triển những bộ chương trình ứng dụng phổ biến (iLife và iWork) cũng như gián tiếp dẫn tới việc sáng tạo ra máy nghe nhạc iPod cùng điện thoại iPhone.

Trong khi việc Apple đang phát triển hệ điều hành OS X được công khai, thông tin hệ điều hành này có giao diện mới được giữ hoàn toàn bí mật. Giao diện mới này được phát triển trong tình trạng tuyệt mật, chỉ một số ít người trực tiếp phát triển giao diện này mới biết Apple đang tiến hành cải tiến giao diện mới. Một trong những lý do giữ bí mật việc phát triển giao diện mới mà Jobs tuyên bố là nhằm hạn chế các công ty khác – đặc biệt là Microsoft – sao chép.

Nhưng quan trọng hơn, Jobs không muốn làm ảnh hưởng tới doanh số bán hàng của hệ điều hành hiện tại Macintosh. Jobs muốn tránh hiệu ứng Osborne, trong đó một công ty tự tay kết thúc công việc kinh doanh của mình bằng việc tuyên bố đang phát triển một công nghệ mới tiên tiến khi vẫn chưa sẵn sàng bán sản phẩm đó.

Ngay khi Apple bắt đầu phát triển hệ điều hành OS X, Jobs chỉ đạo mọi nhân viên của Apple chấm dứt việc công khai chỉ trích hệ điều hành hiện tại Mac OS. Trong nhiều năm, các chuyên gia phát triển chương trình tại Apple biết rõ ràng về những vấn đề và thiếu sót của hệ điều hành này. “OS X là đứa con tinh thần của Jobs, vì vậy ông ta biết rõ nó tuyệt vời như thế nào,” Peter Hoddie nói. “Nhưng Jobs nói rằng trong một vài năm tới chúng tôi phải tập trung vào hệ điều hành Mac OS bởi vì chúng tôi không bao giờ đạt được thành quả như ngày hôm nay mà thiếu sự đóng góp của nó. Jobs cũng giống như Khrushchev (cựu Tổng bí thư Đảng Cộng sản Liên Xô cũ), buộc mọi người phải chú ý: ‘Các anh phải ủng hộ hệ điều hành Mac OS. Hãy nhớ kỹ điều này.’”

Jobs giới thiệu hệ điều hành OS X vào tháng 1/2000 tại triển lãm Macworld, sau gần 2 năm rưỡi phát triển với sự tham gia của khoảng 1.000 chuyên gia lập trình. Hệ điều hành OS X ra đời từ sự đóng góp to lớn cả về trí lực và vật lực. Hệ điều hành này đã là – và vẫn là – giao diện máy tính tinh vi nhất được thiết kế cho đến ngày nay, với những hiệu ứng đồ họa thời gian thực phức tạp như hiệu ứng trong suốt, hiệu ứng tạo bóng cũng như hiệu ứng hoạt hình. Nhưng hệ điều hành này

phải có khả năng chạy trên tất cả các bộ xử lý G3 mà Apple có trên thị trường cũng như có khả năng chạy chỉ với bộ nhớ đồ họa thấp 8MB. Đó là một đòi hỏi rất cao.

Khi giới thiệu hệ điều hành OS X tại triển lãm Macworld, Jobs cũng tuyên bố việc ông đã trở thành CEO thường trực của Apple, tuyên bố này nhận được sự hoan nghênh của đám đông những nhân vật quan trọng. Một vài nhân viên Apple cho rằng chỉ đến khi hệ điều hành OS X được tung ra thị trường vào tháng 4/2001, Jobs mới thực sự trở thành CEO thường trực của Apple. Vào thời điểm đó, Jobs đã đảm nhiệm vai trò lãnh đạo tại Apple được 2 năm rưỡi, và đã thay thế gần như toàn bộ các giám đốc và nhân viên cao cấp tại Apple, điều chỉnh lại hoạt động tiếp thị và quảng bá sản phẩm, đem lại sức sống mới cho hệ thống phần cứng bằng chiếc máy tính iMac, cũng như tái tổ chức hoạt động bán hàng. Ratzlaff nhận xét với sự ra đời của hệ điều hành OS X, Jobs đã cải tiến toàn bộ công ty và tất cả những sản phẩm quan trọng của Apple. “Jobs đang chờ đợi những bộ phận quan trọng cuối cùng của công ty hoạt động theo tiêu chuẩn của ông ấy trước khi đảm nhiệm vai trò CEO tại Apple,” Ratzlaff nói.

Tiến trình thiết kế của Jobs

Sau khi cho ra đời hệ điều hành OS X, Jobs chuyển sự quan tâm sang một vài phần mềm khác của Apple, trong đó một số phải trải qua sự điều chỉnh triệt để. Trong nhiều năm, Apple luôn khuyến khích những chuyên gia thiết kế tuân thủ chặt chẽ *Những hướng dẫn về giao diện con người*, có thể coi như là một cuốn Kinh Thánh được thiết kế nhằm bảo đảm trải nghiệm liên tục của người sử dụng thông nhất qua một chuỗi các sản phẩm ứng dụng. Bản hướng dẫn này đề xuất cho các chuyên gia thiết kế nên đặt thanh menu ở vị trí nào, loại lệnh nào họ nên sử dụng, và những hộp hội thoại nên được thiết kế ra sao. Điều này xuất phát từ ý tưởng tất cả các phần mềm cho máy tính Mac nên có giao diện giống nhau, bất kể phần mềm này được công ty nào phát triển.

Bản hướng dẫn này được soạn thảo lần đầu tiên vào thập kỷ 1980 khi máy tính chủ yếu được sử dụng để làm một số hoạt động như tạo ra và in văn bản. Nhưng trong thời đại Internet, máy tính được sử dụng cho mục đích giải trí và truyền thông cũng thông dụng không kém mục đích in văn bản hay chỉnh sửa video. Những phần mềm dùng để xem phim hay hội thoại qua video có thể đơn giản hơn những chương trình ứng dụng như Photoshop hay Excel rất nhiều. Thông thường, người sử dụng chỉ cần dùng một vài chức năng cơ bản, và tất cả các thành menu phức tạp cùng với những hộp hội thoại có thể được thay thế bằng một vài nút bấm đơn giản. Vào cuối những năm 1990 và đầu những năm 2000,

người sử dụng máy tính chuyên sang xu thế dùng những ứng dụng nhỏ đơn chức năng trên cả hệ điều hành của Mac (Widgets) và Windows (Gadgets).

Chương trình QuickTime của Apple là một minh chứng hàng đầu về những phần mềm hưởng lợi từ sự thay đổi cách tư duy về giao diện máy tính. Từng được sử dụng để chạy các file đa phương tiện, chủ yếu là nhạc và phim, QuickTime chỉ cần một vài nút điều khiển chạy và tạm ngừng cũng như điều chỉnh âm lượng. Apple quyết định chương trình QuickTime là một trong số những chương trình phần mềm tiên phong có giao diện đơn giản.

Giao diện của QuickTime được thiết kế bởi Tim Wasko, một người Canada ăn nói nhỏ nhẹ sau này tham gia thiết kế giao diện cho máy nghe nhạc iPod. Wasko được biết đến như là một vị thánh về thiết kế tại Apple. “Wasko là một người có niềm đam mê mãnh liệt với Photoshop,” Hoddie nói. “Nếu bạn hỏi: ‘Ý tưởng này về cái gì?’ và câu trả lời sẽ là những cái nhấp chuột” – Hoddie bắt chước âm thanh những ngón tay lướt trên bàn phím – “và chỉ cần như vậy thôi là đủ để diễn tả toàn bộ ý tưởng.”

Nhóm thiết kế chương trình QuickTime bao gồm nửa tá các chuyên gia thiết kế và lập trình, trong đó có cả Hoddie và Wasko. Họ làm việc với Jobs một hay hai lần mỗi tuần trong vòng 6 tháng. Hàng tuần, nhóm thiết kế giới thiệu hàng chục bản thiết kế mới, xoay quanh một số bố cục và kiểu dáng khác nhau. Nhóm thiết kế đưa ra những ý tưởng ban đầu như sử dụng bề mặt bằng nhựa màu vàng được lấy cảm hứng từ máy nghe nhạc Sport Walkman của Sony cùng nhiều kiểu bề mặt bằng gỗ và kim loại khác nhau. Các ý tưởng đó có vẻ khá mạo hiểm. “Steve không phải là một người cấp tiến về thiết kế, nhưng anh ấy luôn sẵn sàng thử nghiệm những thứ mới mẻ,” Hoddie nói.

Ban đầu, những bản thiết kế được giới thiệu trên máy tính, nhưng nhóm thiết kế nhận thấy việc chuyển đổi những thiết kế này trên màn hình là không khoa học nên họ chuyển sang in trên những trang giấy khổ lớn. Những bản in này được trải ra trên chiếc bàn họp rộng và có thể được lựa chọn nhanh chóng. Jobs cùng các chuyên gia thiết kế nhận thấy họ có thể dễ dàng lựa chọn những bản thiết kế họ thích từ đồng bản in và quyết định bố cục này nên đi với kiểu dáng nào. Phương pháp này hiệu quả đến mức kể từ đó phần lớn chuyên gia thiết kế của Apple đều áp dụng.

Thỉnh thoảng sau những buổi họp, Jobs mang theo một chồng bản in và đem chúng cho những người khác xem. “Jobs có tư duy thiết kế tuyệt vời, nhưng Jobs cũng là một người biết cách lắng nghe,” Hoddie

nói.

Sau một vài tuần làm việc với các bản thiết kế khác nhau, Wasko nảy ra ý tưởng về nền màu kim loại bóng, Jobs thích ý tưởng này, nhưng theo ông nó chưa thực sự rõ ràng. Trong buổi họp tiếp theo, Jobs đem đến một cuốn quảng cáo của Hewlett-Packard với biểu tượng HP trên nền kim loại giống như một thiết bị nhà bếp cao cấp. “Tôi thích kiểu dáng này,” Jobs nói với nhóm thiết kế. “Hãy xem các anh có thể làm được gì.”

Nhóm thiết kế quay trở lại với kiểu bề mặt màu kim loại bóng cho chương trình QuickTime. Một vài năm sau này, màu kim loại bóng vẫn là kiểu thiết kế chủ yếu được sử dụng cho phần lớn các phần mềm cũng như các phần cứng cao cấp của Apple. Trong những năm đầu thập kỷ 2000, đa phần các chương trình ứng dụng của Apple được thiết kế bề mặt màu kim loại bóng, từ chương trình duyệt web Safari cho tới bộ lịch iCal.

Jobs tham gia chặt chẽ vào quá trình thiết kế. Jobs đưa ra nhiều ý tưởng cũng như gợi ý để cải tiến bản thiết kế. Đóng góp của Jobs không chỉ gói gọn trong việc lựa chọn bản thiết kế ông thích và không thích. “Jobs không tham gia kiểu ‘cái này tồi, cái này tốt,’” Hoddie nhận xét. “Jobs thực sự là một phần của bản thiết kế.”

Sự đơn giản không thực tế

Jobs không bao giờ hứng thú với công nghệ chỉ vì bản thân công nghệ. Jobs không bao giờ thêm vào những tính năng không cần thiết hay cố nhồi nhét nhiều đặc điểm vào trong một sản phẩm chỉ vì những đặc điểm này có thể thêm vào dễ dàng. Jobs làm hoàn toàn ngược lại. Jobs loại bỏ những đặc điểm phức tạp trong sản phẩm cho đến khi những sản phẩm này trở nên đơn giản và dễ sử dụng. Nhiều sản phẩm của Apple được thiết kế bắt nguồn từ quan điểm của người sử dụng.

Ví dụ như kho nhạc trực tuyến iTunes, ra đời năm 2001, thời điểm cao trào của xu hướng chia sẻ dữ liệu trực tuyến. Nhiều người vào thời điểm đó nghi ngại làm cách nào iTunes có thể cạnh tranh với nạn sao chép lậu. Tại sao khách hàng phải trả 1 đô-la cho mỗi bài hát trong khi họ có thể tải cùng bài hát đó miễn phí? Câu trả lời của Jobs là “trải nghiệm của khách hàng.” Thay vì mất thời gian mò mẫm trên những mạng chia sẻ dữ liệu để tìm bài hát, những người yêu thích âm nhạc có thể đăng nhập vào kho nhạc iTunes và mua bài hát chỉ bằng một cái nhấp chuột đơn giản. Apple bảo đảm chất lượng cũng như độ tin cậy của những bài hát này thông qua phương thức mua trực tuyến đơn giản. “Chúng tôi không biết làm cách nào các bạn có thể thuyết phục người sử

dụng ngừng hành vi ăn cắp (bản quyền) trừ khi các bạn có thể đem lại cho họ củ cà-rốt – chứ không phải là cây gậy,” Jobs nói. “Và củ cà-rốt đó là: Chúng tôi sẽ đem đến cho các bạn một trải nghiệm tốt hơn... và điều này chỉ tốn của các bạn một đô-la cho mỗi bài hát.”

Jobs luôn lấy khách hàng làm trung tâm. Trong nhiều cuộc phỏng vấn, Jobs luôn nói xuất phát điểm cho máy nghe nhạc iPod không phải là một chiếc ổ cứng nhỏ hay một bộ vi xử lý mới mà là trải nghiệm của người sử dụng. “Steve tiến hành một vài quan sát thú vị từ rất sớm về cách thức duyệt nội dung,” Jonathan Ive nói về chiếc iPod. “Đó là tập trung tối đa và cố gắng không ôm đồm quá nhiều tính năng vào trong chiếc máy này – điều có thể dẫn tới sự phức tạp cũng như nguy cơ thất bại. Những tính năng chính sẽ bị lu mờ vì những tính năng chủ yếu đó bị che khuất bởi những thứ vớ vẩn khác.”

Một trong những yêu cầu quan trọng nhất trong quá trình thiết kế của Apple là sự đơn giản. Tính đơn giản trong những sản phẩm của Apple được bắt nguồn từ lựa chọn của khách hàng. Với Jobs, ít hơn luôn đồng nghĩa với nhiều hơn. “Khi công nghệ trở nên phức tạp hơn, sức mạnh cốt lõi của Apple ở khả năng biến những công nghệ vô cùng tinh vi trở nên dễ nắm bắt đối với mọi người càng trở thành đòi hỏi lớn hơn,” Jobs phát biểu với tờ *Times*.

Cựu CEO John Sculley nói Jobs tập trung vào những đặc tính bị loại ra cũng nhiều không kém vào những đặc tính được thêm vào. “Điều làm cho phương pháp luận của Steve khác biệt với người khác là Steve luôn luôn tin tưởng rằng những quyết định quan trọng nhất chúng ta đưa ra không phải là những điều chúng ta thực hiện mà chính là những điều chúng ta quyết định không thực hiện,” Sculley nói vậy với tôi.

Một nghiên cứu do bà Elke den Ouden thuộc Đại học công nghệ Eindhoven, Hà Lan tiến hành cho thấy gần một nửa sản phẩm bị khách hàng trả lại để lấy lại tiền vẫn hoạt động tốt, chúng bị trả lại chỉ vì những người chủ sở hữu mới không biết cách nào để sử dụng chúng. Elke nhận thấy những khách hàng phổ thông người Mỹ thường mò mẫm cách thức sử dụng một sản phẩm mới chỉ trong vòng 20 phút trước khi từ bỏ ý định này và đem trả lại cửa hàng. Điều này là sự thật đối với các sản phẩm điện thoại di động, đầu đĩa DVD, và máy nghe nhạc MP3. Ngạc nhiên hơn nữa, Elke còn yêu cầu một vài giám đốc của Phillips (công ty sản xuất đồ điện tử khổng lồ của Hà Lan – một trong số khách hàng của bà ta) đem một đồng các sản phẩm về nhà và sử dụng chúng trong kỳ nghỉ cuối tuần. Những giám đốc này, phần lớn là những người am hiểu về công nghệ, không biết cách làm cho những sản phẩm này hoạt động. “Khi được tận mắt chứng kiến khó khăn của khách hàng, những nhà

phát triển sản phẩm cảm thấy sững sờ với mớ bòng bong họ đã tạo ra,” Elke viết.

Elke kết luận rằng những sản phẩm này không được xác định rõ đặc điểm trong giai đoạn thiết kế ban đầu: không ai tuyên bố rõ ràng chức năng chủ yếu của sản phẩm là gì. Do đó, các chuyên gia thiết kế thêm vào vô số các đặc tính và khả năng cho đến khi sản phẩm đó trở thành một mớ hỗn độn. Đó là một câu chuyện quá quen thuộc trong lĩnh vực thiết kế phần mềm và đồ điện tử. Các kỹ sư có xu hướng sáng tạo ra những sản phẩm chỉ bản thân họ mới có thể hiểu được. Hãy xem những chiếc máy nghe nhạc MP3 Nomad Jukebox thế hệ đầu của Creative, giao diện của chúng khó hiểu đến mức chỉ có kẻ nghiện máy tính mới thích nổi.

Nhiều sản phẩm điện tử dân dụng được thiết kế với quan điểm càng nhiều tính năng đồng nghĩa với giá trị cao hơn. Các kỹ sư thường phải chịu áp lực bổ sung các tính năng cho phiên bản sản phẩm mới, điều được thị trường đánh giá là “mới và được cải tiến.” Nhiều trường hợp ôm đồm quá nhiều chức năng bắt nguồn từ sự mong đợi của khách hàng. Khách hàng thường mong muốn phiên bản mới sẽ có những tính năng mới hơn; nếu không, đâu là động lực để nâng cấp?

Thêm vào đó, khách hàng có xu hướng tìm mua những thiết bị có nhiều tính năng nhất. Thêm nhiều tính năng đồng nghĩa với có giá trị tốt hơn. Tuy nhiên, Apple cố gắng phản bác lại quan điểm này. Chiếc máy nghe nhạc iPod đầu tiên có phần cứng cho tính năng nghe đài FM và thu âm, tuy nhiên những tính năng này không được thực hiện vì chúng chỉ làm thiết bị phức tạp thêm. “Điều thú vị là ngoài sự đơn giản, đó còn là một sự đơn giản gần như không hoàn hảo, và thể hiện được sự hoàn hảo đó, đã đem đến một sản phẩm hoàn toàn khác biệt,” Ive nói. “Nhưng sự khác biệt không phải là mục đích chính. Thực ra, không khó để phát minh ra một thứ khác biệt. Điều thú vị là, khi ta bắt đầu nhận thấy sự khác biệt đó là kết quả của đòi hỏi đơn giản hoá sản phẩm.”

Nhiều công ty thích tuyên bố lấy khách hàng làm trung tâm. Họ tiếp xúc với khách hàng và hỏi khách hàng muốn điều gì. Sáng kiến lấy khách hàng làm trung tâm được tiến hành thông qua thu thập ý kiến phản hồi và các nhóm điều tra đại diện. Tuy nhiên, Jobs tránh sử dụng những nghiên cứu không thực tế với những khách hàng bị khoá trong một phòng họp. Jobs tự mình xem xét sản phẩm công nghệ mới đó, ghi lại phản ứng của chính mình, điều được coi như là ý kiến phản hồi đối với các kỹ sư của Apple. Nếu một sản phẩm nào sử dụng quá khó khăn, Jobs đưa ra hướng dẫn để đơn giản hoá sản phẩm đó. Bất kỳ tính năng nào không cần thiết hay gây bối rối sẽ bị loại bỏ. Nếu sản phẩm đó thích

hợp với Jobs, nó sẽ thích hợp với khách hàng của Apple.

John Sculley nói rằng Jobs luôn quan tâm tới trải nghiệm của khách hàng. “Jobs luôn nhìn vào mọi thứ từ quan điểm: vậy trải nghiệm của khách hàng sẽ như thế nào?” Sculley nói. “Nhưng không giống như nhiều người làm việc trong lĩnh vực tiếp thị sản phẩm ngày nay, họ đi ra ngoài và tiến hành điều tra khách hàng, hỏi mọi người về điều họ muốn, Jobs lại không tin vào điều đó. Jobs nói: ‘Làm sao tôi có thể hỏi người nào đó rằng chiếc máy tính dựa trên nền tảng đồ họa nên như thế nào trong khi người đó không có bất kỳ kiến thức nào về nó? Chưa ai từng thấy loại máy tính này trước đó.’”

Sáng tạo trong nghệ thuật và công nghệ là khả năng thể hiện của từng cá nhân. Cũng giống như một người họa sỹ không thể vẽ ra một bức tranh bằng cách tiến hành điều tra nhóm đại diện, Jobs cũng không sử dụng cách thức này. Jobs không thể cải tiến sản phẩm bằng cách hỏi một nhóm điều tra đại diện điều họ muốn – họ không biết rõ mình muốn điều gì. Giống như Henry Ford đã từng nói: “Nếu tôi hỏi khách hàng của mình họ muốn điều gì, họ sẽ trả lời là: một con ngựa.”

Patrick Whitney, giám đốc Viện thiết kế thuộc Viện Công nghệ Illinois, trung tâm thiết kế lớn nhất nước Mỹ, cho rằng việc điều tra những nhóm khách hàng không thích hợp để tiến hành cải tiến công nghệ. Theo cách truyền thống, ngành công nghệ tiến hành các nghiên cứu có kiểm soát chặt chẽ về những sản phẩm mới, đặc biệt là về giao diện. Những nghiên cứu về sự tương tác giữa người sử dụng với máy tính thường được tiến hành sau khi một sản phẩm mới ra đời nhằm xem xét điểm nào đã đạt được như mong đợi và điểm nào cần phải điều chỉnh. Trên lý thuyết, những nghiên cứu này cần sự tham gia của những người không quen thuộc với sản phẩm công nghệ đó, nếu không họ sẽ làm sai lệch kết quả nghiên cứu. “Những nhóm người sử dụng cần có các cá nhân không hiểu biết về công nghệ,” Whitney giải thích. “Nhưng những người sử dụng này không thể nói cho bạn chính xác điều họ muốn. Bạn phải quan sát họ để tìm ra điều đó.”

Whitney cho rằng Sony có thể không bao giờ phát minh ra máy nghe nhạc Walkman nếu công ty này nghe theo những người sử dụng. Thực tế, Sony đã tiến hành nhiều cuộc nghiên cứu trước khi tung ra sản phẩm này. “Tất cả dữ liệu nghiên cứu thị trường đều chỉ ra Walkman sẽ thất bại. Điều này là hoàn toàn rõ ràng. Sẽ không có khách hàng nào muốn mua nó. Nhưng thành viên sáng lập Sony, ông Akio Morita vẫn tung sản phẩm này ra thị trường. Morita biết đánh giá của người sử dụng là không đáng tin. Jobs cũng như vậy. Jobs không cần đến những nhóm người sử dụng bởi chính Jobs là một chuyên gia về trải nghiệm

của người sử dụng.”

“Chúng tôi có rất đông khách hàng, và chúng tôi tiến hành nhiều cuộc nghiên cứu về số lượng sản phẩm được sử dụng trong thực tế,” Jobs phát biểu với tạp chí Business Week. “Chúng tôi cũng theo dõi khá cẩn thận các xu thế trong ngành công nghiệp máy tính. Nhưng cuối cùng, mọi việc trở nên quá phức tạp, thật khó có thể thiết kế ra những sản phẩm dựa trên đánh giá của các nhóm điều tra đại diện. Đa phần mọi người không biết rõ điều họ muốn cho tới khi chúng tôi chỉ cho họ thấy.”

Jobs là nhóm điều tra đại diện một thành viên của Apple. Một trong những điểm mạnh cơ bản của Jobs là ông không phải là kỹ sư. Jobs không được đào tạo cơ bản trong lĩnh vực chế tạo máy và lập trình. Jobs không có bằng cấp về kinh doanh. Trên thực tế, Jobs không có bất kỳ bằng cấp nào. Jobs đã bỏ học giữa chừng. Jobs không suy nghĩ giống như một kỹ sư. Ông suy nghĩ giống như một người không chuyên, điều khiến Jobs trở thành đối tượng điều tra hoàn hảo cho những sản phẩm của Apple. Jobs là đối tượng điều tra đặc trưng, khách hàng lý tưởng của Apple. “Về mặt công nghệ, Jobs là một người đam mê hết mình,” Dag Spicer, chuyên viên quản lý cao cấp tại Bảo tàng Lịch sử Máy tính tại Mountain View, California. “Jobs không được đào tạo cơ bản, nhưng Jobs theo đuổi và đam mê công nghệ kể từ khi còn là một cậu bé. Jobs có đủ kiến thức để nắm bắt các xu thế mới, giống như một nhà phân tích cổ phiếu tài giỏi. Jobs có quan điểm của một người bình thường (không chuyên). Đó chính là một đặc điểm quý.”

Guy Kawasaki, trưởng nhóm truyền giáo từng làm việc tại Apple, cho biết ngân sách dành cho các nhóm điều tra đại diện và nghiên cứu thị trường tại Apple là một số âm – điều Kawasaki nói chỉ mang tính chất khoa trương. Giống như hầu hết các công ty khác, Apple cũng chi ngân sách vào hoạt động nghiên cứu nhu cầu khách hàng, nhưng Jobs chắc chắn không điều tra người sử dụng khi phát triển sản phẩm mới. “Steve Jobs không tiến hành nghiên cứu thị trường,” Kawasaki nói. “Đối với Jobs, nghiên cứu thị trường cũng giống như việc bán cầu não phải nói với bán cầu não trái vậy.”

Quá trình thiết kế hệ điều hành OS X phản ánh rõ vai trò của Jobs với tư cách là nhóm điều tra đại diện một thành viên của Apple. Bằng cách tập trung vào trải nghiệm của người sử dụng, Jobs định hướng cho việc thiết kế và tạo động lực hướng tới sự đơn giản. Một trong những khả năng thiên phú nổi bật nhất của Jobs được thể hiện trong các quyết định loại bỏ và đơn giản hoá – bất kể đó là số lượng sản phẩm Apple sản xuất hay số lượng nút bấm hộp hội thoại của một ứng dụng nào đó.

NHỮNG BÀI HỌC TỪ STEVE

- **Làm một người chuyên quyền.** Một người nào đó phải đưa ra quyết định. Jobs là nhóm điều tra đại diện một thành viên của Apple. Đây không phải là cách thức các công ty khác thực hiện nhưng nó đã đem lại hiệu quả.
- **Tạo ra nhiều phương án khác nhau và lựa chọn phương án tối ưu nhất.** Jobs luôn yêu cầu phải có nhiều lựa chọn.
- **Thiết kế cẩn thận đến từng chi tiết.** Để ý đến từng chi tiết nhỏ. Jobs quan tâm đến cả những chi tiết nhỏ nhất. Các bạn cũng nên làm như vậy.
- **Đơn giản hoá.** Đơn giản đồng nghĩa với cắt giảm những thứ không cần thiết. Điều này một lần nữa thể hiện sự tập trung của Jobs: đơn giản có nghĩa là nói “không”.
- **Đừng sợ phải bắt đầu từ vạch xuất phát.** Hệ điều hành Mac OS X xứng đáng với công sức làm lại từ đầu mặc dù nó cần đến sự đóng góp của một nghìn chuyên gia lập trình nỗ lực không ngừng trong vòng 3 năm để hoàn thành.
- **Tránh bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng Osborne.** Giữ thông tin về loại sản phẩm mới tuyệt đối bí mật cho đến khi sản phẩm này sẵn sàng bán ra thị trường để tránh khách hàng ngừng mua sản phẩm hiện tại trong quá trình đợi sản phẩm mới ra đời.
- **Đừng tự bôi xấu chính mình.** Các kỹ sư của Apple không thích hệ điều hành cũ Mac OS, nhưng Jobs ra lệnh cho họ thể hiện quan điểm tích cực đối với hệ điều hành này.
- **Khi thực hiện các ý tưởng, mọi thứ chỉ là một trò chơi mạo hiểm.** Jobs không phải là một người cấp tiến về thiết kế nhưng Jobs luôn sẵn sàng thử nghiệm những thứ mới mẻ.
- **Tìm kiếm cách thức dễ dàng để thể hiện ý tưởng mới.** Nếu điều này nghĩa là trải những trang giấy khổ lớn lên một chiếc bàn họp rộng, hãy kiếm một chiếc máy in lớn.
- **Đừng nghe theo khách hàng của bạn.** Họ không thực sự biết rõ điều họ muốn.

3. THUYẾT HOÀN HẢO: VIỆC THIẾT KẾ SẢN PHẨM VÀ THEO ĐUỔI TIÊU CHUẨN TUYỆT VỜI

“Hãy là một tiêu chuẩn về chất lượng. Một số người không quen với môi trường nơi sự hoàn hảo là điều được mong đợi”

- Steve Jobs

Vào tháng 1/1999, trước ngày giới thiệu dòng máy tính đa màu sắc mới iMac, Steve Jobs thực hành một bài thuyết trình về sản phẩm tại thính phòng lớn gần trụ sở của Apple. Một phóng viên của tờ *Time* ngồi trong thính phòng vắng vẻ này, xem Jobs duyệt lại thời khắc quan trọng khi chiếc iMac mới lần đầu tiên xuất hiện trước công chúng. Năm chiếc máy tính iMac với đủ màu sắc tươi sáng được đặt trên một cái bệ trượt đằng sau màn sân khấu, sẵn sàng xuất hiện khi có hiệu lệnh của Jobs.

Jobs muốn khi những chiếc máy tính iMac trượt ra từ đằng sau màn sân khấu, thời khắc này phải được chiếu lên một màn hình lớn đặt trên sân khấu. Các kỹ thuật viên sắp đặt mọi thứ, nhưng Jobs không nghĩ ánh sáng sân khấu có khả năng làm nổi bật được những chiếc máy tính gần như trong suốt.

Những chiếc iMac trông thật tuyệt vời trên sân khấu, nhưng chúng không thực sự toả sáng trên màn hình máy chiếu. Jobs muốn những chiếc đèn phải được điều chỉnh sáng hơn và được bật sớm hơn. Jobs yêu cầu đạo diễn chương trình thử lại lần nữa. Qua chiếc tai nghe, đạo diễn chương trình chỉ dẫn nhóm nhân viên hậu trường thực hiện theo như Jobs yêu cầu. Năm chiếc iMac được đặt lại đằng sau màn sân khấu, và theo hiệu lệnh, chúng xuất hiện lần nữa.

Nhưng có vẻ ánh sáng vẫn chưa thật thích hợp. Jobs đi về nửa cuối thính phòng và ngồi phịch xuống một chiếc ghế, chân gác lên chiếc ghế phía trước. “Các anh phải làm lại cho tới khi hoàn thiện được điều đó, rõ cả chứ?” Jobs ra lệnh.

Những chiếc iMac lại được đặt sau màn sân khấu và xuất hiện lần nữa, nhưng vẫn chưa làm Jobs hài lòng. “Không! không,” Jobs nói và lắc đầu. “Nó chẳng hiệu quả gì cả.” Các kỹ thuật viên làm lại lần nữa. Lần này những chiếc đèn có ánh sáng vừa đủ, nhưng lại không được bật đúng thời điểm. Jobs bắt đầu mất kiên nhẫn. “Tôi thấy mệt mỏi với việc

cứ phải yêu cầu các anh thực hiện điều này,” Jobs căn nhắc.

Các nhân viên hậu trường làm lại lần thứ năm, và cuối cùng hiệu ứng ánh sáng trông thật tuyệt vời. Những chiếc iMac trông lấp lánh trên màn hình máy chiếu khổng lồ. Jobs vô cùng hân hoan. “Ồ! Đúng như vậy đó! Thật là tuyệt vời!” Jobs kêu lên. “Thật là hoàn hảo! Oaaaaa!”

Chúng kiến tất cả mọi việc, người phóng viên của tạp chí Time thắc mắc không hiểu tại sao lại phải mất quá nhiều thời gian vào một hiệu lệnh bật đèn đơn giản, tiêu tốn quá nhiều công sức cho một chi tiết nhỏ trong toàn bộ chương trình. Tại sao phải đầu tư quá nhiều công sức để hoàn thiện từng chi tiết nhỏ như vậy? Trước đó, Jobs luôn khen ngợi những cái nắp xoáy mới trên chai nước trái cây Odwalla, điều cũng là một câu đố đối với người phóng viên này. Ai thèm quan tâm tới những cái nắp chai xoáy hay đèn sân khấu phải chắc chắn bật lên một giây trước khi chiếc màn được kéo ra? Vậy ấn tượng khác biệt nào có thể được tạo ra?

Nhưng khi những chiếc iMac xuất hiện, dàn đèn chiếu sáng ngời lên những chiếc máy tính, người phóng viên này thực sự bị ấn tượng. Anh ta viết: “Và bạn biết được điều gì?

Jobs hoàn toàn đúng. Những chiếc iMac trông tuyệt vời hơn nhiều khi đèn được bật đúng lúc. Những chai nước Odwalla ngon hơn khi sử dụng nắp chai xoáy. Mọi khách hàng thực sự sẽ bị quyến rũ và mong muốn sở hữu những chiếc máy tính đầy màu sắc lại có thể dễ dàng truy cập Internet.”

Jobs là một người cẩn thận tới từng chi tiết. Jobs là người theo đuổi chủ nghĩa hoàn hảo một cách cực đoan, rắc rối đến mức khiến các cộng sự của ông phát điên với những yêu cầu khó tính của mình. Nhưng điểm mà một số người nhận thấy Jobs đòi hỏi sự cầu toàn kiểu cách thì những người khác lại thấy ở đó niềm đam mê theo đuổi sự hoàn thiện.

Đam mê theo đuổi sự hoàn thiện của Jobs

Tính cách không khoan nhượng của Jobs đã tạo nên một cách tiếp cận phát triển sản phẩm độc đáo tại Apple. Dưới sự hướng dẫn của Jobs, các sản phẩm được phát triển qua những vòng tuần hoàn gần như liên tục giữa mô hình và sản phẩm mẫu, không ngừng được chỉnh sửa và hoàn thiện.

Cách thức này được áp dụng với cả phần cứng và phần mềm. Các sản phẩm được chuyển tới chuyển lui giữa các chuyên gia thiết kế, lập trình viên, kỹ sư và người chỉ đạo phát triển sản phẩm và sau đó tiếp tục lặp lại. Quá trình này không diễn ra theo từng bước riêng lẻ. Vô số cuộc họp

phối hợp và đề xuất ý tưởng được tổ chức giữa các bộ phận. Công việc được chỉnh sửa hết lần này đến lần khác với trọng tâm làm đơn giản hoá để hoàn thiện sản phẩm. Đó là một quá trình lặp đi lặp lại một cách linh hoạt và đôi khi đồng nghĩa với việc phải quay trở lại xem xét các bản vẽ thiết kế, hay xem xét lại từng phần của sản phẩm.

Cũng giống như việc giới thiệu máy tính iMac, mọi thứ được làm đi làm lại cho tới khi đạt được sự chuẩn xác.

Trong suốt quá trình thiết kế sản phẩm, Jobs luôn yêu cầu sự tập trung cao nhất tới các chi tiết nhỏ để đảm bảo Apple tung ra thị trường các sản phẩm hoàn thiện đáng giá với công sức bỏ ra. Sản phẩm của Apple liên tục giành được nhiều giải thưởng thiết kế lớn nhỏ cũng như giành được lòng trung thành như niềm đam mê của khách hàng.

Niềm đam mê theo đuổi sự hoàn thiện của Jobs chính là bí mật cho những thiết kế tuyệt vời của Apple. Đối với Jobs, thiết kế không có nghĩa là trang trí. Đó không phải là vẻ bề ngoài của sản phẩm. Đó không phải là vấn đề màu sắc hay các chi tiết kiểu dáng. Với Jobs, thiết kế chính là cách thức hoạt động của sản phẩm đó. Thiết kế là một *chức năng*, chứ không phải hình thức. Và để tìm ra chính xác cách thức hoạt động của sản phẩm, nó cần phải được thảo luận kỹ càng trong quá trình thiết kế. Như Jobs giải thích với tạp chí công nghệ *Wired* trong một cuộc phỏng vấn vào năm 1996: “Thiết kế là một từ có vẻ buồn cười. Một vài người nghĩ thiết kế nghĩa là vẻ bề ngoài của sản phẩm. Nhưng nếu các bạn tìm hiểu kỹ hơn, thiết kế thực sự là cách thức hoạt động của sản phẩm đó.

Thiết kế của máy tính Mac không phải là kiểu dáng bên ngoài, mặc dù đó cũng là một phần của thiết kế. Mà chủ yếu là cách thức hoạt động của những chiếc máy này. Để thiết kế một sản phẩm hoàn thiện, bạn phải hiểu rõ về sản phẩm đó. Bạn phải thực sự phải chia sẻ cùng quan điểm với các cộng sự về toàn bộ đặc tính của sản phẩm này. Bạn cần phải có tinh thần làm việc hăng say, nhiệt tình để thực sự hiểu rõ ràng công việc, ‘nhà’ kỹ chứ không phải ‘nuốt chửng’ một cách vội vàng. Phần lớn mọi người không dành thời gian để làm việc này.”

Chiếc máy tính Macintosh nguyên bản mất ba năm để thiết kế. Ba năm làm việc nỗ lực không mệt mỏi. Sản phẩm này không được hoàn thiện theo tiến độ làm việc hăng say thông thường ở nhiều sản phẩm công nghệ khác. Nó phải trải qua những lần chỉnh sửa không ngừng. Mỗi chi tiết thiết kế từ màu sắc chính xác của case (thùng) máy tính cho tới các biểu tượng trên bàn phím đều được xem xét cẩn thận, hết lần này đến lần khác cho tới khi nó hoàn thiện. Như Constantin Brancusi, một nhà điêu khắc người Romani, đã từng nói: “Đơn giản là sự phức tạp đã

được giải quyết.”

“Khi các anh bắt đầu một vấn đề và nghĩ nó thật đơn giản, các anh đã không hiểu vấn đề này thực sự phức tạp đến mức nào,” Jobs nói với các chuyên gia thiết kế Mac vào năm 1983. “Một khi các anh đi sâu tìm hiểu vấn đề... các anh sẽ thấy nó phức tạp, và đưa ra các giải pháp chòng chéo với nhau. Đây là điểm mà phần lớn mọi người sẽ dừng lại, và các giải pháp này có vẻ đạt được hiệu quả nhưng chỉ trong thời gian ngắn. Người thực sự xuất sắc là người sẽ tiếp tục tìm hiểu nguyên nhân cốt lõi, sâu xa của vấn đề rồi mới đưa ra một giải pháp toàn diện có hiệu quả ở mọi mức độ. Đó là điều chúng tôi muốn làm với chiếc máy tính Mac.”

Điểm khởi đầu

Tất nhiên, một phần của thiết kế là tính thẩm mỹ. Niềm đam mê của Jobs với tính thẩm mỹ trên máy tính bắt nguồn từ chiếc máy tính đầu tiên của Apple, chiếc Apple I. Được thiết kế bởi Steve Wozniak và sản xuất thủ công trong gara của cha mẹ Jobs, máy tính Apple I trông chỉ khác hơn một motherboard (bảng mạch chính) thô kệch cùng một vài vi mạch xử lý. Vào thời điểm đó, máy tính cá nhân được bán cho một lượng nhỏ khách hàng có kiến thức về máy tính: các kỹ sư và người đam mê máy tính. Họ mua các bộ phận máy tính riêng lẻ và lắp ráp chúng trong xưởng của mình. Họ tự thêm thiết bị nguồn điện, màn hình, và case (thùng) máy tính. Phần lớn mọi người dùng gỗ để làm case máy tính. Có người đặt motherboard của Apple I vào valy da với dây điện được kéo ra ở đằng sau để làm ra chiếc máy tính xách tay đầu tiên.

Jobs không thích khiếu thẩm mỹ nghiệp dư của những đam mê máy tính này. Jobs muốn bán những chiếc máy tính hoàn thiện cho những khách hàng trả tiền, càng nhiều càng tốt. Để thu hút những khách hàng thông thường, máy tính của Apple phải trông giống như sản phẩm hoàn thiện, chứ không phải là bán thành phẩm như Healthkit. Điều những chiếc máy tính cần phải có chính là một case máy tính đẹp để làm dấu hiệu thể hiện chức năng sản phẩm tiêu dùng của chúng. Ý tưởng của Jobs là làm những chiếc máy tính hoàn thiện thực sự – một sản phẩm sử dụng tốt, không cần phải lắp ráp, cũng giống như một cái máy pha cà phê. Chỉ cần cắm điện vào, bạn có thể bắt đầu làm việc.

Chiến dịch thiết kế của Jobs bắt đầu với chiếc Apple II, ra đời ngay sau khi công ty hợp nhất vào năm 1976. Trong khi Wozniak nghiên cứu những sản phẩm phần cứng mang tính đột phá (nhờ đó Wozniak giành được một vị trí trong bảo tàng lưu danh những nhà phát minh Mỹ), Jobs tập trung vào những chiếc case máy tính. “Rõ ràng, chỉ có một số người đam mê phần cứng có khả năng lắp ráp máy tính cho riêng mình, còn rất nhiều người khác không tự mình lắp ráp được nhưng vẫn muốn

tìm hiểu về máy tính... giống như tôi khi còn là cậu bé 10 tuổi. Ước muốn của tôi đặt vào Apple II là bán một chiếc máy tính hoàn thiện thực sự đầu tiên... Tôi có một ý tưởng mới lạ là làm một chiếc máy tính có case bằng nhựa.

Chưa ai từng để máy tính vào case bằng nhựa. Để định hình vỏ máy tính nên trông như thế nào, Jobs lang thang vào các cửa hàng tổng hợp để tìm ý tưởng. Jobs tìm ra được ý tưởng trong ngăn dụng cụ bếp tại cửa hàng Macy khi trông thấy những chiếc máy xay sinh tố Cuisinart. Đó chính là thứ Apple II cần: một chiếc vỏ bằng nhựa đúc bắt mắt với những góc lượn mềm mại, nền màu nhạt cùng bề mặt hơi nháp.

Không am hiểu nhiều về thiết kế công nghiệp, Jobs tìm kiếm một nhà thiết kế chuyên nghiệp. Jobs bắt đầu tìm kiếm ở các công ty hàng đầu trong lĩnh vực này. Jobs đặt vấn đề với hai trong số những công ty thiết kế hàng đầu tại Silicon Valley, nhưng bị từ chối do Apple không có đủ tiền trả công. Jobs đề nghị trả họ bằng cổ phiếu tại Apple, thứ chẳng có giá trị gì vào thời điểm đó (nhưng nhanh chóng đáng giá hàng triệu đô-la). Họ từ chối. Có lẽ sau này họ phải cảm thấy hối tiếc vì quyết định đó.

Hỏi han xung quanh, cuối cùng Jobs tìm được Jerry Manock, một nhà thiết kế tự do vừa mới rời công ty Hewlett-Packard một tháng trước đó và đang tìm việc làm. Đó là một sự kết hợp hoàn hảo. Jobs chỉ có rất ít tiền, trong khi Manock gần như khánh kiệt. “Khi Steve đề nghị tôi thiết kế vỏ ngoài cho máy tính Apple II, tôi không hề có ý định từ chối,” Manock nói. “Nhưng tôi đề nghị được ứng trước tiền công.”

Manock thiết kế một chiếc vỏ máy tính có hình dáng phù hợp với bảng mạch chủ do Wozniak chế tạo. Điểm cân nhắc lớn nhất đó là chiếc vỏ này có thể đúc dễ dàng với chi phí thấp. Manock thiết kế một khối nghiêng ở phía trước để đặt bàn phím cố định với máy tính, phần đằng sau cao hơn để tạo không gian đặt những khe cắm mở rộng. Jobs muốn chiếc máy tính trông thật ấn tượng khi người sử dụng mở vỏ máy tính ra nên đề nghị Manock mạ chrome phía trong vỏ máy, nhưng Manock bỏ qua ý tưởng này và Jobs cũng chẳng đòi hỏi thêm điều đó.

Để hoàn tất phần vỏ máy tính cho lần xuất hiện đầu tiên của Apple II trước công chúng tại Hội chợ máy tính West Coast vào tháng 4/1977 (ngày nay được coi như là sự kiện mở đầu cho sự ra đời của ngành công nghiệp máy tính cá nhân),

Manock cho làm một vài vỏ máy tính tại một xưởng đúc nhựa giá rẻ. Khi những chiếc vỏ được chuyển đến, trông chúng khá thô. Họ phải đánh bóng bằng cát để cho phần nắp khít với phần đế, một vài vỏ máy

tính được sơn để trông bắt mắt hơn.

Manock chuẩn bị 20 cái vỏ máy tính cho Hội chợ, nhưng chỉ có 3 cái hoàn thiện với bảng mạch ở bên trong. Jobs đặt 3 chiếc máy này ở bàn đằng trước. Jobs xếp những chiếc máy chưa hoàn thiện rất chuyên nghiệp ở phía sau gian trưng bày. “So sánh với những chiếc máy tính thô sơ trong những gian trưng bày khác tại Hội chợ, những chiếc máy tính hoàn thiện có vỏ nhựa của chúng tôi làm cho mọi người cảm thấy hứng thú,” Manock nhớ lại. “Mặc dù Apple chỉ mới thành lập được vài tháng, nhưng khi nhìn vào những chiếc máy tính có vỏ bằng nhựa này, mọi người có cảm giác như thể chúng tôi có thể sản xuất hàng loạt với số lượng lớn vậy.”

Những chiếc vỏ đúc bằng nhựa giúp Apple II trở thành một sản phẩm tiêu dùng, giống như Hewlett-Packard đã làm được với máy tính bỏ túi. Trước khi Bill Hewlett thiết kế chiếc máy tính “bỏ túi” đầu tiên, phần lớn máy tính là những phiên bản đặt trên bàn có kích thước lớn và khá đắt.

Những nghiên cứu thị trường của HP trước đó đã ước tính nhu cầu của thị trường đối với máy tính bỏ túi là khoảng 50 nghìn chiếc. Nhưng theo bản năng, Hewlett nhận thấy các nhà khoa học và kỹ sư có lẽ sẽ thích loại máy tính bỏ túi nhỏ gọn có vỏ bằng nhựa. Hewlett đã đúng. HP đã bán 50 nghìn chiếc máy tính bỏ túi HP-35 chỉ trong vòng vài tháng đầu tiên. Chính vỏ máy đã tạo ra sự khác biệt.

Cũng tương tự như vậy, việc chế tạo Apple II với vỏ máy bằng nhựa tiện lợi đã làm biến đổi máy tính cá nhân từ một công việc chỉ dành cho những người đam mê máy tính tự mình lắp ráp trở thành một thiết bị tiện lợi cho mọi người sử dụng thông thường. Jobs đã hy vọng Apple II có thể thu hút được những người yêu thích phần mềm, hơn là chỉ hấp dẫn với những người đam mê tìm hiểu các đồ điện tử, và mong muốn của Jobs đã thành hiện thực. Hai lập trình viên là sinh viên của trường đại học Harvard gồm Dan Bricklin và Bob Frankston đã phát minh ra VisiCalc – bảng tính đầu tiên – phần mềm này nhanh chóng trở thành ứng dụng phổ biến trong máy tính Apple II. VisiCalc giúp thực hiện tự động hoá công việc tính toán buồn tẻ. Các nhân viên kế toán thường phải mất nhiều giờ để tính toán sổ sách kinh doanh thì nay công việc này bỗng nhiên trở nên dễ dàng. VisiCalc – cùng với Apple II – trở thành trang bị cần phải có trong mỗi hoạt động kinh doanh. Doanh thu của Apple II tăng từ 770.000 đô-la vào năm 1977 lên 49 triệu đô-la vào năm 1979 – biến Apple II trở thành chiếc máy tính cá nhân có doanh thu bán hàng tăng nhanh nhất trong thời kỳ đó.

Jobs tham gia vào lĩnh vực thiết kế

Cùng với sự thành công nhanh chóng của Apple II, Jobs bắt đầu chú tâm tới lĩnh vực thiết kế công nghiệp. Thiết kế là nhân tố quan trọng để phân biệt triết lý tiện dụng cho người sử dụng của Apple với kiểu đóng gói thô sơ, thực dụng của các đối thủ cạnh tranh như IBM.

Tháng 3/1982, Jobs quyết định Apple cần một nhà thiết kế công nghiệp “tầm cỡ thế giới”. Jerry Manock cũng như các thành viên khác trong nhóm thiết kế của Apple không đáp ứng được tiêu chí này. Vào đầu thập kỷ 1980, thiết kế trở thành một động lực chính trong các ngành công nghiệp, đặc biệt là tại châu Âu. Thành công bất ngờ của Memphis, một bộ thiết kế các sản phẩm và đồ gia dụng từ Italia đang chi phối lĩnh vực thiết kế trong thời gian đó, đã khiến Jobs nhận thấy đây là thời điểm thích hợp để đem sự tinh tế cùng chất lượng của những mẫu thiết kế áp vào trong lĩnh vực kinh doanh máy tính. Jobs đặc biệt quan tâm tới việc thiết lập một loại ngôn ngữ thiết kế thống nhất cho tất cả sản phẩm của công ty. Jobs muốn đem lại cho các sản phẩm phần cứng sự nhất quán trong thiết kế mà Apple bắt đầu đạt được trong lĩnh vực phần mềm, và biến nó trở thành một tiêu chí đặc trưng để nhận biết đối với sản phẩm của Apple. Vì vậy, Apple tổ chức một cuộc thi thiết kế, chỉ dẫn các ứng viên lựa chọn cảm hứng từ các tạp chí thiết kế như I.D. để phác thảo ra 7 sản phẩm, mỗi sản phẩm đặt theo tên một trong số 7 chú lùn của nàng Bạch Tuyết.

Người giành chiến thắng là Hartmut Esslinger, một nhà thiết kế công nghiệp người Đức ở tâm tuổi 35 và cũng giống như Jobs, nghỉ học giữa chừng để thực hiện ước mơ với động lực và hoài bão lớn lao. Esslinger từng tham gia thiết kế mẫu TV cho Sony. Năm 1983, Esslinger chuyển đến California và tự thành lập một văn phòng thiết kế có tên Frog Design, Inc., chuyên thiết kế cho Apple với mức lương cao chưa từng thấy 100.000 đô-la mỗi tháng, cộng với tiền theo giờ làm việc và tiền phụ phí khác.

Làm việc cho Apple, Esslinger đã phác thảo nên một phong cách đặc trưng được biết đến như là ngôn ngữ thiết kế “Bạch Tuyết”, phong cách đã thống trị lĩnh vực thiết kế vỏ máy tính trong suốt một thập kỷ – và không chỉ thống trị tại

Apple mà nó còn có ảnh hưởng đến toàn bộ ngành công nghiệp máy tính thế giới.

Ngôn ngữ thiết kế “Bạch Tuyết” của Esslinger được đặc trưng bằng việc sử dụng một cách khéo léo các mặt vát, cạnh xiên, và góc tròn. Phong cách này được thể hiện rõ nét trên chiếc máy tính Macintosh SE, một chiếc máy tính đa chức năng có case máy tính thẳng đứng và màn hình trông giống một khuôn mặt. Chiếc máy này được thiết kế tao nhã

nhưng thể hiện cá tính đặc trưng, dễ gần.

Giống như Jobs, Esslinger luôn đề ý tới các chi tiết nhỏ. Một trong những phong cách của Esslinger là sử dụng những đường sọc thẳng và ngang, góp phần chia nhỏ vỏ máy tính khiến cho nó trông có vẻ nhỏ hơn thực tế.

Nhiều đường sọc được mở rộng để làm các khe thông gió, được thiết kế chính xác thành các mặt cắt hình chữ S để tránh những vật như cái kẹp giấy chui vào trong máy. Esslinger cũng kiên quyết sử dụng những phương thức sản xuất tiên tiến nhất và gợi ý Jobs nên áp dụng một loại kỹ thuật đúc đặc biệt được biết đến với tên gọi zero-draft (không phác thảo). Mặc dù kỹ thuật này rất tốn kém, nó giúp cho vỏ máy tính của Apple nhỏ và chính xác hơn, đạt tiêu chuẩn hoàn thiện mà Jobs luôn tán thành. Kỹ thuật này cũng làm cho vỏ máy tính rất khó để những kẻ làm hàng giả bắt chước; vào thời điểm đó, Apple đang phải đối mặt với vấn đề hàng giả giá thành rẻ.

Những thiết kế “Bạch Tuyết” của Apple tiếp tục giành được nhiều giải thưởng thiết kế, và thậm chí những ý tưởng này được nhiều đối thủ cạnh tranh của Apple áp dụng rộng rãi đến mức chúng trở thành tiêu chuẩn được thừa nhận ngầm về thiết kế vỏ máy tính. Tất cả các máy tính màu be của Dell, IBM, Compaq, và các công ty sản xuất máy tính khác được bán trong thập kỷ 1980 và 1990 trông khá giống nhau và đó là do cùng áp dụng kiểu thiết kế “Bạch Tuyết”.

Máy tính Macintosh, chiếc máy tính với chất lượng giống xe Volkswagen của Jobs

Trước khi Esslinger trở thành chuyên gia thiết kế chính của Jobs, Jobs cũng bắt đầu “mài sắc giác quan thiết kế” của mình. Năm 1984, khi đang phát triển chiếc máy tính Macintosh thế hệ đầu, Jobs bắt đầu phát triển một quy trình thiết kế đặc trưng bằng việc liên tục điều chỉnh các sản phẩm mẫu. Dưới sự chỉ đạo sát sao của mình, Jobs chỉ định Manock thiết kế vỏ ngoài cho máy tính Mac. Sau khi trở thành một nhân viên chính thức của Apple, Manock cộng tác chặt chẽ với một nhà thiết kế tài năng khác của Apple, Terry Oyama, người phụ trách phần lớn việc thiết kế ban đầu.

Jobs muốn máy tính Mac phải hoạt động ổn định giống như một chiếc xe Volkswagen – nghĩa là một chiếc máy tính giá rẻ, thông dụng cho mọi đối tượng khách hàng. Để chiếc máy tính này có thể sản xuất dễ dàng, Jobs học tập kinh nghiệm của một trong những thần tượng của ông, Henry Ford. Jobs chỉ đưa ra một loại cấu hình cho Mac, ví như chiếc máy tính Model T, bị chế nhạo là có thể mang bất cứ màu sắc nào

không cứ chỉ là màu đen. Chiếc máy tính Mac thế hệ đầu có màu be, không có khe cắm mở rộng và có bộ nhớ rất hạn chế. Đó là những quyết định gây tranh cãi vào thời điểm đó, và nhiều người dự đoán những quyết định đó sẽ khiến chiếc máy tính này thất bại. Không ai sẽ mua một chiếc máy tính có cấu hình thấp như vậy mà lại không có khả năng nâng cấp. Nhưng cũng giống như Ford, Jobs đưa ra quyết định này chủ yếu để tiết kiệm giá thành sản xuất. Nhưng nó cũng có một tác dụng phụ mà theo Jobs dự đoán sẽ có lợi cho người sử dụng: đơn giản hoá chiếc máy tính này.

Jobs muốn những người lựa chọn chiếc máy tính này có thể sử dụng được ngay lập tức, bất kể họ có kiến thức về máy tính hay không. Jobs khẳng định người sở hữu chiếc máy tính mới này không cần phải lắp ráp, không phải cắm màn hình vào case máy tính; và chắc chắn họ không phải học bất kỳ mã lệnh bí mật nào để sử dụng chiếc máy tính này.

Để làm chiếc máy tính này có thể dễ dàng cài đặt, Jobs cùng nhóm thiết kế quyết định màn hình, ổ đĩa cùng bảng mạch của chiếc máy tính Mac được đặt trong cùng một case máy tính, với bàn phím tháo rời và chuột được cắm đằng sau case. Kiểu thiết kế tất cả trong một này giúp cho người sử dụng không phải lắp đặt dây điện cùng ổ cắm giống như những máy tính khác, và làm nó trông nhỏ hơn khi đặt trên bàn. Mac được thiết kế với chiều thẳng đứng có vẻ khác thường vào thời điểm đó. Ổ đĩa được đặt phía dưới màn hình, thay vì đặt bên cạnh như những chiếc máy tính khác vào thời đó, làm cho chúng trông giống như những cái hộp đựng bánh pizza.

Kiểu sắp đặt dụng cụ này khiến cho chiếc máy tính Mac trông giống như một khuôn mặt. Khe ổ đĩa tương tự như cái miệng còn hộc cắm bàn phím ở dưới đáy là cái cằm. Jobs chộp ngay lấy ý tưởng này. Jobs muốn chiếc máy tính Mac trông thân thiện và có thể sử dụng dễ dàng nên đã chỉ đạo cho nhóm thiết kế tạo ra kiểu case máy tính “thân thiện”. Ban đầu, các nhà thiết kế không hiểu rõ điều Jobs muốn ám chỉ. “Cho dù Steve không vẽ bất kỳ đường nét nào nhưng ý tưởng và cảm hứng của ông đã định hình ra thiết kế này,” Oyama nói sau này. “Thành thật mà nói, chúng tôi không hình dung được một chiếc máy tính ‘thân thiện’ phải như thế nào cho đến khi Jobs nói với chúng tôi.”

Jobs không thích những thiết kế ra đời trước Mac. Chiếc máy tính Lisa với một dải bằng nhựa phía trên màn hình. Nó làm cho Jobs liên tưởng đến vàng trán của người Cro-Magnon (người thông minh đầu tiên ở châu Âu). Jobs quyết định “trán” của máy tính Mac phải mỏng hơn và trông thông minh hơn. Jobs cũng muốn case máy tính phải bền

và chông xước. Manock lựa chọn loại nhựa cứng ABS – loại nhựa được sử dụng để làm các viên gạch trong trò chơi xếp hình Lego – và tạo cho nó một kết cấu bền giúp tránh được các vết xước. Manock chọn màu be, màu Pantone 453, mà ông nghĩ sẽ lâu phai dưới ánh sáng mặt trời. Những màu sắc tươi sáng được sử dụng ở những dòng máy tính trước đó sau một thời gian sử dụng đã biến thành màu vàng xỉn xấu xí. Thêm vào đó, màu be đất có vẻ như là màu thích hợp nhất với các văn phòng và căn hộ, và nó cũng tương tự như màu mà hãng Hewlett-Packard sử dụng cho những chiếc máy tính của mình lúc đó. Quyết định lựa chọn màu sắc này đã khởi đầu cho một xu hướng sử dụng màu be cho máy tính và thiết bị văn phòng kéo dài gần 20 năm.

Oyama làm một mô hình bằng thạch cao và Jobs tập trung tất cả các nhóm phát triển sản phẩm để nhận xét về mô hình này. Andy Hertzfeld, một thành viên chủ chốt của nhóm thiết kế, người đã viết nhiều phần mềm hệ thống, nghĩ mô hình này trông đáng yêu, hấp dẫn và có một cá tính đặc trưng. Nhưng Jobs thấy vẫn cần phải cải tiến tiếp. “Sau khi mọi người khác đưa ra nhận xét của mình, Steve đưa ra một tràng phê bình không thương tiếc: “Trông nó quá vuông vức, nó cần phải mềm mại hơn nữa. Thiết diện của mặt vát đầu tiên cần phải lớn hơn, và tôi không thích kích cỡ của mặt vát này. Nhưng dù sao đây cũng là bước khởi đầu,” Hertzfeld nhớ lại. “Tôi thậm chí còn không biết mặt vát là cái gì, nhưng Steve có vẻ diễn đạt rất trôi chảy ngôn ngữ trong ngành thiết kế công nghiệp, và luôn đòi hỏi cực kỳ khắt khe về thiết kế.”

Jobs tập trung vào mọi chi tiết. Thậm chí con chuột còn được thiết kế tương đồng với hình dáng của chiếc máy tính: nó có cùng tỉ lệ kích thước, và nút bấm hình vuông duy nhất của con chuột cũng tương ứng với hình dáng và vị trí của màn hình.

Chỉ có một công tắc duy nhất ở máy tính Mac – công tắc bật/tắt. Công tắc này được đặt ở phía sau máy, nơi người sử dụng không tình cờ đụng vào và làm tắt máy tính. Bởi vì nó được giấu ở đằng sau, Manock cẩn thận thiết kế một khu vực mềm xung quanh công tắc để người sử dụng có thể dễ dàng sờ thấy ở đằng sau máy. Theo đánh giá của Manock, chính việc chú trọng tới từng chi tiết đã đưa Mac trở thành chiếc máy tính được ưa thích trong một thời gian dài. “Việc chú trọng tới từng chi tiết đã biến một sản phẩm bình thường thành một đồ tạo tác,” Manock nói.

Jobs cũng đưa ra nhiều ý tưởng về thiết kế cho Mac để quyết định đến sự tương tác của người sử dụng với nó. Ví dụ như Jobs quyết định bỏ tất cả các phím chức năng và con trỏ mũi tên, những phím tiêu chuẩn trên bàn phím ở thời điểm đó. Jobs không muốn người sử dụng ấn các

phím chức năng để tương tác với máy tính – thay vào đó người sử dụng phải dùng chuột. Đó là một ví dụ đầu tiên cho tiêu chuẩn hình thức quyết định chức năng. Việc thiếu các phím chức năng này có một hiệu quả phụ nữa: nó đòi hỏi các nhà phát triển phần mềm phải viết lại hoàn toàn các chương trình của họ cho giao diện Mac, thay vì đơn giản chỉ chỉnh sửa một số đặc điểm trong phần mềm cho máy tính Apple II. Giao diện đồ họa tương tác với người sử dụng của Mac thể hiện một cách thức tương tác mới với máy tính, và Jobs muốn buộc các nhà phát triển phần mềm phải áp dụng tiêu chuẩn này một cách triệt để.

Mỗi tháng trong vòng vài tháng liên tiếp, Manock cùng Oyama làm ra các hình mẫu mới, và Jobs tập hợp các nhóm phát triển sản phẩm để lắng nghe đánh giá của họ. Mỗi lần có hình mẫu mới, tất cả các hình mẫu cũ được xếp đối diện với mẫu mới để so sánh. “Đến mẫu thứ tư, tôi khó có thể phân biệt nó với hình mẫu thứ ba, nhưng Steve luôn đưa ra lời nhận xét và rất quyết đoán, nói Jobs thích hay không thích một chi tiết mà tôi khó có thể quan sát được,” Hertzfeld nhớ lại. Manock và Oyama làm năm hay sáu sản phẩm mẫu trước khi Jobs cảm thấy ưng ý, sau đó họ chuyển sự quan tâm sang công việc biến nó thành một chiếc case máy tính được sản xuất hàng loạt. Để ăn mừng – và để công nhận sự nỗ lực không mệt mỏi của nhóm thiết kế – Jobs tổ chức một “bữa tiệc ký kết” bằng sâm-panh và các thành viên chủ chốt của nhóm thiết kế ký tên vào mặt bên trong của case máy tính. “Việc này giống như các họa sỹ ký tên vào tác phẩm của mình vậy,” Jobs giải thích.

Tuy nhiên, khi Mac chính thức được tung ra thị trường vào tháng 1/1984, nó thực sự có cấu hình quá thấp. Để tiết kiệm chi phí, Jobs chỉ thiết kế dung lượng bộ nhớ 128K, quá nhỏ so với dung lượng cần thiết. Những thao tác đơn giản như sao chép các file dữ liệu trở thành công việc chán ngắt đòi hỏi người sử dụng phải nhét, tháo đĩa mềm. Những người sử dụng thời gian đầu yêu thích chiếc máy tính này trên nguyên tắc nhưng lại không thích nó khi thao tác. “Điều tôi (và tôi nghĩ cả những khách hàng khác đã mua Mac từ những ngày đầu tiên) yêu thích không phải là bản thân chiếc máy tính, quá chậm và cấu hình thấp, mà yêu thích ý tưởng lãng mạn được thể hiện trong chiếc máy tính này,” tiểu thuyết gia khoa học viễn tưởng Douglas Adams viết.

Mac thể hiện cam kết của Jobs đem công nghệ đến với mọi người dân. Jobs muốn một chiếc máy tính thân thiện, dễ tiếp cận mà bất cứ ai cũng có thể sử dụng – và Jobs đạt được mục đích này thông qua cách thiết kế thích hợp. Jobs cũng phát triển quá trình thiết kế đặc trưng – “khám phá” một sản phẩm thông qua việc xem xét liên tục hết các mô hình mẫu.

Khám phá Apple

Jobs chú ý tới mọi chi tiết thiết kế của máy tính, bao gồm cả việc thiết kế cách bao gói sản phẩm. Trên thực tế, Jobs quyết định cách đóng gói máy tính Macintosh phải là một phần không thể thiếu trong việc giới thiệu với khách hàng nền tảng “cách mạng” của máy tính này.

Quay trở lại thời điểm năm 1984, không người nào ngoài một số người làm việc trong một vài phòng thí nghiệm nghiên cứu đã từng thấy bất kỳ vật dụng nào giống như chiếc máy tính Macintosh. Thời điểm đó, chỉ các kỹ sư và những người đam mê công nghệ mới sử dụng máy tính cá nhân. Họ mua những bộ phận riêng lẻ của máy tính và lắp ráp chúng trong xưởng cơ khí. Máy tính lúc đó thực hiện các phép toán và được điều khiển bằng cách đánh lệnh tại vị trí con trỏ nhấp nháy.

Ngược lại, Jobs cùng nhóm phát triển Mac đã thiết kế một chiếc máy tính thân thiện với những biểu tượng sinh động và các thanh menu bằng tiếng Anh thông thường, tất cả đều được điều khiển bằng một thiết bị trỏ và nhấp lạ lẫm – con chuột.

Để giúp khách hàng tự mình làm quen với con chuột và các thiết bị khác của máy tính Mac, Jobs quyết định khách hàng nên tự lắp ráp Mac khi lấy ra khỏi hộp đựng. Việc ráp các bộ phận của máy tính góp phần giới thiệu với người sử dụng tất cả các bộ phận máy tính, và đem lại cho họ một cảm giác về cách thức hoạt động của chiếc máy tính này.

Tất cả các bộ phận – máy tính, bàn phím, con chuột, dây điện, ổ đĩa, và sách hướng dẫn sử dụng – được đóng gói riêng biệt. Jobs tham gia vào quá trình thiết kế hộp đựng, được trang trí bằng hình ảnh đen trắng của Mac và một vài nhãn hiệu khác, sử dụng kiểu font chữ Apple Garamond khá mềm mại. Vào thời điểm đó, Jobs nói về “tính thanh lịch” và “khiêu thẩm mỹ”, nhưng những ý tưởng về cách đóng gói đã đưa đến cho ngành công nghệ một quá trình thú vị – “đập hộp một sản phẩm”, một cách thức giúp người sử dụng làm quen với thiết bị mới – cách thức này đã được mọi công ty từ Dell tới những nhà sản xuất điện thoại di động áp dụng sau này.

Apple vẫn luôn cẩn thận trong việc thiết kế bao gói sản phẩm với những hướng dẫn về cách giới thiệu sản phẩm.

Năm 1999, Jonathan Ive kể lại trên tạp chí *Fast Company* về quy trình đóng gói chiếc máy tính iMac đầu tiên được thiết kế cẩn thận nhằm mục đích giới thiệu nó với người sử dụng mới.

Các phụ kiện của máy tính iMac, bàn phím, và sách hướng dẫn đều được đặt trong một miếng xốp gấp đôi. Khi khách hàng mở miếng xốp

đầu tiên, họ thấy cái quai nắm ở phía trên máy tính iMac – thứ rõ ràng chỉ cho người sử dụng phải nhấc chiếc máy ra khỏi hộp và đặt nó lên bàn. “Quai nắm là một ý tưởng tuyệt vời,” Ive nói. “Bạn sẽ biết ngay cái quai nắm đặt ở đó nhằm mục đích gì.”

Sau đó khách hàng tự nhiên sẽ chuyển sang hộp đựng thiết bị trong đó chứa 3 loại dây cáp: một là dây cáp điện, một là dây mạng, và cái còn lại là dây cắm bàn phím. Ive nói cách giới thiệu những bộ phận này theo thứ tự – từ quai nắm của iMac, sau đó tới những dây cáp để lắp đặt máy – đều được suy tính cẩn thận nhằm mục đích hướng dẫn một cách rõ ràng đối với khách hàng, cho dù trước đó có thể họ chưa từng mua một chiếc máy tính nào, những bước cần làm để lắp đặt và khởi động nó. “Điều này nghe có vẻ đơn giản và hiển nhiên,” Ive nói. “Nhưng để đạt được mức độ đơn giản như vậy thường đòi hỏi việc thử đi thử lại nhiều lần trong quá trình thiết kế. Bạn phải dành nhiều năng lượng để hiểu rõ những vấn đề tồn tại mà khách hàng gặp phải – cho dù họ khó có thể tự mình nhận thấy những vấn đề đó.”

Việc chú ý tới mức chi tiết như vậy đôi khi bị coi là điên khùng; và đôi khi nó thực sự như vậy. Ngay trước khi tung ra máy nghe nhạc iPod, Jobs cảm thấy không hài lòng vì việc giắc cắm tai nghe không tạo ra âm thanh lách cách vừa ý khi cắm và rút tai nghe. Hàng chục chiếc iPod mẫu chuẩn bị được đem tặng cho các phóng viên và khách VIP tại buổi giới thiệu sản phẩm. Jobs chỉ đạo một người kỹ sư trang bị thêm cho tất cả những chiếc máy nghe nhạc iPod đó giắc cắm mới, loại có thể tạo ra tiếng lách cách mà Jobs mong muốn.

Đây là một ví dụ khác: Có thời điểm Jobs muốn điều chỉnh lại thiết kế bảng mạch chính nguyên bản của máy tính Mac vì lý do thẩm mỹ. Theo Jobs, bảng mạch chính này trông “xấu xí”, và Jobs muốn điều chỉnh lại bảng mạch chính để làm các mạch vi xử lý và mạch điện sắp xếp gọn gàng hơn. Theo lẽ tự nhiên, các kỹ sư cảm thấy thất kinh. Bảng mạch chính là một thiết bị công nghệ cực kỳ phức tạp. Sắp đặt của bảng mạch chính được thiết kế cẩn thận để đảm bảo sự liên kết ổn định và chắc chắn giữa các bộ phận. Nó được sắp đặt cẩn thận nhằm hạn chế sự lỏng lẻo giữa các mạch vi xử lý và hạn chế tình trạng nhiễm điện từ vi mạch này sang vi mạch khác. Việc thiết kế lại bảng mạch chính để làm nó trông bắt mắt hơn không phải là việc dễ dàng. Theo lẽ tự nhiên các kỹ sư phản đối ý tưởng này, nói rằng không có người dùng nào lại điên rồ đến mức có ý định xem bảng mạch chính. Quan trọng hơn, những kỹ sư này dự đoán sự sắp đặt mới sẽ làm cho thiết bị này hoạt động không bình thường. Nhưng Jobs kiên quyết thực hiện ý tưởng này. “Một người thợ mộc giỏi sẽ không sử dụng miếng gỗ xấu để làm phần lưng của một

chiếc tủ, cho dù sẽ không ai nhìn thấy nó,” Jobs nói.

Bất đắc dĩ, các kỹ sư thiết kế phần cứng sáng tạo ra một bản thiết kế mới, đầu tư vài ngàn đô-la để sản xuất một bảng mạch gọn gàng hơn. Nhưng đúng như dự đoán, bảng mạch chính mới không hoạt động, và Jobs phải từ bỏ ý tưởng này.

Lòng kiên quyết theo đuổi sự hoàn thiện của Jobs đôi khi làm trì hoãn sự ra đời của các sản phẩm; và Jobs sẵn sàng chấm dứt bất kỳ dự án nào dù nhóm thiết kế đã phải làm việc trong nhiều năm. Tuy nhiên, tính cách kiên quyết không nhân nhượng của Jobs đã đảm bảo các sản phẩm của Apple không bao giờ được tung ra thị trường khi chưa đáp ứng được những đòi hỏi khắt khe của Jobs. Giống như một người thợ mộc giỏi, Jobs áp dụng cách thức tiếp cận kiểu thủ công đối với những sản phẩm được sản xuất hàng loạt.

Cuộc tranh luận về sản phẩm máy giặt tuyệt vời

Vào đầu thập niên 1980, Jobs nổi tiếng với việc sống trong một ngôi nhà lớn nhưng gần như không có đồ đạc gì, Jobs không chấp nhận được những vật dụng không đạt tiêu chuẩn của riêng mình. Jobs ngủ trên một tấm nệm, được bao xung quanh bằng vài bức tranh in không lồ. Thậm chí Jobs còn mua một chiếc đàn piano sản xuất tại Đức cho dù không hề biết chơi loại nhạc cụ này. Lý do là Jobs ngưỡng mộ kiểu thiết kế và sự khéo léo trong việc tạo tác chiếc đàn piano ấy. Khi cựu CEO của Apple, John Sculley thăm nhà Jobs, Sculley cảm thấy vô cùng bất ngờ trước vẻ luộm thuộm của ngôi nhà. Nó trông như bị bỏ hoang, đặc biệt khi so sánh với với những lâu đài được chăm sóc hoàn hảo xung quanh nhà Jobs. “Tôi xin lỗi tôi không có nhiều đồ đạc,” Jobs nói với Sculley, “tôi thực sự không có thời gian quan tâm tới chúng.” Sculley nói Jobs không muốn mua bất cứ vật dụng nào trừ cái tốt nhất. “Tôi nhớ lần đến nhà Jobs và anh ta không có bất kỳ đồ đạc nào; Jobs chỉ có một bức hình Einstein, người Jobs vô cùng ngưỡng mộ cùng chiếc đèn Tiffany, một cái ghế và giường,” Sculley kể với tôi. “Jobs không cần nhiều đồ đạc, nhưng Jobs lựa chọn cực kỳ cẩn thận thứ mình muốn.”

Jobs gặp nhiều khó khăn trong việc mua sắm. Có dạo, khi đi tìm một chiếc điện thoại mới, Jobs không thể quyết định nên mua chiếc nào bởi vì ông không thích bất kỳ chiếc nào trong số đó. “Tôi đi vòng vòng mà chẳng mua được gì nhiều,” Jobs trả lời câu hỏi về vật dụng hay sản phẩm công nghệ nào ông mua, “bởi vì tôi thấy những sản phẩm này trông thật lố bịch.”

Khi Jobs đi mua sắm, quá trình mua sắm có thể diễn ra rất phức tạp. Khi kiếm mua một chiếc máy giặt và sấy quần áo mới, Jobs có thể kéo

cả gia đình vào một cuộc thảo luận dài 2 tuần về việc lựa chọn mẫu sản phẩm nào. Không giống như hầu hết các gia đình khác, gia đình Jobs không nhanh chóng đưa ra quyết định dựa trên những đặc điểm và giá cả. Thay vào đó, cuộc thảo luận về việc chọn mua sẽ xoay quanh việc phân tích kiểu thiết kế của Mỹ với kiểu thiết kế của châu Âu, lượng tiêu thụ nước và bột giặt, tốc độ giặt cùng độ bền của quần áo.

“Đôi lúc chúng tôi thảo luận về việc cân bằng các yếu tố chúng tôi muốn đạt được. Chúng tôi cuối cùng bàn thảo nhiều về thiết kế, cùng giá trị sử dụng đối với gia đình chúng tôi.

Chúng tôi quan tâm nhiều đến việc quần áo sẽ được giặt xong trong vòng một tiếng hay tiếng rưỡi? Chúng tôi quan tâm tới việc quần áo có mềm mại và bền hơn không? Chúng tôi quan tâm tới việc có tiết kiệm được 1/4 lượng nước sử dụng không? Chúng tôi mất 2 tuần thảo luận về vấn đề này tại bàn ăn mỗi buổi tối. Chúng tôi có nhiều thời gian thảo luận về chiếc máy giặt, sấy quần áo cũ. Và cuộc nói chuyện chỉ xoay quanh kiểu thiết kế.”

Cuối cùng, Jobs lựa chọn sản phẩm của Đức, mà theo Jobs nghĩ là “quá đắt” nhưng giặt quần áo sạch với lượng nước và xà phòng ít hơn. “Chiếc máy giặt này được thiết kế thực sự tuyệt vời và là một trong số ít sản phẩm chúng tôi mua trong vòng vài năm gần đây mà cả gia đình tôi đều cảm thấy hài lòng,” Jobs nói. “Những người thiết kế chiếc máy giặt này đã suy tính cẩn thận về quá trình phát triển sản phẩm. Họ đã làm tốt công việc thiết kế những chiếc máy giặt và sấy quần áo này. Tôi cảm thấy hài lòng với chiếc máy giặt này hơn bất kỳ sản phẩm công nghệ cao nào trong nhiều năm trở lại đây.”

Cuộc thảo luận thú vị về chiếc máy giặt có vẻ hơi thái quá, nhưng Jobs đã áp dụng cùng giá trị và tiến trình như thế trong quá trình phát triển sản phẩm tại Apple. Thiết kế công nghiệp tại Apple không bị coi công đoạn sau cùng khi sản phẩm đã được chế tạo, giống như ở nhiều công ty khác. Rất nhiều người coi việc thiết kế như là lớp vỏ bề ngoài được thêm vào tại thời điểm cuối. Trên thực tế, tại nhiều công ty, công việc thiết kế hoàn toàn được ủy quyền cho một công ty khác. Một công ty phụ trách việc thiết kế hình thức bề ngoài của sản phẩm – cũng như một công ty khác đảm nhận việc sản xuất sản phẩm đó.

“Thật buồn và đáng thất vọng khi xung quanh chúng ta tràn ngập những sản phẩm thể hiện sự thiếu quan tâm quá mức,” trưởng nhóm thiết kế của Apple, Jonathan Ive nói. “Đó là một điều thú vị thể hiện qua một sản phẩm. Sản phẩm phản ánh mức độ giá trị và ưu tiên về công ty đã sản xuất ra sản phẩm đó.”

Apple thuê các công ty ngoài sản xuất phần lớn các chi tiết sản phẩm của mình, nhưng không thuê thiết kế sản phẩm. Một việc làm khá trái ngược. Các chuyên gia thiết kế công nghiệp tại Apple tham gia chặt chẽ vào quá trình phát triển sản phẩm ngay từ cuộc họp đầu tiên.

Jonathan Ive, nhà thiết kế

Mang quốc tịch Anh và ở độ tuổi gần tứ tuần, Ive có thân hình cơ bắp như một đô vật với mái tóc cắt cua. Không giống như vẻ ngoài dữ dằn, Ive rất thân thiện và dễ gần. Ive ăn nói rất nhỏ nhẹ, gần như rụt rè, không hề giống với hình dung về một người có vị trí cao trong tập đoàn khổng lồ như Apple. Ive khá nhút nhát, có lần ông còn nhờ Jobs lên sân khấu nhận giải thưởng hộ mình, dù đang ngồi ngay phía dưới đám đông khán giả.

Ive liên tục nhận được các giải thưởng. Ive hai lần được vinh danh là Nhà thiết kế của năm do Bảo tàng thiết kế có uy tín tại London trao tặng. Năm 2006, Ive được hoàng gia Anh phong cấp bậc Trung tá trong quân đội hoàng gia Anh, một vinh dự to lớn.

Ive gặp khó khăn trong việc diễn giải mọi việc một cách cụ thể và đơn giản. Ông thường có xu hướng diễn giải một cách trừu tượng, và đôi khi thiên về kiểu nói chung chung. Ông cũng thường lảng tránh trả lời các câu hỏi riêng tư, nhưng khi nói về lĩnh vực thiết kế – lĩnh vực sở trường, thì thật khó có thể khiến Ive dừng lại. Ive nói về công việc thiết kế với toàn bộ sự nhiệt tình, đam mê, liên tục khoa chân múa tay và nắm chặt bàn tay để thể hiện sự nhấn mạnh.

Tại một trong những buổi giới thiệu sản phẩm của Apple, tôi đề nghị Ive đưa ra một vài nhận xét nhanh về việc thiết kế vỏ máy bằng nhôm cho các trạm làm việc chuyên dụng cao cấp (cùng một loại vỏ máy được sử dụng trong vài năm gần đây trong một chuỗi các sản phẩm, từ Power Mac G5 vào năm 2003 tới Mac Pro hiện tại), được làm từ những tấm nhôm thô trông tự nhiên như những miếng đá thiên thạch trong bộ phim đình đám năm 2001, *A Space Odyssey* (Cuộc phiêu lưu vào không gian).

Ive vui sướng miêu tả triết lý cùng tất cả những khó khăn trong việc thiết kế máy tính. Giống như Jobs, Ive có xu hướng hướng đến sự giản đơn. Ive miêu tả quá trình thiết kế là những bước đơn giản hoá thông qua sự lặp đi lặp lại. “Tôi đoán mỗi lần bạn làm điều gì đó, bạn cảm thấy vô cùng hài lòng với điều bạn vừa mới phát triển,” Ive nói. “Điều này thực sự khó khăn.” Ive đi tới gần một mô hình trưng bày cạnh đó, trình bày ngắn gọn về chiếc vỏ bằng nhôm. “Chúng tôi áp dụng một kiểu thiết kế đơn giản và đạt được sự giản đơn thực sự,” Ive nói. “Nó trông đơn

giản, bởi vì nó thực sự đơn giản.”

Ive nói mục tiêu “đơn giản” là triết lý tổng thể trong quá trình thiết kế. “Chúng tôi muốn loại bỏ tất cả trừ những thứ thực sự cần thiết, nhưng các bạn không thể nhận thấy cố gắng này,” Ive nói. “Hết lần này qua lần khác, chúng tôi quay trở lại xem xét vấn đề từ đầu. ‘Chúng ta có cần phần đó không? Liệu chúng ta có thể khiến cho bộ phận này thực hiện chức năng của bốn bộ phận khác không?’ Nó trở thành việc thực hành cắt giảm và đơn giản hoá, nhưng điều này giúp cho sản phẩm của Apple có thể thuận tiện trong sản xuất và dễ dàng trong sử dụng.”

Sau đó Ive bắt đầu bài diễn thuyết dài 20 phút một cách hăng say về thiết kế của chiếc máy tính mới. Ive có lẽ còn trình bày nhiều vấn đề hơn nữa nếu như không bị một thành viên nhóm quan hệ công chúng cắt ngang để nhắc Ive về những cuộc hẹn khác. Ive không thể tự mình dừng lại, thiết kế là công việc và là niềm đam mê của ông. Hãy để Ive bắt đầu và ông sẽ nói một cách hăng hái và chân thành về việc thiết kế sản phẩm nào đó có vẻ đơn giản như chốt mở cửa chẳng hạn.

Trước khi chia tay, tôi đề nghị Ive so sánh Power Mac G5 với những chiếc máy tính có thiết kế đẹp được bình chọn của tạp chí Window PCs, như Alienware hay Falcon Northwest. Những loại máy tính này có xu hướng giống như những chiếc xe hơi cơ bắp cải tiến, được trang trí bằng những hình sơn ngọn lửa hay những hình lưới chrome.

“Nó thực sự hiệu quả hơn khi bạn không sử dụng một lớp vỏ ngoài để tạo ra vẻ mạnh mẽ,” Ive nói. “Tôi xem nó như một công cụ. Nó là một công cụ thực sự hiệu quả. Không chỉ bề mặt bằng nhựa cho thấy sự thật là nó thực sự là một công cụ hiệu quả. Trên thực tế, nó rõ ràng là một công cụ hiệu quả.” Ive nói tiếp, “từ quan điểm của nhà thiết kế, nó không phải là một trò chơi điện mạo mà chúng ta đang thử nghiệm.

Nó là một việc làm rất thiết thực. Đó là việc sử dụng vật liệu theo cách đơn giản nhất.”

Bài thuyết trình của Ive về vỏ máy tính bằng nhôm mở ra nhiều điều về quá trình thiết kế ra sản phẩm này: sự cố gắng hướng tới việc tinh gọn và đơn giản hoá, chú ý tới từng chi tiết, và tôn trọng vật liệu. Thêm vào đó là niềm đam mê và nỗ lực của Ive. Tất cả những nhân tố đó tổng hoà lại thành quá trình thiết kế độc đáo của Ive.

Thiên hướng sử dụng vật mẫu

Ive cùng vợ, Heather, sống với hai con trong một căn nhà gần đỉnh núi Twin Peaks nhìn về thành phố San Francisco. Ngôi nhà được miêu tả là “giản dị”, nhưng Ive lại lái một chiếc xe kiểu điệp viên James Bond

– một chiếc Aston Martin trị giá 200.000 đô-la.

Ban đầu, Ive muốn theo đuổi nghề thiết kế xe hơi. Tham gia một khoá học tại Trường Nghệ thuật trung tâm Saint Martins ở London, nhưng Ive nhận thấy những sinh viên khác có tính cách kỳ lạ. “Họ thường tạo ra những âm thanh ‘brùm, brùm’ khi họ vẽ bản thiết kế,” Ive kể lại. Vì thế, Ive quay sang đăng ký tham gia chương trình thiết kế sản phẩm tại trường bách khoa Newcastle.

Chính tại trường bách khoa Newcastle, Ive đã phát triển xu hướng sử dụng vật mẫu. Clive Grinyer, bạn học và sau này trở thành một trong những cộng sự của Ive, nhớ có lần đến thăm căn phòng của Ive. Clive cảm thấy sững sốt khi nhìn thấy căn phòng chứa hàng trăm mô hình bằng xấp xỉ minh họa cho bài khoá luận của Ive: sự kết hợp chiếc máy trợ thính và tai nghe nhằm giúp giáo viên giao tiếp với học sinh khiếm thính. Phần lớn các sinh viên khác chỉ làm năm hoặc sáu mô hình cho bài khoá luận của mình. “Trong tất cả những người tôi từng gặp, Ive là người toàn tâm toàn ý với những mục tiêu của mình và luôn cố gắng để đạt được,” Grinyer nói.

Thật kỳ quặc, khi còn là sinh viên Ive chẳng mấy quan tâm tới máy tính. “Tại trường đại học, tôi gặp vấn đề thực sự với máy tính,” Ive nói. “Tôi nghĩ mình không có khả năng trong lĩnh vực công nghệ.” Nhưng ngay trước khi rời Newcastle năm 1989, Ive biết đến Mac. “Tôi nhớ mình đã cảm thấy kinh ngạc trước thiết kế tuyệt vời của Mac hơn bất kỳ chiếc máy tính nào tôi đã từng sử dụng,” Ive nói. “Tôi bị ấn tượng vì sự quan tâm của nhà sản xuất đến trải nghiệm của người sử dụng được thể hiện qua chiếc máy tính này.

Qua nó, tôi cảm nhận được mối liên kết giữa tôi với các nhà thiết kế. Tôi bắt đầu tìm hiểu kỹ hơn về công ty: quá trình thành lập, giá trị và cơ cấu. Càng tìm hiểu về công ty có phong cách khác thường, gần như là nổi loạn này, tôi càng bị thu hút, vì nó chỉ ra một hướng đi mới trong ngành công nghiệp vốn đầy tự mãn và thiếu tính sáng tạo. Apple ủng hộ và hướng đến một mục đích lớn hơn cả lợi nhuận.”

Theo thời gian, niềm đam mê máy tính lớn dần trong Ive. Trong một buổi phỏng vấn với tạp chí Face, Ive giải thích ông bị cuốn hút bởi tính chất đa chức năng của máy tính. “Không có sản phẩm nào thay đổi chức năng đa dạng như máy tính,” Ive nói. “Chiếc iMac có thể là một chiếc máy nghe nhạc, một công cụ chỉnh sửa video, một phương tiện để sắp xếp hình ảnh. Trên chiếc máy tính này, bạn có thể làm công việc thiết kế hay đánh máy. Bởi vì chức năng của nó quá mới mẻ, dễ thay đổi, nó cho phép chúng ta sử dụng những chất liệu mới để sáng tạo ra những hình thức mới. Khả năng của máy tính là vô tận. Tôi yêu thích điều này.”

Sau khi rời Newcastle, Ive đồng thành lập nhóm thiết kế Tangerine tại London năm 1989, nơi Ive thiết kế các sản phẩm đa dạng, từ bồn cầu tới lược chải tóc. Nhưng Ive cảm thấy không hài lòng với kiểu công việc hợp đồng. Giống như một người ngoài cuộc, Ive không có nhiều ảnh hưởng tới sản phẩm từ những ý tưởng của mình đối với công ty đặt hàng.

Năm 1992, Ive nhận được điện thoại từ Apple đề nghị Ive đề xuất một số ý tưởng về những chiếc máy tính trước đó. Apple vô cùng ấn tượng với những ý tưởng đó, sau đó Ive được nhận làm chuyên gia thiết kế và chuyển tới California. Nhưng khi Apple bắt đầu rơi vào thời kỳ suy thoái, công việc thiết kế bị chuyển xuống một tầng hầm bụi bặm. Các giám đốc Apple bắt đầu tìm kiếm sự cạnh tranh để kích thích nguồn cảm hứng sáng tạo. Họ muốn sử dụng các nhóm điều tra đại diện. Ive gần như muốn từ bỏ công việc. Ive làm việc độc lập và đơn độc. Ive tiếp tục phát triển các sản phẩm mẫu, nhưng những sản phẩm mẫu này chủ yếu bị xếp xó tại văn phòng của ông. Gặp Ive đang làm việc một mình trong văn phòng, hiểu rõ về Ive, Jobs đã sáng suốt quyết định khai thác tài năng tiềm tàng của ông.

Tất nhiên, mọi thứ đã trở nên khác biệt kể từ ngày Jobs quay trở lại Apple. Ive vẫn là một chuyên gia thiết kế, nhưng kết quả công việc khác nhau một trời một vực.

Ive thành lập một nhóm thiết kế nhỏ bao gồm khoảng chục nhà thiết kế công nghiệp, những người đã làm việc nhiều năm tại Apple. “Chúng tôi tập hợp thành một nhóm thiết kế hoàn hảo,” Ive nói. Nhóm thiết kế này làm việc trong một nhà xưởng riêng cách biệt hoàn toàn với toàn bộ phần còn lại của Apple. Nằm trong một toà nhà ít người biết đến, xưởng làm việc này là khu vực cấm tiếp cận đối với phần lớn nhân viên của Apple vì công ty lo ngại những sản phẩm đang phát triển bị tiết lộ ra ngoài. Chỉ có một số người có phận sự mới được đi vào khu vực này bằng thẻ từ nhận dạng; cửa chính và cửa sổ được lắp kính tối màu. Thậm chí cả Sculley cũng không được phép đi vào khu vực này.

Trong xưởng thiết kế, có rất ít khu vực riêng tư, không có phòng ngủ nhỏ hay phòng làm việc. Xưởng là một không gian mở có diện tích lớn với một vài khu vực thiết kế chung cho cả nhóm. Nó được trang bị đầy đủ các loại máy móc hiện đại, đắt tiền: máy in 3D, trạm làm việc CAD (máy tính trợ giúp việc thiết kế) mạnh mẽ, và những công cụ máy móc CNC (máy tính kiểm soát số). Ngoài ra, nó còn có một hệ thống âm thanh hoành tráng phát loại nhạc điện tử, một vài bản nhạc loại này được gửi đến từ bạn bè của Ive tại Anh. Ive tự nhận mình là một người đam mê âm nhạc, và là bạn thân của DJ nhạc techno hàng đầu, John

Digweed.

Khi khai thác các tính năng của máy công cụ, không chi phí nào là vô ích. Thay vì thuê thêm nhiều chuyên gia thiết kế, Ive sử dụng nguồn lực của mình vào các máy móc mô phỏng sản phẩm mẫu. “Bằng cách giữ nhóm thiết kế có quy mô nhỏ và đầu tư chủ yếu vào công cụ và tiến trình thiết kế, chúng tôi có thể làm việc với mức độ phối hợp gần như là hoàn hảo,” Ive nói. “Trên thực tế, quá trình chúng tôi tiến hành công việc thiết kế sẽ được thể hiện rõ trên sản phẩm.”

Ive cho biết sử dụng các nhóm thiết kế quy mô nhỏ và có quan hệ mật thiết với nhau là chìa khoá cho sự sáng tạo và hiệu quả công việc. Ive phủ nhận thông tin những cách tân của Apple là sản phẩm của cá nhân nào đó, thay vào đó, nó là sản phẩm của cả tập thể. Đó là quá trình “cùng nhau nghiên cứu và nỗ lực đạt được kết quả tốt hơn khả năng của mình. Một trong những đặc điểm nổi bật của nhóm là tính tò mò, hứng thú khi tìm thấy điểm sai sót bởi vì điều đó đồng nghĩa với việc bạn đã phát hiện ra điều mới mẻ hơn.”

Bất cứ khi nào nói về công việc của mình, Ive luôn nhấn mạnh vai trò của cả nhóm. Ive không bao giờ thể hiện cái tôi quá cao. Sau lần đầu tiên Digweed gặp Ive, Digweed mất vài tháng mới biết vai trò thực sự của Ive tại Apple. “Jonathan (Ive) nói về cách thức họ thiết kế các sản phẩm khác nhau và tôi ngồi đó suy nghĩ: ‘Chúa ơi. Những sản phẩm từ sự sáng tạo của Ive được mọi người khắp trên thế giới sử dụng hàng ngày nhưng ông ấy không bao giờ có biểu hiện tự đắc nào về điều này.’”

Quá trình thiết kế của Ive

Ive thường nói sự đơn giản trong thiết kế của Apple là sự đánh lừa. Với nhiều người, những sản phẩm đó trông vô cùng đơn giản. Nó đơn giản và không có nhiều màu sắc, dường như chẳng có “thiết kế” nào. Không có hình trang trí hay chi tiết phụ tùng nào thể hiện quá trình thiết kế. Nhưng với Ive, đó chính là mục đích tối thượng được hướng đến. Ive nói nhiệm vụ đặt ra là “giải quyết các vấn đề vô cùng phức tạp và khiến giải pháp cho những vấn đề ấy trở nên quen thuộc và đơn giản đến mức người sử dụng không có cảm giác về sự khó khăn trong vấn đề này nữa.”

Sự đơn giản là kết quả của quá trình thiết kế đặc trưng bằng cách việc đưa ra hàng loạt ý tưởng và sau đó chọn lọc những ý tưởng này – cũng giống như cách các phần mềm của Apple được thiết kế. Quá trình này có sự tham gia của nhiều nhóm phát triển của Apple, không chỉ là những chuyên gia thiết kế. Các kỹ sư, chuyên gia lập trình, và thậm chí những nhân viên marketing cũng tham gia vào quá trình này. Trong mọi dự

án, các chuyên gia thiết kế công nghiệp của Ive đều tham gia ngay từ đầu. “Chúng tôi tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm ngay từ sớm,” Ive nói. “Chúng tôi có sự phối hợp một cách tự nhiên, liên tục với Steve, với bộ phận đảm trách phần cứng và phần mềm. Tôi nghĩ đó là một trong những điểm đặc biệt tại Apple. Khi chúng tôi phát triển các ý tưởng của mình, không hề có một kiểu cấu trúc hoàn chỉnh, được xây dựng sẵn trước đó. Tôi nghĩ trong những giai đoạn đầu, khi bạn vẫn rất cởi mở với công việc khám phá, bạn sẽ tìm thấy nhiều cơ hội hơn.”

Để tìm thấy những cơ hội đó, Jobs luôn tránh cách thức thiết kế theo kiểu chuỗi, từng bước một, trong đó các sản phẩm được chuyển từ nhóm này sang nhóm khác và không có nhiều sự trao đổi qua lại giữa các bộ phận. Điều này hoàn toàn khác biệt với các công ty khác. Jobs ví von nó giống như việc bạn thấy một mô hình xe hơi tuyệt vời tại triển lãm xe, nhưng khi chiếc xe này được bán ra thị trường 4 năm sau đó, nó nhanh chóng trở thành phế phẩm. “Và bạn tìm hiểu, điều gì đã xảy ra? Họ đã có thiết kế tuyệt vời. Họ đã nắm được nó trong lòng bàn tay! Họ gặp phải thất bại ngay ngưỡng cửa thành công!... Sự thật là, các chuyên gia thiết kế đưa ra ý tưởng thực sự tuyệt vời. Sau đó họ chuyển bản thiết kế cho các kỹ sư thực hiện phần việc tiếp theo. Các kỹ sư kêu ca: ‘Nhưng chúng tôi không thể thực hiện bản thiết kế này. Đó là điều không thể thực hiện.’ Và sản phẩm trở nên tồi hơn nguyên mẫu. Sau đó các kỹ sư chuyển sản phẩm này cho bộ phận sản xuất tiên hành công việc. Bộ phận sản xuất lại phản nản: ‘Chúng tôi không thể sản xuất sản phẩm này!’ Và... lại tiếp tục tồi hơn nữa.”

Trong các cuộc phỏng vấn, Ive nói về “sự phối hợp chặt chẽ,” “sự giao phẩn chéo,” và “phát triển cùng lúc.” Các sản phẩm được Apple phát triển không được chuyển qua từng nhóm, từ chuyên gia thiết kế tới các kỹ sư và tới các chuyên gia lập trình, và cuối cùng là nhân viên marketing. Quá trình thiết kế không phải là một chuỗi liên tục.

Thay vào đó, các sản phẩm được tất cả các nhóm nghiên cứu cùng một lúc, và qua mỗi giai đoạn, đều có các buổi họp đánh giá tổng thể.

“Các buổi họp dường như diễn ra liên tục. Chúng là những phần không thể thiếu trong quá trình ‘phối hợp chặt chẽ’, nếu thiếu những buổi họp như thế này, chúng tôi sẽ không thể có được sự phối hợp chéo như vậy. “Cách thức phát triển sản phẩm theo kiểu truyền thống không đạt được hiệu quả khi bạn có tham vọng giống như chúng tôi,” Ive nói với tạp chí *Time*. “Khi những thách thức trở nên phức tạp, bạn phải phát triển sản phẩm theo cách phối hợp và thống nhất chặt chẽ hơn.”

Quá trình thiết kế bắt đầu bằng việc đưa ra rất nhiều bản phác thảo. Nhóm của Ive làm việc cùng nhau, đánh giá ý kiến của nhau và bản

phản hồi tổng thể của các kỹ sư và tất nhiên của chính Jobs. Sau đó, nhóm tiến hành thiết kế các mô hình 3D trên máy tính trên các ứng dụng CAD khác nhau, thiết bị được sử dụng để làm các mô hình thật bằng bột biển hay các chất liệu khác. Nhóm thiết kế thường xây dựng một vài mô hình, không chỉ kiểm tra hình dáng bề ngoài của sản phẩm mới, mà cả hình dáng bên trong. Các mô hình mẫu chính xác đến cả bề mặt bên trong cùng thông số độ dày của lớp vỏ được chuyển tới các kỹ sư phân cứng, và họ sẽ kiểm tra xem những bộ phận bên trong máy có vừa khớp với nhau hay không. Những kỹ sư này cũng đảm bảo không khí được lưu thông thuận lợi bên trong máy, và những bộ phận bên trong như các loại cổng (USB, mạng...) cũng hộp pin được sắp xếp phù hợp.

“Chúng tôi làm rất nhiều mô hình và sản phẩm mẫu, sau đó chúng tôi xem xét và điều chỉnh,” Ive nói. “Chúng tôi tin tưởng rằng từ việc làm sản phẩm mẫu cho đến sản xuất, chúng tôi có thể lựa chọn và cảm nhận sản phẩm tốt nhất.” Số lượng mô hình mẫu được làm là con số khổng lồ. “Chúng tôi làm vô số sản phẩm mẫu: số lượng các giải pháp chúng tôi đưa ra để lựa chọn một giải pháp tối ưu là con số khá lớn, nhưng đó là một phần quan trọng trong công việc của chúng tôi,” Ive nói.

Robert Brunner, một cộng sự của Ive tại công ty Pentagram Design và cựu trưởng nhóm thiết kế của Apple nói, điều quan trọng là các sản phẩm mẫu của Apple luôn luôn được thiết kế phù hợp với thực tế quá trình sản xuất. “Các chuyên gia thiết kế Apple sử dụng 10% thời gian để làm công việc thiết kế công nghiệp truyền thống: đưa ra các ý tưởng, vẽ thiết kế, làm các mô hình, đánh giá ý tưởng đó,” Brunner nói. “Những chuyên gia thiết kế này sử dụng 90% thời gian để sản xuất sản phẩm mẫu, tìm cách thức để hiện thực hóa ý tưởng của mình.”

Phương pháp thiết kế lặp đi lặp lại của Apple hơi giống với kỹ thuật mà các chuyên gia tâm lý áp dụng để nghiên cứu cách giải quyết vấn đề “đưa ra giải pháp và kiểm tra hiệu quả.” Để giải quyết một vấn đề, tất cả các giải pháp khả thi được đưa ra và kiểm tra xem liệu những giải pháp này có đem lại một giải pháp tối ưu. Đó là một hình thức thử và sai, nhưng nó không được thực hiện một cách ngẫu nhiên; nó có định hướng và mục đích rõ ràng. Các chuyên gia thiết kế Apple đưa ra hàng chục các giải pháp có khả năng, liên tục kiểm tra hiệu quả của những giải pháp này xem liệu nó có đạt gần tới biện pháp tối ưu hay không. Quá trình này cũng giống như kỹ thuật được sử dụng nhiều trong các công việc sáng tạo, từ viết văn tới sáng tác âm nhạc. Một nhà văn thường bắt đầu bằng việc đưa ra một bản phác thảo thô, tìm kiếm ngôn từ và ý tưởng, có

tính đến cấu trúc bài văn và sự thống nhất, sau đó quay lại từ đầu và chỉnh lý lại những phần viết của mình, đôi khi lặp đi lặp lại nhiều lần. “Cố gắng đơn giản hoá và điều chỉnh công việc là một thách thức to lớn,” Ive nói.

Chú ý đến chi tiết: Thiết kế chìm

Nhóm của Ive chú ý đến các chi tiết mà những công ty khác thường xem nhẹ, chẳng hạn như là đèn bật/tắt đơn giản và sạc pin. Dây điện của chiếc máy tính iMac nguyên bản có vỏ ngoài trong suốt – cũng giống như vỏ ngoài của iMac – có thể nhìn rõ 3 sợi dây xoắn bên trong. Các công ty khác hầu như rất ít chú ý đến những chi tiết nhỏ nhất như vậy. Tuy nhiên, đây lại là điểm khác biệt của Apple. Việc chú ý đến các chi tiết nhỏ thường được mặc định là dành riêng cho các loại hàng thủ công mỹ nghệ. Các sản phẩm của Apple thường chú ý đến các chi tiết nhỏ vốn là đặc trưng của các sản phẩm gốm sứ thủ công hơn là các mặt hàng sản xuất hàng loạt. “Theo tôi, điểm đặc trưng trong công việc của chúng tôi ở Apple là chú ý đến từng chi tiết, dù là nhỏ nhất,” Ive nói. “Tôi nghĩ đôi khi nó giống như việc sản xuất một món đồ thủ công hơn là sản xuất hàng loạt. Nhưng đó lại là điều rất quan trọng.”

Thậm chí các chi tiết bên trong của máy tính cũng được xem xét một cách thận trọng. Tại một cuộc triển lãm ở Bảo tàng Thiết kế London, Ive đã trưng bày các bộ phận của một chiếc máy tính xách tay để người xem có thể thấy sự cẩn thận trong từng chi tiết thiết kế bên trong. “Bạn có thể thấy sự quan tâm chưa từng có của chúng tôi đến từng chi tiết sản phẩm,” Ive cho biết.

Loại thiết kế chìm này chính là đặc trưng trong các sản phẩm của Apple. Các mẫu iMac gần đây có màn hình rộng, phẳng với thân máy ẩn phía sau. Màn hình được gắn với một chân đế làm bằng chất liệu nhôm. Đế nhôm này cho phép màn hình có thể nghiêng về phía trước hoặc phía sau chỉ với một lực tác động nhỏ. Tuy nhiên, phải mất nhiều tháng trời mới có thể làm cho màn hình chuyển động một cách dễ dàng cũng như giữ cố định ở một vị trí. Máy tính phải có độ cân bằng tối ưu để đảm bảo cho màn hình không bị dịch chuyển. “Đây là một công việc rất khó khăn”, Ive phát biểu tại một hội nghị thiết kế.

Chân đế của chiếc iMac được làm bằng một chất liệu đặc biệt không trượt, giúp máy tính không bị xô dịch khi nghiêng màn hình. Vì sao phải là một chất liệu đặc biệt? Bởi vì Ive không thích loại chân đế cao su. Có thể dễ dàng gắn thêm chân đế cao su và rất ít người chú ý đến chi tiết này. Tuy nhiên đối với Ive, việc sử dụng chân đế cao su không đi trước thời đại. Ive có khuynh hướng tạo ra các sản phẩm mới, và hoàn thiện các quá trình sản xuất mới.

Chẳng hạn như Ive đã quay lưng lại với các miếng dán sticker. Đối với nhiều sản phẩm của Apple, thông tin chi tiết, thậm chí cả mã số sê-ri độc quyền, được phun laser trực tiếp lên vỏ máy. Rõ ràng, việc dán các miếng sticker thì đơn giản hơn rất nhiều song phun laser là một cách khác cho thấy sự cách tân của Ive và Apple trong chế tạo sản phẩm.

Nguyên liệu và quá trình sản xuất

Một vài năm gần đây việc thiết kế các sản phẩm của Apple đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển, từ những chiếc iMac đa màu sắc đến những chiếc laptop MacBook màu đen. Khoảng 4 năm một lần, “ngôn ngữ” thiết kế của Apple lại có sự thay đổi. Cuối những năm 1990, các sản phẩm của Apple sử dụng chủ yếu chất liệu nhựa trong suốt sáng màu (chiếc eBook và chiếc iMac Bondi-blue thế hệ đầu). Sau đó, đầu những năm 2000, Apple bắt đầu chế tạo sản phẩm từ nhựa polycarbonate màu trắng và crôm sáng màu (iPod, iBook, iMac Luxo-lamp). Sau đó xuất hiện laptop với chất liệu kim loại như titan và nhôm (Power Book và MacBook Pro). Gần đây, Apple đã bắt đầu sử dụng nhựa đen, nhôm và kính (iPhone, iPod nano, iMacs với chip Intel và laptop Macbook)

Không có việc lập kế hoạch từ trước, chỉ ít là trong chủ định, cho quá trình chuyển tiếp giữa các giai đoạn thiết kế khác nhau của Apple. Hơn nữa, đó là một quá trình diễn ra từ từ – đầu tiên là thiết kế mới, sau mới đến các chi tiết khác. Và nó thường gắn với việc thử nghiệm với nguyên liệu và phương pháp sản xuất mới. Khi các nhà thiết kế của Apple đã quen với nguyên liệu mới, họ bắt đầu sử dụng nó trong nhiều sản phẩm hơn. Nhôm là một ví dụ, nó lần đầu tiên được sử dụng trong thiết kế vỏ máy Power Book vào tháng 1/2003. Sau đó, chất liệu này được sử dụng trong thiết kế vỏ máy Power Mac, tháng 7/2003 và iPod mini tháng 1/2004. Hiện nhôm được sử dụng trong nhiều sản phẩm của Apple, từ iPod cho đến bàn phím máy tính iMac.

Ive đã nhiều lần nói rằng không có sự ép buộc trong thiết kế của Apple. Các nhà thiết kế chưa bao giờ nói với nhau: “Hãy tạo ra một cái máy tính bắt mắt.” Máy tính iMac có thể trông thân thiện và bắt mắt, nhưng đó chưa bao giờ là tôn chỉ mục đích của nhóm thiết kế. Các nhà thiết kế của Apple sẽ nói với nhau: “Hãy nhìn vào những gì chúng ta có thể làm với chất liệu nhựa; chúng ta có thể tạo ra một chiếc máy tính trong suốt.” Và quy trình bắt đầu từ đây.

Ive và các nhà thiết kế đặc biệt chú ý đến nguyên liệu và khoa học vật chất. Với nhiều công ty, nguyên liệu chỉ là thứ yếu trong quá trình sản xuất. Nhưng đối với Ive và nhóm thiết kế, nguyên liệu là yếu tố hàng đầu. Chẳng hạn, theo Ive, chiếc iMac đầu tiên luôn được định hướng trở

thành “sản phẩm chất liệu nhựa không gây thất vọng.” Tuy nhiên, nhựa thường được xem là chất liệu rẻ tiền. Để biến chiếc iMac từ một sản phẩm tầm thường thành một sản phẩm đẳng cấp, nhóm thiết kế đã quyết định chế tạo vỏ máy trong suốt. Nhưng đầu tiên họ gặp phải vấn đề xuất hiện các vết mờ trên lớp vỏ trong suốt sau khi xuất xưởng. Để đảm bảo không xuất hiện các vết mờ, nhóm thiết kế đã đến thăm một xưởng bánh kẹo và ở đó họ học được quy trình nhuộm màu hàng loạt. (Liệu những công ty khác trong ngành công nghiệp điện dân dụng đã học được gì từ các hãng sản xuất bánh kẹo?)

Sau đó, Ive và nhóm thiết kế trở nên quan tâm đến các nguyên liệu khác, đặc biệt là nhôm. Ngay từ đầu, Ive đã thể hiện sự quan tâm đặc biệt đối với nguyên liệu này. Đề cập đến chân nhôm của thế hệ iMac màn hình phẳng gần đây, Ive nói: “Tôi muốn chúng ta lấy một mẫu nguyên liệu thô – một mẫu nhôm dày – và tận dụng các tính năng của nó: uốn cong, đục lỗ và ô xi hóa... Chúng tôi đã dành thời gian sang vùng đông bắc Nhật Bản để nói chuyện với một chuyên gia về tạo hình kim loại nhằm tìm hiểu kỹ vấn đề. Chúng tôi thích tháo rời các bộ phận của một đồ vật để tìm hiểu quá trình chế tạo ra nó. Cấu trúc của sản phẩm bắt đầu lộ diện thông qua việc tìm hiểu tường tận về nguyên liệu.”

Cũng giống như vật liệu, Ive cùng nhóm của mình là những người ham tìm hiểu về những quy trình sản xuất mới. Nhóm thiết kế liên tục tìm kiếm các cách thức mới để sản xuất các sản phẩm, và một vài trong số những thiết kế nổi tiếng của Apple là những sản phẩm sử dụng các kỹ thuật sản xuất mới. Ví dụ, một vài thế hệ đầu tiên của máy nghe nhạc iPod có một màng nhựa mỏng trong suốt phủ trên bề mặt thân máy. Lớp vỏ mỏng bằng nhựa trong suốt này đem lại cho iPod hình thức bắt mắt với gờ nổi và chiều sâu mà không cần phải thực sự tăng thêm các chi tiết tạo tác như vậy. Nó cũng đem lại vẻ bề ngoài sành điệu hơn một bề mặt bằng nhựa phẳng thông thường.

Lớp vỏ mỏng bằng nhựa trong suốt này là một sản phẩm của kỹ thuật đúc nhựa có tên “twin-shot” (bắn-đôi), một cách thức phức tạp và tốn kém trong đó hai loại nhựa khác nhau được cùng lúc bắn vào một khuôn đúc và gắn chặt với nhau mà không hề tạo ra vết nối. Do đó, mặt trước của chiếc iPod dường như được làm từ hai loại vật liệu khác nhau – nhưng không hề có vết nối nào giữa hai loại vật liệu này.

“Bây giờ chúng tôi có thể sản xuất các sản phẩm bằng nhựa mà trước kia chúng tôi cho là không thể làm được,” Ive chia sẻ với Bảo tàng Thiết kế. “Các vật liệu sử dụng kỹ thuật bắn đôi đem lại cho chúng tôi những khả năng sản xuất ra các sản phẩm có chức năng và hình thức đa dạng chưa từng xuất hiện trước đó. Máy nghe nhạc iPod được sản xuất từ

nhựa áp dụng kỹ thuật bắn đôi không hề có vết nối hay nắp mở pin, cho phép chúng tôi sáng tạo ra một thiết kế hoàn toàn đóng kín.

Trước khi máy nghe nhạc iPod ra đời, nhóm của Ive cũng thí nghiệm với những kỹ thuật đúc mới trong một chuỗi các sản phẩm được làm từ nhựa trong, bao gồm Cube, một bộ loa và loa trầm cho Harman Kardon. Máy nghe nhạc iPod xuất hiện với vẻ ngoài tươi mới, nhưng vẻ ngoài của nó thực sự là kết quả của nhiều năm thí nghiệm với những kỹ thuật đúc mới. “Một vài sản phẩm bằng hợp kim trắng mà chúng tôi đang sản xuất cũng là một phần mở rộng của kỹ thuật đó,” Ive nói.

Khả năng sản xuất ra các sản phẩm không có mối nối dẫn đến một quyết định thiết kế áp dụng trên iPod bị nhiều khách hàng chỉ trích nặng nề – họ không có khả năng thay pin cho chiếc máy nghe nhạc này. Pin của iPod được gắn chặt bên trong thân máy, đa phần người sử dụng không có khả năng mở ra trừ khi họ sẵn sàng cạy tám kim loại ở phía sau máy lên. Apple và một vài công ty bên thứ ba cung cấp dịch vụ thay pin, nhưng người sử dụng phải trả thêm chi phí.

Apple tuyên bố pin được thiết kế có độ bền nhiều năm liền, thường lâu hơn cả tuổi thọ của bản thân iPod, nhưng với một vài khách hàng, pin bị gắn chặt bên trong có thể là biểu hiện của sự suy giảm chất lượng có chủ đích – nó khiến cho iPod không thể sửa chữa.

Nghiên cứu của Apple về các thiết bị điện tử khác, chủ yếu là máy tính xách tay, chỉ ra rằng hiếm có người sử dụng nào thực sự thay pin cho thiết bị của mình. Họ thích suy nghĩ rằng các thiết bị của mình cần có khả năng thay thế pin, nhưng trong thực tế họ hiếm khi làm vậy. Và với Ive, làm ra một chiếc máy nghe nhạc mỏng, có kiểu dáng đẹp tiện dụng, có thể bỏ túi quan trọng hơn việc làm ra các cục pin có thể dễ dàng thay thế.

Tại Apple, những thiết kế đẹp bắt nguồn từ niềm đam mê với vật liệu thô và các quy trình sản xuất mới. Đó là sự tìm hiểu tổng thể cách thức sản phẩm mới hoạt động, một quá trình kỹ lưỡng đồng nghĩa với việc xem xét nhiều lần trước khi các chuyên gia thiết kế hoàn tất công việc của mình. Đó là việc từ chối nhân nhượng theo một cách thức rất cuồng tín nhưng lại đảm bảo cho sản phẩm của Apple đạt đến độ hoàn chỉnh giống như một món hàng thủ công tinh xảo nhất.

NHỮNG BÀI HỌC TỪ STEVE

- *Không nhượng bộ.* Chính đòi hỏi sự hoàn thiện của Jobs đã tạo ra một quá trình phát triển sản phẩm độc đáo thực sự đem lại những sản phẩm tuyệt vời.

- *Thiết kế là một chức năng, không phải hình thức.* Với Jobs, thiết kế là một cách thức sản phẩm hoạt động.
- *Xem xét cẩn thận.* Jobs xem xét toàn bộ cách thức sản phẩm hoạt động trong suốt quá trình thiết kế.
- *Kết hợp tất cả mọi người.* Thiết kế không chỉ là công việc của những chuyên gia thiết kế. Các kỹ sư, chuyên gia lập trình và nhân viên marketing cũng có thể giúp đánh giá cách thức sản phẩm hoạt động.
- *Tránh quy trình tuần tự.* Jobs liên tục chuyển các sản phẩm mẫu qua lại giữa các nhóm, không phải tuần tự từ nhóm này sang nhóm tiếp theo.
- *Đưa ra ý tưởng và kiểm nghiệm.* Sử dụng phương pháp thử sai – sáng tạo và điều chỉnh – nhằm đưa ra hàng loạt các giải pháp, từ đó lựa chọn ra giải pháp tối ưu nhất.
- *Không ép buộc.* Jobs không cố gắng thiết kế một sản phẩm “thân thiện” có chủ đích. Sự “thân thiện” được thể hiện thông qua quá trình thiết kế sản phẩm.
- *Tôn trọng vật liệu.* Máy tính iMac được làm từ nhựa. Máy điện thoại iPhone được làm từ kính. Hình thức của những sản phẩm này phụ thuộc vào chất liệu làm ra chúng.

4. CHỦ NGHĨA ƯU TÚ: CHỈ THUÊ NHỮNG NHÂN VIÊN HẠNG A VÀ SA THẢI NHÂN VIÊN XOÀNG

“Trong kinh doanh, một người không làm được tất cả mọi thứ. Bạn sẽ phải tạo ra một đội ngũ quanh mình”.

– Steve Jobs

Sau khi quay trở lại công ty, tiến hành kiểm tra, Jobs đã “steve” hóa hầu hết các sản phẩm của Apple. Nhưng Jobs quyết định giữ lại những người giỏi nhất, trong số đó có Jonathan Ive và Cordell Ratzlaff. Năm 2001, khi muốn mở một chuỗi cửa hàng bán lẻ Apple, điều đầu tiên mà Jobs làm – *điều trước nhất* – là tìm một cố vấn. Jobs lo ngại mô hình này sẽ thất bại, vì vậy đã thuyết phục và tuyển mộ một chuyên gia. Đó là Millar Drexlex, người đang điều hành the Gap. Jobs mời Drexlex vào hội đồng quản trị của Apple và cố vấn cho công ty với niềm tin rằng điều đó sẽ mang lại một khởi đầu thành công cho chuỗi bán lẻ của Apple. Jobs xem những người tài năng trong đội ngũ nhân viên của Apple như một lợi thế cạnh tranh giúp công ty đi trước đối thủ. Jobs tìm kiếm những người tốt nhất trong từng lĩnh vực theo yêu cầu và tuyển mộ họ.

Jobs nổi danh như một ông chủ đến từ địa ngục, như một người đóc công gieo rắc nỗi sợ hãi. Jobs luôn quát mắng nhân viên thuộc cấp và bất ngờ sa thải những số phận đen đui. Nhưng trong suốt sự nghiệp của mình, Jobs gây dựng được rất nhiều mối quan hệ đối tác hữu ích – cả trên phương diện cá nhân lẫn tập thể. Thành công của Jobs phụ thuộc rất nhiều vào việc tuyển mộ những người vĩ đại làm việc cho mình.

Jobs luôn chọn lựa những cộng tác viên tài năng – từ người đồng sáng lập Apple Steve Wozniak đến thiên tài thiết kế người London, Ive, người chịu trách nhiệm về iMac, iPhone và các mẫu thiết kế chất lượng khác; và John Lasseter, thiên tài kể chuyện ở Pixar. Jobs đã thành công trong gây dựng các mối quan hệ công việc với một số nhân vật sáng tạo nhất trong lĩnh vực của mình. Các mối quan hệ này thường kéo dài trong nhiều năm. Jobs đồng thời củng cố mối giao hảo với một số thương hiệu hàng đầu thế giới như Disney, Pepsi, và các thương hiệu đĩa nhạc lớn. Không chỉ lựa chọn các đối tác sáng tạo vĩ đại, Jobs còn khơi dậy những điều tốt nhất từ những đối tác này. Bằng việc sử dụng khôn ngoan chiến thuật cây gậy và củ cà rốt, Jobs đã thành công trong việc

giữ chân và cuốn hút những tài năng bậc nhất.

Theo quan điểm của Jobs, không có nhiều sự khác biệt giữa một người lái xe tồi và một người lái xe tốt, hay giữa một đầu bếp kém và một đầu bếp giỏi. Jobs nói, một người lái xe tốt có lẽ sẽ có đẳng cấp gấp hai hoặc ba lần so với một đồng nghiệp tồi. Trong công việc lái xe, không có nhiều cấp độ phân chia giữa tốt và tồi. Nhưng đối với ngành thiết kế công nghiệp hoặc lập trình, sự khác biệt đó là vô cùng lớn. Một nhà thiết kế tốt có trình độ gấp hai hoặc ba trăm lần so với nhà thiết kế tồi. Trong lập trình, có rất, rất nhiều cấp độ phân chia giữa một lập trình viên tài năng và một nhân viên lập trình xoàng, Jobs tin là như vậy.

Jobs là mẫu người thích những cái nhất – xe hơi tốt nhất, máy bay phản lực riêng tư nhất, bút viết độc đáo nhất, và những nhân viên lãnh nghề nhất. Jim Oliver nói với tôi: “Jobs có xu hướng phân cực mọi thứ. Người ta hoặc là thiên tài hoặc là những kẻ tầm thường. Jobs chỉ thích duy nhất loại bút Pilot. Tất cả những loại bút khác chỉ là vớ vẩn.” Khi làm về Mac, tất cả nhưng ai không thuộc nhóm Mac – thậm chí là nhân viên thuộc Apple – cũng đều là “những kẻ tầm thường”. Daniel Kottke, bạn thân thời niên thiếu của Jobs, người đã cùng Jobs đi du lịch khắp Ấn Độ cho biết: “Ở Apple, xuất hiện chủ nghĩa phân cực. Trong Steve luôn tồn tại suy nghĩ rằng phần còn lại trong ngành công nghiệp này đều là những kẻ tầm thường.

Chiến lược của Jobs là thuê những lập trình viên, kỹ sư và nhà thiết kế thông minh nhất. Jobs cố gắng duy trì sự gắn bó của họ bằng quyền mua cổ phiếu với giá ưu đãi, và xây dựng danh tính cho các nhóm cộng tác nhỏ. Jobs bày tỏ: “Tôi luôn quan tâm đến một phần công việc của mình là duy trì trình độ cao cho tất cả những người trong tổ chức mà tôi cùng làm việc với họ. Một trong những điều mà cá nhân tôi có thể làm là thực sự cố gắng truyền cho tổ chức mục tiêu tối thượng là chỉ có những người hạng ‘A’. Trong mọi điều tôi làm, tôi đều chấp nhận phải trả giá cho việc săn tìm những con người giỏi nhất trên thế giới này.”

Jobs là người lập dị khi tin rằng chỉ một nhóm A nhỏ cũng sẽ hiệu quả hơn rất nhiều so với đội quân kỹ sư và nhà thiết kế trùng trùng điệp điệp. Jobs luôn tìm kiếm những khả năng tốt nhất từ người khác, từ sản phẩm và từ quảng cáo. Không giống nhiều công ty khi càng mở rộng quy mô thì càng tuyển mộ thêm nhân viên, Jobs vẫn luôn giữ bộ khung của Apple tương đối nhỏ gọn, đặc biệt là nhóm A chủ chốt gồm các nhà thiết kế, lập trình viên và các giám đốc điều hành. Nhiều người thuộc nhóm A của Jobs đã làm việc tại Apple, và làm việc cho Jobs trong nhiều năm. Khi Jobs quay trở lại, hầu hết những vị trí quản lý hàng đầu của công ty đều là những giám đốc điều hành Jobs kéo theo từ NeXT.

Làm việc cho Jobs không phải là một điều dễ dàng, nhưng những người có thể trụ lại đều rất trung thành.

Cộng tác viên đầu tiên, và có lẽ là quan trọng nhất, chính là người bạn học cùng thời cấp ba của Jobs, Steve Wozniak. Wozniak là một thiên tài phần cứng bẩm sinh, người đã tạo ra chiếc PC cho riêng mình vì ông không đủ tiền mua. Chính Jobs là người luôn nghĩ tới việc sản xuất và bán các thiết kế của Wozniak, và thu xếp để người bạn thời niên thiếu có thể lắp ráp các thiết kế này trong một ga-ra. Jobs cũng thu xếp để đưa các thiết kế này ra bán tại các cửa hàng đồ dành cho những người yêu thích hàng điện tử trong vùng. Jobs cũng nhanh chóng tuyển mộ các tài năng bên ngoài để phát triển công ty và các sản phẩm của hãng. Từ đó, Jobs luôn đi theo một tôn chỉ đó là tuyển mộ và giữ chân những người giỏi nhất, từ nhóm Mac gốc đến những người kể chuyện ở Pixar.

Pixar: Nghệ thuật là môn thể thao đồng đội

Pixar là minh chứng tốt nhất cho tôn chỉ theo đuổi việc xây dựng một đội hình hạng A của Jobs. Pixar là hãng phim hoạt hình được Jobs bán cho Disney năm 2006 với giá 7,4 tỷ đô-la. Năm 1995, Pixar cho ra mắt phim hoạt hình *Toy Story*, bộ phim truyện hoạt hình đầu tiên được thiết kế hoàn toàn bằng vi tính, sau đó trở thành bộ phim đạt danh thu cao nhất của năm và giành giải Oscar. Từ sau năm 1995, mỗi năm Pixar lại đều đặn cho ra đời những bộ phim ăn khách khác như – *A bug's life*, *Toy Story 2*, *Monsters Inc.*, *Finding Nemo*. Các bộ phim hoạt hình này đã đem lại doanh thu 3,3 tỷ đô-la và giành nhiều giải Oscar và Quả cầu vàng. Đó là một kỷ lục ấn tượng, các hãng phim khác ở Hollywood chưa thể sánh kịp. Nhưng ấn tượng đặc biệt là ở chỗ hãng đã đạt được những thành tựu này nhờ việc loại bỏ phương pháp làm việc truyền thống của Hollywood.

Pixar có trụ sở là một dãy nhà lắp nhôm kính phản quang tọa lạc ở Emeryville, thành phố cảng nằm men theo vịnh San Francisco. Khu vực này có một không gian thoáng đãng thư giãn. Tại đây có đầy đủ các tiện nghi của một khu làm việc công nghệ cao tiêu chuẩn thế kỷ XXI gồm: bể bơi, rạp chiếu phim và các quán café truyền thống với lò sưởi. Mọi nơi đều có điểm nhấn bất ngờ: tượng các nhân vật hoạt hình kích cỡ như người thường, cửa ra vào được trang trí như những giá sách đựng đĩa, bàn tiếp tân bán đồ chơi... Thay vì các phòng làm việc nhỏ, các nhân viên làm phim hoạt hình của công ty sẽ làm việc trong những túp lều riêng được xếp theo một hàng giống như các lán dọc bãi biển, mỗi cái được trang trí theo một phong cách riêng. Chẳng hạn như, một chiếc lều tiki có thể được đặt cạnh một pháo đài trung cổ kích thước thu nhỏ với

chiến hào mô phỏng xung quanh.

Pixar được điều hành bởi Ed Catmull, người tiên phong trong CGI – hay một hình tượng được máy tính tạo ra. Đó là một người thân thiện với giọng nói nhẹ nhàng, người đã phát minh ra một số kỹ thuật cốt yếu giúp sản xuất phim hoạt hình từ máy tính. Từ khi Disney mua được Pixar tháng 1/2006, Catmull đã trở thành chủ tịch của cả hai hãng phim hoạt hình Pixar và Disney. Trái tim của hãng là John Lasseter, người đã giành Giải thưởng Hàn Lâm Pixar và là một thiên tài sáng tạo. Vóc người to lớn, dáng vẻ từng trải, thói quen mặc áo sơ-mi sặc sỡ, Lasseter là đạo diễn của 4 bộ phim bom tấn của Pixar: *Toy Story 1 và 2*, *A Bug's Life* và *Cars*. Hiện Lasseter là giám đốc sáng tạo tại Disney, nơi ông chịu trách nhiệm truyền tải sự kì diệu của Pixar tới bộ phận sản xuất phim hoạt hình đã mờ nhạt của Disney.

Tại Apple, Jobs là một vị giám đốc tỉ mỉ trực tiếp điều hành. Nhưng ở Pixar, Jobs giữ một khoảng cách khá xa, giao lại việc điều hành hàng ngày vào tay của Catmull và Lasseter. Trong nhiều năm, về căn bản Jobs là một người hào tâm rộng lượng, người viết séc và thương thảo các hợp đồng. “Năm 1986 nếu tôi biết trước được việc để duy trì sự hoạt động của Pixar sẽ đáng giá bao nhiêu, thì hẳn tôi đã nghi ngờ việc liệu mình có bán công ty này hay không?”, Jobs đã nói như vậy trên tờ *Fortune* tháng 9/1995.

Brad Bird, đạo diễn bộ phim *The Incredibles* của Pixar nói đùa rằng: “Tôi ví những người đó như Cha, Con và Thánh Thần. Ed là người đã phát minh là loại hình truyền thông thú vị này và là nhà thiết kế người máy Pixar, đó chính là Cha. John, người đã tạo ra sự phát triển, là Con. Còn Thánh thần là ai, hẳn các bạn cũng biết rồi”

Theo hai tác giả Polly LaBarre và William C. Taylor, người đã lấy Pixar làm nguồn cảm hứng và tư liệu cho cuốn sách *Phá cách trong công việc (Marvericks at Work)*, văn hóa của Pixar hoàn toàn đối nghịch với văn hóa ở Hollywood, trong đó dựa vào việc thuê những người làm phim *theo hợp đồng*. Ở Tinseltown, các hãng phim thuê những người tài năng mà hãng cần để làm một bộ phim dựa trên nền tảng những người hành nghề tự do. Mọi người đều là những nhân viên tự do, và ngay sau khi định hình bộ phim, họ sẽ bắt tất tay vào công việc. “Còn đối với Hollywood, thường thì ngày bạn định hình sản xuất cũng là ngày bạn nhận ra cuối cùng mọi người cũng tìm ra cách để làm việc cùng nhau”.

Các vị trí nhân sự tại Pixar cũng khác hẳn. Ở đây, đạo diễn, người viết kịch bản, và diễn viên tất cả đều là người làm công ăn lương với các khoản ưu đãi mua cổ phiếu giá rẻ. Các bộ phim của Pixar có lẽ đều có

những đạo diễn khác nhau, nhưng làm việc với các đạo diễn này vẫn là một đội ngũ chủ chốt gồm các nhà viết kịch bản, đạo diễn và người hóa thân vào nhân vật hoạt hình. Tất cả họ đều là nhân viên của công ty.

Ở Hollywood, các hãng phim cung cấp tài chính cho ý tưởng phim truyện – cho những nhân vật có tiếng ở Hollywood. Thay vì cung cấp tài chính cho những nhân vật nổi tiếng và những ý tưởng phim truyện, Pixar chuyển sang cung cấp cho việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Như lời giải thích của Nelson: “Chúng tôi chuyển đổi từ ngành kinh doanh lấy ý tưởng là trung tâm sang lấy con người làm trung tâm. Thay vì phát triển các ý tưởng, chúng tôi phát triển con người. Thay vì đầu tư vào các ý tưởng, chúng tôi đầu tư vào con người.”

Trung tâm của nền văn hóa “đầu tư con người” chính là trường Đại học Pixar, một chương trình đào tạo tại chỗ đem đến hàng trăm khóa học về hội họa, sản xuất phim hoạt hình và làm phim. Tất cả các nhân viên của Pixar đều được khuyến khích chọn lớp học theo sở thích của họ và liệu nó có phù hợp với công việc của họ hay không. Tại các hãng phim khác, luôn có sự phân biệt rõ ràng giữa “người sáng tạo”, “kỹ thuật viên” và đội ngũ đóng phim. Nhưng nền văn hóa độc đáo của Pixar không hề có sự phân biệt như vậy – mọi người tham gia vào bộ phim đều được xem là nghệ sỹ. Mọi người cùng nhau kể chuyện và như vậy mọi người được khuyến khích bỏ ra ít nhất 4 giờ trong thời gian làm việc trong tuần để đến lớp học. Các lớp học luôn đầy ắp người từ các cấp độ khác nhau trong công ty tham gia: nhân viên bảo vệ ngồi cạnh trưởng phòng. “Chúng tôi đang cố gắng tạo ra một văn hóa học tập, với những người mong muốn học tập suốt đời”, Nelson nói.

Ở Pixar, khẩu hiệu: “Nghệ thuật là môn thể thao đồng đội” được lặp đi lặp lại. Không ai có thể làm phim một mình, và một đội ngũ những nhà viết truyện tốt có thể sửa một cốt truyện kém, nhưng một đội ngũ tồi thì không. Nếu như kịch bản không ăn khớp, toàn đội sẽ cùng chỉnh lại. Những người viết kịch bản, người đóng nhân vật hoạt hình và đạo diễn sẽ cùng tham gia mà không hề bận tâm đến vai trò chính thức hay chức danh nghề nghiệp của mình. “Mô hình này đã giải quyết được một trong những vấn đề nan giải về con người mọi ngành công nghiệp: Đó là cách bạn vừa thu hút những tài năng tiềm ẩn làm việc cho công ty mình vừa tạo điều kiện để họ tiếp tục cùng nhau hợp tác sản xuất những tác phẩm vĩ đại,” LaBarre nói.

Câu trả lời ở đây chính là việc Pixar đã tạo ra một nơi vui vẻ, khích lệ trong công việc. Ở Hollywood, các nhà làm phim bỏ ra rất nhiều thời gian để giành lấy lợi ích cho mình, ‘sát hại’ lên đồng nghiệp để giành lấy lợi thế và luôn phải lo lắng xem liệu họ được chọn hay bị loại. Đó là một

cuộc siêu cạnh tranh và thiếu an toàn, đồng thời nó thiêu rụi giá trị nhân văn. Ở Pixar, đó là một quá trình có liên quan đến hợp tác, làm việc nhóm và học tập. Tất nhiên cũng có áp lực, đặc biệt khi bộ phim gần đến hạn chót, nhưng môi trường làm việc nhìn chung là khích lệ và tương trợ. Cơ hội học tập, sáng tạo, và đối với hầu hết mọi người, được làm việc cùng với những tài năng chính là một phần thưởng. Tất nhiên là cộng với việc có được quyền mua nhiều cổ phiếu ưu đãi. Ở Pixar, những người làm phim hoạt hình đều trở nên giàu có và cũng vui tính. Như lời trích dẫn khắc trên mái của tòa nhà trường Đại học Pixar: *Alienus Non Diutius*, nghĩa là Một mình Không Thọ.

Kết quả, Pixar đã lôi kéo được một số thiên tài làm phim hoạt hình ở Hollywood. Các nhà làm phim hoạt hình hàng đầu cho Pixar gồm có Andrew Stanton (*Finding Nemo – Đi tìm Nemo*), Brad Bird (*The Incredibles, Ratatouille*) và Pete Docter (*Monster Inc.*). Tất cả các hãng phim đều chạy đua nhau để có được họ. Trong nhiều năm, Lasseter đã được Disney mời gọi, nhưng ông vẫn không ra đi chính là vì môi trường làm việc sáng tạo độc đáo của Pixar giữ chân ông. Không một hãng nào có thể cạnh tranh, thậm chí cả Disney. Như Jobs đã tự hào nói rằng: “Pixar có rất nhiều tài năng tốt nhất thế giới về lĩnh vực đồ họa máy tính, và hiện nay hãng đang sở hữu những thiên tài tốt nhất về nghệ thuật và làm phim hoạt hình. Thực sự không một ai trên thế giới này có thể làm được điều như vậy. Đó thực sự là điều phi thường. Chúng tôi có lẽ đi trước người khác gần 10 năm.”

Nhóm Mac đầu tiên

Nhóm tinh hoa “A” đầu tiên của Jobs gồm có Bill Atkinson, Andy Hertzfeld, Burrell Smith và một số người khác được tập hợp năm 1980, tạo ra chiếc máy Mac đầu tiên và họ cùng làm việc bí mật tại Tổng hành dinh của Apple.

Jobs đã tự mình tiến hành rất nhiều cuộc tuyển mộ. Jobs đã lôi kéo các tài năng về với Apple và Silicon Valley mà không quan tâm đến kinh nghiệm hay chức danh nghề nghiệp. Nếu Jobs đánh giá ai đó phù hợp với vị trí đang cần tìm, ông sẽ làm mọi cách có thể để tuyển mộ họ. Điển hình là Bruce Horn, lập trình viên – người đã tạo ra Finder, trái tim hệ thống hoạt động của Mac – đầu tiên không muốn làm việc cho Apple, cho đến khi bị Jobs dụ dỗ. Horn vừa mới nhận một công việc ở một công ty khác có tên VTI. Công ty này đã hứa trả cho Horn số tiền lót tay là 15.000 đô-la, một số tiền lớn vào thời điểm đó. Jobs đưa ra đề nghị sau đó.

Horn nói với Jobs rằng đã nhận vị trí tại VTI, nhưng Jobs thuyết phục Horn hãy đến thăm đơn vị làm về Mac. “Steve đã mở công tác khả

năng thay đổi thực tế. Ngày thứ 2 sau đó, tôi gọi cho Doug Fairbairn ở VTI và nói với anh ta rằng tôi đã thay đổi ý định.”

Đó là ví dụ kinh điển về tài thuyết phục và khả năng lôi cuốn người khác của Jobs. Ngoài ra, nó còn chứng minh khả năng tìm kiếm những điều tốt nhất của Jobs. Bản năng của Jobs hoàn toàn đúng: Horn thực sự là một trong những người có đóng góp then chốt trong dự án Mac.

Khi đã tập hợp được đội ngũ của mình, Jobs cho họ tự do sáng tạo và bảo vệ họ khỏi thói quan liêu đang ngày càng lớn dần ở Apple. Đã có một vài lần Apple quyết tâm đóng dự án về Mac vì rằng dự án này không ăn khớp với Apple II, thời đó đang là sản phẩm đỉnh của Apple. “Những người đang làm công trình này là lực chuyển động tạo ra chiếc Macintosh. Công việc của tôi là xây dựng một không gian cho họ, loại bỏ những tác động xấu trong tổ chức và ngăn chặn sự ảnh hưởng của những tác động đó”, Jobs đã viết như vậy trong bài xã luận năm 1984, được in trong số khai trương tạp chí *Mac world*. Hertzfeld thắng thừng hơn khi bàn luận về vấn đề này: “Điều quan trọng nhất mà Steve đã làm là dựng lên một chiếc ô trong sạch không lò để bảo vệ cho dự án khỏi sự tác động xấu của các mối hiểm họa”.

Bên cạnh việc tuyển mộ những tài năng bậc nhất, Jobs cũng nhanh chóng loại bỏ những ai không đủ khả năng. Chỉ thuê những nhân viên giỏi nhất và sa thải những kẻ tầm thường là một trong những nguyên tắc quản lý lâu bền nhất của Jobs. “Thật là đau đớn khi bạn có trong tay một số người không phải là những người tài giỏi nhất trên thế giới này và bạn buộc phải loại bỏ họ; nhưng tôi nhận ra rằng công việc của mình đôi khi chính là thanh lọc những người không đủ khả năng và tôi luôn cố gắng làm điều đó theo một cách nhân văn nhất. Tuy nhiên, dù vậy, việc này luôn phải được thực hiện và không bao giờ là việc vui vẻ cả,” Jobs tâm sự như vậy trong bài phỏng vấn năm 1995.

Nhỏ là đẹp

Jobs thích làm việc trong các đội hình nhỏ. Jobs không muốn nhóm Mac gốc vượt quá 100 thành viên, bởi vì sẽ không tập trung và không thể quản lý nổi. Jobs tin chắc rằng đội hình nhỏ gồm các nhân viên tài năng sẽ chẳng làm được gì nếu trở thành các tổ chức lớn hơn. Ở Pixar, Jobs cố gắng đảm bảo cho công ty không bao lớn quá vài trăm người. Khi được yêu cầu so sánh giữa Apple và Pixar, Jobs đã quy cho phần nhiều sự thành công của Pixar là do cơ cấu. “Apple có một số nhân vật khá gây sùng sốt, nhưng tập thể nhân viên tại Pixar là sự tập trung cao nhất những con người xuất sắc mà tôi đã từng chứng kiến,” Jobs nói trên tờ *Fortune* năm 1998. “Có một người nhận được bằng Tiến sỹ trong lĩnh vực tạo ra hình ảnh thực vật trên vi tính – cỏ cây và hoa 3D. Một

người khác là người tốt nhất thế giới trong lĩnh vực đưa hình ảnh vào phim. Đồng thời, Pixar cũng đa kỷ luật hơn so với Apple. Nhưng điều then chốt chính là Pixar có cơ cấu nhỏ hơn. Pixar có 450 người. Có lẽ bạn sẽ không bao giờ tập hợp được tập thể nhân viên tinh tuyển như Pixar hiện có nếu bạn tiến đến quy mô 2.000 người. ”

Triết lý của Jobs phản ánh những ngày đầu khi Jobs, Wozniak và một số bạn bè thiếu niên khác cùng lắp ráp máy tính bằng tay trong gara. Ở một chừng mực nào đó, việc Jobs ưu tiên cho các đội hình phát triển nhỏ tại Apple hôm nay cũng không có gì khác: đó là sự mô phỏng lại đội hình khởi sự ở gara trong một công ty lớn với hơn 21.000 nhân viên.

Sau khi quay trở lại Apple năm 1997, Jobs đã lên kế hoạch tập hợp nhóm A để vực dậy công ty. Một số giám đốc cấp cao do Jobs bổ nhiệm trước đây đã từng làm việc với Jobs tại NeXT, trong đó có Jon Rubinstein, người được giao chịu trách nhiệm về phần cứng; Avie Tevanian, người đứng đầu phần mềm; và David Manovich, người chịu trách nhiệm về bán hàng. Jobs nổi tiếng là một giám đốc tử mỉ, nhưng ở NeXT, Jobs đã học được việc phải tin vào thuộc cấp của mình. Jobs không còn giám sát mọi quyết định như cách trước đây vẫn làm. Ở Pixar, Jobs giao hầu hết mọi thứ cho Catmull và Lasseter. Ở Apple, Jobs nhượng lại nhiều quyền quản lý hàng ngày cho Tim Cook, trưởng nhân viên điều hành, bậc thầy về lĩnh vực điều hành và hậu cần, người được xem gần như là nhân vật số 2 tại Apple. Ron Johnson, người đứng đầu lĩnh vực bán lẻ, chỉ đạo hầu hết mọi vấn đề liên quan đến các chuỗi cửa hàng bán lẻ của Apple; trong khi trưởng nhân viên tài chính Peter Oppenheimer giải quyết các vấn đề tài chính và giao dịch với Phố Wall. Đội hình đại diện này ở Apple đã cho Jobs có thời gian để làm điều mà Jobs thích nhất đó là phát triển những sản phẩm mới.

Công việc của Jobs

Làm việc cùng các công sự như Jonathan Ive và Jon Rubinstein, Jobs đóng vai trò độc đáo. Jobs không thiết kế các bảng mạch và không viết mã (code), nhưng Jobs lại có dấu ấn đối với hầu hết công việc của các nhóm. Jobs là nhà lãnh đạo mang đến tầm nhìn, định hướng sự phát triển và đưa ra những quyết định then chốt. John đã viết về sự đóng góp của Jobs đối với chiếc Mac đầu tiên: “Anh ấy không thực sự tạo ra điều bất cứ thứ gì, nhưng lại tạo ra tất cả”.

Jobs đóng vai trò như một giám đốc nhóm, một thẩm phán có quyền phủ quyết hay chấp thuận công trình của các đồng nghiệp sáng tạo, định hướng cho họ để họ tìm ra hướng giải quyết. Một nguồn tin cho biết Ive đã từng thú nhận rằng mình không thể tạo ra được những sản

phẩm như hiện nay nếu không có sự định hướng của Jobs. Ives là một thiên tài sáng tạo, nhưng vẫn cần bàn tay chỉ đường của Jobs.

Jobs là người “chọn lựa sản phẩm”, theo cách nói của Silicon Valley. Người lựa chọn sản phẩm là thuật ngữ được các nhà tư sản kinh doanh ở Silicon Valley sử dụng để xác định người tạo ra sản phẩm quan trọng tại những công ty mới. Theo định nghĩa, một công ty mới phải thành công với sản phẩm đầu tiên của mình. Nếu không, nó sẽ bị phá sản. Nhưng không phải tất cả các công ty mới đều bắt đầu với một sản phẩm. Một số công ty là một nhóm các kỹ sư có đầy tài năng và ý tưởng mới lạ, độc nhất vô nhị là sản phẩm mà họ muốn phát triển. Điều này xảy ra ở mọi thời kỳ tại Silicon Valley. Để đảm bảo sự thành công cho một công ty mới, phải có một cá nhân nhận biết được sản phẩm đó nên là gì. Không phải lúc nào đó cũng là CEO hoặc những giám đốc cấp cao, và thậm chí họ không phải là chuyên gia trong lĩnh vực quản lý hoặc marketing – khả năng của họ chỉ là chọn lựa ra sản phẩm then chốt trong muôn vàn ý tưởng.

“Các sản phẩm nổi lên rất nhiều nhưng phải có người quyết định,” theo lời giải thích của Geoffrey Moore, một nhà tư bản kinh doanh và tư vấn công nghệ. Moore là tác giả của cuốn *Crossing the Chasm*, một cuốn sách bán chạy nhất bàn về việc đưa công nghệ cao trở thành một trào lưu. Cuốn sách này được ví như Kinh thánh về marketing của Silicon Valley.

Moore giải trình tiếp: “Thành công hay thất bại của một công ty mới phụ thuộc vào sản phẩm đầu tiên của nó. Đó là ngành kinh doanh những sản phẩm ‘hot’. Các công ty mới phải có các sản phẩm này nếu không sẽ bị phá sản. Nếu bạn chọn đúng sản phẩm, bạn sẽ tiếp tục phát triển lớn mạnh.” Moore đánh giá Jobs là một người lựa chọn sản phẩm xuất sắc. Một trong những điều quan trọng Moore nhận thấy tại các hội nghị tìm kiếm vốn đầu tư của các công ty mới chính là người lựa chọn sản phẩm. Lựa chọn sản phẩm không thể hiệu quả nếu chỉ thông qua một ủy ban. Phải có cá nhân, người giữ vai trò như nhà quyết sách.

Phó chủ tịch của General Motors, Bob Lutz, “ông vua xe hơi” huyền thoại là một ví dụ điển hình. Từng là giám đốc điều hành của Chrysler, Ford và BMW, Lutz nổi tiếng với hàng loạt các xe hơi độc đáo về mặt thiết kế như Dodge Viper, Plymouth Prowler, và BMW 2002. Lutz là một “gã xe hơi” tinh túy khi tự vạch kế hoạch cho các mẫu xe độc đáo thay vì mô hình thiết kế bằng cả một ủy ban như của các hãng cạnh tranh khác. Ron Garriques, cựu giám đốc điều hành của Motorola, người tạo ra chiếc điện thoại di động đình đám Razr là một ví dụ điển hình khác. Năm 2007, Garriques được Michael Dell tuyển dụng để điều

hành mảng kinh doanh của Dell, với một mục đích không còn nghi ngờ gì nữa đó là để chọn ra các sản phẩm có thể tạo được tiếng vang.

Moore nói: “Đó là một hành động của ý chí. Sẽ rất rõ ràng khi bạn gặp phải thất bại. Bạn phải liều lĩnh với mọi thứ trong mọi lúc thực hiện. Giống như thể đang chơi ở Sân Trung tâm ở Wimbledon. Và bạn phải có thật nhiều sức mạnh để thực hiện việc này. Không nhiều người có được sức mạnh hay ý chí để đưa quyết định của mình vượt qua tổ chức mà không hề có sự thay đổi, thỏa thuận hoặc gọt dũa. Sẽ không hề có tác dụng nếu quyết định của bạn phải tuân theo ủy ban”.

Ở Apple, Jobs rất thành công trong việc lựa chọn và định hướng sự phát triển cho một sản phẩm gây được tiếng vang lớn cứ trong vòng thời gian từ 2 đến 3 năm như iMac, iPod, MacBook, iPhone. Moore nhận xét: “Apple là công ty lớn mạnh nhờ các sản phẩm đình đám. Hãng có hết sản phẩm đình đám này đến sản phẩm đình đám khác”

Trong phần lớn khoảng thời gian của thế kỷ trước, có rất nhiều công ty được các ông vua sản phẩm, với ý chí sắt đá, điều hành, từ Thomas Watson Jr. của IBM đến Walt Disney. Nhưng số lượng các công ty thành công dưới sự lãnh đạo của các vua sản phẩm như Sony của Akio Morta, dần ít đi trong những năm gần đây. Nhiều công ty hiện nay nằm dưới sự điều hành của một ủy ban. “Điều chúng ta thiếu ngày nay là một kiểu mẫu doanh nhân xưa,” theo lời Dieter Rams, thiên tài thiết kế, người đã giúp đưa Braun trở thành một công ty xuất chúng trong một vài thập kỷ. “Ngày nay chỉ còn lại Apple và kém hơn chút ít là Sony”

Cộng sự kiểu đám bốc

Trong suốt quá trình phát triển sản phẩm, Jobs luôn tham gia vào rất nhiều quyết định quan trọng, từ việc xác định xem liệu có nên thiết kế các quạt làm mát máy hay không? đến các phong chữ. Tuy nhiên, dù Jobs là người chỉ huy tối cao, nhưng quyết sách tại Apple không phải tất cả đều là mệnh lệnh một chiều từ trên xuống. Tranh luận và bàn thảo là trung tâm trong tư duy sáng tạo của Jobs. Jobs muốn các cộng sự thử thách những ý tưởng của mình và ngược lại Jobs cũng thử thách các ý tưởng của họ, thường là gay gắt. Jobs đưa ra quyết định sau khi tham gia vào cuộc chiến trí tuệ tay đôi – luôn căng thẳng nhưng đầy sáng tạo.

Ví dụ như việc đưa ra giá cho chiếc Mac đầu tiên năm 1984. Jobs và Sculley đã tranh luận về việc định giá cho chiếc máy Mac suốt vài tuần lễ. Không phải là một hai cuộc họp. Họ đã bàn đi tính lại về vấn đề này suốt ngày đêm trong nhiều tuần. Đưa ra giá cho chiếc Mac là một vấn đề lớn. Doanh thu của Apple đang tụt giảm, và họ đã đầu tư khá nhiều để phát triển dòng máy Mac. Sculley muốn hoàn lại khoản tiền đã dành

đầu tư cho Nghiên cứu và Phát triển (R&D), và muốn có đủ tiền để tiến hành quảng cáo chiến lược vượt trội so với các hãng cạnh tranh. Nhưng nếu máy Mac được định giá quá cao, nó có thể mất khách và không bán được với số lượng lớn. Hai người họ đã lần lượt đưa ra những tranh luận trái chiều – chính đề và phản đề – kịch liệt phản đối để xem các tranh luận sẽ dẫn đến đâu. Theo lối nói hoa mỹ, Sculley gọi cuộc tranh luận với Jobs là “một trận đấu thương trên lưng ngựa.” “Steve và tôi thích lấy ra một vấn đề sau đó tranh luận về vấn đề đó từ nhiều góc độ. Chúng tôi thường xuyên ‘đấu khẩu’ qua lại về suy nghĩ của từng người đối với những ý tưởng, dự án và đồng nghiệp mới.”

Hàng ngày ở Apple, các cuộc họp với Jobs thường là các cuộc tranh luận – những cuộc tranh luận dài và đầy tính đấu tranh. Jobs thích các cuộc đấu trí. Jobs muốn một buổi thảo luận ở mức độ cao – thậm chí là đấu khẩu – bởi vì đó là cách hiệu quả nhất để xem xét tận gốc rễ của vấn đề. Và bằng việc thuê những nhân viên tốt nhất có thể, Jobs đảm bảo rằng các cuộc tranh luận sẽ diễn ra ở mức độ cao nhất.

Mỗi cuộc họp với Jobs có thể sẽ là một lần thử lửa. Jobs sẽ thách thức mọi điều được nói ra, đôi khi bằng cách cực kỳ sỗ sàng. Nhưng đó chính là một bài thử nghiệm. Jobs buộc mọi người phải kiên định với các ý tưởng của mình. Nếu họ cảm thấy đủ dũng khí, họ sẽ đấu tranh cho những lập luận của mình đưa ra. Bằng cách lên dây cót và gây căng thẳng, Jobs có thể kiểm chứng xem liệu người đối thoại với mình có biết được những luận cứ và có lập luận vững chắc hay không? Họ trụ được càng vững thì lập luận của họ càng có khả năng đúng. “Nếu bạn là người ba phải, bạn sẽ chết với Jobs vì ông ấy khá tự tin với những gì mình biết, vì vậy Jobs cần ai đó thách thức mình,” cựu lập trình viên của Apple Peter Hoddie bày tỏ. “Đôi khi Jobs nói: ‘Tôi nghĩ chúng ta cần làm như thế này’ – và đây là một bài thử nghiệm để xem liệu có ai phản bác hay không. Đó chính là mẫu người mà Jobs luôn tìm kiếm.”

Thậm chí khi trêu đùa, thì việc nói chuyện phiếm với Jobs cũng là một điều không dễ. “Nếu bạn không biết mình đang nói về điều gì, Jobs sẽ nhận ra ngay”, Hoddie nói.

Mặc dù nổi danh là một ông chủ nóng tính, nhưng Jobs luôn có thừa khả năng để cộng tác tốt với người khác. Trong suốt 30 năm trong nghề, Jobs vẫn giữ chân được rất nhiều các cộng sự tài năng, đầu tiên là người bạn thân hồi cấp ba Steve Wozniak. Danh sách này còn có nhóm thiết kế Mac đầu tiên, từ thiên tài phần cứng Burrell Smith đến siêu sao lập trình như Alan Kay, Bill Atkinson, và Andy Hertzfeld. Trong thập kỷ này, Jobs làm việc cùng thiên tài thiết kế Jonathan Ive và Apple đứng đầu thế giới trong lĩnh vực thiết kế công nghiệp. Các cộng sự của Jobs

tại Apple gồm có Jon Rubinstein, người giám sát các phần cứng nổi tiếng, từ iMac đến iPod; và Ron Johnson, người vạch kế hoạch cho các cửa hàng bán lẻ của Apple, một trong những chuỗi cửa hàng mang lại doanh thu thành công nhất từ trước đến nay. Và tại Pixar, đội ngũ của Jobs với Ed Catmull và John Lasseter đã tạo ra hãng làm phim danh tiếng. Một trong những công sự mang lại thành công nhiều nhất cho Jobs là Lee Clow – một nhà quảng cáo trẻ cao ráo, râu quai nón, sở hữu công ty TBWA/Chiat/Day. Sự cộng tác của Jobs với Clow và công ty của Clow kéo dài trong nhiều thập kỷ và đã tạo ra một số chiến dịch quảng cáo đáng nhớ và có ảnh hưởng nhất, từ hình ảnh giới thiệu Macintosh trên TV năm 1984, đến các biển hiệu quảng cáo iPod trên toàn thế giới.

Có trụ sở ở Los Angeles, TBWA/Chiat/Day được xem là một trong số những công ty quảng cáo sáng tạo nhất trên thế giới. Được đồng sáng lập năm 1968 bởi Guy Day, một người kỳ cựu trong lĩnh vực quảng cáo ở Los Angeles và Jay Chiat một người New York đã chuyển đến định cư tại miền Nam California đầy năng vào giữa những năm 1960, công ty hiện được Lee Clow – một vị giám đốc giàu kinh nghiệm và đầy sáng tạo, điều hành. Công ty này đã từng được coi là “kẻ hợm hĩnh” vì sự phá cách, đôi khi bởi việc tiếp cận với lĩnh vực quảng cáo một cách hấp tấp, thiếu thận trọng, nhưng giờ đã lớn mạnh và hiện đang có được những khách hàng lớn quan trọng như Nissan, Shell và Visa.

Đối với Apple, công ty này đã tạo ra những chiến dịch quảng cáo thành công vang dội, nhận được nhiều giải thưởng và những lời khen ngợi. Các chiến dịch này thường được xem như những sự kiện văn hóa hơn là các cuộc vận động quảng cáo thuần túy. Các quảng cáo kiểu như “Nghĩ khác”, “người chuyển hướng” và “Tôi là Mac” được bàn luận, phê bình, mô phỏng, và sao chép rộng rãi. Khi một chiến dịch quảng cáo xuất hiện hàng trăm phiên bản trên YouTube và được đưa vào một vở kịch trong các vở diễn hài đêm khuya, thì có thể mạnh dạn nói rằng các quảng cáo này đã chuyển từ khía cạnh thương mại sang đời sống văn hóa.

Sự giao thiệp của Jobs với hãng quảng cáo này khởi sự vào đầu những năm 1980, khi mà hãng lúc đó có tên Chiat/Day – đang sản xuất hàng loạt các quảng cáo phổ thông cho máy tính của Apple. Năm 1983, công ty này bắt tay thiết kế một chiến dịch quảng cáo (sẽ trở thành một trong những quảng cáo trứ danh nhất trong lịch sử ngành quảng cáo) đó là quảng cáo trên vô tuyến truyền hình, trong đó giới thiệu về Macintosh trong thế vận hội bóng bầu dục nhà nghề Super Bowl của Mỹ tháng 1/1984.

Đoạn phim được bắt đầu bằng một dòng tí láy từ một quảng cáo

khác đã bị hủy bỏ mà hãng này làm cùng thời kỳ đó: “Tại sao năm 1984 sẽ không phải là năm ‘1984’” – ám chỉ tiêu thuyết của George Orwell. Đó là một dòng tít quá hay, vì vậy công ty đã diễn đạt nó theo phong cách đặc biệt dành cho Apple. Và tất nhiên, nó cũng cực kỳ ăn khớp với sự ra lò của Mac. Hãng này đã thuê đạo diễn người Anh Ridley Scott, người vừa mới hoàn thành bộ phim *Blade Runner*, để quảng cáo về một sân khấu âm thanh ở London. Sử dụng một dàn diễn viên người Anh đầu trọc, Scott đã mô phỏng tương lai ảm đạm của Orwell, trong đó có hình ảnh một ông Trùm từ một màn hình TV khổng lồ đang tuyên truyền với thần dân về sự phục tùng tuân lệnh. Bỗng nhiên, một nữ vận động viên mặc áo phong Macintosh đang trong thế chạy đà, với cú liệng búa tạ, ném vỡ màn hình. Đoạn phim dài 62 giây này không hề có hình ảnh nào về Mac, hay về máy tính, nhưng lại mang đến một thông điệp rõ ràng đó là: Mac sẽ giải phóng người dùng máy tính khỏi sự độc quyền rề rúng của IBM.

Hội đồng quản trị của Apple được cho xem đoạn phim này chỉ một tuần trước khi tung ra thị trường. Họ yêu cầu loại đoạn phim quảng cáo này ra khỏi giải bóng bầu dục nhà nghề Super Bowl, nhưng Chiat/Day đã không thể thực hiện được đúng lúc và quảng cáo vẫn tiếp tục được trình chiếu.

Kết quả thật bất ngờ: Đoạn quảng cáo đã nhận được sự chú ý và quan tâm của báo giới nhiều hơn cả trận đấu. Mặc dù quảng cáo chỉ được trình chiếu hai lần (trong suốt giải Super Bowl và trước đó là trên một đài truyền hình vô danh phát sóng vào lúc nửa đêm để nó đủ điều kiện tham gia giải thưởng về quảng cáo), đoạn phim quảng cáo đã được phát lại lại trên rất nhiều bản tin thời sự và trên chuyên mục *Giải trí đêm nay*. Apple ước tính có hơn 43 triệu người đã xem quảng cáo này trên thời sự, điều này đáng giá hàng triệu đô-la quảng cáo miễn phí, theo ước tính của John Sculley.

“Quảng cáo trên truyền hình đã thay đổi ngành quảng cáo; sản phẩm này đã thay đổi ngành kinh doanh quảng cáo; công nghệ này đã thay đổi thế giới”, nhà phê bình Bradley Johnson viết trong chuyên mục *Thời đại Quảng cáo* tại triển lãm nhìn lại quá khứ sáng tác năm 1994. “Hành động đó đã biến giải Super Bowl từ một giải bóng bầu dục bình thường thành một Super Event (Siêu sự kiện) của ngành quảng cáo trong năm và nó đánh dấu sự khởi đầu của một kỷ nguyên quảng cáo giống như tin tức.”

Quảng cáo “1984” là một điển hình của Jobs. Nó là sự liều lĩnh, táo bạo và không hề giống bất kỳ một quảng cáo trên truyền hình nào khác trong thời kỳ đó. Thay vì việc đi thẳng vào giới thiệu sản phẩm, “1984”

là một bộ phim ngắn có nhân vật, cốt truyện và giá trị sản xuất cao. Jobs không nghĩ ra, không viết và cũng chẳng đạo diễn bộ phim này, nhưng ông đủ thông minh để liên hệ với Lee Clow và Jay Chiat và dành cho họ không gian sáng tạo.

Quảng cáo “1984” tiếp tục giành được ít nhất 35 giải thưởng cho Chiat/Day, trong đó có giải Grand Prix tại Cannes, và đem đến hàng triệu đô-la từ các phi vụ mới và khách hàng mới. Nó cũng mở đầu cho kỷ nguyên quảng cáo phong cách sống, kiểu mẫu quảng cáo trong đó toát lên sức hấp dẫn của sản phẩm thay vì chú trọng vào đặc tính của chúng. Không một ai khác nghĩ đến hình thức quảng cáo theo cách tương tự, đặc biệt trong ngành công nghiệp máy tính; và gần như chẳng có công ty nào sẵn lòng giao tiếp với công chúng theo cách không chính thống như vậy. Jobs rời Apple năm 1985 và công ty chuyển sang các hãng khác không lâu sau đó. Nhưng khi Jobs trở lại năm 1996, ông đã đưa hãng này về để tạo ra một chiếc dịch trong đó Apple sẽ “tái bùng nổ”.

“Nghĩ khác”

Jobs lo ngại về việc sản phẩm của Apple thiếu mục tiêu trọng điểm. Jobs muốn một clip quảng cáo với mục đích cho cả thế giới và chính bản thân Apple nhận ra giá trị trọng tâm của Apple là gì. Jobs yêu cầu Chiat/Day tạo ra một chiến dịch nói tới những giá trị trọng tâm đó. “Họ mời chúng tôi đến và trình bày về việc Apple cần phải làm thế nào để đưa trọng tâm trở lại,” Clow nói. “Thực sự điều này không khó; chỉ là quay trở lại với những giá trị ban đầu của Apple”

Clow, người có thói quen mặc áo phông, quần soóc và đi dép xăng-đan, thuyết minh ý tưởng “Nghĩ khác” xuất phát từ cơ sở nền tảng là người dùng máy tính Mac thường là các nhà thiết kế, nghệ sỹ và nhà sáng tạo – những người vẫn luôn là khách hàng trung thành với dòng sản phẩm này ngay cả trong thời kỳ đen tối nhất của công ty. “Mọi người ngay lập tức nắm lấy ý tưởng rằng chiến dịch quảng cáo này nên nói về sự sáng tạo và suy nghĩ “phá cách”, Clow nói. “Nó chắc chắn sẽ có tiếng vang lớn khi chúng tôi tôn vinh những nhân vật đã từng suy nghĩ và trăn trở về những cách thức giúp họ có thể thay đổi được thế giới, và Gandhi và Edison là hai cái tên nhanh chóng trở thành chủ đề chính của cuộc thảo luận.”

Chiến dịch nhanh chóng được bắt đầu với hàng loạt các bức ảnh đen trắng về 40 người phá cách nổi tiếng như Muhammad Ali, Lucille Ball và Densi Arnaz, Maria Callas, Cesar Chaver, Bob Dylan, Miles Davis, Amelia Earhart, Thomas Edison, Albert Einstein, Jim Henson, Alfred Hitchcock, John Lennon và Yoko Ono, Reverend Martin Luther King

Jr., Rosa Parks, Picasso, Jackie Robinson, Jerry Seinfeld, Ted Turner, và Frank Lloyd Wright. Apple đã đăng quảng cáo này trên tạp chí, bảng quảng cáo tấm lớn, và trên truyền hình nhằm tôn vinh “những nhân vật phá cách, nổi loạn và gây rối... những kẻ điên khùng.”

“Những người đủ điên khùng để nghĩ rằng mình có thể thay đổi thế giới là những người làm được điều đó,” quảng cáo này đã khẳng định như vậy.

Đoạn phim quảng cáo trên truyền hình này xuất hiện đúng vào thời khắc quan trọng trong lịch sử của Apple. Công ty đang mong muốn gửi một thông điệp rõ ràng về tầm vóc và sứ mệnh của mình – tới nhân viên cũng như tới người tiêu dùng. Chiến dịch quảng cáo “Nghĩ khác” nêu bật lên đặc tính của Apple là khả năng sáng tạo, sự độc đáo và hoài bão. Một lần nữa, đây là một cách thức quảng bá đầy dũng cảm và mạnh bạo – Apple đã gắn thương hiệu của mình và những người sử dụng Apple với một số nhà lãnh đạo, cố vấn và nghệ sỹ đáng kính nhất của nhân loại.

Các bức chân dung được chạy liên tục mà không định danh, đó là chiến lược đã từng được hãng sử dụng trong chiến dịch quảng cáo cho thương hiệu của Nike năm 1984 với các vận động viên nổi tiếng. Việc không định danh sẽ thử thách người xem tìm ra đó là ai. Chiến lược này luôn làm cho những thông điệp quảng cáo đầy hàm ý và hấp dẫn. Nếu bạn biết đoạn quảng cáo này đang nói về ai, bạn sẽ được xem như người từng trải, một người am hiểu. Quảng cáo giống như một lực hấp dẫn. Người ta háo hức nhận dạng chủ thể trong các hình quảng cáo, và họ sưu tập các tranh ảnh sử dụng trong chiến dịch quảng cáo này để dán lên tường giường ngủ cũng như trong văn phòng làm việc của mình.

Jobs tham gia vào chiến dịch quảng cáo này ngay từ đầu, đề xuất các nhân vật như Buckminster Fuller và Ansel Adams⁸. Jobs cũng sử dụng quan hệ rộng và tài năng thuyết phục bẩm sinh để nhận được sự đồng ý từ những người như Yoko Ono và hậu duệ của Albert Einstein. Nhưng Jobs đã từ chối lời đề nghị đưa ông thành một nhân vật trong đoạn quảng cáo này.

Vượt trội về mặt quảng cáo so với đối thủ

Một trong những điều luôn tạo ra sự khác biệt cho Apple chính là quảng cáo của hãng. Đối với Jobs, quảng cáo là một phương tiện cực kỳ quan trọng, chỉ đứng thứ hai sau công nghệ. Tham vọng mà Jobs đã tuyên bố từ lâu đó là phải đưa máy tính đến với tất cả mọi người, đối với ông, điều đó có nghĩa máy tính phải được tiếp thị đến quảng đại quần chúng. Quảng cáo là một phần then chốt trong giao tiếp giữa Apple và người tiêu dùng. “Giấc mơ của tôi là mọi người trên thế giới này đều sẽ

có một chiếc máy tính Apple riêng. Để làm được như vậy, chúng ta phải là một công ty tiếp thị vĩ đại,” Jobs nói ngay từ những ngày đầu thành lập Apple. Jobs rất tự hào về công tác quảng cáo của Apple. Jobs thường cho ra mắt các quảng cáo mới trong suốt những bài phát biểu quan trọng về Macworld. Nếu Jobs có bài thuyết trình về sản phẩm, thì luôn có một quảng cáo đi kèm sản phẩm mới đó, và Jobs luôn đưa nó ra trước công chúng. Nếu quảng cáo đó đặc biệt tốt, Jobs sẽ đưa ra hai lần, rõ ràng là rất hài lòng.

Hơn bất kỳ ai trong ngành công nghiệp máy tính xách tay (PC), Jobs luôn cố gắng tạo ra một hình ảnh độc đáo và lạ mắt cho máy tính. Cuối những năm 1970, Jobs thuê Regis McKenna, một nhà tiên phong trong ngành quảng cáo ở Silicon Valley, giúp làm cho những chiếc máy đầu tiên của Apple hấp dẫn được người tiêu dùng phổ thông. Quảng cáo đơn thuần đưa được thông điệp quan trọng đến người tiêu dùng: vì sao họ cần một máy tính PC như thế. Đó không phải là nhu cầu về chiếc máy tính gia đình vốn có và đoạn quảng cáo này buộc phải chuyển tải được điều đó. McKenna đã phác thảo các quảng cáo nhiều màu sắc trình chiếu máy tính với bối cảnh trong nhà. Các quảng cáo được viết với một thứ ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu, không hề có một biệt ngữ kỹ thuật nào. Biệt ngữ kỹ thuật rất được các hãng cạnh tranh khác sử dụng với mục đích cuối cùng là cố gắng thu hút một thị trường hoàn toàn khác – đó là dân chơi máy tính.

Quảng cáo Apple II trên tạp chí đầu tiên là hình ảnh một người đàn ông trẻ đang cắm cúi tập trung vào chiếc máy tính trên bàn ăn trong phòng bếp, trong lúc người vợ rửa bát đĩa và ngược nhìn lên đầy triu mến. Mô-típ của quảng cáo này có vẻ như đã cũ, nhưng nó lại hàm chứa một thông điệp rằng máy tính PC của Apple là những vật dụng hữu ích và thiết thực. Bối cảnh phòng bếp làm cho những chiếc máy tính tựa như một thiết bị tiết kiệm sức lao động vậy.

Sự quan trọng của quảng cáo đối với Jobs được chứng minh rõ ràng qua cách ông lựa chọn CEO điều hành Apple trong những ngày đầu: John Sculley, nguyên là giám đốc điều hành marketing của PepsiCo, người đã dùng quảng cáo để đưa Pepsi lọt vào danh sách 500 công ty mạnh nhất thế giới.

Thời kỳ đó, Apple là một trong những công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất ở Mỹ, nhưng hãng cần một giám đốc có kinh nghiệm để quản lý tăng trưởng. Chỉ mới 26 tuổi, Jobs được hội đồng quản trị của Apple xem là quá trẻ và thiếu kinh nghiệm để đảm đương công việc hiện tại, vì vậy Jobs có nhiệm vụ tìm một CEO để điều hành công ty. Jobs đã mất nhiều tháng để tìm kiếm một vị giám đốc điều hành già dặn hơn mà

mình có làm việc cùng.

Jobs chọn Sculley, vị chủ tịch 38 tuổi của PepsiCo, người vạch kế hoạch cho chiến dịch quảng cáo “Thế hệ Pepsi”, qua đó lần đầu tiên trong lịch sử hạ bệ Coke, nhãn hàng này đánh mất danh hiệu số 1. Jobs đã mất nhiều tháng để thuyết phục Sculley, một vị giám đốc giàu kinh nghiệm đồng thời là quái nhân trong lĩnh vực tiếp thị, nhận lời đứng ra điều hành công ty.

Suốt thời kỳ “Chiến tranh Cola” trong thập niên 1970 của thế kỷ trước, Sculley tăng thị phần thị trường của Pepsi lên rất mạnh bằng việc chi nhiều khoản tiền mặt khổng lồ vào lĩnh vực quảng cáo trên truyền hình. Các chiến dịch tốn kém nhưng đúng đắn như “Thử thách Pepsi” đã đưa Pepsi từ một hãng yếu thế hơn trở thành một tập đoàn xô-đa khổng lồ, đứng ngang hàng với Coca-Cola. Jobs muốn Sculley áp dụng phương cách quảng cáo tương tự vào thị trường máy tính cá nhân còn non trẻ. Jobs đặc biệt lo lắng về chiếc Macintosh, sẽ lần đầu tiên xuất hiện sau một vài tháng nữa. Jobs nhận thấy rằng quảng cáo sẽ là một trong những nhân tố chính mang lại thành công cho Macintosh. Jobs muốn chiếc máy Mac thu hút được quần chúng phổ thông – không chỉ là dân yêu thích đồ điện tử – và việc quảng cáo có hiệu quả một loại sản phẩm kỳ quặc và xa lạ sẽ là chiếc chìa khóa để đạt được điều đó.

Sculley không hề có kinh nghiệm về công nghệ, nhưng điều đó không thành vấn đề. Điều Jobs muốn là chuyên môn về marketing của Sculley. Jobs muốn tạo ra, theo ngôn từ của ông, một “thế hệ Apple.” Sculley điều hành Apple cùng với Jobs. Sculley trở thành cố vấn, thầy giáo của Jobs, áp dụng chuyên môn marketing của mình vào thị trường PC còn non trẻ nhưng có tốc độ phát triển thần tốc. Chiến lược của Sculley và Jobs tại Apple là phải nhanh chóng tạo ra doanh thu và sau đó vượt trội về mặt quảng cáo so với các hãng khác. “Apple vẫn chưa nhận ra rằng là một tập đoàn trị giá hàng tỷ đô-la, hãng có những lợi thế vô cùng lớn mà trước đó chúng tôi đã không khai thác,” Sculley trải lòng trong cuốn hồi ký có tên Odyssey của mình. “Đối với một công ty doanh thu 50 triệu, thậm chí là 200 triệu đô-la đi nữa, thì việc đầu tư vào các chiến dịch quảng cáo trên truyền hình với mong muốn để lại một dấu ấn nào đó hầu như là không khả thi.”

Jobs và Sculley ngay lập tức đã tăng ngân sách dành cho quảng cáo từ 15 triệu đô-la lên 100 triệu. Sculley nói mục tiêu chính của họ là phải làm cho Apple “trước hết là một công ty tiếp thị sản phẩm.” Rất nhiều nhà phê bình đã cho rằng quảng cáo của Apple là lãng phí, tầm thường và không quan trọng. Nhưng ở Apple, marketing luôn là một trong những chiến lược quan trọng của hãng. Công ty đã dùng quảng cáo như

một cách cực kỳ quan trọng và hiệu quả để phân biệt Apple với các hãng khác. “Steve và tôi tin chắc rằng chúng tôi đã nắm giữ được một phương thức bí mật – đó là sự kết hợp giữa công nghệ có tính đột phá và marketing,” Sculley viết.

Các ý tưởng của Sculley rất có ảnh hưởng với Jobs. Đó là nền tảng cho nhiều thủ thuật marketing của Jobs tại Apple ngày nay.

Ở PepsiCo, Sculley đã tạo ra một số mẫu quảng cáo về phong cách sống sớm nhất và thành công nhất – những quảng cáo đầy cảm xúc, đi vào trái tim của người xem. Thay vì cố gắng tiếp thị về các đặc tính cụ thể của Pepsi so với các loại xô-đa khác (không đáng kể), Sculley đã tạo ra quảng cáo cho thấy một “phong cách sống đáng ước muốn”

Cuối cùng, Quảng cáo “Thế hệ Pepsi” của Sculley với nhân vật là những đứa trẻ Mỹ khỏe mạnh mơ ước hình thức thư giãn lý tưởng là chơi với những chú chó trên cánh đồng hay ăn dưa hấu trong buổi đi dã ngoại đã rất thành công.

Quảng cáo của Pepsi phác họa bức tranh mội mạc về những khoảnh khắc kỳ diệu của cuộc sống với bối cảnh là miền trung nước Mỹ. Quảng cáo nhằm thu hút lớp ‘những người sinh ra sau khi Chiến tranh Thế giới II kết thúc’ – tầng lớp người tiêu dùng giàu có nhất và phát triển nhanh nhất trong thời đại kinh tế hậu Chiến tranh Thế giới II bằng cách phác họa phong cách sống mà họ mong muốn. Đó là những quảng cáo “phong cách sống” đầu tiên. Quảng cáo trên truyền hình của Pepsi được xem như những bộ phim ngắn do các nhà làm phim Hollywood thực hiện với giá trị sản xuất cao nhất. Trong khi các công ty khác bỏ ra 15.000 đô-la để làm một đoạn quảng cáo trên truyền hình, thì Pepsi đã chỉ tới khoảng từ 200.000 đô-la đến 300.000 đô-la cho một cảnh quay độc lập.

Ngày nay, Jobs cũng làm hết như vậy tại Apple. Apple nổi tiếng bởi quảng cáo phong cách sống. Hãng chưa bao giờ đưa vào quảng cáo của mình hình ảnh về tốc độ, nguyên vật liệu cấu thành nên máy tính, hay chức năng cũng như đặc điểm của máy tính giống như các hãng khác. Thay vì đó, Apple lựa chọn hình thức marketing về phong cách sống. Quảng cáo của Apple luôn phác họa hình ảnh của những con người trẻ tuổi đương thời với “phong cách sống đáng mong muốn”, với bối cảnh là các sản phẩm của Apple. Chiến dịch quảng cáo iPod rất thành công của Apple là hình ảnh những người trẻ tuổi đang chạy theo những tiếng nhạc trong đầu họ. Không hề dả động gì tới dung tích phần cứng của iPod.

Sculley cũng hoàn thiện nghệ thuật quảng cáo bằng cách đưa vào

một sự kiện quảng cáo lớn đáng chú ý và thuyết phục giới truyền thông hãy xem đó như là vấn đề thời sự. Chẳng hạn, các bài thuyết trình quan trọng của Jobs tại hội nghị Macworld đều bắt nguồn từ các chiến dịch quảng cáo “Thử thách với Pepsi” của Sculley từ những năm 1970 của thế kỷ trước. Để thách thức đối thủ, Coke, Sculley đã tưởng tượng ra “Thử thách với Pepsi” – một phép thử mù mờ về hương vị trong đó đưa Pepsi độ sục với Coke, đưa Pepsi lên các cửa hàng rau quả, khu phố mua bán, và các sự kiện thể thao lớn. Những thách thức này thường gây được sự chú ý như thể nó sẽ hấp dẫn được đội ngũ làm truyền hình địa phương. Sculley nâng tầm ảnh hưởng, tổ chức trò chơi thử thách những nhân vật nổi tiếng tại các giải thi đấu thể thao, từ đó sẽ gây được sự chú ý nhiều hơn của công chúng. “Quảng cáo thực sự là một sân khấu,” Sculley viết, “nó giống như thực hiện bài biểu diễn. Cách để thu hút người khác chính là việc làm cho họ thích sản phẩm của bạn, cho họ được giải trí, và biến sản phẩm của bạn thành một sự kiện cực kỳ quan trọng. Chiến dịch quảng cáo ‘Thế hệ Pepsi’ đã làm tất cả điều đó để nâng tầm quy mô vĩ đại cho Pepsi và biến nó trở thành một thương hiệu lớn trên thế giới.”

Thêm một điều nữa. Các chiến dịch quảng cáo phối hợp

Jobs sử dụng cách tương tự để biến các sự kiện quảng cáo trở thành “sân khấu thời sự” khi giới thiệu những sản phẩm mới trong hội nghị thường niên Macworld. Jobs biến các bài phát biểu quan trọng “thêm một điều nữa” trở thành thương hiệu của ông tại Macworld và các bài thuyết trình đặc biệt về sản phẩm thành những sự kiện truyền thông lớn. Apple đã có 6 bài thuyết trình đặc biệt về sản phẩm trong năm 2006 và 7 bài trong năm 2007. Chúng là những sân khấu marketing dàn dựng dành cho báo trí toàn thế giới.

Các bài thuyết trình về sản phẩm của Jobs cũng nằm trong các chiến dịch quảng cáo quy mô lớn được thực hiện chính xác cùng lúc. Điều này sẽ tạo ra một ấn tượng mạnh mẽ. Các chiến dịch này kết hợp giữa lời đồn đại và sự ngạc nhiên với marketing truyền thống, và dựa hoàn toàn vào tính bảo mật để nhằm tạo ra sự thành công và hiệu quả. Nhìn từ bên ngoài, trong một chừng mực nào đó có vẻ như rất hỗn loạn và khó kiểm soát, nhưng thực sự chúng đã được lên kế hoạch và phối hợp hết sức chặt chẽ. Đây chính là quy trình.

Một vài ngày trước buổi thuyết trình về sản phẩm, bộ phận PR của Apple đã gửi thiệp mời đến các cơ quan báo chí và các khách VIP. Giấy mời có thời gian, địa điểm của “sự kiện đặc biệt”, nhưng lại chứa đựng thông tin nhỏ giọt về bản chất của sự kiện hay sản phẩm sắp ra lò sẽ được lộ diện. Đó là sự kích thích. Jobs luôn nói kiêu “Tôi có một bí mật, hãy đoán xem đó là gì.”

Ngay lập tức, hiệu ứng sẽ tạo ra một làn sóng dư luận, xuất hiện vô số các bài trên blog và báo cố gắng dự đoán xem Jobs sẽ nói về điều gì. Trong một vài năm trước, sự dự báo chỉ giới hạn trong những trang web về Apple của các chuyên gia và trong diễn đàn của những người hâm mộ, nhưng gần đây báo chí chính thống cũng loay nhõm tin đồn. Các tờ báo như *Wall Street Journal*, *New York Times*, *CNN*, và *International Herald Tribune*... tất cả đều nín thở chờ đợi các bài thuyết trình về sản phẩm của Jobs. Những lời đồn thổi xung quanh Macworld 2007 mà trong hội nghị này Jobs đã cho ra mắt iPhone thậm chí trở thành một vấn đề thời sự nóng hổi trên tất cả các kênh và đài truyền hình tối hôm diễn ra bài phát biểu. Chưa từng có một công ty hay một ngành công nghiệp nào làm được như vậy. Thậm chí cả Hollywood cũng không thể thu hút được nhiều sự chú ý đến vậy cho những bộ phim bậc nhất của mình.

Kiểu quảng bá rộng khắp toàn thế giới như thế này tương đương với hàng trăm triệu đô-la tiền quảng cáo tự do. Việc tung iPhone vào thời điểm tháng 1/2007 có giá trị cao nhất. Đứng trên sân khấu ở San Francisco, Jobs một mình làm lu mờ Buổi trưng bày Hàng điện tử Người tiêu dùng (CES) lớn hơn rất nhiều ở Las Vegas diễn ra cùng thời điểm. Xét về mặt kinh tế, CES quan trọng hơn Macworld, nhưng Jobs và iPhone đã tiện tay đánh cắp tiếng vang của nó. Việc tung iPhone của Jobs cũng làm lu mờ các thông báo từ những công ty lớn hơn, trong đó có buổi giới thiệu phiên bản Vista của Microsoft, và trở thành câu chuyện công nghệ của năm. Giáo sư David Yoffie của Trường Kinh doanh Harvard ước tính lời đồn và những câu chuyện ăn theo về iPhone đáng giá 400 triệu đô-la tiền quảng cáo tự do. “Không một công ty nào khác từng có được sự chú ý đến như vậy đối với việc ra mắt một sản phẩm mới,” Yoffie nói. “Chưa hề có tiền lệ”

Thành công đến mức Apple không phải bỏ ra một đồng nào để quảng cáo iPhone trước khi giới thiệu. “Chúng ta không hề có một chương trình marketing bí mật nào cho iPhone,” Jobs nói với các nhân viên của Apple trong bài phát biểu trước toàn công ty. “Chúng ta đã không làm bất kỳ điều gì.”

Tất nhiên, sẽ không thể có được sự thu hút đến như vậy nếu như người ta biết trước các kế hoạch về sản phẩm. Toàn bộ sự thành công này là dựa trên tính bảo mật, luôn được siết chặt. Tại Trung tâm Moscone của San Francisco, gian hàng của Apple được bao phủ bởi một tấm rèm cao 20 thước. Cửa ra vào duy nhất bằng rèm, đằng sau có một nhân viên bảo vệ, người sẽ kiểm tra kỹ lưỡng giấy ủy quyền của tất cả những người muốn vào. Thêm hai nhân viên bảo vệ chốt ở những góc

đôi diện của cửa gian trung bày hình ngũ giác này, giám sát bên sườn. Mọi thứ đằng sau rèm cũng được bao kín, trong đó có phần trên của các bệ trung bày. Thậm chí sân khấu thuyết trình chính, nằm ở trung tâm gian trung bày, cũng được phủ vải hoàn toàn tất cả các bên. Tất cả các biển hiệu quảng cáo treo trên trần nhà được bọc kín. Các bảng biển đều có ròng rọc rất công phu để có thể đồng loạt tháo tung các tấm rèm sau lời tuyên bố của Jobs. Ở cầu thang lên trên lối vào các biển quảng cáo cũng được bọc kín bằng vải bạt đen. Các biển này được bảo vệ nghiêm ngặt 24/7. Có một năm, các bảo vệ bắt được một vài cá nhân lén chụp hình và buộc họ phải xóa toàn bộ thẻ nhớ. “Yêu cầu kiểm soát chặt chẽ thông tin đôi khi dẫn tới sự đa nghi” Tom McNichol viết trong tạp chí Wired.

Một vài tuần trước khi cho ra mắt sản phẩm, bộ phận PR của Apple luôn gửi sản phẩm mới với những thỏa thuận nghiêm ngặt về bảo mật thông tin tới ba nhà phê bình sản phẩm công nghệ có ảnh hưởng nhất là: Walt Mossberg của *Wall Street Journal*, David Pogue của *New York Times*, và Edward Baig của *USA Today*. Luôn là ba nhà phê bình này, bởi vì cả ba người đều nổi danh với việc phát triển hoặc thiêu rụi sản phẩm. Một lời đánh giá thấp có thể giết chết thiết bị, nhưng một lời khen tốt hoàn toàn có khả năng biến nó trở thành bom tấn. Mossberg, Pogue và Baig chuẩn bị những lời phê bình cho các ấn phẩm vào ngày ra mắt sản phẩm.

Cùng lúc đó, bộ phận PR của Apple sẽ tiếp xúc với hãng thông tấn và tạp chí kinh tế trong nước, bí mật tiết lộ “cấu thành” sản phẩm. “Cấu thành sản phẩm” thường là tất cả mọi thứ nhưng hầu hết các chi tiết đã được tháo bỏ. Tuy nhiên, còn tốt hơn là chẳng có gì và các tạp chí luôn đảm nhiệm công việc mà Jobs mong muốn là thêu dệt một bức màn bí ẩn về sản phẩm. Các phóng viên cắm chốt ở Apple trong một vài ngày và được cung cấp một số chi tiết cho câu chuyện đằng sau sản phẩm của họ. Jobs kích động các kẻ thù xưa. Jobs khiến cho *Time* đọ sức với *Newsweek* và *Fortune* đọ sức với *Forbes*. Tạp chí nào cam kết truyền bá sâu rộng nhất sẽ có được đặc quyền. Jobs sử dụng mẹo này nhiều lần, và nó luôn tỏ ra hiệu quả. Jobs bắt đầu thực hiện điều đó với chiếc Mac gốc và gọi đó là chiến thuật “ném đá dẫu tay.” Cho phóng viên biết về sản phẩm mới trước thời hạn thường đảm bảo cho những bài bình luận được quan tâm nhiều hơn. Khi Jobs cho ra mắt chiếc iMac mới năm 2002, tạp chí *Time* đã nhận được một câu chuyện hậu trường độc quyền và đổi lại, Jobs sẽ có mặt trên trang nhất cộng với nguyên trang báo khổ lớn lấp lánh bên trong. Bài báo xuất hiện đúng lúc để giới thiệu sản phẩm iMac tại Macworld.

Trong những bài phát biểu, Jobs luôn dành thông báo quan trọng nhất cho phút cuối. Cuối cùng, Jobs sẽ nói còn có “thêm một điều nữa,” kiểu như là một điều bổ sung muộn màng vậy.

Phút giây Jobs vén bức màn che phủ sản phẩm cũng là lúc bộ máy marketing của Apple bắt đầu mở chiến dịch quảng cáo. Các biển quảng cáo bí mật tại Macworld sẽ được lộ diện, và ngay lập tức màn hình trang chủ web của Apple sẽ trưng bày sản phẩm mới. Sau đó tiếp tục với một chiến dịch phối hợp trên tạp chí, báo đài và truyền hình. Trong vòng nhiều giờ, các bức ảnh mới xuất hiện ở các biển quảng cáo lớn và điểm dừng xe buýt trên toàn quốc. Quảng cáo về Apple có ở khắp mọi nơi. Điều này là minh chứng cho một câu ngạn ngữ về quảng cáo xưa đó là: nhận thức tương đương với doanh thu. Tất cả quảng cáo đều mang thông điệp và phong cách nhất quán. Thông điệp thật đơn giản và trực tiếp: “một nghìn bài hát trong túi của bạn” là tất cả những gì bạn cần biết về iPod.

Bảo mật

Tháng 1/2007, một thẩm phán tuyên Apple phải đền bù 700.000 đô-la tiền phạt trả cho hai trang web đã viết chi tiết về sản phẩm chưa được ra lò tên mã hóa là Asteroid. Apple trước đó tố cáo hai trang này với nỗ lực tìm ra danh tính của người trong hàng ngũ làm thất thoát thông tin, nhưng đã thua kiện.

Một số người dự đoán là việc Jobs tố cáo hai trang web này là một động thái nhằm cảnh báo báo chí. Vụ tố tụng được xem như một sự hăm dọa đối với báo giới, một chiến thuật gây sợ hãi nhằm ngăn chặn báo chí tung tin đồn. Rất nhiều thảo luận công khai liên quan đến tự do báo chí và việc liệu các blogger có quyền tương tự như các phóng viên chuyên nghiệp hay không, liệu họ có được sự bảo hộ của pháp luật giống như sự bảo vệ đối với các nhà báo hay không. Đó là việc tại sao Quỹ lĩnh vực điện tử (*Electronic Frontier Foundation*) đứng ra đảm nhiệm vụ việc này với lý do bảo vệ tự do báo chí. Nhưng theo quan điểm của Jobs, vụ việc này chẳng có gì liên quan đến tự do báo chí. Jobs tố cáo các blogger với mục đích chính là nhằm vào nhân viên của Apple. Jobs không quan tâm đến việc bịt miệng báo chí bằng việc bịt miệng nhân viên, những người đã làm rò rỉ thông tin ra báo chí – và bất kỳ ai có ý định sẽ làm điều này trong tương lai. Chiến dịch marketing của Apple đáng giá hàng trăm triệu đô-la và vì thế Jobs luôn kiểm tra mọi nguy cơ rò rỉ tin mật.

Apple của Jobs là tuyệt mật. Mức độ bảo vệ thông tin gần như tương đương với những cơ quan mật của chính phủ.

Giống như CIA, các nhân viên của Apple sẽ không nói bất kỳ điều gì

về việc họ làm, thậm chí cả với những người thân yêu nhất của mình: là vợ/chồng, bạn thân và cha mẹ. Nhân viên công ty chắc chắn không bao giờ nói về công việc của họ với người ngoài. Rất nhiều người không muốn nhắc đến công ty bằng tên thật của nó. Giống như người say mê sân khấu thường gọi *Macbeth* là “vở kịch Scotland,” một số nhân viên của Apple gọi hãng là “công ty hoa quả”.

Tiết lộ bí mật có thể khiến họ mất việc là một lý do. Nhưng mặt khác phần nhiều nhân viên không được biết tất cả mọi thứ. Nhân viên của Apple chỉ được cung cấp thông tin trên nền tảng cần biết nghiêm ngặt. Các lập trình viên viết phần mềm cho những sản phẩm mà họ chưa bao giờ được thấy. Một nhóm các kỹ sư thiết kế nguồn điện cho một sản phẩm mới, trong khi nhóm khác làm về màn hình. Không một nhóm nào được nhìn thấy thiết kế cuối cùng. Công ty có kết cấu theo các khu, nhóm này biệt lập với nhóm khác, giống như cơ quan tình báo hoặc một tổ chức đặc biệt.

Trước đây, thông tin rò rỉ ra ngoài ở Apple nhanh tới mức ấn phẩm thương mại nổi tiếng *Macweek* được đổi tên hài hước thành *Macleek* (ấn phẩm rò rỉ Mac). Mọi người từ kỹ sư đến giám đốc đều cung cấp thông tin cho báo chí. Từ khi Jobs trở lại, 21.000 nhân viên của Apple cũng như hàng chục hãng cung cấp linh kiện đều cực kỳ kín tiếng. Mặc dù hàng chục nhà báo và các blogger luôn luôn nghe ngóng, nhưng có vô cùng ít các thông tin về các kế hoạch hay các sản phẩm sắp tới của công ty bị rò rỉ ra ngoài.

Trong một số trường hợp, các biện pháp bảo mật của Jobs khá cực đoan. Khi Jobs thuê Ron Johnson từ Target về đảm trách nhiệm vụ bán lẻ của Apple, Jobs đã yêu cầu Ron sử dụng bí danh trong một vài tháng với lý do không muốn bất kỳ ai nghe bóng nghe gió về việc Apple đang lập kế hoạch mở các cửa hàng bán lẻ. Trong danh bạ điện thoại của Apple, Johnson có mặt với tên giả, giống tên mà Johnson dùng để kiểm tra tại các khách sạn.

Người đứng đầu về marketing của Apple, Phil Schiller nói, ông không được phép nói với vợ và con trai rằng ông đang làm gì. Cậu con trai tuổi mới lớn của Phil, một dân hâm mộ iPod cuồng nhiệt, đã liên tục tìm hiểu xem bố cậu đang làm công việc gì, nhưng mọi cánh cửa đều đóng kín. Thậm chí ngay cả Jobs cũng có những nguyên tắc riêng: Jobs cầm hộp iPod hi-fi về nhà để kiểm tra, nhưng bọc nó trong một mảnh vải màu đen. Và chỉ nghe nó khi không có ai xung quanh.

Việc bảo mật nghiêm ngặt của Apple không phải là một thói quen thích kiểm soát của Jobs; mà nó là một mắt xích quan trọng trong cỗ máy marketing cực kỳ hiệu quả của

Apple. Apple đã kiếm ra hàng triệu đô-la từ quảng cáo miễn phí trong những lần Jobs đứng lên sân khấu và vén bức màn bí mật về sản phẩm mới. Rất nhiều người tự hỏi tại sao không có một blogger nào ở Apple. Bởi vì hé răng tiết lộ bí mật tại Apple sẽ là hành động gây ra thiệt hại nghiêm trọng. Nhưng ở Pixar lại có hàng chục blogger và thậm chí còn trước cả thời điểm Jobs bán Pixar cho Disney. Các chủ blog ở Pixar thoải mái bán luận về mọi khía cạnh liên quan đến các dự án của công ty và đời sống công việc của họ. Sự khác biệt là ở chỗ: các bộ phim của Pixar không dựa trên việc bất ngờ công bố để thu hút được báo chí. Các bộ phim mới vẫn thường có tên trong báo chí thương mại của Hollywood.

Một sản phẩm mới sẽ không thời sự nếu nó không mới. Bí mật luôn chứa đựng yếu tố bất ngờ.

Dấu ấn cá nhân

Bên cạnh việc giới thiệu sản phẩm, Jobs luôn rất thành công trong việc tạo ra *cá tính* cho Apple. Thông qua quảng cáo, Jobs phát triển hình ảnh về mọi thứ Jobs và Apple đại diện. Cuối những năm 1970, đó là cuộc cách mạng thông qua công nghệ. Sau đó là về sự sáng tạo, và suy nghĩ phá cách. Cá tính của Jobs đã cho phép Apple tự tiếp thị mình như một nhân vật tinh hoa. Cá tính đó là nguyên liệu thô cho các quảng cáo của Apple. Thậm chí một hãng như Chiat/Day cũng chưa bao giờ làm cho Bill Gates trông tinh hoa đến vậy.

Quảng cáo của Apple đã làm một công việc tốt đó là biến công ty trở thành một biểu tượng của sự thay đổi, cách mạng và những suy nghĩ táo bạo. Nhưng nó làm điều đó theo cách tinh tế và gián tiếp. Apple rất hiếm khi thể hiện điều gì. Chưa bao giờ hãng nói câu: “Chúng tôi cách mạng. Thực sự như thế.” Nó luôn sử dụng tình tiết trong quảng cáo để truyền tải thông điệp .

Hãy lấy quảng cáo hình chiếu iPod làm ví dụ. Hình ảnh trong chiến dịch quảng cáo này rất mới; không hề giống bất cứ quảng cáo nào trước đây. “Họ luôn có sự tươi mới trong thiết kế đồ họa. Trông rất đơn giản và hình tượng. Đặc biệt đến mức nó có thể xem lại chính mình,” nhà báo viết về quảng cáo Warrant Berger, tác giả của cuốn *Quảng cáo ngày nay và Hoopla*, đã trao đổi như vậy với tôi trong một buổi phỏng vấn qua điện thoại.

Berger nói cách tốt nhất để tạo ra một quảng cáo có sức sáng tạo là phải thuê hãng sáng tạo nhất. Chiat/Day là một trong số các hãng sáng tạo nhất trên thế giới, nhưng vấn đề chính yếu thực tế đó là phải biết được thương hiệu đó đề cập đến cái gì. “Lee Clow và Jobs hiểu nhau rất

rõ, bởi vì họ là những người bạn thân,” Berger nói. “Clow thực sự nắm được văn hóa của Apple. Clow thực sự hiểu Apple đang cố gắng làm gì. Và Jobs trao cho Clow toàn bộ sự tự do sáng tạo. Jobs cho phép Clow trình chiếu bất cứ điều gì, dù nó có vẻ điên rồ đến mức nào. Điều đó thực sự cho phép người ta tiến đến ranh giới cao nhất của sự sáng tạo. IBM có thể không bao giờ làm được như thế. Họ chưa bao giờ trao cho Chiat/Day sự tự do giống như Jobs đã làm.”

Năm 2006, Hewlett-Packard bắt đầu thực hiện chiến dịch quảng cáo rất tốt, với các nhân vật trung tâm là con người, chứ không phải máy tính trong những đoạn phim có vẻ như có ý tưởng xuất phát điểm từ Apple. Ở một trong những đoạn phim quảng cáo trên truyền hình của HP “Máy tính chính là con người” trong đó ngôi sao hip-hop Jay Z đã chỉ cho người xem những nội dung trong máy tính dần hiện ra qua cánh tay của anh ta nhờ hiệu ứng đặc biệt 3D. Người ta không thể nhìn rõ gương mặt của ngôi sao này.

Hewlett-Packard đã thuê Goodby Silverstein, một trong những hãng quảng cáo hàng đầu khác. Quảng cáo này rất thú vị và được làm rất tốt, nhưng nó chưa bao giờ có được sức nặng cá tính như các quảng cáo của Apple, bởi vì *công ty này* không có được điều đó. Cho dù quảng cáo này cố gắng cá nhân hóa tập đoàn HP thông qua các ngôi sao như Jay Z tới đâu, người ta vẫn cảm thấy dấu ấn của một công ty. Apple vươn lên là một hiện tượng hơn là hình ảnh của một công ty.

Hewlett-Packard có thể chưa bao giờ có được ma thuật biến hình bởi vì hãng không có cá tính. Điều tương tự xảy đến với Apple khi Jobs ra đi năm 1985. “Khi Steve rời công ty, Apple trở lại hình hài là một công ty thuần túy,” Berger nói.

“Quảng cáo vẫn tốt, nhưng nó không có được sức cuốn hút như xưa. Nó không giống như một Apple trước đây. Nó không có được điều gì đó kỳ lạ. Nó không còn thấy điều giống như cuộc cách mạng. Chỉ đơn giản là đang cố gắng ổn định mọi thứ.” Apple luôn đối mặt với nguy cơ tương tự sau khi Jobs ra đi. Hãng gặp khó khăn trong việc tìm kiếm một cá tính thay thế để đại diện cho công ty.

Giữa những chiến dịch quảng cáo xây dựng thương hiệu táo bạo quy mô lớn, như “Suy nghĩ phá cách” và hình chiếu iPod, Apple đan xen bằng quảng cáo sản phẩm có tính truyền thống hơn. Những quảng cáo này tập trung vào các sản phẩm cụ thể, giống như chiến dịch “Tôi là Mac/Tôi là PC”, qua đó nêu bật thông điệp: vì sao mua máy tính Apple lại là lựa chọn hợp lý.

Chiến dịch này đã nhân cách hóa Mac và Windows như hai con

người. Diễn viên triển vọng Justin Long nhập vai Mac tinh tú, trong khi nhà hài kịch, nhà văn John Hodgman vào vai một PC yếu ớt, dễ gặp sự cố. Trong một cảnh, Hodgman bị cảm. Ông bị nhiễm virus. Hodgman mượn Long chiếc khăn tay nhưng Long đã lịch sự cáo lỗi bởi vì Mac phần lớn là miễn dịch với virus máy tính. Trong vòng 30 giây, đoạn phim đã truyền tải một cách hết sức thông minh và tinh tế thông điệp về các loại virus máy tính. Quảng cáo đã tạo ra một tình huống đáng nhớ và sâu sắc – hơn rất nhiều so với việc các cá nhân của HP trình chiếu nội dung trong máy tính của họ.

Giống như “Nghĩ khác”, chiến lược quảng cáo này có tầm ảnh hưởng lớn. Nó được đánh giá cao và được sao chép rộng rãi – đó là thước đo tốt cho tầm ảnh hưởng về văn hóa của một chiến dịch quảng cáo.

“Họ đã tạo ra sản phẩm đi vào nền văn hóa,” Bergger nói. “Ngay khi ra đời người ta đã bàn luận về nó, và quảng cáo này được các hãng khác áp dụng. Bạn sẽ nhìn thấy những hình ảnh, mô-típ tương tự trong các quảng cáo, trên các tạp chí, và trang báo khác.”

Không phải ai cũng thích các quảng cáo của Apple. Seth Godin, tác giả nhiều cuốn sách bán chạy về marketing, nói rằng các quảng cáo của Apple thường là chẳng có gì đặc biệt. “Tôi không hề ấn tượng với hầu hết quảng cáo của Apple” – Godin nói với tôi qua điện thoại từ văn phòng của ông ở New York. “Chúng không hiệu quả. Các quảng cáo của Apple thiên về vấn đề làm thỏa mãn những người trong cuộc hơn là việc thu hút những khách hàng mới. Nếu anh có một chiếc Mac, anh sẽ thích các quảng cáo của Apple bởi vì nó hàm ý ‘Tôi thông minh hơn anh.’ Nếu anh không có một sản phẩm như thế, đồng nghĩa với ‘Anh rất khờ.’”

Quảng cáo “Tôi là Mac/Tôi là PC” bị xem như một cái nhìn thiên cận tự mãn quá đà. Nhiều nhà phê bình không thể chấp nhận được nhân vật Mac do Justin Long đóng tự cho là hợp thời, với vóc dáng và sự tự tin thái quá, gây phản cảm một bộ phận người xem. Râu mọc lởm chởm và mái tóc rối như tổ quạ càng gây tăng thêm tức giận. Nhiều khán giả tiềm năng được đồng nhất với nhân vật PC do Hodgman đóng, một nhân vật vụng về dễ mền.

“Tôi ghét Mac,” nhà hài kịch người Anh Charlie Booker viết trong bài phê bình về quảng cáo này. “Tôi luôn ghét Mac. Tôi ghét những ai dùng Mac. Tôi thậm chí ghét cả những người không dùng Mac nhưng đôi khi lại mong được có Mac... PC đầy sức hấp dẫn; Mac có sức lôi cuốn từ từ. Khi tôi ngồi xuống và thử sử dụng Mac, điều đầu tiên tôi nghĩ là ‘Tôi ghét Mac’ và sau đó tôi nghĩ: ‘Tại sao cái đồ vật hấp dẫn quái quỷ này lại chỉ có mỗi một nút chuột nhỉ?’”

Booker nói rằng vấn đề lớn nhất của chiến dịch quảng cáo này chính là nó “ngầm truyền đạt một ý niệm là người tiêu dùng ở một góc độ nào đó sẽ tự *thể hiện về mình* thông qua công nghệ mà họ chọn.”

Booker tiếp tục: “Nếu anh thực sự tin rằng anh cần lấy một chiếc điện thoại di động có thể “nói lên vài điều” về cá tính của mình, đừng ngần ngại. Anh không có cá tính. Sở thích, có lẽ vậy – nhưng không phải là cá tính.”

Ngược lại, chiến dịch “Chuyên hướng”, khởi động vào đầu những năm 2000, đã bị chỉ trích vì phác họa chân dung nhóm khách hàng của Apple như những kẻ thua cuộc. Chiến dịch này, do đạo diễn phim thời sự từng giành giải Oscar, Errol Morris ghi hình, với nhân vật là hàng loạt những thường dân gần đây đã chuyển từ các máy tính Windows sang Mac. Nhìn thẳng vào máy quay, người ta giải thích lý do chuyển đổi như vậy, nói về các vấn đề gặp phải với Windows, và hào hứng nói về tình yêu mới đối với Mac. Trở ngại chính là, hầu hết mọi người được coi là đang trốn tránh các vấn đề gặp phải. Họ không thể giải quyết nổi, và vứt bỏ.

“Apple có lẽ không nên chọn những người thất bại trong cuộc sống để quảng cáo cho Macintosh,” nhà báo Andrew Orłowski viết. “Thông điệp này như một loạt các dấu hiệu mâu thuẫn. Trước đó phác họa Mac như một chiếc máy tính dành cho những người thành đạt vượt trội, giờ lại hàm ý Mac như một trại tị nạn cho những kẻ thất bại đáng cay nhất của cuộc sống.”

Chiến dịch quảng cáo “Nghĩ khác” bị phê bình vì sử dụng những nhân vật không có tính thương mại, những người không tin vào nền văn hóa thương mại. Thậm chí còn có những người phi vật chất cố hữu như Gandhi và Dalai Lama, luôn phản đối chủ nghĩa thương mại. Những nhân vật như thế sẽ chẳng bao giờ đồng tình xác nhận một sản phẩm trong một quảng cáo trên truyền hình – vậy mà ở đây Apple lại sử dụng họ để làm điều đó. Nhiều nhà phê bình không thể tin nổi sự cả gan đó của Apple và nghĩ rằng công ty đã đi quá giới hạn.

Để biện hộ cho Apple, Clow giải thích trên tờ *New York Times* rằng ý định của Apple là vinh danh các chủ thể trong chiến dịch quảng cáo này, chứ không lợi dụng danh tiếng họ. “Chúng tôi không hề cố gắng nói là những người này sử dụng Apple, hay việc nếu họ sử dụng máy tính thì hãy chọn Apple. Thay vì đó, chúng tôi muốn tôn vinh sự sáng tạo, đó luôn là một phần cách thức mà chúng tôi nói về thương hiệu của mình.”

Allen Olivo, phát ngôn viên của Apple thời điểm đó nói: “Chúng tôi không bao giờ đánh đồng những người này với bất kỳ một sản phẩm

nào; quảng cáo nói về sự tôn vinh của Apple đối với họ khi Apple sử dụng hình ảnh của họ. Việc nói Albert Einstein có lẽ sẽ sử dụng một cái máy tính chắc chắn là quá lớn. Tại sao ông ấy cần phải vậy? Tuy nhiên sẽ khác rất nhiều khi nói rằng Einstein đã nhìn thế giới theo một cách khác.”

Berger, một nhà phê bình quảng cáo, nói ông thích chiến dịch quảng cáo “Nghĩ khác.” “Văn hóa của Mỹ rất thương mại. Quảng cáo này đang bị làm rối tung lên. Quentin Tarantino nói về Burger King. Apple tạo ra bức ảnh về Rosa Parks. Đó là văn hóa của chúng ta. Mọi người được tự do dùng mọi thứ từ bất kỳ nơi đâu họ muốn.”

Quảng cáo hiệu quả luôn là một vấn đề quan trọng then chốt đối với Jobs – ngang với một thiết kế tốt và một công nghệ tiện ích – và Jobs đã làm được điều đó bằng cách kết giao với những người tốt nhất và tinh tú nhất của Đại lộ Madison.

BÀI HỌC TỪ STEVE

- Chi cộng tác với những chuyên gia hạng A và sa thải những kẻ tầm thường : Những nhân viên tài năng luôn là lợi thế cạnh tranh đưa bạn tiên trước đối thủ.
- Khơi dậy những phẩm chất tốt nhất – của con người, sản phẩm và quảng cáo
- Đầu tư vào con người. Sau khi trở lại Apple, tiến hành cắt giảm bớt sản phẩm, Jobs đã “Steve hóa” tất cả các dự án, nhưng Jobs vẫn giữ lại những người tốt nhất.
- Làm việc trong các đội hình nhỏ. Jobs không thích các đội hình hơn một trăm người, bởi vì chúng sẽ khó có trọng điểm và khó kiểm soát.
- Đừng nghe người “ba phải”. Tranh luận và thảo luận sẽ tạo ra những suy nghĩ sáng tạo. Jobs muốn các đối tác thử thách ý tưởng của mình.
- Tham gia vào cuộc đấu trí. Jobs đưa ra quyết định bằng việc đấu tranh xoay quanh các ý tưởng. Nó rất khó khăn và đầy thách thức, nhưng lại hiệu quả.
- Hãy để cho công sự của bạn được tự do. Jobs dành cho các cộng sự của mình rất nhiều cơ hội phát triển tối đa khả năng sáng tạo.

5. ĐAM MÊ: DẤU ẤN

“Tôi muốn tạo dấu ấn”

– Steve Jobs

Vào mùa thu 2000, Jobs cho ra mắt một chuỗi các sản phẩm nổi tiếng và đã bình ổn được công ty. Jobs đã chỉ đạo quá trình sửa đổi thành công hệ thống hoạt động của Apple với OS X và sự ra đời của một chuỗi cửa hàng bán lẻ còn non trẻ trong suốt một vài tháng. Apple đang hồi sinh, nhưng hãng vẫn chưa phát đạt. Điều làm thay đổi cục diện chính là sự ra mắt của iPod vào tháng 10/2001.

iPod là một thiết bị đa năng. Đó là chiếc máy nghe nhạc MP3 gọn nhẹ. Đó là sự kết hợp vĩ đại giữa các phần cứng, phần mềm và các dịch vụ trực tuyến khác. Đó là sản phẩm đã đưa Apple hồi sinh. Nhưng đối với Jobs, thiết bị này chủ yếu nhằm làm phong phú thêm cuộc sống của con người bằng âm nhạc. Khi phát biểu trên tờ Rolling Stone năm 2003, Jobs nói: “Chúng tôi đã rất may mắn – Chúng tôi đã lớn lên trong một thế hệ mà âm nhạc là một phần gắn bó mật thiết với cuộc sống. Sự gắn bó đó khăng khít hơn so với thời trước, và có lẽ còn hơn cả ngày nay, bởi vì ngày nay còn có rất nhiều thú vui khác nữa. Thời chúng tôi không có các trò chơi video. Chúng tôi cũng không có máy tính cá nhân. Giờ thì có quá nhiều thứ để người dùng có thể lựa chọn. Nhưng, mặc dù vậy, âm nhạc thực sự đang được phát minh lại trong thời đại số hóa này, và điều đó đã mang âm nhạc trở lại với cuộc sống của con người. Đó là một điều tuyệt vời. Và với sự nhỏ bé của riêng mình, đó chính là cách mà chúng tôi đã nỗ lực để biến thế giới này thành một thiên đường tốt hơn”

Hãy chú ý đến những dòng cuối cùng: “Đó chính là cách mà chúng tôi đã nỗ lực để biến thế giới này thành một thiên đường tốt hơn.” Trong tất cả mọi điều mà Jobs làm, đều hàm chứa một tuyên ngôn về sứ mệnh.

Mọi nơi mọi lúc trong nghề nghiệp của mình, Steve Jobs luôn truyền cảm hứng cho các nhân viên, lôi cuốn các nhà phát triển phần mềm, và lay động người tiêu dùng bằng việc đưa ra một xu hướng cao hơn. Đối với Jobs, những lập trình viên không chỉ lao động nhằm tạo ra một phần mềm tiện ích; mà họ đang cố gắng để thay đổi thế giới. Khách hàng của Apple mua Mac không chỉ để làm việc; mà họ đã thực hiện một sự lựa chọn tinh thần chống lại sự độc quyền ghê gớm của Microsoft.

Và giống như các tín đồ chân chính, Jobs đầy đam mê với công việc của mình. Jobs không hề cúi lòng trước nhân viên thuộc cấp của mình. Jobs biết mình muốn gì và sẽ tìm mọi cách để đạt được điều đó. Lạ kỳ thay, rất nhiều công sự của Jobs lại thích được ông la mắng. Hoặc ít ra, họ thích cái hiệu ứng mà ông tạo ra cho công việc của họ. Họ cảm kích sự đam mê của Jobs. Jobs đã hướng họ tới điều lớn lao và họ học được rất nhiều từ đó. Một bí quyết của Jobs đó là: Dù có là gì cũng không sao, miễn sao bạn thích là được.

“Biến thế giới thành một thiên đường tốt hơn” là một câu nói kinh điển của Jobs. Năm 1983, Apple kỷ niệm sinh nhật lần thứ 6 của mình và tăng trưởng rất mạnh. Apple đã chuyển biến rất nhiều, từ thời khởi sự tại Silicon Valley cổ điển, dưới sự điều hành của một lớp người trẻ tuổi phá cách, trở thành một tập đoàn lớn với những khách hàng kén chọn. Apple cần một doanh nhân dày dặn kinh nghiệm quản lý.

Jobs đã mất nhiều tháng để lôi kéo John Sculley về điều hành công ty. Nhưng Sculley không dễ bị thuyết phục khi cho rằng sẽ là khôn ngoan khi rời bỏ một công ty có uy tín lớn như PepsiCo sang một công ty mới đầy rủi ro như Apple. Nhưng, Sculley vẫn bị cảm dỗ. Máy tính cá nhân sẽ là sản phẩm của tương lai. Jobs và Sculley đã gặp gỡ nhau rất nhiều lần ở Silicon Valley và New York. Cuối cùng, một đêm, từ ban công căn hộ sang trọng của Jobs ở tòa nhà San Remo nhìn về phía Công viên Trung tâm, đột nhiên Jobs quay về phía người đối thoại già dặn hơn và nói đầy thách thức: “Anh muốn bán nước đường cả đời hay anh muốn thay đổi thế giới?”

Đó có lẽ là một lời thách thức nổi tiếng nhất trong lịch sử kinh doanh hiện đại. Trong câu hỏi đó chứa đựng sự động chạm, chào mời, sự tự vấn lương tâm, và thách thức tâm lý. Tất nhiên, câu hỏi đó đã làm day dứt Sculley đến tận đáy lòng, làm ông suy nghĩ, trần trọc ghê gớm. Cuối cùng, Sculley không thể kháng cự được lời thách thức của Jobs. Sculley nói: “Nếu tôi không nhận lời, tôi sẽ phải mất cả phần đời còn lại của mình để tự vấn rằng liệu mình có đưa ra một quyết định sai lầm hay không?”

90 giờ/1 tuần mà vẫn thích.

Nhóm phát triển Mac đầu tiên là nhóm cựu viện sỹ và các kỹ thuật viên nghèo nghiên cứu các công trình khiếm tốn liên quan đến radar. Họ có quá ít cơ hội để có thể gặt hái được vinh quang cho đến khi Jobs xuất hiện. Ngay từ lúc khởi sự, Jobs đã thuyết phục đội ngũ này rằng họ đang tạo ra một thứ cách mạng. Đó không chỉ là một máy tính nhỏ gọn hay một vấn đề kỹ thuật đầy thách thức. Giao diện đồ họa tiện ích của Mac sẽ mang lại cuộc cách mạng trong ngành tin học. Lần đầu tiên, máy

tính có thể đến với những công chúng không am hiểu về kỹ thuật.

Các thành viên của Mac đã làm việc quần quật trong suốt 3 năm và dù cho Jobs có la mắng họ, nhưng ông vẫn lên dây cót tinh thần bằng cách thuyết phục rằng họ có một sứ mệnh cao cả hơn. “Mục tiêu không bao giờ là đánh bại các đối thủ cạnh tranh, hay tạo ra nhiều lợi nhuận; Mục tiêu chính là làm nên những thứ vĩ đại nhất có thể”, Andy Hertzfeld, một trong những lập trình viên điều hành nhóm, chia sẻ.

Jobs nói với nhóm Mac rằng họ là những người nghệ sỹ, đang kết hợp công nghệ với văn hóa. Jobs thuyết phục rằng họ là những người duy nhất thay đổi bộ mặt của công nghệ tin học, và thật vinh hạnh khi đang thiết kế một sản phẩm có tính đột phá như vậy. “Vì khoảnh khắc rất đặc biệt, nên tất cả chúng ta sẽ cùng nhau tạo ra sản phẩm mới này,” Jobs viết trong một bài xã luận thuộc ấn bản chính của tạp chí Macworld năm 1984. “Rồi các bạn sẽ thấy, đó là điều tốt nhất chúng ta làm được trong đời”.

Điều tiên đoán đó đã trở thành hiện thực. Mac là sự đột phá cách mạng trong tin học. Nhưng điều đó có lẽ giống như một tín điều vậy. Mac chỉ là một trong số hàng chục chiếc máy tính ganh đua nhau đang được phát triển trong thời kỳ đó. Chẳng có gì đảm bảo nó sẽ tốt hơn, hoặc thậm chí nó sẽ được tung ra thị trường. Nhóm Mac vẫn tiếp tục tin vào lời thuyết phục của Jobs. Họ dựa vào niềm tin của họ đối với những gì mà Jobs đã nói giống như niềm tin đặt vào các thủ lĩnh tinh thần truyền giáo.

Nhưng Jobs đã truyền cho nhóm Mac của mình một sự đam mê đối với công việc, một điều rất quan trọng khi nỗ lực phát minh ra các công nghệ mới. Nếu không, nhân viên sẽ mất đi niềm tin vào dự án mà phải mất nhiều năm mới thu được thành quả. Nếu không có sự đam mê với công việc, họ sẽ không còn hứng thú và từ bỏ công việc đó. “Nếu các bạn không thật sự đam mê, các bạn sẽ không tồn tại được” Jobs nói: “Các bạn sẽ từ bỏ công việc đó; vì vậy các bạn phải có một ý tưởng hay vấn đề gì mà mình thực sự quan tâm và yêu thích; nếu không các bạn sẽ không đủ kiên nhẫn để theo đuổi công việc đến cùng. Tôi nghĩ đó thực sự là một điều quan trọng.”

Sự đam mê của Jobs chính là chiến lược để tồn tại. Rất nhiều lần khi Jobs và Apple thử một ý tưởng mới, sẽ có một số người tin rằng nó sẽ trở thành hiện thực, nhưng phản ứng chung phần lớn là hoài nghi. Năm 1984, giao diện đồ họa đầu tiên của Mac được phần đông coi như “đồ chơi.” Bill Gates bán khoản việc liệu người dùng có muốn sử dụng máy tính màu. Ban đầu giới phê bình kêu gọi Apple hãy khai phá iPod. Nếu không có niềm tin vững bền đối với đích hướng tới của mình, một niềm

đam mê với điều mình đang làm, sẽ là một khó khăn lớn hơn nhiều để Jobs kháng cự lại những nhà phê bình. Jobs phát biểu trên tờ *Rolling Stone*: “Tôi luôn thích thú với những thay đổi cách mạng. Tôi không biết tại sao lại thế. Bởi vì chúng khó khăn hơn. Chúng tạo ra sự căng thẳng tinh thần lớn hơn. Và bạn thường phải vượt qua giai đoạn khi mọi người đều nói rằng bạn sẽ hoàn toàn thất bại”.

Việc truyền cho các nhân viên niềm đam mê về điều mà công ty đang làm đã mang lại một hiệu quả rất thực tế: các nhân viên vui vẻ làm việc nhiều giờ liên tục, thậm chí ngang ngửa với các tiêu chuẩn về chứng nghiệm làm việc. Nhóm Mac làm việc vất vả như vậy bởi vì Jobs cho họ niềm tin rằng Mac là sản phẩm của họ. Chính sự sáng tạo và công việc của họ đã mang sản phẩm này đến với cuộc sống và họ sẽ tạo ra một ảnh hưởng rất sâu sắc. Thử hỏi còn động lực nào tốt hơn thế?

Ở Apple, công nghệ là một môn thể thao đồng đội. Nhóm phát triển Mac làm việc đầy tận tụy đến mức đã trở thành một biểu tượng được vinh danh. Tất cả họ đều mặc chiếc áo in dòng chữ “90 giờ/1tuần mà vẫn thích”.

Anh hùng/ Kẻ bỏ đi

Nhiều nhân viên của Apple thực sự tin tưởng rằng hãng đang tạo ra một dấu ấn. Họ cảm thấy Apple đang dẫn đầu về công nghệ, tạo ra các xu hướng, và khai phá những miền đất mới. Trở thành một phần của công việc này quả là thú vị. Một người từng làm cho Apple nói: “Mọi người rất tin việc Apple đang thay đổi thế giới này. Không phải tất cả mọi người đều tin đó là 100%, nhưng họ cho rằng hãng có thể. Đối với người kỹ sư, những gì mà Apple đang làm điều rất hấp dẫn. Luôn có một điều gì đó thú vị sắp đến. Công ty có một bước tạo đà lạ thường.”

Ở Apple, một nền văn hóa liên hiệp tồn tại từ trên xuống dưới, bắt đầu từ Jobs. Chính bởi vì Jobs đặt ra yêu cầu cao đối với những nhân viên trực tiếp của mình, do đó các giám đốc trung tâm của Apple cũng luôn đòi hỏi nhân viên của họ có hiệu suất làm việc cao tương đương. Điều này tạo ra sự lo ngại. Mọi người đều trong tình trạng luôn lo sợ bị mất việc làm. Người ta gọi đó là “người hùng/kẻ bỏ đi”. Ngày hôm nay bạn là người hùng; hôm sau bạn là kẻ bỏ đi. Ở NeXT, nhân viên của Jobs gọi đó là “người hùng/kẻ bỏ đi.” Một người từng làm việc cho Apple đã nói: “Bạn sống vì những ngày mình là người hùng và cố gắng vượt qua những ngày mình là kẻ bỏ đi. Có thăng hoa tột cùng và cũng có đáy sâu vô tận”.

Theo một số nhân viên mà tôi được gặp gỡ đã cho rằng ở Apple luôn có một sự căng thẳng liên tục giữa nỗi sợ hãi bị sa thải và nỗi khát khao

cháy bỏng mong tạo được dấu ấn.

Edward Eigerman, một kỹ sư đã từng làm việc cho Apple thổ lộ: “So với bất kỳ chỗ nào tôi đã làm việc trước đó hay từ đó về sau này, tôi thấy ở Apple luôn thường trực nỗi lo bị sa thải. Nếu bạn hỏi một đồng nghiệp của mình: “Tôi có thể gửi thư điện tử hay tệp tin về bản báo cáo này?” Anh ta sẽ đáp lại: ‘Anh có thể làm bất kỳ những gì anh muốn vào ngày cuối cùng mình ở Apple.’”

Eigerman đã có 4 năm làm việc tại Apple với vai trò là một kỹ sư trong một văn phòng bán hàng ở New York. Các đồng nghiệp của Eigerman bị cho nghỉ việc vì lý do này hoặc lý do khác, nhưng hầu hết là vì các vấn đề có liên quan đến hiệu suất công việc, kiểu như không hoàn thành chỉ tiêu họ đã đề ra. Nhưng mặt khác không ai muốn rời bỏ công việc. Mặc dù làm việc tại Apple luôn căng thẳng và nhiều đòi hỏi, nhưng mọi người đều yêu công việc của mình và cực kỳ trung thành với công ty và với Steve Jobs.

Eigerman cho rằng: “Mọi người thích làm việc ở đó. Họ vui với công việc. Có rất nhiều niềm đam mê. Mọi người thích các sản phẩm. Họ thực sự tin vào sản phẩm. Họ vui vì những gì đang làm.”

Dù cho có khát khao nhưng những nhân viên không tỏ ra bị cuồng mê. Trong tâm thức, họ kiềm chế, tránh mình khỏi các loại cuồng si. Tại buổi phỏng vấn, điều tôi tệ nhất mà ứng viên có thể nói đó là: “Tôi luôn rất thích làm việc tại Apple,” hoặc “Tôi luôn là người cực kỳ hâm mộ Apple”. Đó là những điều cuối cùng mà những nhân viên của Apple muốn nghe. Họ thích coi nhau là những người “điềm đạm”

Áp lực trở thành người hùng/kẻ bỏ đi sẽ không thể nào chấp nhận được nếu các nhân viên không bị hấp dẫn khi được làm việc tại Apple. Bên cạnh việc muốn tạo ra dấu ấn, các nhân viên đều muốn có được đặc quyền khác khi làm việc tại đây, bao gồm làm việc với những công sự có năng lực và thử thách với đỉnh cao công nghệ.

Rất nhiều quyền được mua cổ phiếu ưu đãi

Một trong những đặc quyền tốt nhất dành cho các nhân viên của Apple chính là được mua cổ phiếu ưu đãi. Điều đó càng trở nên có giá trị khi cổ phiếu của Apple đã tăng tới 1.250% tính từ thời điểm Jobs trở lại đảm nhận vị trí CEO, theo tạp chí *Business Week*. Ở Apple, người ta hiếm thấy chuyện ăn chơi tập thể. Jobs có một chiếc máy bay phản lực Gulfstream cá nhân, nhưng hầu hết các quan chức hay giám đốc đều đi xe buýt đường dài. Không hề có tài khoản chi tiêu phung phí nào. Sự phung phí trong những ngày đầu của Apple với việc cho hàng trăm nhân viên bán hàng đi nghỉ tại khu nghỉ mát Hawaii trong 1 tuần từ lâu

đã không còn nữa.

Nhưng, hầu hết các nhân viên chính thức của Apple đều nhận được đặc quyền mua cổ phiếu ưu đãi. Tất cả đều có quyền này khi gia nhập công ty. Sau một thời gian làm việc, thường là một năm, các nhân viên sẽ được phép mua một lượng cổ phiếu với giá thấp. Khi họ bán những cổ phiếu này, sự chênh lệch giữa giá mua và giá bán sẽ tạo ra lợi nhuận cho họ. Giá cổ phiếu càng lên cao, thì số tiền họ có được càng nhiều. Quyền được mua cổ phiếu với giá ưu đãi là một trong những hình thức bồi thường cho nhân viên phổ biến trong ngành công nghiệp công nghệ. Đó là cách bồi thường không phải bằng tiền mặt, như vậy sẽ không tốn kém đồng thời ít nhiều đảm bảo rằng nhân viên sẽ làm việc tích cực để gia tăng giá trị cổ phiếu.

Các kỹ sư, lập trình viên, giám đốc và các nhân viên bậc trung khác là những người chiếm phần đông trong bảng lương của Apple luôn nhận được vài nghìn cổ phiếu ưu đãi. Với giá năm 2007, số cổ phiếu đó có thể đáng giá từ 25.000 đến 100.000 đô-la, hoặc nhiều hơn nữa, điều này phụ thuộc vào giá cổ phiếu và thời gian làm việc của nhân viên.

Các giám đốc điều hành và giám đốc cấp cao hơn sẽ có nhiều ưu đãi hơn. Tháng 10/2007, phó chủ tịch cấp cao phụ trách bán lẻ của Apple, Ron Johnson, có 700.000 cổ phiếu, trị giá khoảng 130 triệu đô-la trước thuế. Theo thông tin của Ủy ban Chứng khoán và Hội đoái, Johnson được ưu tiên mua với giá 24 đô-la/1 cổ phiếu, bán ra ngay lập tức với giá khoảng 185 đô-la. Năm 2005, Johnson đã thu được khoảng 22,6 triệu đô-la từ giá cổ phiếu ưu đãi còn năm 2004 là 10 triệu đô-la.

Apple cũng có kế hoạch cho vấn đề này. Các nhân viên có thể được mua cổ phiếu chiết khấu căn cứ vào mức lương của họ. Cổ phiếu được bán với giá thấp nhất trong vòng 6 tháng kể từ trước ngày mua, cộng với khoản phần trăm giảm giá. Điều này đảm bảo sẽ tạo ra một khoản lợi nhuận nhỏ, nhưng khá nhiều lần, nhân viên lại có được một khoản tiền lớn từ đó. Tôi đã nhận được những thông báo về việc các nhân viên mua những xe hơi sang trọng, trang trải nợ nần nhà cửa, và tiết kiệm được khoản tiền lớn gửi ngân hàng.

“Ở Apple, ngay từ rất sớm chúng tôi đã cho nhân viên quyền mua cổ phiếu ưu đãi,” Jobs phát biểu trên tờ Fortune năm 1998. “Chúng tôi là một trong số những công ty đầu tiên ở Silicon Valley làm điều này. Và khi tôi trở lại, tôi đã bỏ hầu hết hình thức khen thưởng bằng tiền mặt và thay bằng cổ phiếu ưu đãi. Không xe hơi, không máy bay, không lương thưởng. Về căn bản, mọi người sẽ nhận được lương và cổ phiếu... Đó là một hình thức điều hành công ty mà Hewlett-Packard đi tiên phong và Apple, tôi cho rằng, là hãng biến hành động đó trở thành trào lưu.”

Thực tế, Apple đã giúp biến quyền được mua cổ phiếu với giá ưu đãi trở thành một quy trình bồi thường chuẩn ở Silicon Valley. Trong suốt thời kỳ thịnh vượng, quyền mua cổ phiếu ưu đãi đã trở thành quy chuẩn của tất cả các công ty trong lĩnh vực công nghệ. Nó quan trọng đến nỗi, khi trở lại Apple năm 1997, Jobs ngay lập tức đã cương quyết đấu tranh để định giá lại cổ phiếu ưu đãi nhằm ngăn chặn việc nhân viên đổ xô sang các công ty khác. Tạp chí *Time*, tháng Tám năm đó có đoạn: “Jobs nói, để khôi phục lại tinh thần, ông đã bàn luận với hội đồng quản trị về việc hạ thấp mức giá của cổ phiếu ưu đãi. Khi thành viên của hội đồng quản trị phản đối, Jobs đã cho họ từ chức”.

Sau đó, Jobs gặp vấn đề với cổ phiếu ưu đãi của chính mình. Năm 2006, Ủy ban chứng khoán đã tiến hành một cuộc điều tra toàn diện với hơn 160 công ty, trong đó có Apple và Pixar, những công ty được cho là đã định giá trước giá trị của cổ phiếu ưu đãi. Theo Ủy ban Chứng khoán, các công ty thường tái định giá cổ phiếu ưu đãi trước ngày mà số cổ phiếu đó được phát hành – thường là khi giá cổ phiếu ở mức thấp hơn, điều này sẽ làm tăng giá trị của cổ phiếu. Theo luận cứ về mặt luật pháp, việc định giá trước giá trị của cổ phiếu ưu đãi là không trái luật, xong việc thông báo cổ phiếu ưu đãi đã được định giá trước không đúng quy cách là trái pháp luật, và theo Ủy ban chứng khoán, việc này được thực hiện ở nhiều nơi.

Theo Ủy ban chứng khoán, đầu những năm 2000, Jobs được thưởng hai khoản cổ phiếu ưu đãi lớn. Vào tháng 6/2006, Apple mở cuộc điều tra nội bộ đứng đầu là hai thành viên hội đồng quản trị gồm có cựu phó tổng thống Mỹ Al Gore và cựu trưởng nhân viên tài chính của IBM và Chrysler, Jerry York. Tháng 12/2006, Gore và York đã đưa ra bản báo cáo trong đó xác định Jobs không hề có “hành vi sai trái”, mặc dù bản báo cáo này cũng thừa nhận rằng Jobs có biết về việc định giá trước cổ phiếu ở một mức độ nhất định. Tuy nhiên, Jobs không nhận ra được những hệ lụy thanh toán. Bản báo cáo đã luận tội định giá trước cổ phiếu cho hai quan chức đã không còn làm việc cho công ty, sau được định danh là cựu tổng luật sư Nancy Heinen và cựu CFO Fred Anderson. Trong tháng 12, Apple đã thông báo lại khoản thu và bồi hoàn 84 triệu đô-la. Năm 2008, vấn đề dường như đã lắng dịu khi Bộ Tư pháp Hoa Kỳ dừng cuộc điều tra về hợp đồng lựa chọn cổ phiếu đã được định giá trước và Apple đã giải quyết xong vụ kiện tụng của nhóm cổ đông bất bình.

Do được tặng quyền mua cổ phiếu ưu đãi liên tục, nên các nhân viên làm việc cho Apple trong nhiều năm sẽ tích lũy được nhiều tiền trong công ty. Với hầu hết các nhân viên, không còn động cơ nào tốt hơn là

bảo vệ quyền lợi của công ty. Do đó, nhiều nhân viên đã cho biết là họ rất hạnh phúc khi được cùng nhau bảo vệ và củng cố các quy tắc trong công ty. Một người giấu tên nói rằng anh ta thích đưa thông tin về những đồng nghiệp đã làm thất thoát kế hoạch về sản phẩm của Apple cho giới báo chí. Nhân viên này đã chỉ điểm trang blog Engadget, khi năm 2006 đã tung ra tin đồn rằng iPhone sẽ bị hoãn thời điểm ra mắt. Lời đồn sai trái này đã làm cổ phiếu của Apple giảm 2,2% – tương đương mức thất thoát 4 triệu đô-la. Người nhân viên đó cho biết: “Tôi có nghĩa vụ bất di bất dịch đó là ngăn chặn các hành động kiểu như vậy.”

Bên cạnh đó, Eigerman nói mình biết có một số người trong Apple luôn gửi thông tin hay hình ảnh lên trang mạng với tin đồn về Apple. Eigerman băn khoăn là tại sao ai đó lại dám liều lĩnh với nghề nghiệp của mình, có thể dính vào các vụ kiện hình sự hoặc dân sự, để gửi các kế hoạch và hình ảnh về sản phẩm lên một trang mạng nào đó. Không có vẻ gì về việc họ được trả tiền cho những thông tin đã cung cấp. Eigerman cho biết “Đối với tôi, đó rất điều lạ lùng. Sự rủi ro là rất lớn. Liệu ai sẽ làm việc đó? Việc làm này thật lạ lùng với tôi.”

Chiến thuật “Cây gậy và củ cà rốt”

Jobs nổi tiếng với tính cách khó chịu của mình, nhưng sự thu hút mà Jobs tạo ra cũng rất lớn. Jobs sử dụng chiến thuật “cây gậy và củ cà rốt” để buộc đội ngũ nhân viên có thể tạo ra sản phẩm đẳng cấp nhất. Jobs không bao giờ biết thỏa hiệp, và sản phẩm luôn phải đạt tiêu chuẩn cao nhất. Đôi khi Jobs theo đuổi những điều tưởng chừng như không thể, vì biết rằng rốt cuộc mọi vấn đề dù khó khăn nhất cũng đều có thể giải quyết được. Nhưng Jobs có biệt tài thu hút, với khả năng thuyết phục người khác làm gần như tất cả mọi thứ. Sculley rất ấn tượng với điều đó, ông tâm sự: “Steve truyền cảm hứng bất tận và đưa ra những đòi hỏi về tiêu chuẩn cho đội ngũ nhân viên của mình trong việc thực hiện công việc. Jobs đẩy họ tới những giới hạn, đến mức thậm chí chính họ còn ngạc nhiên về việc tại sao họ lại làm được nhiều điều đến vậy. Jobs sở hữu một khả năng thiên bẩm trong việc nhận biết chính xác cách thức nhằm lôi cuốn người khác một cách tốt nhất. Jobs luôn trách mắng họ cho đến khi họ đạt được mức không bao giờ biết thỏa hiệp giống như mình; Jobs tôn trọng họ bằng sự kiêu hãnh và khen ngợi, giống như một người anh hiền từ.”

Sculley mô tả cách Jobs tổ chức mừng thành tựu mà đội ngũ nhân viên của mình đã làm được đó là “sự nhạy cảm đột biến”. Jobs mở rượu vang để đánh dấu những bước ngoặt, và thường đưa đội ngũ của mình đi tham quan các bảo tàng hoặc triển lãm. Jobs đã từ bỏ kiểu “ăn dật” xa

hoa, chè chén ở các khu nghỉ mát đắt tiền. Để tổ chức lễ Giáng sinh năm 1983, Jobs đã mở một bữa tiệc thịnh soạn tại phòng họp lớn trong Khách sạn St. Francis sang trọng ở San Francisco. Đội ngũ nhân viên Apple đã khiêu vũ suốt đêm trong âm nhạc Strauss do Dàn nhạc giao hưởng San Francisco chơi. Jobs cho nhân viên của mình ký vào mặt trong case Mac (hộp Mac), giống như các nghệ sĩ ký danh dưới tác phẩm của mình. Khi những máy tính Mac hoàn thành, Jobs cho mỗi người một chiếc mang tên họ. Trong những năm gần đây, Jobs đã mở rộng mô hình này ra toàn công ty, hoặc ít nhất là tới toàn bộ các nhân viên chính thức của mình. Jobs đã tặng iPod Shuffles cho tất cả các nhân viên của Apple, và năm 2007, tất cả 21.600 nhân viên chính thức của Apple đã nhận iPhone như một phần quà tặng.

Nhưng Jobs cũng cực kỳ khó tính và thô bạo. Rất nhiều lần Jobs gọi tác phẩm của các nhân viên là “một đống bỏ đi” và ném nó về phía họ với cơn thịnh nộ. Sculley nói: “Tôi rất ngạc nhiên với cách cư xử của Jobs, kể cả khi việc chê bai ấy là đúng. Jobs luôn buộc người ta phải nâng cao ước vọng về những gì họ có thể làm,” Sculley cho biết, “mọi người đang tạo ra những sản phẩm mà họ chưa từng nghĩ mình có khả năng, bởi vì Steve đã truyền cho họ sức cuốn hút và động lực làm việc. Jobs cho họ sự hứng khởi, và cảm thấy như thể mình là một phần của thứ gì đó cực kỳ vĩ đại. Nhưng mặt khác, Jobs cũng rất cay nghiệt khi phê bình sản phẩm của họ cho đến khi nào Jobs cảm thấy rằng tác phẩm đó đã đạt đến mức độ hoàn hảo đủ tốt.”

Một trong những kẻ hăm dọa vĩ đại

Jobs là một trong những “kẻ hăm dọa vĩ đại” được Roderick Kramer nhà tâm lý học xã hội ở Stanford tổng kết trong danh sách những nhà lãnh đạo kinh doanh đáng sợ. Theo Kramer, những kẻ hăm dọa vĩ đại kích thích mọi người thông qua sự sợ hãi và dọa nạt, nhưng không phải kiểu ông trùm, mà giống nhân vật người cha nghiêm khắc nhiều hơn, thông qua đó không chỉ kích thích người ta thông qua sự sợ hãi mà còn thông qua ham muốn nhằm thỏa mãn bản thân. Những ví dụ khác như Harvey Weinstein của hãng Miramax, Carly Fiorina của Hewlett-Packard, và Robert McNamara, Bộ trưởng Quốc phòng Mỹ trong thời kỳ Chiến tranh Việt Nam. Những kẻ hăm dọa vĩ đại thường có xu hướng tập trung trong các ngành công nghiệp có nhiều rủi ro nhưng đầy danh tiếng như Hollywood, lĩnh vực kỹ thuật, tài chính và chính trị.

Hầu hết những lời khuyên cho lĩnh vực quản lý suốt 25 năm qua luôn tập trung vào các vấn đề như tình thương và lòng trắc ẩn. Những cuốn sách về vấn đề này khuyến khích việc xây dựng đội ngũ nhân viên bằng sự ân cần và hiểu biết lẫn nhau. Hiếm có cuốn sách nào viết rằng

vấn đề cải tiến hiệu quả làm việc của nhân viên cần thông qua hành vi hăm dọa. Nhưng, như Richard Nixon đã từng nói: “Người ta phản ứng lại sự sợ hãi, người ta không thích điều đó. Cuộc đời không dạy điều đó, nhưng đây là sự thực”.

Giống như những kẻ hăm dọa vĩ đại khác, Jobs cũng rất mạnh mẽ. Jobs luôn thúc ép và đòi hỏi, thường khá gay gắt.

Jobs có thể trở nên cục súc và tàn nhẫn. Jobs sẵn sàng sử dụng “sức mạnh của răn” – gieo nỗi sợ hãi của Chúa vào kẻ khác – để buộc người khác phải hoàn thành một vấn đề nào đó. Cách lãnh đạo này rất có hiệu quả trong những tình huống khẩn cấp, giống như trong thời khắc chuyển đổi của công ty, khi mà người ta cần nắm lấy quyền và tiến hành những chuyển biến thần tốc. Nhưng như Jobs đã cho thấy, cách lãnh đạo này tỏ ra rất có hiệu quả trong việc đưa sản phẩm đến với thị trường – một cách nhanh chóng. Kramer nhận ra rằng nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh mong muốn có được quyền lực như vậy. Đúng là như thế, họ đối xử với nhân viên bằng sự công bằng và lòng trắc ẩn, và họ nhận được sự yêu quý từ nhân viên của mình nhưng rất nhiều khi họ thích hăm dọa để buộc nhân viên thực hiện điều gì đó theo yêu cầu. Jobs thường sử dụng những biện pháp mạnh, đặc biệt khi còn trẻ. Larry Tessler, từng là nghiên cứu viên tại Apple nói Jobs luôn tạo ra đồng thời nỗi sợ hãi và niềm kính trọng. Khi Jobs rời bỏ Apple vào năm 1985, mọi người trong công ty đều có những cảm xúc trái ngược nhau về vấn đề này. “Có những người từng bị Steve Jobs dọa vào thời điểm nào đó thì lúc này họ cảm thấy như có sự coi bỏ tâm lý đáng kể. Nhưng Tessler cho rằng cũng chính những người này luôn tỏ rõ một sự kính trọng đáng nể đối với Steve Jobs, và lúc đó tất cả họ đều lo lắng rằng điều gì sẽ đến với công ty khi không còn một người có tầm nhìn, một nhà sáng lập và một thủ lĩnh tinh thần như Jobs.”

Sự giận dữ đôi khi được bộc lộ rõ ràng. Jobs luôn công khai chỉ trích những nhân viên yếu kém nhằm tạo ra hiệu ứng đối với toàn bộ tổ chức. Đại tướng George S. Patton từng luyện tập trước gương để có được “sắc mặt uy nghiêm của tướng”. Reggie Lewis, một doanh nhân, cũng thừa nhận rằng ông đã phải luyện tập về quắc mắt trước gương để có thể sử dụng trong các phiên đàm phán khó khăn. Thái độ tức giận có chú ý là một điều rất phổ biến ở các chính trị gia mà Kramer gọi đó là trạng thái “giận xù lông nhím”.

Jobs sở hữu một trí tuệ chính trị sắc bén, được Kramer gọi là “một khuôn mẫu điển hình và uy nghiêm của một trí tuệ lãnh đạo.” Jobs là một thẩm phán nhân tâm tuyệt vời. Jobs đánh giá người khác, một cách khách quan và tổng quát, như công cụ hành động, như cái cách để đạt

được điều mong muốn.

Kramer miêu tả buổi phỏng vấn do Mike Ovitz, một nhân vật đáng sợ tại Hollywood – người đã thành lập Hội Nghệ sỹ Sáng tạo trong nhà máy điện năng lượng – chủ trì. Ovitz ngồi trước ứng viên trong nắng chiều bàng lãng và liên tục gọi điện hướng dẫn thư ký của mình. Ovitz tạo ra các quãng ngắt lời liên tục trước khi kiểm tra ứng viên. Ovitz muốn các ứng viên liên tục phải cảnh giác và xem cách họ ứng xử như thế nào trước những sự ngắt quãng như vậy. Jobs cũng làm điều tương tự như thế: “Rất nhiều lần trong một buổi phỏng vấn tôi sẽ có ý gây phiền lòng cho các ứng viên; tôi chỉ trích công việc trước đó của họ, tôi sẽ làm việc lật vật, và xem họ sẽ phản ứng như thế nào. Tôi sẽ bình phẩm, kiểu: ‘Chúa ơi, đó hóa ra là một quả bom. Đó hóa ra là một sản phẩm tồi. Tại sao anh lại tiếp tục làm nó?...’ Tôi muốn xem ứng viên sẽ phản ứng như thế nào trước áp lực. Tôi muốn xem liệu họ chỉ biết lặng nghe hay họ sẽ phản ứng cho niềm tin và niềm kiêu hãnh về những điều mình đã làm.”

Một giám đốc điều hành nhân sự (HR) cấp cao của Sun đã kể lại trên tờ tạp chí Upside buổi phỏng vấn với Jobs. Cô này đã vượt qua hơn 10 lần phỏng vấn với các vị giám đốc điều hành cấp cao của Apple trước khi tới cuộc phỏng vấn của

Jobs. Ngay lập tức, Jobs đã quyết định không chọn cô: “Jobs nói với tôi lý lịch của tôi không phù hợp với vị trí này. Sun là một vị trí tốt, nhưng ‘Sun không phải là Apple’. Jobs nói sẽ loại tôi ngay từ vòng sơ tuyển.” Jobs đã hỏi người phụ nữ liệu cô có bất kỳ một câu hỏi nào không, và thế là cô đã chất vấn Jobs về chiến lược tập thể. Jobs đại khái trả lời: “Chúng tôi chỉ xây dựng chiến lược của mình trên nền tảng ‘cần biết’. Vì vậy, cô lại hỏi Jobs tại sao cần tới một giám đốc điều hành nhân sự. Một lỗi nghiêm trọng. Jobs đáp: “Tôi chưa bao giờ gặp người nào như cô. Tôi chưa bao giờ biết một người làm về nhân sự có năng lực nhưng tâm lý lại tầm thường vậy.” Sau đó Jobs có điện thoại và người phụ nữ kia đã bị loại. Nếu người phụ nữ đó không ứng xử như vậy, thì có lẽ đã nhận được một kết quả khả quan hơn nhiều.

Lấy ví dụ một nữ bán hàng của Apple đã bị Jobs quở mắng công khai tại một trong những buổi họp báo cáo doanh thu hàng năm của hãng. Hàng năm, hàng trăm đại diện bán hàng của Apple sẽ họp trong một vài ngày, thường là tại Trung tâm Cupertino của Apple. Năm 2000, khoảng 180 đại diện bán hàng ngồi trong khán phòng tại trụ sở của Apple đợi nghe bài phát biểu khích lệ tinh thần từ người đứng đầu. Apple vừa mới thông báo thua lỗ lần đầu tiên trong 3 năm. Ngay lập tức, Jobs đã đe dọa sa thải toàn bộ đội ngũ bán hàng. “Tất cả mọi

người!” Jobs đã lặp lại điệp khúc đe dọa này ít nhất 4 lần trong suốt bài phát biểu dài một giờ của mình. Jobs cũng chỉ đích danh nữ giám đốc bán hàng người đảm nhiệm công tác này tại Pixar – một công ty khác của Jobs trong cùng thời điểm – và trước tất cả mọi người Jobs đã nói âm lên rằng: “Cô đang không làm tốt công việc”. Jobs nói, tại Pixar, Jobs vừa ký lệnh bán hàng trị giá 2 triệu đô-la với Hewlett-Packard, một trong những đối thủ của Apple. Người đại diện bán hàng đã cạnh tranh để giành lấy bản hợp đồng đó, nhưng thất bại. “Jobs đã chỉ đích danh người phụ nữ đó trước toàn thể mọi người” Eigerman nhớ lại. Nhưng người nữ bán hàng đó đã tự động đứng dậy. Cô ấy bắt đầu phản bác lại. Eigerman nói: “Tôi rất ấn tượng với người phụ nữ đó. Cô ấy rất tức giận. Cô ấy đã lập luận bảo vệ cho mình nhưng Jobs đã không cho trình bày hết. Jobs nói người phụ nữ đó ngồi xuống. Cô này vẫn ở lại Apple, và đang làm rất tốt công việc của mình... Đó là một ví dụ điển hình về mẫu người hùng/kẻ bỏ đi”.

Có lẽ quan trọng nhất, sự chỉ trích công khai một đại diện xấu số nào đó là cách để gieo nỗi sợ hãi của Chúa vào tất cả các đại diện bán hàng còn lại. Nó đã gửi một thông điệp rõ ràng rằng tất cả mọi người ở Apple đều phải chịu trách nhiệm cá nhân.

Hai năm sau tại cuộc họp bán hàng thường niên, Jobs cực kỳ vui vẻ và nhã nhặn (Jobs sơ lược tóm tắt các nội dung trong cuộc họp bán hàng năm 2001, đã được tổ chức ở một cơ sở ngoại vi). Jobs cảm ơn tất cả các đại diện bán hàng vì đã làm rất tốt công việc của mình và trả lời câu hỏi trong vòng hơn nửa giờ đồng hồ. Jobs thực sự rất hấp dẫn. Giống như tất cả những kẻ hăm dọa khác, Jobs có thể trở nên cực kỳ quyến rũ khi cần thiết. Rober McNamara nổi tiếng vì sự lạnh lùng và xa cách, nhưng khi cần ông cũng tỏ ra đầy hấp dẫn. “Những kẻ hăm dọa vĩ đại cũng có thể là những người dễ mến lạ kỳ,” Kramer đã viết như vậy.

Jobs nổi tiếng bởi khả năng biến hóa thực tế – khả năng thu hút đủ mạnh đến nỗi có thể xoay chuyển sự thực theo vòng ảnh hưởng của nó. Andy Hertzfeld đã sớm thấy được điều này sau khi gia nhập nhóm phát triển Mac: “Khả năng biến hóa thực tế là sự kết hợp đan xen giữa phong cách dùng ngôn từ đầy sức lôi cuốn, ý chí bất khuất, và niềm háo hức muốn xoay chuyển mọi điều nhằm đạt được mục đích trong tầm tay. Nếu hướng lập luận này không đủ thuyết phục, Jobs sẽ khéo léo chuyển sang hướng khác. Đôi khi, Jobs sẽ làm bạn ngạc nhiên khi bất ngờ đặt bạn vào vị trí của anh ấy, mà không hề biết rằng Jobs đã từng có suy nghĩ khác. Thật ngạc nhiên rằng khả năng biến hóa thực tế dường như vẫn có hiệu quả, thậm chí cả khi bạn tinh ý nhận ra điều đó. Mặc dù vậy hiệu ứng đó đã mờ nhạt sau khi Steve ra đi. Chúng tôi thường thảo luận

về các biện pháp có thể để nắm bắt được khả năng này, nhưng sau một thời gian hầu hết đều bỏ cuộc và chấp nhận điều đó như khả năng thiên phú của riêng một người”.

Alan Deutschman, một người viết tiểu sử về Jobs, trong buổi gặp gỡ đầu tiên đã rất ấn tượng khả năng nói của ông. “Jobs rất hay sử dụng tên người đối thoại khi nói. Jobs nhìn thẳng vào mắt bạn với cái nhìn xuyên thấu. Jobs sở hữu đôi mắt giống như ngôi sao điện ảnh đầy sức mê hoặc. Nhưng điều thực sự lôi cuốn bạn là cách Jobs nói – có gì đó thuộc về âm điệu và sự hăng say trong bất kỳ lập luận nào của Jobs. Điều đó ngay lập tức tạo ra sức lan tỏa. Cuối buổi phỏng vấn với Jobs, tôi đã tự nhủ rằng: ‘Ta sẽ phải viết một bài về gã này – thực sự sẽ rất thú vị!’ Khi Steve muốn tạo sức hút và sự lôi cuốn, thì sẽ chẳng ai có thể sánh bằng”.

Làm việc với Steve: Chỉ có duy nhất một Steve

Do danh tiếng, nên nhiều nhân viên cố gắng tránh mặt Jobs. Một số nhân viên, cả hiện tại cũng như quá khứ, truyền nhau lời khuyên: hãy cúi đầu. “Như tất cả mọi người, tôi đã cố gắng tránh mặt Jobs càng nhiều càng tốt”, một cựu nhân viên nói: “Bạn muốn thoát khỏi tầm kiểm soát của Jobs và tránh việc Jobs nổi khùng với bạn”. Thậm chí cả các giám đốc điều hành cũng cố gắng làm điều đó. David Sobotta, một cựu giám đốc bán hàng liên bang của Apple, mô tả một lần đi lên ban điều hành để gặp phó chủ tịch xin chi thị. “Tôi nhanh chóng chọn cho mình lối đi làm sao để không phải đi qua cửa văn phòng Jobs,” Sobotta viết trên trang web của mình. “Tôi lựa chọn như vậy vì cho rằng điều đó sẽ an toàn hơn”.

Ngược lại, Jobs cũng giữ khoảng cách với các nhân viên bình thường. Ngoài việc liên hệ với các giám đốc điều hành, Jobs thường ở riêng trong khu văn phòng của Apple. Kramer viết, sự cách biệt đó tạo ra cảm giác đan xen giữa sợ hãi và đa nghi nhằm buộc các nhân viên liên tục cảnh giác. Vì vậy các nhân viên luôn phải làm việc cật lực để làm thỏa mãn Jobs và như thế Jobs có thể thay đổi các quyết định mà không mất đi sự tín nhiệm.

Nhưng việc tránh mặt Jobs không phải lúc nào cũng dễ dàng. Jobs có thói quen ghé thăm các phòng khác nhau mà không báo trước và hỏi xem mọi người đang làm gì. Đôi lúc Jobs khen ngợi các nhân viên. Nhưng cũng rất nhiều lần Jobs không tỏ thái độ. Sự khen ngợi của Jobs có chừng mực và thận trọng, điều đó càng làm tăng thêm giá trị của nó bởi vì đó là một điều hiếm gặp. Một nhân viên đã nói: “Đó thực sự là một điều ngậy ngất đáng nhớ bởi vì rất khó có thể nhận được sự khen ngợi từ Jobs. Ông ta rất giỏi nắm bắt bản ngã của con người”.

Tất nhiên, mong muốn tránh mặt Jobs không phải là điều phổ biến với toàn thể nhân viên. Rất nhiều nhân viên tại Apple háo hức mong gây được sự chú ý với Jobs. Apple có vô cùng nhiều những nhân viên đầy tham vọng và năng nổ thiết tha mong gây được sự chú ý và thăng tiến.

Jobs thường là trung tâm của các cuộc đối thoại tại nơi làm việc. Chủ đề về Steve được bàn luận rất nhiều. Jobs được vinh danh vì tất cả những điều đúng đắn kỳ diệu ở Apple, nhưng trái lại cũng bị đổ lỗi vì tất cả những điều sai khác. Mọi người luôn đưa nó vào câu chuyện của mình. Mọi người thích nói về những cơn giận dữ của Jobs cũng như những lời châm biếm hài hước hiểm có từ ông.

Giống như tỷ phú Texas Ross Perot, người đã cấm các nhân viên để râu quai nón, Jobs cũng có một số đặc tính riêng. Một cựu giám đốc thường phải đến họp trong văn phòng của Jobs luôn có một đôi giày vải để bệt dưới bàn làm việc của mình. Bất kì khi nào được gọi lên họp với Jobs, ông này thường cởi đôi giày da và xỏ đôi giày vải. Ông giải thích đơn giản: “Jobs là một người ăn chay”.

Trong công ty, Jobs được người ta gọi với cái tên đơn giản là “Steve” hoặc “S.J.” Nếu có nhân viên nào trùng tên là Steve thì mọi người sẽ gọi bằng tên thật hoặc tên họ. Tại Apple, chỉ có duy nhất một Steve.

Cũng có hội F.O.S (Friends of Steve) – những người bạn của Steve – là những người quan trọng, thường nhận được sự coi trọng và đôi khi là sự dè dặt cẩn trọng: Bạn sẽ không bao giờ biết được điều gì có thể được báo lên trên. Nhân viên kháo nhau rằng hãy cẩn thận với các F.O.S xung quanh.

Những người bạn của Steve không nhất thiết là những người thuộc tầng lớp quản lý cấp cao của Apple – thỉnh thoảng họ là những lập trình viên hoặc kỹ sư kết giao với nhau.

Dưới sự điều hành của Jobs, Apple là một tổ chức tinh gọn. Có rất ít cấp quản lý. Jobs là người có tầm bao quát đặc biệt – Jobs biết ai đang làm gì và ở đâu. Mặc dù chỉ có một nhóm quản lý điều hành nhỏ – chỉ với 10 người – nhưng Jobs biết rõ hàng trăm các kỹ sư, nhà thiết kế, và lập trình viên quan trọng trong tổ chức của mình. Jobs khá trọng dụng người tài: Jobs không quan tâm tới chức danh công việc hay tôn ti trật tự. Nếu Jobs muốn làm điều gì đó, ông thường biết ai sẽ đảm nhiệm việc này và trực tiếp liên hệ mà không thông qua các giám đốc của họ. Tất nhiên, Jobs là ông chủ và có thể làm những điều như vậy. Nhưng việc này cũng cho thấy rằng Jobs không thực quan trọng hóa hình thức và tôn ti trật tự. Jobs chỉ đơn giản nhắc điện thoại lên và gọi.

Các nhà phê bình thường ví Jobs như một người lý trí cứng nhắc không hề có tình thương và lòng trắc ẩn. Nhân viên chỉ như những đồ vật vô hồn, như những công cụ đơn thuần để Jobs đạt mục đích. Để giải thích cho việc tại sao nhân viên và cộng tác viên lại chịu đựng được Jobs, các nhà phê bình đã viện dẫn đến “Hội chứng Stockholm”. Các nhân viên là những tội phạm đang bị giam giữ đem lòng yêu quản trại. “Với những người đã hiểu rõ về phong cách quản lý của Jobs, họ đều biết rằng Jobs làm việc theo cách sàng lọc nhân viên khi người đó không đủ thông minh hoặc không đủ mạnh mẽ về mặt tinh thần để có thể theo kịp những yêu cầu liên tục nhằm tạo ra những điều dường như không thể (chẳng hạn như một chiếc máy nghe nhạc mà bạn có thể truy cập vào một đoạn nhạc bất kỳ chỉ với 3 thao tác) và các nhân viên thường phải nghe rằng giải pháp của họ thật “tâm thương”. Charles Arthur đã viết trên tờ *The Register*: “Đó không phải là cung cách làm việc và ứng xử mà hầu hết mọi người vẫn thích. Vì vậy, trên thực tế, Steve Jobs không phải là thần tượng của bất kỳ một giám đốc nào trừ những người theo khuynh hướng lý trí”.

Jobs giống như một người cha khắt khe luôn đòi hỏi rất cao và khó lòng được thỏa mãn. Cấp dưới thường phải làm việc vất vả đều mong được Jobs để ý và khen ngợi. Một cựu nhân viên của Pixar từng tâm sự với Kramer rằng anh ta sợ làm Jobs thất vọng giống như cảm giác sợ làm cha của mình phiền lòng vậy.

Một số người làm việc cho Jobs đã phải ra đi, nhưng họ lại có được những kinh nghiệm quý báu. Trong nghiên cứu của mình, Kramer nói ông thấy ngạc nhiên vì người nào từng làm việc với những kẻ hăm dọa vĩ đại thường cho thấy họ có được kinh nghiệm “học vắn sâu sắc, thậm chí có sự bút phá.” Jobs bắt nhân viên làm việc vất vả và phải cố gắng để vượt qua những áp lực, nhưng vì thế họ lại tạo ra được những sản phẩm vĩ đại. Cordell Ratzlaff, nhà thiết kế máy Mac OS X đã nói với tôi: “Tôi có thích làm việc với Steve Jobs không ư? Dĩ nhiên là có. Đó có lẽ là công việc tốt nhất mà tôi đã làm. Thật hồ hởi và thích thú. Đôi khi đó là một công việc khó nhằn, nhưng Jobs có cách thức khơi dậy khả năng tiềm ẩn tốt nhất của mỗi người. Tôi đã học được rất nhiều điều bổ ích từ Jobs trong đó có cả những thành công và những điều chưa làm được, nhưng điều đó lại trở thành những kinh nghiệm quý báu.” Ratzlaff trực tiếp làm việc với Jobs trong khoảng 18 tháng, và cho rằng không thể nào cùng hợp tác lâu hơn được nữa. “Một số người có thể chịu được lâu hơn là Avie Tevanian, Bertrand Serlet. Tôi đã thấy Jobs quát tháo cả hai người họ, nhưng họ có cách vượt qua điều đó. Cũng có một số trường hợp làm việc cùng Jobs trong thời gian rất, rất dài. Quản trị viên của Jobs đã cộng tác với Jobs trong nhiều năm trời. Một ngày, Jobs sa

thải cô ấy. Theo lời kể của Ratzlaff, Jobs đơn giản nói “Thế là đủ, cô sẽ không tiếp tục làm việc ở đây nữa”.

Sau 9 năm làm việc tại Apple, người đã gắn bó với Jobs, lập trình viên Peter Hoddie đã ra đi trong hoàn cảnh có phần cay nghiệt. Không phải vì bị sa thải, mà bởi vì Peter muốn có quyền hành nhiều hơn ở Apple. Peter mệt mỏi với những mệnh lệnh của Jobs và muốn có tiếng nói nhiều hơn trong các kế hoạch và sản phẩm của công ty. Họ đã đấu tranh với nhau.

Hoddie ra đi, nhưng sau đó Jobs đã tỏ ra hối hận. Jobs cố gắng can ngăn Hoddie. “Anh định ra đi một cách dễ dàng như vậy sao. Hãy cùng bàn luận về chuyện này đã.” Nhưng Hoddie đã khước từ. Ngày cuối cùng Hoddie làm việc tại Apple, Jobs đã cho gọi Hoddie lên trụ sở. Hoddie nhớ lại “Cho đến tận phút cuối Steve vẫn rất lịch thiệp. Ông ấy nói chúc may mắn, mà không phải là ‘đồ khốn’. Tất nhiên, trong mọi thứ Steve làm luôn có sự tính toán nhất định.”

BÀI HỌC TỪ STEVE

- *Điều đó có thể là bất cứ điều gì, miễn sao bạn cảm thấy thích.*
- *Tìm nguồn cảm hứng cho công việc của bạn. Jobs có điều đó và biến nó thành nguồn lan tỏa.*
- *Sử dụng chiến thuật “cây gậy và củ cà rốt” để tạo ra các thành quả vĩ đại. Jobs khen và phạt khi người ta là anh hùng/kẻ bỏ đi.*
- *Tạo áp lực để thu được kết quả*
- *Tổ chức liên hoan chào mừng thành quả theo cách độc đáo bất ngờ*
- *Vẫn kiên định theo đuổi những điều tưởng như là không thể. Jobs biết rằng rốt cuộc những thứ khó khăn nhất rồi cũng sẽ được giải quyết.*
- *Trở thành kẻ hăm dọa vĩ đại. Truyền cảm hứng qua sự sợ hãi và khát khao thỏa mãn.*
- *Là một người ân cần quyền rũ bên cạnh một kẻ hăm dọa. Khi cần Jobs có thể tỏ ra thật cuốn hút.*
- *Buộc nhân viên phải làm việc vất vả. Jobs đặt nhân viên trong trạng thái căng thẳng, nhưng như thế họ sẽ tạo ra được những sản phẩm vĩ đại.*

6. TINH THẦN SÁNG TẠO: ĐỔI MỚI XUẤT PHÁT TỪ ĐÂU?

Việc quay trở lại Apple của Jobs được đánh dấu bởi hai sự kiện lớn nối tiếp nhau. Ông hiếm khi mắc phải sai lầm: trừ trường hợp này. Vào ngày 3/7/2010 Apple đã ngừng sản xuất chiếc Power Mac G4 Cube vốn đã nhận được những lời khen ngợi nồng nhiệt. Chỉ một năm trước đó, khi Jobs cho ra mắt chiếc máy có hình khối lập phương này, ngay lập tức đã xuất hiện cơn sốt cuồng nhiệt. Có dạng hình lập phương 8-inch bằng nhựa đục với các đĩa CD bật ra từ phía trên giống như dạng lò nướng điện, chiếc Cube này đã nhận được sự *tán dương từ các nhà phê bình*. Trên tờ chí *Wall Street* Walt Mossberg nói đây là “một máy tính cá nhân tuyệt vời nhất mà tôi đã từng thấy cũng như đã từng sử dụng”.

Jonathan Ive đã giành được các giải thưởng cho mẫu thiết kế của mình. Nhưng Cube lại không nhận được sự hưởng ứng từ những người tiêu dùng. Doanh số bán đáng buồn. Apple đã hy vọng sẽ bán được 800.000 máy trong năm đầu tiên nhưng trên thực tế lại ít hơn 100.000. Một năm sau ngày ra mắt, Jobs đã đình chỉ việc sản xuất chiếc máy này và đưa ra lời thông cáo báo chí bất thường, trong đó có nói: “Công ty cho rằng nếu có một cơ hội nhỏ trong tương lai hãng sẽ lại cho ra mắt mẫu nâng cấp của chiếc máy tính độc đáo này. Nhưng trong thời điểm hiện nay chúng tôi vẫn chưa hề có kế hoạch nào đối với việc này”. Có vẻ Jobs không thể chính thức từ bỏ Cube, nhưng ông cũng không sẵn sàng bán thêm nữa. Đó chính là một sự đau khổ âm ỉ lâu dài về một sản phẩm thất bại.

Cube chính là con cưng của Jobs: đó là một bộ máy được thiết kế đẹp, công nghệ tân tiến, cần tới nhiều tháng, thậm chí có thể là nhiều năm phác họa và thử nghiệm. Cube chứa đựng phần cứng đầy mạnh mẽ trong một không gian rất gọn. Nhanh và đầy tính năng, đồng thời nó đã loại bỏ hoàn toàn một trong những điều mà Steve Jobs luôn coi trọng nhất, đó là: Quạt làm mát bên trong. Nhưng ngoại trừ sự quan tâm từ một số bảo tàng thiết kế, có rất ít người quan tâm đến nó. Với giá thành khoảng 2.000 đô-la, nó quá đắt đối với hầu hết người tiêu dùng, những người thích một chiếc máy Mac màn hình rẻ hơn giống như cái mini Mac trước đó. Và với những người có thể mua được chiếc máy này – những chuyên gia sáng tạo những người làm về đồ họa hoặc thiết kế – họ lại cần một chiếc máy có cấu hình mạnh hơn và có thể dễ dàng nâng cấp với một số card đồ họa mới hoặc thêm các ổ cứng. Họ đã mua tower

Power Mac G4 để thay thế. Mẫu mã của chiếc máy này xấu hơn nhưng lại hiệu quả hơn.

Jobs đã đánh giá sai lầm thị trường. Cube là một chiếc máy lỗi bởi giá lỗi. Tháng 1/2001, Apple đã thông báo mức thua lỗ hàng quý là 247 triệu đô-la Mỹ. Đó là sai lầm đầu tiên từ khi Jobs trở lại công ty. Ông bị cắt rứt vì điều đó.

Cube là một trong số rất ít những sai lầm của Jobs từ khi ông trở về Apple, và từ đó ông đã đúc rút được một bài học rất giá trị. Cube là một trong một số các sản phẩm mà ông nhận thấy có khả năng đi tiên phong về mặt thiết kế. Đó là một thử nghiệm về hình thức chứ không phải là tính năng. Hình lập phương luôn là một trong những kiểu mẫu yêu thích của Jobs. Chiếc máy tính mà ông bán tại NeXT – NeXT Cube – là một chiếc máy hình lập phương đắt tiền bằng mặt cắt laser làm từ chất liệu Magiê (hài hước thay, cũng là một trong những sản phẩm lỗi thị trường). Cửa hàng giới thiệu sản phẩm của Apple nằm dưới Đại lộ số 5 Manhattan được trang hoàng bằng khối hình lập phương kính khổng lồ mà Jobs đã giúp thiết kế (đây không phải là một máy lỗi của thị trường!). Từ *The Register* đã gọi G4 là “một thử nghiệm rục rờ về mỹ thuật chứ không phải là một cảm nhận thông thường”. Thay vì tập trung vào những gì mà khách hàng mong muốn, Jobs lại nghĩ rằng ông có thể mang đến cho họ một chiếc máy sang trọng. Và ông đã phải trả giá cho điều này.

Jobs luôn rất chú trọng đến những trải nghiệm của khách hàng. Đó là một trong những điều đã mang lại danh tiếng cho ông. Một trong các câu hỏi cốt lõi về Jobs và Apple đó là: Sự đổi mới xuất phát từ đâu? Giống như mọi hiện tượng phức tạp khác, nó đến từ nhiều nơi, nhưng phần nhiều được định hình từ sự tập trung tỉ mỉ của Jobs vào trải nghiệm về khách hàng. Từ bánh xe xoay tròn trên iPod đến chiếc hộp chứa iPod, Jobs luôn quan tâm đến mọi khía cạnh. Thiên hướng kinh nghiệm trong sử dụng các sản phẩm của Jobs chính là những gì đã thúc đẩy và định hình nên sự đổi mới của Apple, và chiếc máy Cube này chính là một trong những lần hiếm có giúp ông mở rộng tầm mắt.

Khao khát sự đổi mới

Một trong những chủ đề nóng nhất trong kinh doanh ngày nay chính là sự đổi mới. Do sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt và chu trình sản phẩm đang được rút ngắn lại, các công ty gặp rất nhiều khó khăn trong việc tìm ra chiếc chìa khóa kì diệu cho sự đổi mới. Khi nghiên cứu một hệ thống, người ta sẽ đưa các công nhân đến các xưởng sáng tạo mà tại đó họ sẽ chơi với các khối hình Legos để thỏa sức phát triển sự sáng tạo của mình. Các công ty hiện đều thuê các tổng giám đốc phụ trách

đổi mới hoặc mở các trung tâm về đổi mới mà tại đó sự đổi mới được định hình, tự do phối hợp và “tưởng tượng” của các giám đốc thông qua các hộp Legos xung quanh.

Jobs khinh miệt những ý tưởng như vậy. Ở Apple, không có một hệ thống nào đóng khung “sự đổi mới”. Khi được Rob Walker, phóng viên của tờ *New York Times*, hỏi liệu trong tiềm thức ông có từng nghĩ về sự đổi mới hay không, Jobs đã đáp lại rằng: “Không. Trong tiềm thức, chúng tôi chỉ nghĩ đến việc tạo ra các sản phẩm vĩ đại. Chúng tôi không nghĩ rằng: ‘Hãy đổi mới! Hãy giành vinh quang! Đây là năm quý tắc của sự đổi mới, hãy phát huy chúng trong toàn công ty!’ Jobs đã nói rằng việc cố gắng hệ thống hóa sự sáng tạo cũng “giống như một người không ngưng ngừng lại cố tỏ ra là ngưng ngừng. Nhìn thật thảm hại... Giống như thể xem Michael Dell cố gắng nhảy. *Thảm hại*”.

Tuy nhiên, Jobs có sự tôn thờ gần như huyền bí đối với sự đổi mới. Như mô tả ở trước, những người được ông ca ngợi chính là một số các nhà phát minh và doanh nhân vĩ đại nhất gồm có Henry Ford, Thomas Edison, và Edwin Land. Sculley, cựu Tổng giám đốc điều hành (CEO) đã viết rằng Jobs thường nói về Land. “Steve rất đề cao Land, xem ông ấy như một trong những nhà phát minh vĩ đại nhất của nước Mỹ. Jobs không thể tin rằng Polaroid đã đuổi việc Land chỉ sau một sai lầm lớn duy nhất trong sự nghiệp của Land – Palavision, một hệ thống phim nhanh đã không thể cạnh tranh được với việc ghi băng video và dẫn đến việc thất thoát gần 75 triệu đô-la Mỹ năm 1979. “Tất cả những điều ông ấy làm chỉ là tổn thất một vài triệu con con và họ đã cướp mất công ty của ông ấy” Steve nói với tôi bằng một sự khinh bỉ”.

Sculley nhớ lại chuyện đi mà ông và Jobs đã đến gặp Land sau khi Land bị sa thải khỏi Polaroid. “Đó là một buổi chiều đáng nhớ bởi vì chúng tôi cùng ngồi trong một phòng hội nghị lớn với một cái bàn trống không. Giáo sư Land và Steve cùng nhìn vào giữa bàn trong toàn bộ thời gian họ nói chuyện với nhau. Giáo sư Land đã nói: ‘Tôi có thể nhìn thấy camera Polaroid sẽ là gì. Đối với tôi nó gần như hiển hiện trước mắt như thể nó đang đối diện với tôi trước khi tôi tạo ra nó’. Và Steve đáp lại: ‘Nếu tôi hỏi một ai đó chỉ sử dụng máy tính cá nhân rằng máy Macintosh nên như thế nào, họ sẽ không thể nói với tôi điều gì cả. Không có cách nào buộc khách hàng phải nghiên cứu về vấn đề đó. Tôi phải đi trước và tạo ra nó và sau đó chỉ cho mọi người và nói: ‘Bây giờ các bạn nghĩ gì?’ Cả hai người họ đều có một khả năng – không phải là khả năng phát minh sản phẩm – mà là khám phá sản phẩm. Hai người họ đều cho rằng các sản phẩm này luôn tồn tại, chỉ có điều trước đây chưa từng có ai nhìn thấy chúng. Chúng ta là những người khám phá ra

chúng. Chiếc camera của Polaroid luôn tồn tại và chiếc Macintosh cũng vậy. Vấn đề chính là sự khám phá. Steve có một sự khâm phục lớn lao đối với Giáo sư Land. Ông ấy đã rất tâm đắc với chuyến đi đó”.

Trong các cuộc phỏng vấn trên truyền hình và trước báo giới, Jobs thường biến sự đổi mới giống như một điều lý thú bí mật của Apple. Một số lần trong các bài phát biểu quan trọng của mình, ông ấy đã đề cập đến sự đổi mới. “Chúng tôi đang đổi mới chính mình nhằm thoát khỏi sự suy thoái” Jobs đã phát biểu như vậy năm 2001 khi ngành công nghiệp PC rơi vào khủng hoảng suy thoái. Tại triển lãm Macworld Paris vào tháng 9/2003, ông đã nhấn mạnh: “Đổi mới, đó chính là những điều chúng tôi luôn làm”.

Dưới sự lãnh đạo của Jobs, Apple đã gặt hái được danh tiếng là một trong những công ty có sự đổi mới mạnh mẽ nhất trong công nghệ. Từ *Business Week* năm 2007 đã xếp Apple là công ty đổi mới nhất trên thế giới, đánh bại Google, Toyota, Sony, Nokia, Genetech và một số công ty khác trong nhóm A. Đó là năm thứ 3 liên tiếp Apple giành vị trí quán quân.

Apple luôn đều đặn tung ra thị trường dòng sản phẩm đổi mới, trong đó có bốn sản phẩm có lẽ là những đổi mới quan trọng nhất trong ngành tin học hiện đại: Máy tính cá nhân đồng bộ đầy đủ đầu tiên, Apple II; ứng dụng thương mại hệ giao tiếp đồ họa đầu tiên, Mac; iPod, một ứng dụng Internet dành cho truyền thông số được ngụy trang như một máy nghe nhạc khiêm tốn; và iPhone, máy vi tính di động điều khiển bằng ngón tay đa năng và cũng có thể thực hiện các cuộc gọi điện thoại.

Apple đã sản xuất các sản phẩm bom tấn giống như iMac, iPod, và iPhone cùng rất nhiều các sản phẩm nhỏ quan trọng và có tầm ảnh hưởng như Airport và AppleTV. Airport của Apple là một chuỗi các trạm Wi-fi cơ sở tiện ích giúp biến các máy laptop của Apple trở thành một trong số các máy vi tính không dây đầu tiên, một xu hướng mà sau đó đã trở thành một trào lưu. AppleTV là một hộp nối dòng giúp kết nối TV trong phòng khách với máy tính trong phòng làm việc.

Apple nổi tiếng nhất bởi sự đổi mới, nhưng trong lịch sử, hãng lại bị đối xử chẳng khác gì một phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển (R&D) cho các ngành công nghiệp PC khác. Apple có thể liên tục đổi mới hết sản phẩm này đến sản phẩm kia, nhưng dường như nhiều năm qua hãng không thể thu được lợi ích từ những bước đột phá đó của mình. Apple tiên phong trong máy tính để bàn đồ họa, nhưng Microsoft phổ biến nó cho 95% máy tính PC trên toàn thế giới. Apple đã phát minh ra PDA đầu tiên gọi là Newton, nhưng Palm đã giúp biến nó

thành một ngành công nghiệp thu lời 3 triệu đô- la Mỹ. Trong khi Apple thực hiện việc đổi mới, thì các công ty khác như Microsoft và Dell lại tạo ra các khoản thu khổng lồ. Trong khía cạnh này, Apple được so sánh như Xerox PARC, một cơ sở nghiên cứu huyền thoại của công ty máy photocopy không hơn không kém đã phát minh ra tin học hiện đại – desktop đồ họa, mạng Ethernet, và máy in laser – nhưng lại không thể thương mại hóa được bất kỳ một ứng dụng nào như vậy. Nó đã phải để Apple đưa desktop đồ họa đến thị trường, nhưng chính Microsoft mới thực sự thu được món hời lớn từ đó.

Trên thực tế, Jobs từng nổi tiếng vì sự đổi mới thiếu thận trọng. Ông quá chú tâm vào việc tạo ra một sản phẩm đột phá mới mẻ tiếp theo, và không thể lợi dụng ưu thế từ những sản phẩm trước đó. Các nhà phê bình đã nói rằng ông tiến về phía trước quá nhanh, ông thiếu thận trọng, thất bại trong việc không tiếp tục theo đuổi những gì mình đã tạo ra. Hãy nhìn Mac và Apple II là một ví dụ. Vào khoảng đầu những năm 1980, Apple II là một trong những máy tính thành công nhất trong ngành công nghiệp PC, chiếm 17% thị phần thị trường trong năm 1981. Nhưng khi Mac ra đời 3 năm sau đó, nó hoàn toàn không đồng bộ với Apple II. Mac không chạy phần mềm Apple II, nó không thể nối kết với các ngoại biên của Apple II. Các kỹ sư phát triển không thể dễ dàng thông nối phần mềm của Apple II với Mac – họ phải viết lại hoàn toàn từ đầu đến cuối. Và các khách hàng sử dụng Mac phải bắt đầu lại từ đầu. Họ phải mua tất cả các phần mềm và ngoại biên mới với sự tốn kém lớn. Nếu như Jobs thận trọng hơn, chắc hẳn ông sẽ phải đảm bảo rằng Mac phải tương thích với Apple II. Nhưng Jobs không quan tâm đến việc xây dựng trên nền tảng sức mạnh sẵn có của Apple II. Điều mà Jobs quan tâm chính là tương lai tin học đồ họa. “Jobs là một người khởi xướng, chứ không phải là người phát triển trên nền tảng cũ”. Cựu giám đốc điều hành của Apple Jean Louis Gasse, đã viết như vậy.

Bill Gates chưa bao giờ mắc các sai lầm kiểu như vậy. Windows được xây dựng trên sự thành công của Microsoft–DOS, và Office được xây dựng trên sự thành công của Windows. Mọi phiên bản của Windows đều tương thích với phiên bản trước đó. Đó là bước tiến chậm mà chắc, đồng thời thu được rất nhiều lợi nhuận.

Đổi mới về sản phẩm và kinh doanh:

Apple đã thực hiện đồng thời cả hai.

Cho đến gần đây, Apple đã không còn nổi tiếng trong vai trò là người tạo đà như trước nữa. Trong hầu hết quá trình phát triển của mình, Apple được xem là một hãng sáng tạo, nhưng các công ty như Microsoft và Dell mới là những công ty triển khai những sáng tạo đó. Các chuyên

gia phân biệt những công ty như Apple, rất giỏi trong việc đổi mới sản phẩm với những công ty như Dell, công ty thực thi “sự đổi mới trong kinh doanh”. Trong lịch sử kinh doanh, các công ty thành công nhất không phải là những hãng có sự đổi mới sản phẩm, mà là những hãng phát triển các mẫu kinh doanh sáng tạo. Các nhà sáng tạo kinh doanh đã lấy các thành tựu đột phá của hãng khác và xây dựng trên nền tảng đó bằng việc tìm qua các hướng mới để sản xuất, phân bổ hoặc tung ra thị trường. Henry Ford không phải là người tạo ra ô-tô, nhưng ông đã rất hoàn hảo trong quy trình sản xuất hàng loạt. Dell không tạo ra các loại máy tính mới, nhưng lại là hãng xây dựng một hệ thống phân phối trực tiếp đến người tiêu dùng vô cùng hiệu quả.

Nhưng danh tiếng của Jobs với vai trò là thiên tài về sản phẩm mà lại không có khả năng thực thi hóa sản phẩm thì quả thực không ăn khớp với nhau. Lần thứ hai quay trở lại Apple, Jobs đã chứng minh mình là một tài năng trong việc này. Apple trở nên nổi bật bởi việc thực thi hóa sản phẩm trên tất cả các mặt trận, từ: sản phẩm, bán hàng, marketing và hỗ trợ.

Chẳng hạn, khi Jobs quay lại nắm quyền năm 1997, Apple đã có lượng hàng tồn kho tới hơn 70 ngày. Tháng 11/1997, Jobs bắt đầu mở cửa hàng trực tuyến liên kết sau hậu trường với hoạt động sản xuất giống Dell, kiểu bán theo đơn đặt hàng. Jobs cảnh báo Michael Dell: “Với những sản phẩm mới, cửa hàng mới, và cách bán sản phẩm qua đơn đặt hàng, chúng tôi sẽ theo kịp cậu, anh bạn của tôi”.

Trong vòng 1 năm, hàng hóa tồn kho của Apple đã giảm từ 70 ngày xuống còn 1 tháng. Jobs đã tuyển mộ Tim Cook từ Compaq về làm trưởng nhân viên điều hành mới, và giao cho Cook nhiệm vụ đơn giản hóa kênh cung cấp từng bộ phận phức tạp của Apple. Thời điểm đó, Apple mua các bộ phận từ hơn 100 nhà cung cấp khác nhau. Cook đã chuyển hầu hết các hoạt động sản xuất của Apple cho các nhà thầu ở Ireland, Singapore, và Trung Quốc. Hầu hết các sản phẩm nhỏ gọn – máy tính Macbook, iPod, và iPhone – đều được lắp ráp bởi các nhà thầu ở Trung Quốc lục địa. Cook đã giảm thiểu mạnh số lượng các nhà cung cấp các bộ phận thiết yếu xuống còn khoảng 24 công ty. Cook cũng thuyết phục các nhà cung cấp các bộ phận hãy đặt vị trí công ty và kho hàng gần với các nhà máy lắp ráp của Apple, để có thể giúp cho hoạt động sản xuất cực kỳ hiệu quả và đúng tiến độ. Trong hai năm, Cook đã giảm hàng hóa tồn kho xuống còn 6 hoặc 7 ngày, và vẫn được duy trì như hiện nay.

Ngày nay Apple đã là một con tàu tinh gọn nhất trong ngành công nghiệp máy tính. Năm 2007, theo Nghiên cứu AMR, một công ty

nghiên cứu thị trường, đã xếp Apple là công ty đứng thứ hai thế giới trong quản lý và vận hành chuỗi cung ứng, sau Nokia. AMR tiến hành một vài thước đo liên quan đến việc thực thi hóa sản phẩm, bao gồm tăng trưởng doanh thu và các lượt hàng hóa tồn kho. AMR kết luận: “Khả năng định hình nhu cầu tuyệt vời của Apple đã cho phép chuỗi cung ứng của hãng đạt được kết quả ấn tượng mà không hề tốn nhiều chi phí như các hãng khác.” Apple đã đánh bại Toyota, Wal-Mart, Cisco, và Coca-Cola. Dell thậm chí còn không có trong bản danh sách của AMR.

Jobs thích nói rằng Apple lái con tàu tinh gọn hơn Dell. “Chúng tôi đánh bại Dell xét về các trị số hoạt động khoảng là khoảng 25%” Jobs nói trên tờ *Rolling Stone*. “Chúng tôi hoàn toàn là một nhà sản xuất tốt như Dell. Hậu cần của chúng tôi tốt như của Dell. Cửa hàng trực tuyến của chúng tôi tốt hơn của Dell.” Tuy nhiên cần lưu ý rằng Apple hiện bán số lượng máy tính nhiều gấp rưỡi Dell và có cơ cấu đơn giản hơn.

Jobs có những phát triển riêng trong các mô hình kinh doanh đổi mới. Hãy đến với kho nhạc iTunes. Cho đến khi Jobs thuyết phục các hãng nhạc bán các bài hát mỗi bài 99 cent, không có ai có thể tìm ra được phương thức bán nhạc trực tuyến để cạnh tranh với mạng lưới trao đổi tệp tin phi pháp. Từ đó, kho nhạc iTunes đã trở thành một “Dell nhạc số”.

Và sau đó, các cửa hàng bán lẻ của Apple xuất hiện, không giống bất kỳ một mô hình nào trong ngành bán lẻ, chúng được gọi là “đổi mới theo kinh nghiệm”. Bán lẻ hiện đại là tất cả những thứ liên quan đến kinh nghiệm mua sắm và các cửa hàng thân thiện, và Apple đã thêm một khía cạnh mới vào kinh nghiệm mua sắm máy tính (tiếp tục bàn luận ở phần sau trong chương này).

Đổi mới xuất phát từ đâu?

Jobs dường như tìm tòi một tài năng bẩm sinh trong vấn đề đổi mới. Như thể các ý tưởng dễ dàng đến với ông trong những thoáng bất chợt. Mọi thứ vẫn tiếp diễn, thế rồi bỗng nhiên một sản phẩm mới của Apple xuất hiện.

Không hẳn là như vậy. Không phải một sự tình cờ nảy sinh thôi thúc hành động sáng tạo, nhưng phần nhiều các sản phẩm của Jobs đều có nguồn gốc bình thường: đó là kết quả từ việc nghiên cứu kỹ thị trường và ngành công nghiệp điện tử, để tiên lượng công nghệ mới nào sẽ ra lò và cách mà chúng được sử dụng. Jobs phát biểu trên tờ *Business Week*: “Hệ thống này là hệ thống không có quy tắc. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi thiếu phương pháp làm việc. Apple là một công ty rất có kỷ luật và chúng tôi có những phương pháp làm việc rất đặc biệt. Nhưng

phương pháp đó không phải là những bước đi cụ thể. Bí mật của phương pháp đó là cách thức giúp công việc của các bạn trở nên hiệu quả hơn”.

Ông nói tiếp: “Sự sáng tạo khởi nguồn từ những người có mặt ở các phòng hội nghị hoặc từ các cuộc gọi điện cho nhau lúc 10:30 tối vì một ý tưởng mới, hoặc bởi vì họ đã nhận ra một điều gì đó là chìa khóa cho những khúc mắc mà chúng ta đang băn khoăn. Đó là các cuộc họp *ad hoc* (họp nhóm) 6 người do một người nghĩ rằng anh ấy đã tìm ra điều mới lạ nhất từ trước đến nay và từ một người muốn biết xem người khác nghĩ thế nào về ý tưởng của anh ta.”

Một phần trong tiến trình làm việc này là chiến dịch phối hợp trong toàn Apple: Các thị trường mà Apple đang hướng tới là gì và cách hướng tới như thế nào? Một phần khác là việc liên tục theo đuổi những chuyên biến mới về công nghệ và lĩnh hội các ý tưởng mới, đặc biệt từ ngoài công ty. Một phần nữa là về khả năng linh hoạt và sẵn sàng loại bỏ những lý thuyết cũ. Một phần là việc coi khách hàng là trung tâm. Và phần nhiều trong đó là việc cố gắng tìm ra một giải pháp đơn giản nhất, hiệu quả nhất thông qua một quá trình thiết kế liên tục không ngừng, quá trình sáng tạo và thử nghiệm. Sự sáng tạo của Apple phần lớn là việc định hình công nghệ sao cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng, không cố gắng buộc người sử dụng phải làm quen thích nghi với công nghệ.

Chiến dịch đổi mới của Jobs: Trung tâm số

Trong bài phát biểu chính thức của Jobs tại Macworld, San Francisco tháng 1/2001 được gọi nhớ lại bởi một kết thúc “thêm một điều” đầy ngạc nhiên đó là việc Jobs đã bỏ đi chữ “i” trong từ iCEO và trở thành người lãnh đạo toàn quyền của Apple. Nhưng ngay đầu bài phát biểu của mình, ông đã đưa ra tầm nhìn chiến lược của Apple – một tầm nhìn sẽ có giá trị thúc đẩy đáng giá hơn 10 năm đổi mới tại Apple, và sẽ định hình gần như tất cả những gì mà công ty đang làm, từ iPod đến các gian hàng bán lẻ và thậm chí cả lĩnh vực quảng cáo của Apple.

Chiến dịch trung tâm số có lẽ là điều quan trọng nhất mà Jobs đã đặt ra trong bài phát biểu của mình. Ý tưởng này, thời điểm hiện tại ở một góc độ nào đó dường như đã sáng tỏ, gồm những ứng dụng có ảnh hưởng sâu rộng đến hầu hết những gì mà Apple đang thực hiện. Nó chỉ ra cách gắn kết với một ý tưởng đơn giản và có tính bản lề có thể định hướng thành công cho chiến dịch phối hợp và ảnh hưởng đến mọi thứ từ việc phát triển sản phẩm đến việc trưng bày tại các cửa hàng bán lẻ.

Phục sức bảnh bao với áo len cổ cao màu đen và quần bò xanh, Jobs bắt đầu bài phát biểu của mình bằng việc vẽ ra bức tranh khá âm đậm về

ngành công nghiệp máy tính. Ông lưu ý rằng năm 2000 là một năm khó khăn đối với Apple và ngành kinh doanh máy tính nói chung (tháng 3/2000, bong bóng dot-com [-.com] bắt đầu bùng nổ, và việc tiêu thụ các thiết bị máy tính bắt đầu tụt dốc) Jobs đã trình chiếu một slide bia mộ khắc chữ BELOVED PC, 1976-2000, R.I.P.

Jobs nói rằng nhiều người trong ngành công nghiệp máy tính đang quan ngại rằng PC đang thời kỳ ồm ồm, và vị trí trung tâm của nó đã qua đi. Nhưng Jobs lập luận PC không hề yếu ớt mà đang sắp bước sang kỷ nguyên vĩ đại thứ 3.

Kỷ nguyên vàng son đầu tiên của PC, kỷ nguyên sản xuất, bắt đầu khoảng năm 1980 với việc phát minh ra bảng tính, xử lý word, và phổ biến desktop. Thời kỳ sản xuất vàng kim này kéo dài gần 15 năm và đã thúc đẩy ngành công nghiệp này phát triển, Jobs vừa nói vừa tiến lên sân khấu Macworld. Sau đó vào giữa những năm 1990 là kỷ nguyên vàng son thứ 2 của PC, kỷ nguyên Internet, bắt đầu. “Internet đã là thuộc phóng đưa PC lên tầm cao mới cả trong lĩnh vực kinh doanh cũng như trong việc sử dụng cá nhân”

Nhưng hiện nay, máy tính đang bước vào kỷ nguyên thứ 3: kỷ nguyên cuộc sống số, được định hướng bởi sự bùng nổ của các thiết bị số, Jobs đã nói như vậy. Ông nói rằng tất cả mọi người đều có máy điện thoại di động, máy chơi nhạc DVD, và máy quay phim kỹ thuật số. “Chúng ta đang sống trong cuộc sống số với sự bùng nổ của các thiết bị số. Rộng lớn.”

Quan trọng nhất, theo lập luận của Jobs, máy tính không phải là ngoại biên của cuộc sống số, mà là trung tâm. Máy tính là “trung tâm số”, là trạm nối trung tâm cho các thiết bị số. Và các thiết bị móc nối số với máy tính thúc đẩy điều đó: máy tính tải nhạc với một máy nghe nhạc MP3, hoặc biên tập một cảnh video với một camcorder số (trình ghi âm-ghi hình số).

Jobs giải thích lần đầu tiên ông bắt đầu hiểu ra ý tưởng về một trung tâm số là sau khi Apple phát triển iMovie, một ứng dụng biên tập video. Ứng dụng iMovie này cho phép độ dài của đoạn phim thô (*raw camcorder footage*) được biên tập lại trên máy tính. Điều này làm cho đoạn phim đó có giá trị hơn nhiều so với ban đầu. “Nó làm cho đoạn phim của bạn có giá trị gấp 10 lần bởi vì bạn đã chuyển đoạn phim gốc thô thành một shot phim hay tuyệt vời bằng các sự chuyển đổi, hiệu ứng, và âm thanh. Bạn có thể chuyển một đoạn phim gốc mà bạn thường sẽ không bao giờ xem lại thành một đoạn thông tin đầy cảm xúc kì diệu. Thật chuyên nghiệp. Thật riêng. Thật hay... Đối với bạn nó giá trị gấp 10 lần”.

Điều này hiện nay dường như ai cũng biết, nhưng tại thời điểm đó có rất ít người sử dụng máy tính của mình cho những công việc như thế. Và vì thế chắc chắn nó không thể trở thành một trào lưu. Không chỉ riêng Jobs nhận ra rằng máy tính là công cụ cho cuộc sống số. Bill Gates trong tuần đó cũng đã đề cập về “cuộc sống số” trong bài phát biểu tại Buổi trưng bày Hàng điện tử cho người tiêu dùng ở Las Vegas. Tổng giám đốc điều hành của Intel Craig Barret cũng đã đưa ra các bài phát biểu trong đó cho rằng máy tính thực sự là “trung tâm của một thế giới số.”

Nhưng bài phát biểu có tính bản lề của Jobs chẳng khác nào một bản thông báo nhiệm vụ áp cho Apple. “Trung tâm số” là một sự công nhận cho khuynh hướng chính trong ngành công nghiệp máy tính và trở thành một mệnh lệnh bắt buộc mà Apple phải tuân thủ theo. Điều đó cho phép Jobs nhìn thấy sự phát triển của công nghệ và ứng xử của người tiêu dùng đồng thời định hình nên các chiến lược sản phẩm phù hợp.

Sản phẩm như lực hấp dẫn

Một phần trong tiến trình làm việc của Apple là phải tập trung vào sản phẩm, mục tiêu cuối cùng định hướng và tác động mạnh đến sự đổi mới. Sự đổi mới bừa bãi là điều thật lãng phí. Phải có một sự định hướng, điều tạo ra sức hút tập trung. Một số công ty ở Silicon Valley hiện phát triển các công nghệ mới và rồi sau đó đi nghiên cứu các vấn đề để các công nghệ này giải quyết. Hãy lấy bong bóng internet vào cuối những năm 1990 làm ví dụ. Bong bóng này được xác định do một kiểu tư duy sai lầm gây ra. Đó chính là việc lạm dụng sự đổi mới vô giá trị – Những ý tưởng kinh doanh non nớt cộng với sự khát khao tiền bạc trong nỗ lực sai lầm nhằm giành được lợi ích nhanh chóng và đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp đã tạo ra các trang web để bán thức ăn cho vật nuôi trên toàn mạng, hoặc xây dựng các cửa hàng không lò để phân phối rau quả bằng xe tải, trước khi có bất kỳ khách hàng nào muốn đi mua sắm theo cách này. Và thực tế đã không phát huy hiệu quả. Không một ai muốn mua rau quả được phân phối từ các cửa hàng tự động trên Webvan. Bong bóng internet bùng nổ, mang theo đó những ngành kinh doanh đã phát triển các giải pháp cho các vấn đề không tồn tại.

“Bạn cần một nền văn hóa được định hướng bởi sản phẩm, thậm chí đối với một công ty công nghệ”, Jobs nói. “Nhiều công ty có hàng tấn các kỹ sư vĩ đại và các bộ óc thông minh. Nhưng rốt cuộc nó lại cần một lực hấp dẫn nhất định nào đó để kết hợp tất cả những điều đó lại với nhau”.

Jobs lưu ý rằng trước khi ông trở về, Apple đã đánh mất nền văn hóa được định hướng bởi sản phẩm. Cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990, một công nghệ vĩ đại đang được phát triển trong các phòng thí nghiệm của công ty, nhưng không có một nền văn hóa sản phẩm để đưa các công nghệ này phát huy hiệu quả. Thay vào đó, công ty lại hướng sự tập trung của mình vào khai thác tài sản chính của mình, đó là giao diện người dùng Mac. Jobs lưu ý việc Apple độc quyền về giao diện đồ họa trong gần 10 năm, điều này đang gieo mầm cho một sự tàn lụi. Thay vì cố gắng phát triển các sản phẩm mới có tính đột phá, công ty lại tập trung vào việc tạo ra lợi nhuận tối đa từ độc quyền giao diện của mình.

“Những người sáng tạo ra sản phẩm không phải là những người tạo ra sự phát triển của công ty”, Jobs đã nói về Apple trong suốt thời kỳ này. “Tạo ra sự phát triển của công ty chính là những người làm về marketing hoặc những ai đang tiên hành mở rộng kinh doanh vào thị trường Mỹ Latinh hay đại loại là như thế. Bởi vì quan điểm tập trung tạo ra sản phẩm tốt hơn sẽ như thế nào khi công ty duy nhất bạn có thể tiến hành kinh doanh lại chính là công ty của mình?” Jobs thường nói như vậy trong các tình huống khi những người xây dựng nên công ty trong giai đoạn đầu là những nhân viên sản phẩm định hướng hóa có xu hướng bị thay thế bằng những người tập trung vào lĩnh vực kinh doanh. “Thường ai sẽ là người kết thúc cuộc chơi? – Đó chính là những người bán hàng.”

Jobs lấy một ví dụ điển hình đó là Steve Ballmer của Microsoft, người đứng đầu bộ phận kinh doanh của công ty, người đã đảm nhiệm cương vị của Bill Gates, một lập trình viên. “Vào một ngày sự độc quyền sẽ hết hạn vì một lý do nào đó,” Jobs nói tiếp. “Nhưng trước khoảng thời gian đó, các sản phẩm sẽ bị người ta bỏ lại hoặc chúng sẽ không còn nhận được sự quan tâm nữa. Và vì vậy công ty sẽ phải trải qua một thời kỳ hỗn loạn, dẫn đến việc nó có thể tồn tại hoặc mất đi”. May cho Apple là nó vẫn tồn tại.

Dưới thời của Jobs, Apple đã tái khẳng định lại nền văn hóa được định hướng bởi sản phẩm. Đó là sự tập trung không ngừng vào sản phẩm và chính sản phẩm đã định hình nên sự đổi mới của Apple. Ví dụ, giao diện đa chạm của Iphone lần đầu tiên được phát triển cho PC bảng – một máy tính cơ động có dạng giống như một cái bảng rộng, tương tự như laptop nhưng không có bàn phím. Jobs nhận ra rằng công nghệ này phù hợp hơn so với iPod/điện thoại di động mà các kỹ sư của Apple đang tiếp tục phát triển. Vì vậy, giao diện đa chạm được điều chỉnh để biến nó thích hợp với một máy tính cầm tay nhỏ trong đó là sự pha trộn

các chức năng có xu hướng giải trí của iPod với một chiếc điện thoại di động, trình duyệt di động và các giao tiếp internet.

Khoa học thuần túy và Khoa học ứng dụng

Tiền không phải là chìa khóa cho sự đổi mới. Apple đã bỏ ra một lượng tiền nhỏ hơn nhiều so với các công ty khác khi đầu tư vào lĩnh vực nghiên cứu và phát triển (R&D), nhưng lại thu được tiếng vang lớn hơn về lợi nhuận. Năm 2007, Microsoft đã chi hơn 7 tỷ đô-la Mỹ cho R&D và hơn 8 tỷ đô-la năm 2008. Microsoft cung cấp tài chính cho một số trung tâm nghiên cứu lớn và được đầu tư tốt tại Redmond, Silicon Valley, Cambridge ở Anh và Trung Quốc. Hiện có một số công nghệ rất ấn tượng đang được phát triển trong các phòng nghiên cứu của Microsoft. Công ty này thông báo rằng mình đang đi đầu trong nghiên cứu về nhận dạng lời nói và tìm kiếm nhanh các cơ sở dữ liệu khổng lồ. Hàng năm, Microsoft đưa các nhà báo đi tham quan một vòng quanh cơ sở nghiên cứu của mình ở Redmond và một điều thú vị cho tất cả khách mời là được chứng kiến tất cả những sản phẩm thú vị và các công nghệ thông minh mà các nhà nghiên cứu đang phát triển. Nhưng người ta không thể biết rõ được chi phí để biến các nghiên cứu của Microsoft thành sản phẩm sẽ là bao nhiêu. Ngoại trừ phần mềm nhận dạng lời nói trong Vista đã được thừa nhận thì có rất ít bằng chứng cho thấy các phòng nghiên cứu này đang sở hữu những sáng kiến sản phẩm mới có quy mô. “Các bạn biết đấy, những người bạn của chúng ta khu phía bắc đã bỏ ra hơn 5 tỷ đô-la vào việc nghiên cứu và phát triển (R&D), nhưng hiện nay tất cả họ dường như đang sao chép lại những phiên bản của Apple và Google”, Jobs đã nói như vậy tại Hội nghị những Nhà phát triển trên toàn thế giới của Apple năm 2006. “Điều đó chỉ ra rằng tiền không mua được tất cả.”

Năm 2007, văn phòng tư vấn quản lý Booz Allen Hamilton đã đưa ra một nghiên cứu về chi tiêu chung dành cho R&D trên toàn thế giới và kết luận thấy có rất ít luận cứ cho rằng việc tăng đầu tư vào R&D sẽ đưa đến những kết quả tốt đẹp hơn. “Nó phải là một quá trình, chứ không phải là ví tiền,” Booz Allen kết luận. “Các kết quả ưu việt dường như xuất phát từ tiến trình đổi mới của một tổ chức – sự mạnh dạn đặt mục tiêu và cách để có thể giành được các mục tiêu đó chứ không phải là phần lượng tuyệt đối hay tương đối của việc chi tiêu mà tổ chức này bỏ ra cho sự đổi mới.”

Booz Allen đã chỉ rằng Apple là một trong những công ty trong ngành công nghệ chi cho R&D tiết kiệm nhất, nhưng lại là một trong những hãng thành công nhất. Theo Booz Allen, tỷ lệ R&D so với bán hàng năm 2004 của Apple là 5,9%, so với mức trung bình là 7,6% trong

ngành công nghiệp này. “489 triệu đô-la được chi của Apple chỉ bằng một phần so với các hãng cạnh tranh lớn hơn nó.” Booz Allen nói. “Nhưng bằng việc tập trung có trọng điểm các nguồn lực phát triển của mình vào một vài dự án mà có tiềm năng lớn nhất, Apple đã tạo ra được một bộ máy đổi mới mà cuối cùng đã cho ra đời iMac, iBook, iPod và iTunes.”

Việc chi tiêu cho R&D của Apple giống như một sự phân biệt giữa khoa học thuần túy và khoa học ứng dụng. Khoa học thuần túy là nhằm giành lấy sự hiểu biết vì lợi ích của mình. Khoa học ứng dụng là sự ứng dụng khoa học vào các vấn đề cụ thể. Tất nhiên khoa học thuần túy là cực kỳ quan trọng, và đôi khi sẽ mang lại những sự đột phá cơ bản mà các nhà khoa học ứng dụng thậm chí chưa bao giờ thấy được. Nhưng khoa học ứng dụng, giống như khoa học công trình, là tập trung vào các vấn đề mang tính cấp bách hơn và thực tiễn hơn. Người từng đứng đầu các phòng nghiên cứu của Microsoft, Nathan Myhrvold, nổi tiếng vì những tài liệu học thuật mà ông viết về khủng long. Ông ấy có lẽ đã có những đóng góp vào lĩnh vực môn cổ sinh vật học, nhưng liệu Microsoft có phát minh ra iPod hay không?

Jobs đã coi Hewlett-Packard như sự khởi nguồn kích thích sự đổi mới cho mình. Đây là một trong những công ty đầu tiên ở Silicon Valley và là công ty luôn có một nền văn hóa kỹ sư mạnh mẽ – nó được định hướng bởi các kỹ sư, những người tạo ra sản phẩm. “Khi càng trưởng thành, tôi càng bị thuyết phục bởi một điều, đó là động cơ tạo ra một sự khác biệt rất lớn” Jobs nói. “Mục tiêu chính của HP là phải tạo ra các sản phẩm vĩ đại. Và mục tiêu chính của chúng ta ở đây là tạo ra những PCs tốt nhất cho thế giới này – chứ không phải mục tiêu trở thành một công ty to nhất hay giàu nhất thế giới.” Jobs nói rằng Apple có mục tiêu thứ hai đó phải là tạo ra lợi nhuận – không chỉ tạo ra tiền mà còn tiếp tục tạo ra các sản phẩm. “Trong khoảng thời gian ngắn, những mục tiêu này đã được thực hiện ở Apple, và sự thay đổi kỳ diệu đó đã tạo ra tất cả những khác biệt này. Khi tôi quay trở lại, chúng tôi đã phải biến Apple trở lại là một công ty chú trọng về sản phẩm”.

Tiên tri – và Kẻ cắp

Jobs luôn đề tâm đến các công nghệ mới đầy hứa hẹn, hoặc những công nghệ đang có mà Apple có thể nâng cấp, giống như máy chơi nhạc MP3 hoặc gần đây là những chiếc điện thoại thông minh. Ông nổi tiếng là một nhà tiên tri: ông dường như có khả năng thần kỳ trong việc nhìn vào tương lai và biết trước tất cả mọi người về sự mong muốn của người tiêu dùng. Jobs trở nên nổi tiếng với một lời như sấm truyền: “Bạn không thể thực sự đoán định chính xác những gì sẽ xảy ra nhưng

bạn có thể cảm nhận được hương đi mà chúng ta sẽ theo” ông đã nói như vậy trên tờ *Rolling Stone*.

Jobs nói rằng ông luôn tìm kiếm “các vector đến đúng lúc” – những công nghệ mới đang được tung ra thị trường, và cái nào sắp kết thúc cuộc hành trình của mình. “Bạn cố gắng phát hiện ra những điều đó, rồi chúng thay đổi như thế nào theo thời gian và con ngựa nào bạn muốn cưỡi đúng lúc trong mọi thời điểm”. Jobs nói rằng: “Bạn không thể đi trước quá xa, nhưng bạn phải đi trước bởi vì bạn cần thời gian để thực hiện. Vì thế bạn phải chặn đầu đoàn tàu đang chuyển động.”

USB là một ví dụ. Intel đã phát triển USB hiện phổ biến khắp mọi nơi, và Apple là một trong những công ty PC đầu tiên xây dựng nó trong máy tính của mình. Jobs đã nhận ra tiềm năng thân thiện với người tiêu dùng của thiết bị này: Nó không nhanh, nhưng chỉ cần cắm vào là chạy (*Plug and Play*), và nó cung cấp điện cho các thiết bị, loại bỏ dây và ổ điện. Hiện nay, điều này dường như không gây được sự chú ý khi USB đã trở lên quá phổ biến, nhưng Apple là một trong những hãng đầu tiên ứng dụng nó – và có lẽ nó sẽ chẳng bao giờ trở lên phổ biến như vậy nếu như Apple không tiến hành ứng dụng.

Việc ứng dụng USB của Apple là một trong những minh chứng tốt chứng tỏ rằng sự đổi mới có thể – và thường – xuất phát từ bên ngoài công ty. Có rất nhiều các công nghệ không được phát triển tại Apple, nhưng Jobs hay các kỹ sư của ông lại nhận ra rằng chúng có tiềm năng đổi mới. Mạng không dây wifi, do Lucent và Agere phát triển, đã không có nhiều sức hút cho đến khi Apple sử dụng nó cho toàn hệ thống máy tính của mình và xây dựng nó thành các trạm gốc (Base Station) tại Sân bay, khởi đầu cho kỷ nguyên laptop wifi.

Một số nhà quan sát cho rằng sự đổi mới tại Apple ít được thực hiện bằng cách phát minh ra các công nghệ mới hoàn toàn, mà thường là khai thác phát triển các công nghệ đã có và biến chúng trở nên tiện dụng. Jobs chính là người có công đưa các công nghệ ra khỏi phòng thí nghiệm và đặt chúng vào tay những người sử dụng bình dân.

Ví dụ đầu tiên và tốt nhất đó chính là giao diện người dùng đồ họa, lần đầu tiên được Jobs phát hiện năm 1979 ở tuổi 24, trong chuyến thăm tới Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto nổi tiếng của Xerox. Trong suốt chuyến thăm, Jobs được Xerox Alto thuyết minh về một máy tính đầu tiên với chuột và giao diện điểm và nhấp. “Tôi nghĩ rằng đó là thứ tốt nhất mà tôi đã từng thấy trong cuộc đời mình”, ông nói. “Giờ nhớ lại nó thật quá thiếu sót, những gì mà chúng tôi đã thấy là không hoàn thiện, rất nhiều điều còn sai sót. Nhưng vào thời điểm đó, chúng tôi không nhận ra và nghĩ rằng họ đã có được mầm mống ý tưởng, họ làm

điều đó rất tốt và bạn biết đấy trong vòng 10 phút, tôi nhận thức rõ ràng rằng tất cả các máy tính vào một ngày nào đó sẽ hoạt động giống như vậy.”

Nhưng ban quản lý của Xerox không thể hình dung được những nhà khoa học của mình đã tạo ra cái gì trong phòng thí nghiệm. Dù đã có nhiều cuộc thuyết trình, nhưng những giám đốc điều hành của Xerox không nhìn thấy được tiềm năng của nó. “Về cơ bản, chúng là những đầu não của máy sao chụp và chẳng có manh mối nào về một cái máy tính hoặc đại loại về một điều gì đó nó có thể tạo thành”. Jobs nói: “Và vì vậy họ đã bị tuột mất chiến thắng vĩ đại nhất trong ngành công nghiệp máy tính. Xerox đáng ra đã có thể là chủ nhân của toàn ngành công nghiệp máy tính ngày nay.”

Khi nói tới đổi mới, Jobs thích trích một câu châm ngôn nổi tiếng của Picasso: người nghệ sỹ tốt chỉ biết sao chép; còn người nghệ sỹ vĩ đại biết đánh cắp. Jobs nói thêm: “Và chúng ta luôn luôn không xấu hổ về việc đánh cắp các ý tưởng vĩ đại”.

Sự nối kết sáng tạo

Đối với Jobs, đổi mới chủ yếu là sự sáng tạo, kết hợp các thứ theo các cách độc đáo. “Sáng tạo chỉ là sự nối kết các thứ”, Jobs phát biểu trên tạp chí *Wired*. “Khi bạn hỏi các nhà sáng tạo cách họ làm một điều gì đó, họ sẽ cảm thấy có một chút tội lỗi nào đó vì họ không không thực sự tạo ra nó, họ chỉ nhìn thấy điều đó mà thôi. Sau một thoáng dường như họ có thể phát hiện ra nó rất rõ. Đó là bởi vì họ có thể nối kết các kinh nghiệm mà họ có và tập hợp thành những thứ mới. Và lý do họ có thể làm như vậy là vì họ có nhiều kinh nghiệm hoặc nghĩ nhiều đến kinh nghiệm của mình hơn là những người khác... Thật không may, đó là một điều quá ư khan hiếm. Nhiều người trong ngành công nghiệp của chúng ta không có được những kinh nghiệm hết sức đa dạng. Vì vậy họ không có đủ các điểm để nối kết và họ kết thúc vấn đề với các giải pháp rất đơn tuyến mà không có tầm nhìn bao quát về vấn đề đó. Sự hiểu biết với kinh nghiệm càng rộng, thì chúng ta càng có nhiều sự thiết kế tốt hơn.”

Việc Apple sử dụng hiện tượng từ tính là một trong những ví dụ điển hình cho phương thức mà hãng đã làm để có được một công nghệ – thứ đơn giản như những cục nam châm – dùng chúng và đưa chúng vào các ứng dụng khác nhau. Các cục nam châm đầu tiên xuất hiện trong các chốt (latches) có trong notebooks của Apple. Một nam châm sẽ kéo chốt ra khỏi vị trí của nó khi mà gấp máy tính lại (lid). Sau đó, Apple đã cho thêm nam châm vào các thiết bị điều khiển từ xa để chúng có được độ an toàn gắn bên cạnh máy tính. Những máy tính Macbooks mới hơn đã

loại bỏ hoàn toàn các chốt và sử dụng những nam châm mạnh hơn để giữ cho máy đóng lại khi không sử dụng; những máy tính này cũng sử dụng sạc điện MagSafe, luôn nằm đúng chỗ nhờ các cục nam châm. Chúng được thiết kế nhằm dễ dàng tháo ra khỏi dây điện, ngăn máy tính rơi xuống sàn nhà. Đây là ý tưởng mà Apple vay mượn được từ kết cấu của nồi cơm điện của Nhật Bản, thiết bị này cũng sử dụng các sạc điện từ trong nhiều năm qua với lý do tương tự đó là ngăn cho nước sôi không bị tràn ra bếp khi một đĩa trẻ vương vào dây điện.

Jobs nói rằng mọi thứ ông biết về các sản phẩm là do ông học được từ bộ âm ly Heathkit khi vẫn còn là một đứa trẻ. Các bộ âm ly Heathkit là loại phổ biến dùng để kết nối với các đồ điện tử như máy thu vô tuyến, máy khuếch đại và máy tạo tiếng vang. Các âm ly này đã dạy cho Jobs về các cách thể hiện sự tài khéo của con người, đó hoàn toàn không phải là những vật thần bí kỳ diệu từ trên trời rơi xuống. “Nó đã tạo ra một tự tin cao độ rằng thông qua sự khám phá và hiểu biết, người ta có thể hiểu được những điều dường như hết sức phức tạp trong môi trường của mình,” ông nói. “Tuổi thơ của tôi rất may mắn vì được như vậy”.

Jobs luôn là một học sinh say mê thiết kế, kiến trúc và công nghệ. Các văn phòng của ông luôn tràn ngập các thiết bị điện tử được tháo bung ra để xem chúng hoạt động như thế nào. John Sculley nhớ lại rằng Jobs luôn nghiên cứu các sản phẩm của các nhà sản xuất khác nhau. “Từng phần, từng bộ phận điện tử tháo ra từ các sản phẩm nằm la liệt khắp phòng,” John Sculley viết. “Phòng thật bừa bộn và ngổn ngang, tranh ảnh gắn đầy tường. Ông ấy vừa trở về từ Nhật với một thiết bị mới được tháo ra thành từng phần, đặt trên bàn làm việc. Bất cứ khi nào Steve nhìn thấy một điều gì đó mới lạ gây cho ông ấy sự tò mò, tôi nhận ra rằng, ông ấy sẽ mua nó để rồi tháo ra và cố gắng tìm hiểu xem thiết bị đó hoạt động như thế nào.”

Sculley nhớ lại chuyến đi cùng Jobs tới Nhật để gặp gỡ Akio Morita, nhà đồng sáng lập huyền thoại của Sony. “Morita đưa cho chúng tôi hai trong số những máy chơi nhạc Walkman đầu tiên được lấy ra từ các dây truyền sản xuất. Steve bị cuốn hút bởi điều đó”, Sculley nhớ lại, “vì vậy điều đầu tiên ông ấy làm là tháo nó ra và xem xét kỹ các chi tiết đơn lẻ. Cách lắp ráp và công đoạn hoàn thành. Cách nó được tạo ra như thế nào.”

Jobs thường đưa các nhân viên đi tham quan các viện bảo tàng và tới các buổi triển lãm đặc biệt để giáo dục cho họ về thiết kế và cấu trúc. Ông ấy đã đưa nhóm phát triển Mac tới một phòng trưng bày của nhà thiết kế vĩ đại Louis Comfort Tiffany, bởi vì Tiffany là một nhà thiết kế

đã thương mại hóa tác phẩm của mình. Ở NeXT, Jobs đã đưa một nhóm tới nhà Thác nước của Frank Lloyd Wright ở Pennsylvania để nghiên cứu về thiết kế của một kiến trúc sư vĩ đại. Tại NeXT, Jobs thường lang thang tới các văn phòng của Sony dọc đại sảnh. Ông lấy các tập catalogue giới thiệu sản phẩm của Sony, cẩn trọng kiểm tra các font nên được dùng, cách cách bố trí và độ nặng của tập catalogue.

Trong một lần, Sculley thấy Jobs lượn qua lượn lại trong bãi đỗ xe với những chiếc xe ô-tô đang kiểm tra HQ của

Mercedes. Jobs đang phân tích các chi tiết thiết kế của chúng, để tìm ra những ứng dụng mà ông có thể dùng được trong thiết kế máy tính Macintosh. “Hãy nhìn thiết kế xe Mercedes,” Jobs nói với Sculley, “tỷ lệ chi tiết cao so với các dòng lưu động. Qua nhiều năm họ đã biến thiết kế này trở nên nhẹ hơn nhưng lại chi tiết hơn. Đó cũng là điều chúng ta phải làm với Macintosh.”

Jobs có niềm đam mê từ lâu đối với các thiết kế của Đức. Vào những năm 80, trong căn biệt thự độc thân của ông chẳng có gì ngoài một chiếc đàn piano và một chiếc xe BMW đen to. Jobs rất khâm phục Braun, một nhà sản xuất hàng điện tử của Đức nổi tiếng với các thiết kế công nghiệp sạch. Braun đã kết hợp công nghệ cao với các thiết kế nghệ thuật. Jobs một vài lần đã nói rằng ông nghĩ sự sáng tạo về công nghệ và sự sáng tạo về nghệ thuật là hai mặt của một đồng xu. Khi được tạp chí *Time* hỏi về sự khác biệt giữa nghệ thuật và công nghệ, Jobs đã nói rằng: “Tôi chưa bao giờ tin rằng chúng tách biệt nhau. Michelangelo biết rất rõ về cách cắt đá tại khu mỏ đá. Hàng tá các nhà khoa học máy tính tinh anh nhất tôi biết được tất cả đều là các nhạc sỹ. Phần này tốt hơn phần kia, nhưng tất cả họ đều xem rằng đó là một phần quan trọng trong đời sống của mình. Tôi không tin rằng những người tốt nhất ở một trong hai lĩnh vực kia lại xem mình chỉ là một nhánh trong một cái cây đa nhánh. Tôi không nghĩ là như thế. Người ta kết hợp nhiều thứ lại với nhau. Tiên sỹ Land ở Polaroid đã nói rằng: “Tôi muốn Polaroid là sự giao thoa giữa nghệ thuật và khoa học, và tôi chẳng bao giờ quên điều đó. Tôi nghĩ rằng điều đó là khả thi và tôi nghĩ nhiều người đã cố gắng làm như vậy.”

Suy nghĩ linh hoạt

Apple đã từng tuyệt đối độc quyền tung ra các công nghệ của riêng mình và xa lánh các tiêu chuẩn công nghiệp. Trong suốt những năm đầu, hãng sử dụng công nghệ phi chuẩn cho hầu hết mọi sản phẩm. Bàn phím, chuột và màn hình tất cả đều sử dụng các bộ nối phi chuẩn. Từ khi Jobs trở lại, Apple đã trở nên linh hoạt hơn và thực tế hơn rất nhiều. Apple đang bỏ đi nhiều điều không phù hợp. Dọc các bảng mạch, Apple

dùng nhiều nhất có thể các thành phần và bộ nối tiêu chuẩn, chẳng hạn như USB hoặc chip của Intel. Thậm chí Mac còn hỗ trợ chuột hai nút bấm.

Sự sáng tạo là mở rộng và linh hoạt, đồng thời không bảo hộ kiểu kinh doanh của bạn. Phải có một sự phóng túng táo bạo, sẵn lòng đặt cược công ty vào điều mới mẻ tiếp theo. Một ví dụ đó là quyết định hướng iPod tới Windows của Jobs. Ban đầu, iPod được tạo ra chỉ để dành cho Mac. Jobs muốn sử dụng nó như môi nhử để thu hút người dùng Windows. Ông hy vọng nó sẽ là động cơ để họ quay sang Mac. Trong Apple đã nảy sinh một cuộc tranh luận lâu dài và khó khăn. “Đó là một cuộc thỏa luận cam go,” Joh Rubinstein, người từng đứng đầu phụ trách phần cứng và các công đoạn iPod của Apple đã nói. “Đó là một quyết định quan trọng đối với chúng tôi. Chúng tôi không biết nó sẽ mang đến tác động như thế nào, vì vậy chúng tôi đã thảo luận về cả hai luận điểm; quan điểm của chúng tôi và của những người kịch liệt phản đối.”

Rubinstein nói rằng cuối cùng họ cũng đưa ra quyết định việc cho người người dùng Windows được nếm mùi công nghệ của Apple đã tạo ra “hiệu ứng hào quang” – nó sẽ mang một tia sáng thân thiện tới tất cả các sản phẩm khác của Apple. “Cuối cùng hiệu ứng hào quang đã có tầm quan trọng lớn hơn nhiều so với việc mất đi một vài phần trăm doanh thu bán Mac,” Rubinstein nói. “iPod đã kéo mọi người vào các cửa hàng và cùng lúc đó họ sẽ xem xét các máy tính Mac.” Rubinstein nói rằng sự kết hợp giữa các cửa hàng bán lẻ, iPod, Mac và iTunes trên Windows là tất cả các phần trong chiến dịch chung. “Chúng sẽ hỗ trợ cho nhau,” ông nói. “Họ sẽ sử dụng iTune trên Windows và nói rằng: “Cái đó giống như trên Mac.” Jobs đã giới thiệu iPod đầu tiên tương thích với Windows vào tháng 7/2002. Chiếc iPod đó đã được định dạng cho Windows nhưng nó vẫn cần một bộ nối FireWire, cái này rất hiếm ở các máy tính Windows. Gần một năm sau đó, một sự chuyển biến thực sự đã đến khi Apple tăng cường thêm công để iPod kết nối với máy tính Windows. Tháng 5/2003 với việc cho ra mắt iPod thế hệ 3, Apple đã thêm kết nối USB 2 thay thế ngay cho FireWire tiêu chuẩn. Việc thêm USB 2 là sự thay đổi cực kỳ quan trọng với Steve Jobs. Nó đánh dấu sự từ bỏ các nguyên tắc của ông đó là việc tạo ra các sản phẩm chủ yếu dành cho nền tảng Mac. Nhưng nó lại có tác động mạnh mẽ nhất đến doanh thu. Trước khi tiến hành thay đổi, tháng 5/2003, Apple đã bán được 1 triệu iPods. Nhưng trong vòng 6 tháng tiếp theo, hãng đã bán được thêm 1 triệu iPod nữa, và gần 3 triệu chiếc đã được bán hết trong vòng 1 năm. 18 tháng tiếp theo, 9 triệu chiếc đã được hãng bán ra. iPod hiện tại chắc chắn là một thiết bị của Windows. Tất cả các iPod được định dạng cho

Windows – không chỉ cho Mac. Nhưng trái ngược với việc Windows không tương thích với các định dạng file của Mac, Mac cũng vậy, nhưng chúng lại không hề gặp trở ngại khi kết nối với iPods đã được định dạng Window.

Tương tự như thế, các sản phẩm khác của Apple cũng thân thiện với Windows. Năm 2007, Apple đã cho ra mắt trình duyệt Safari dành cho Windows: một nỗ lực khác nhằm tạo ra một hiệu ứng hào quang xung quanh các phần mềm của mình, đặc biệt khi có nhiều người dùng Windows đang sử dụng Safari trên iPhone của họ. iPhone hoạt động tốt cả với Windows và Microsoft Outlook như làm việc với Mac. AppleTV là một trong những ứng dụng tương thích với Windows, các trạm base Wifi sân bay của Apple cũng vậy. Mô hình cũ của Apple trong đó chỉ nhằm giữ sự độc quyền công nghệ đã bị loại bỏ. Jobs đã hoàn toàn ôm trọn thế giới của Windows.

Ngài Howard Stringer đang cố gắng tiếp thêm sức mạnh cho Sony, mời gọi về một số bộ óc sáng chế vĩ đại đã từng xây dựng và định hình nên công ty, nhưng dường như tập đoàn khổng lồ này của Nhật Bản đã mất đi khả năng cảm nhận sự đổi mới. Nhạc số là một ví dụ hoàn hảo. Đó là ngành kinh doanh mà đáng ra Sony đã phải là người làm chủ. Sony đã phát minh ra máy nghe nhạc cơ động Walkman và tiếp tục thống trị thị trường thiết bị cơ động thậm chí cả khi hàng tá các công ty khác đã khiến Walkman và Discman trở thành lỗi thời. Nhưng trong nỗ lực bảo vệ thương hiệu máy nghe nhạc của mình, Sony đã xây dựng máy nghe nhạc số đầu tiên của mình. Ngạc nhiên là, Walkman số đầu tiên của Sony không thể chơi được các file nhạc MP3, mặc dù đó là một tiêu chuẩn nổi bật của nhạc số. Thay vào đó, Sony buộc người dùng phải đổi nhạc của họ sang định dạng ATRAC độc quyền của Sony. Dễ hiểu là người tiêu dùng không thích làm như vậy. Họ đã có sẵn các tệp nhạc định dạng MP3 trên máy tính của mình, nhưng không thể chơi trên máy nghe nhạc của Sony. Trái lại, iPod không hề gặp trở ngại gì khi chơi nhạc MP3.

Jobs luôn sẵn sàng thử nghiệm không hạn chế và sau đó tìm ra các ý tưởng. Điều này người ta thường không thấy được ở nhiều các công ty khác. Chẳng hạn như ở Sony, các giám đốc thường đưa ra trong các cuộc họp một hình ảnh đơn giản và nói: “Đó là thiết kế của chúng ta”. Một kỹ sư, người đã từng gắn bó với công ty này của Nhật Bản trong nhiều năm, nói rằng anh ta đã chứng kiến việc này rất nhiều lần. Không tài nào hiểu nổi đồng thời hơi bị choáng ngợp chút, anh ấy đã hỏi cách họ tạo ra thiết kế cụ thể đó: Họ đã đưa ra dựa trên những lựa chọn gì? Tại sao họ lại làm nó theo cách này mà không phải bằng cách khác? Những tất cả

các câu hỏi của anh ấy đều luôn được trả lời với một câu duy nhất “Đó là thiết kế đã được chấp thuận.”

“Họ nghĩ rằng mình thực sự đổi mới, nhưng họ sợ làm những thứ mới mẻ”, người kỹ sư đó giải thích. “Phần lớn là sợ chuốc lấy sai lầm. Họ sợ mắc một lỗi nào đó, vì thế họ luôn đi theo những gì mà họ đã làm trước đó.”

Cũng tương tự đối với phần cứng. Khi phát triển một sản phẩm nào đó, giám đốc của Sony thường đưa ra một loạt các đặc điểm để hoàn thành các sản phẩm và sử dụng chúng như một bản thiết kế chi tiết. Nhưng khi sản phẩm của Sony ra đời, thì thị trường đã có rồi. Rubinstein đã nói với tôi rằng chiếc iPod đáng ra phải là của Sony. “Sony Walkman đã thay đổi cách con người nghe nhạc,” ông nói: “nhưng tôi sẽ không bao giờ hiểu được lý do vì sao họ lại để tuột nó khỏi tay mình. Đáng ra họ đã phải là chủ nhân của nó. iPod đáng ra phải thuộc về Sony.” Rubinstein nói rằng Sony không phát triển iPod bởi vì hãng đã sợ làm ảnh hưởng tới các sản phẩm khác của mình. “Chính nỗi sợ hãi đã giết chết các sản phẩm của bạn. Bạn không muốn tự mình giết chết các sản phẩm của mình khi chúng đang thành công”. Nhưng Jobs không sợ. Jobs đã xóa sổ mẫu iPod phổ biến nhất của Apple khi đó – iPod mini – khi đang ở thời kỳ thời kỳ đỉnh cao với một mẫu mới hơn và mỏng hơn, iPod nano. “Steve luôn làm những điều như vậy” Rubinstein nói. “Ông ấy là mẫu người luôn thích thú tìm kiếm cái mới. Nếu bạn không muốn thụt lùi, thì bạn phải tiến lên và chiến đấu”.

Một nghiên cứu về trường hợp đổi mới của Apple:

Các cửa hàng bán lẻ

Các cửa hàng bán lẻ của Apple không hẳn thành công rực rỡ, nhưng đã nói lên ví dụ về sự đổi mới của hãng trong công việc. Các cửa hàng này ra đời là một sự tất yếu, được thôi thúc bởi trung tâm số, và được phát triển giống như tất cả các sản phẩm khác của Apple – được xây dựng, thử nghiệm và cải tiến.

Lái xe tới trung tâm mua bán lớn trong vùng bạn sẽ có cơ hội gặp các Cửa hàng của Apple. Ẩn mình giữa các gian hàng Lane Bryants và Victoria lộng lẫy, bạn sẽ thấy một cửa hàng nhỏ công nghệ cao tràn đầy các miếng nhựa trắng sáng và kim loại màu bạc. Cửa hàng không có tên – chỉ có một logo của Apple lấp lánh sáng và to nằm giữa một mặt tiền bằng thép không gỉ. Dưới biển hiệu đó của cửa hàng, bạn sẽ thấy một cửa sổ lớn mở rộng với hàng trưng bày bắt mắt gồm các iPhone hoặc iPod đời mới nhất.

Bước vào bên trong bạn sẽ nhận thấy cửa hàng có độ rộng khiêm tốn,

không quá lớn mà chẳng quá nhỏ. Luôn có rất nhiều người; họ luôn ở đó. Thường có một đoàn người bước vào khi mở cửa hàng; và có một vài người miễn cưỡng rời khỏi đó khi cửa hàng đóng cửa vào buổi tối.

Cửa hàng đầy sức quyến rũ. Bạn cảm thấy như mình đang nhìn vào một tương lai Kubrickian – tràn ngập những phần cứng của thời kỳ không gian sáng loáng. Nó luôn mời gọi và thân thiện. Bạn có thể thỏa thích chơi với mọi thứ trưng bày, và bạn có thể cầm đi vòng vòng nếu bạn muốn. Bạn trả lời một số email và chơi một vài trò chơi. Không bắt buộc phải trả tiền, mọi nhân viên đều thoải mái khi trả lời mọi câu hỏi, thậm chí là những câu hỏi căn bản nhất. Sau đó, vào buổi tối, sẽ có một lớp giảng về biên tập video tại một sân khấu nhỏ đằng sau cửa hàng. Lớp học này miễn phí.

Apple mở các cửa hàng bán lẻ đầu tiên vào ngày 19/5/2001 tại Glendale, California, và Trung tâm góc Tysons ở McLean, Virginia. Khởi đầu với hai cửa hàng, đến nay hệ thống này đã phát triển thành một chuỗi hơn 200 cửa hàng và có tốc độ phát triển nóng nhất trong ngành kinh doanh bán lẻ.

Chuỗi các cửa hàng của Apple có tốc độ phát triển nhanh nhất trong lịch sử ngành bán lẻ, doanh thu hàng năm đạt 1 triệu đô-la chỉ trong vòng 3 năm, kỷ lục trước đó do The Gap nắm giữ. Vào mùa xuân năm 2006, các cửa hàng bán lẻ này đạt doanh thu 1 triệu đô-la Mỹ mỗi quý.

Các cửa hàng bán lẻ này là nguyên nhân cho sự phát triển lớn mạnh ngành kinh doanh của Apple, và đóng vai trò then chốt đối với sự hồi sinh của công ty. Sự phát triển của các cửa hàng bán lẻ trùng với sự phát triển mạnh của iPod. Khách hàng đến cửa hàng để xem iPod, và nán lại để trải nghiệm với máy tính Mac – và doanh thu bán hàng của cả hai cứ thế đều đều tăng lên.

Các cửa hàng này có doanh thu vô cùng lớn. Một cửa hàng của Apple có thể thu được số tiền bằng 6 cửa hàng khác cộng lại trong cùng khu buôn bán – và có thể gần bằng doanh thu của một cửa hàng Best Buy lớn, nhưng chỉ với diện tích bằng 10% diện tích mặt sàn.

Các cửa hàng này giống như loạt cửa hàng quần áo chất lượng cao. Chúng rất độc đáo và phong cách. Không hề có một sự ép buộc nào, các nhân viên thân thiện và hợp tác. Dịch vụ này đã tạo ra tất cả sự khác biệt. Các cửa hàng của Apple là nơi lui tới thường xuyên thoải mái, nơi mà các khách hàng có thể chơi với các máy móc và ra khỏi cửa hàng mà không hề cảm thấy lẩn tránh, không hề phải chịu đựng những tiếng ồn ào và thứ ánh sáng khó chịu tại các cửa hàng bán lẻ khác. Không hề có những người bán hàng sừng sỏ sẵn sàng vồ lấy và gây áp lực cho khách

hàng trong việc mua các đồ dùng đắt tiền và các giấy bảo hành bổ sung không cần thiết.

Đó là một điều thật cơ bản với một số người nhưng lại để lại dấu ấn đối với công chúng. Một vài điều hướng dẫn đơn giản thân thiện là chìa khóa đem lại doanh thu. Thật ngạc nhiên về mức độ quan trọng của nó đối với việc lôi kéo những khách hàng mới không hề biết về những công nghệ này. Gần đây, tôi đã bắt gặp một khách hàng tiềm năng hỏi rằng liệu anh ấy có cần một máy tính để sử dụng chiếc iPod mới của mình hay không? Một người khác đang đăng ký một khóa học tại Quầy Thông minh, nơi thường dành cho việc giải quyết các sự cố, để học về cách kết nối iPod vào máy tính và tải nhạc.

Khi khách hàng đến mua một máy Mac mới, chiếc máy đó sẽ được cá nhân hóa dành cho riêng họ, hoàn toàn miễn phí trước khi họ rời khỏi cửa hàng. Các nhân viên sẽ tải các chương trình điều khiển (driver) cho các máy in hoặc camera của khách hàng, và giúp cài đặt kết nối internet. Những người chuyển sang từ Windows thích kiểu cầm tay chỉ bảo, và nó rất khác biệt so với cách bán hàng ở các cửa hàng lớn, nơi sự giao tiếp duy nhất chỉ là việc nhân viên an ninh sẽ kiểm tra túi hoặc xe đồ của bạn khi bạn rời khỏi cửa hàng.

Nhân viên tại các cửa hàng của Apple cực kỳ bận rộn vì cửa hàng luôn đông khách. Theo Apple, chúng là một trong những cửa hàng bán lẻ đông khách nhất trong ngành công nghiệp, đối trọng với các cửa hàng rau quả lớn và các nhà hàng nổi tiếng. Khi Apple mở cửa hàng mới, thì luôn có một hàng những người hâm mộ dựng lều ngay bên ngoài từ đêm hôm trước. Một số người đi đến tất cả các nơi khai trương trong vùng của họ, một số tín đồ khác thậm chí còn tiến hành các chuyến bay quốc tế hoặc xuyên quốc gia đến các lễ khai trương cửa hàng lớn tại London, Tokyo hoặc California.

Khi Jobs quay trở lại Apple, ông biết rằng công ty cần sự hiện diện của dịch vụ bán lẻ chỉ để tồn tại. Trước khi Apple mở các cửa hàng của mình, hoạt động tiếp xúc trực tiếp và duy nhất với khách hàng đó là tại hội nghị Mac toàn thế giới, thu hút tối đa 80.000 đại biểu tham dự hai lần một năm. (Hiện tại, hơn 80.000 người đến thăm các gian hàng của Apple mỗi sáng và buổi chiều thêm 80.000 người nữa!)

Vào giữa những năm 1990, Mac được bán thông qua các catalogue lệnh thư hoặc tại các địa điểm bán lẻ giống như Circuit City hoặc Sears, nơi mà chúng thường bị vớt vát ở các giá bụi bặm phía sau. Bị sao nhãng và phớt lờ, Mac không nhận được nhiều sự chú ý. Những người bán hàng đều hướng dẫn khách hàng lựa chọn máy tính Windows đặt hàng trước. Mọi thứ tồi tệ với Mac đến mức một số người hâm mộ Mac đã

tình nguyện trở thành nhân viên vào ban đêm của cửa hàng hoặc cuối tuần với vai trò của một người bán hàng, cố gắng nhằm bán các máy Mac trong vô vọng vào thời gian rảnh rỗi của họ.

Vào cuối những năm 1990, Apple bắt đầu tiến hành thử nghiệm với các cửa hàng nhỏ trong hệ thống cửa hàng tại CompUSA, và đã thu được thành công nhất định. Chính từ đó Jobs nhận thấy rằng muốn bán Mac, Apple cần mở rộng sự hiện diện mang các đặc tính của Apple nhiều hơn trên các đại lộ. Nhưng Jobs muốn kiểm soát toàn bộ, điều chi có thể thực hiện được nếu Apple mở cửa hàng riêng. Jobs muốn có “kinh nghiệm mua hàng tốt nhất đối với sản phẩm của mình, và nghĩ rằng hầu hết những người bán lại đều không đủ sức đầu tư vào cửa hàng của mình hoặc tiến hành cải tiến cách bán khác”. Jobs đã phát biểu như vậy trên tạp chí *Wall Street*. Hãy chú ý đến cụm từ mà Jobs đưa ra: “Kinh nghiệm mua hàng tốt nhất”. Giống tất cả các nỗ lực khác của Jobs, những cửa hàng của Apple đều được định hướng bởi kinh nghiệm về khách hàng.

Trong thời điểm đó, Jobs nói rằng 95% khách hàng “thậm chí không hề quan tâm đến Apple” và công ty cần một vị trí với một đội ngũ nhân viên hiểu biết nhằm chỉ ra cách mà Mac có thể trở thành trung tâm trong đời sống của người tiêu dùng. Các cửa hàng sẽ đặc biệt chú trọng vào nhóm người dùng Windows. Nó sẽ là nơi thân thiện để họ có thể xem xét các máy Mac. Một dòng khẩu hiệu được sử dụng chung cho loạt các cửa hàng đó là: “5 down, 95 to go” (ám chỉ 5% thị phần thị trường của Mac so với 95% của Microsoft.)

Jobs tỏ rathận trọng đối với việc bán lẻ, vì thế quân bài thường thấy của ông đó là tuyển mộ người tốt nhất có thể. Người đó là Mickey Drexler, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của The Gap. Tháng 5/1999, Drexler ra nhập hội đồng điều hành của Apple. “Sự chuyên nghiệp trong marketing và bán lẻ của Drexler sẽ là một nguồn lực quan trọng khi Apple tiếp tục lớn mạnh trong thị trường người tiêu dùng,” Jobs đã phát biểu trước báo giới. “Drexler sẽ bổ sung một khía cạnh hoàn toàn mới trong hội đồng của Apple”.

Sau đó Jobs kêu gọi Ron Johnson, một đại thụ trong lĩnh vực bán lẻ – người đã giúp biến Target từ một hãng không có thứ hạng của Wal-Mart trở thành một hãng cung cấp các thiết kế cơ động danh tiếng. Johnson đã tuyển mộ các nhà thiết kế mới nhằm thiết kế các đồ dùng gia đình cho Target, từ đó công ty có được một cái tên nghe rất Pháp Tar-jay. “8 năm sau, thiết kế đã trở thành nền tảng trong chiến dịch kinh doanh của họ,” Johnson đã nói như vậy, khi lúc này ông đang là phó chủ tịch cao cấp phụ trách bán lẻ của Apple.

Tháng 1/2000 Jobs thuê Johnson, một người miền Trung Tây vóc dáng to cao thân thiện với mái tóc xám bông bênh và nụ cười rộng mở. Những từ đầu tiên Jobs nói với Johnson là: “Bán lẻ là một công việc khó khăn”. Jobs nói thêm rằng “Chúng ta sẽ làm với một chút xiu lo ngại, bởi vì bán lẻ là một ngành kinh doanh khó khăn.”

Đầu tiên, Johnson không thể nói với bất kỳ ai rằng mình đang làm việc cho Apple. Ông đã sử dụng bí danh là John Bruce (đổi tên đệm) và một chức danh giả để các đối thủ cạnh tranh không bóng gió để ý đến kế hoạch bán lẻ của Apple. Johnson không sử dụng tên thật của mình, cả trong công ty cho đến sau khi Apple mở một số cửa hàng.

Khi Apple mở cửa hàng bán lẻ đầu tiên của mình vào tháng 5/2001, hầu hết các học giả nghĩ rằng hãng này đang mắc một sai lầm nghiêm trọng. Gateway, công ty máy tính khác duy nhất có những cửa hàng bán lẻ, đang tiến hành xóa bỏ mô hình này. Các cửa hàng của Gateway không thu hút được khách hàng. Chẳng hiểu sao các cửa hàng bán lẻ của công ty này lại không có bất kỳ một bản thuyết minh sản phẩm nào. Khách hàng có thể xem xét sản phẩm, nhưng phải đặt hàng trên mạng. Điều này đã làm mất đi cơ hội đẩy mạnh doanh thu bán hàng. Vì thế, các khách hàng của Gateway sẽ tự động đổ về các cửa hiệu lớn khác, nơi họ có thể có được nhiều sự lựa chọn hơn từ các nhà sản xuất khác nhau và mua những gì họ muốn ở đó.

Trong khi đó, Apple vẫn chưa cho thấy nhiều dấu hiệu của sự khởi sắc. Bong bóng internet đang bùng nổ, thị trường chứng khoán NASDAQ chịu bút toán đỏ (thua lỗ, đi xuống), và Dell, hãng sở hữu kiểu mẫu kinh doanh máy tính gần như hoàn hảo – bán hàng trực tiếp qua Internet – đang tận dụng triệt để các đơn đặt hàng. Doanh thu của Apple đã giảm từ 12 tỷ đô-la xuống còn 5 tỷ đô-la và giờ hãng chỉ có thể công bố lợi nhuận khiêm tốn. iPod sẽ không thể xuất xưởng trong vòng 6 tháng tiếp theo (và không ai nghĩ rằng rồi nó sẽ trở thành một cơn sốt). Đây có thể coi là thời kỳ khó khăn nhất cho một công ty đang đấu tranh để dấn thân vào một thử nghiệm mới lạ đầy tốn kém trong lĩnh vực bán lẻ.

“Tôi cho họ hai năm trước khi họ có được nhận thức về một sai lầm rất đau xót và tốn kém,” chuyên gia bán lẻ David A. Goldstein đã phản ánh quan điểm trong thời kỳ đó từ *Business Week*. Không một nhà quan sát công nghiệp, một nhà phân tích Phố Wall, hay một nhà báo nào dám lên tiếng rằng đó là một ý tưởng tốt. “Rất ít những người ngoài cuộc nghĩ rằng các cửa hàng mới, dù có được thai nghén tốt như thế nào, lại có thể giúp đưa Apple quay trở lại con đường phát triển đỉnh cao,” Từ *Business Week* đã viết như vậy.

Làm giàu cuộc sống theo đúng hướng

Cho đến tận những năm 1990, hầu hết các cửa hàng vẫn bán hàng của nhiều hãng khác nhau – một dạng cửa hàng bách hóa. Nhưng cuối thập niên 1980, The Gap đã làm một cuộc cách mạng bán lẻ bằng cách loại bỏ tất cả các thương hiệu khác và tập trung vào dòng sản phẩm may mặc của riêng mình. Với việc bán rất nhiều “các mặt hàng thiết yếu bình dân” đầy phong cách nhưng hợp với túi tiền của quảng đại quần chúng, The Gap đã có bước phát triển thần tốc. Doanh thu từ 480 triệu đô-la năm 1983 đã tăng lên con số 13,7 tỷ đô-la trong năm 2000 và đi vào lịch sử như một chuỗi cửa hàng bán lẻ đạt tốc độ tăng trưởng nhanh nhất (Sau đó nó đã chệch hướng, nhưng đó là một câu chuyện khác). Hiện tại mô hình của The Gap đã được rất nhiều các hãng bán lẻ bắt chước, đặc biệt không chỉ trong lĩnh vực quần áo trang sức mà còn có cả các công ty công nghệ như Sony, Nokia, và Samsung. Thậm chí Dell, một hãng bán lẻ qua Web kỳ cựu với những năm 1990 đầy phát đạt cũng đang mở các cửa hàng riêng tại những khu phố kinh doanh sầm uất đồng thời bán máy tính thông qua chuỗi siêu thị Wal-Mart, Costco và Carrefour của Pháp ở châu Âu.

Hầu hết các nhà bán lẻ đều chỉ quan tâm đến việc bán càng nhiều hàng càng tốt. Gateway gọi đó là chiến lược “kim loại nóng chảy”. Triết lý đó đã đưa Gateway đến các kết luận chắc chắn đó là: chi phí thấp, cạnh tranh về giá cả và đặt các cửa hàng tại những nơi có giá bất động sản rẻ, giống như những bãi đỗ xe lạc đàn. Nhưng tất cả những quyết định này hóa ra lại trở thành một thảm họa.

Vấn đề lớn nhất đó là không một ai viếng thăm các cửa hàng của Gateway. Hầu hết mỗi người cứ hai hoặc ba năm sẽ mua một máy tính mới. Để mua hàng tại các cửa hiệu của Gateway, họ buộc phải quá giang thêm một đoạn đường. Các cửa hàng không nằm tại những nơi mà họ đi mua sắm – đó là các khu phố buôn bán. Cửa hàng nằm ở những bãi đỗ xe xa tít tắp. Trong giai đoạn lớn mạnh trong hoạt động bán lẻ của Gateway, khi mà hãng có gần 200 cửa hàng với 2.500 nhân viên, thì mỗi tuần số lượt khách cũng chỉ có 250 người. Đúng như vậy: 250 lượt khách 1 tuần. Tháng 4/2004, sau một vài năm doanh thu thảm hại, Gateway đã đóng tất cả các cửa hiệu của mình – điểm của một sai lầm đau xót và tốn kém.

Trái lại, Jobs muốn thu hút khách hàng đến cửa hiệu của mình. Jobs muốn một cửa hàng “có phong cách sống”, ở đó khách hàng có thể được thưởng thức phong cách sống số của Apple – và hy vọng họ sẽ ra về với một chiếc máy yêu thích trên tay. Một trong những quyết định then chốt đầu tiên đó chính là phải đặt các cửa hàng ở những nơi qua lại

đông đúc. Quyết định đầu tiên này được xem là một bước đột phá nhưng ban đầu đã phải chịu nhiều chỉ trích, bởi vì những nơi sầm uất thường nổi tiếng vì chi phí nhà đất đắt đỏ.

Apple đã chọn những khu phố mua sắm cao cấp và các địa điểm sành điệu để đặt cửa hàng của mình, không phải là các khu mua sắm lẻ tẻ giá thuê rẻ nằm ở rìa thành phố. Ý tưởng bố trí cửa hàng là những nơi người dân thường đi bộ qua lại, bài trí cửa hàng thật hấp dẫn để thu hút những người tò mò đến xem nó như thế nào. Nếu hầu hết những người mua máy tính thậm chí không quan tâm đến Apple, thì chắc chắn họ cũng không bỏ ra 20 phút lái xe tới một cửa hàng xa tít tắp tại một bãi đỗ xe nào đó cũng xa tít tắp. “Giá của bất động sản sẽ đắt hơn nhiều”, Jobs nói trên tờ *Fortune*. Nhưng người ta sẽ “không phải lãng phí 20 phút trong quỹ thời gian của mình. Họ chỉ phải bỏ ra có 20 bước chân mà thôi.” Đó là một câu thần chú xưa về bất động sản – vị trí, vị trí và vị trí.

Apple đã lập kế hoạch lựa chọn các địa điểm rất kỹ bằng việc sử dụng dữ liệu về điều tra dân số và thông tin về các khách hàng đăng ký của mình. Apple chưa bao giờ để lộ các tiêu chuẩn chọn lựa vị trí cửa hàng, nhưng Gary Allen, một nhà quan sát kỹ lưỡng chiến dịch bán lẻ của Apple, người điều hành ifoAppleStore.com, một trang web hỗ trợ cho chuỗi cửa hàng bán lẻ này, đã ráp các phần trong tiến trình của công ty lại với nhau. Theo Allen, nó là sự kết hợp giữa số khách hàng đăng ký của Apple trong một khu vực nào đó, nhân khẩu học xác định, đặc biệt là độ tuổi và thu nhập trung bình của các hộ gia đình, và gần với các trường học và đại học lớn, và – rất khôn ngoan – đó là các đường quốc lộ xuyên các bang lớn.

Vấn đề lớn nhất mà Apple gặp phải đó là tìm một vị trí trong các khu mua sắm phù hợp. Apple đã phải đợi 3 năm để có được một vị trí tốt tại San Francisco, quê hương của công ty.

Trong cuộc họp chiến lược ban đầu với Jobs, Ron Johnson đã được thuyết minh về dòng sản phẩm riêng biệt của Apple: hai máy tính xách tay và hai máy tính để bàn. Đó là thời điểm trước khi ra mắt iPod. Johnson đối mặt với viễn cảnh lấp đầy một cửa hàng 6000m² chỉ với 4 sản phẩm. Johnson nhớ lại: “Đó quả là một thử thách. Nhưng nó đã mở ra một cơ hội, chúng tôi nói rằng: “Vì chúng ta không có đủ các sản phẩm để lấp đầy khoảng không gian kia, nên hãy phủ kín nó bằng kinh nghiệm quyền sở hữu.”

Khi Jobs và Johnson bắt đầu suy nghĩ về các cửa hàng, họ khởi điểm với một tầm nhìn khác thường – bán hàng với mục đích để “làm giàu cuộc sống”, Johnson nói. “Khi chúng tôi hình dung kiểu bán lẻ của

Apple, chúng tôi nói rằng nó phải kết nối với Apple. Rất dễ dàng... làm giàu cuộc sống. Làm giàu cuộc sống. Đó là những gì mà Apple đã làm trong hơn 30 năm qua.”

Mục đích làm giàu cuộc sống dẫn đến hai mục tiêu rõ ràng, đó là: thiết kế các cửa hàng dựa trên kinh nghiệm có được về khách hàng và nhận thức về kinh nghiệm quyền sở hữu đối với vòng đời sản phẩm.

Đầu tiên, thiết kế cửa hàng dựa trên kinh nghiệm về khách hàng không giống như thiết kế dựa trên kinh nghiệm về bán lẻ. Hầu hết các nhà bán lẻ đều tập trung vào cách thức khách hàng sẽ tìm và lựa chọn các sản phẩm trong cửa hàng, và sau đó buộc họ mua càng nhiều càng tốt. Nhưng Jobs và Johnson đã tự đặt câu hỏi cho mình đó là các sản phẩm này sẽ đáp ứng như thế nào trong bối cảnh đời sống của khách hàng, trải nghiệm cuộc sống của họ.

Johnson giải thích: “Chúng tôi không nghĩ về kinh nghiệm của người tiêu dùng trong cửa hàng. Chúng tôi nói: “Hãy thiết kế cửa hàng này xung quanh trải nghiệm cuộc sống của họ.”

Thứ hai, “Chúng tôi muốn các cửa hàng của mình tạo ra kinh nghiệm quyền sở hữu cho khách hàng,” Johnson giải thích. Cửa hàng sẽ tập trung theo suốt vòng đời của sản phẩm, chứ không chỉ là khoảnh khắc giao dịch. Trong nhiều cửa hàng, mối quan hệ giữa khách hàng và cửa hàng chấm dứt khi giao dịch kết thúc. Tại các cửa hàng của Apple: “Chúng tôi muốn rằng đó chính là nơi bắt đầu mối quan hệ lâu dài.”

“Việc đầu tiên chúng tôi làm là đưa ra một danh sách,” Johnson nói. “Làm giàu thêm cuộc sống – bạn sẽ thực hiện điều đó như thế nào?” Họ quyết định cửa hàng chỉ nên có đủ và đúng các mặt hàng của Apple. Quá nhiều sản phẩm sẽ làm phân tâm người tiêu dùng. Johnson đã học được những lợi ích về lựa chọn hạn chế ở Target. Một số giám đốc điều hành của Target muốn đặt đầy giá đồ với càng nhiều mặt hàng càng tốt. Nhưng Johnson lại biết rằng nhà bán lẻ hàng đầu trong lĩnh vực đồ dùng nhà bếp – William Sonoma – chỉ để lên giá hai bếp nướng điện. “Đó không phải là một việc sắp xếp hàng hóa dàn trải, mà phải là việc sắp xếp đúng và đủ”. Johnson đã nói như vậy.

Jobs và Johnson cũng quyết định khách hàng nên được khuyến khích thử tất cả các sản phẩm. Trong thời gian này, hầu hết các cửa hàng máy tính đều có các mẫu trưng bày đang hoạt động, nhưng khách hàng không thể tải lên các phần mềm hoặc kết nối với Net hoặc tải ảnh từ máy quay số của họ xuống. Tại các cửa hàng của Apple, khách hàng được thoải mái thử tất cả các ứng dụng của máy trước khi mua.

Đầu tiên, Jobs suy ngẫm về ý tưởng thử một vài cửa hàng và xem

xem chúng hoạt động ra sao. Nhưng theo lời khuyên của Mickey Drexler, Jobs cho xây dựng một cửa hàng bí mật tại kho hàng gần với HQ Cupertino của Apple. Cửa hàng này được thiết kế theo đúng quy trình các sản phẩm của Apple: chúng sẽ xây dựng mô hình sản phẩm để có thể cải thiện và nâng cấp cho đến khi trở nên hoàn hảo.

Johnson đã tập hợp một đội ngũ khoảng 20 chuyên gia bán lẻ và nhà thiết kế cửa hàng, rồi bắt đầu thử nghiệm với nhiều mẫu thiết kế cửa hàng khác nhau. Để làm cho các cửa hàng trở nên thân thiện, gần gũi, đội ngũ này đã quyết định sử dụng các vật liệu tự nhiên là gỗ, đá, kính và thép không gỉ.

Màu sắc trung tính và cửa hàng sẽ có độ sáng tốt để làm lấp lánh tôn lên sản phẩm. Đặc biệt, các nhà thiết kế rất chú ý vào từng chi tiết. Trong những ngày đầu, Jobs đến thăm đội thiết kế này thường xuyên. Trong suốt buổi họp, nhóm đã rất vất vả chỉ để cân nhắc ba loại ánh sáng nhằm đảm bảo cho các máy iMac đa màu sẽ lấp lánh khi họ làm thành các quảng cáo in sáng loáng, theo lời tạp chí *Business 2.0*. “Mọi bộ phận nhỏ trong cửa hàng đều được thiết kế với rất nhiều chi tiết như thế này,” Johnson nói.

Tháng 10/2000, sau vài tháng lao động, khi cửa hàng mô hình đã gần như hoàn thành thì Johnson có một phát kiến. Johnson nhận ra rằng cửa hàng này không phản ánh triết lý trung tâm số của Apple, trong đó đặt máy tính là trung tâm của phong cách sống số. Các máy tính được ở một góc và các máy quay ở góc còn lại, gần giống với Best Buy. Johnson nhận ra rằng cửa hàng nên ghép các máy tính với các máy quay lại với nhau với dụng ý cho khách hàng thấy rằng họ có thể sử dụng máy Mac để làm những việc như tạo ra một quyển sách điện tử với các bức ảnh số hoặc chuyển một đoạn phim gia đình sang định dạng DVD.

“Steve, tôi nghĩ chúng ta đã sai” Johnson nói với Jobs. “Tôi nghĩ chúng ta đã mắc một sai lầm. Chúng ta đang hướng về một tương lai số, chứ không chỉ đơn thuần là việc giới thiệu sản phẩm.”³⁷ Johnson nhận ra rằng sẽ hiệu quả hơn nếu trình diễn cho khách hàng thấy chức năng của các trung tâm số, với máy quay phim, máy ghi âm-ghi hình, và máy chơi nhạc MP3 được kết nối với máy tính. Các máy đang hoạt động sẽ được sắp xếp theo “các vùng giải pháp”, chỉ ra cách máy Mac có thể được sử dụng tương thích cho việc thiết kế ảnh số, chỉnh sửa video và soạn nhạc. Đó là những chương trình mà nhóm các khách hàng tiềm năng thực sự mong muốn có.

Đầu tiên, Jobs không hề quan tâm tới điều này: “Anh có biết anh đang nói gì không? Anh có biết rằng chúng ta sẽ phải bắt đầu lại

không?” Jobs quát lên, giận dữ lao về phòng làm việc của mình. Nhưng cũng rất nhanh chóng, Jobs đã thay đổi thái độ. Vẫn trong hôm đó, Jobs đã quay lại văn phòng của Johnson với một tâm trạng tốt hơn. Jobs nói với Johnson rằng hầu hết các sản phẩm của Apple đã được đặt lên giá và sẵn sàng khởi động, giống như iMac. Đó đã là một phần của tiến trình công việc. Trong bài phỏng vấn sau này với *Fortune*, Jobs nói, phản ứng ban đầu của mình đó là: “Ôi hỡi trời, chúng tôi đang bị giằng xé!” nhưng Johnson đã đúng. “Tôi không biết, chúng tôi đã mất thêm 6, hay 9 tháng vì điều đó. Nhưng đó là quyết định đúng đắn mang lại một bước tiến xa”.

Sau khi thiết kế lại, cửa hàng mẫu được chia thành 4 ngăn, mỗi ngăn đều để dành cho các “vùng giải pháp” của Johnson. 1/4 trước của cửa hàng là dành cho sản phẩm, 1/4 nữa là dành cho nhạc và ảnh, phần tư thứ ba là dành cho Genius Bar và phim, và phần tư cuối cùng là để thiết bị và các sản phẩm khác phía sau cửa hàng. Ý tưởng là phải tạo một không gian để khách hàng có thể tìm thấy toàn bộ “các giải pháp” cho các vấn đề liên quan đến lối sống mà họ đang tìm kiếm – giống như việc chụp và chia sẻ ảnh số hoặc chỉnh sửa và tạo DVD.

Cửa hàng được thiết kế như một nơi công cộng, giống như một thư viện, hơn việc chỉ là nơi trưng bày sản phẩm. “Chúng tôi muốn chuỗi cửa hàng của mình không chỉ hướng đến sản phẩm, mà chủ yếu là hướng mục tiêu tới việc đem đến hàng loạt các trải nghiệm cho khách hàng. Điều này sẽ làm nó có ý nghĩa hơn nhiều so với việc chỉ đơn thuần là một cửa hàng mà thôi,” John nói.

Apple đảm bảo việc các cửa hàng của mình luôn chật khách bằng cách cung cấp khả năng truy cập không giới hạn với các máy tính kết nối internet và tổ chức rất nhiều các sự kiện trong cửa hàng. Hàng tuần, có các hội thảo, lớp học và – tại các gian hàng lớn hơn – có tổ chức những buổi nói chuyện với các chuyên gia sáng tạo kết hợp với những chương trình biểu diễn của các ban nhạc. Trong suốt mùa hè, Hội trại Apple luôn hấp dẫn hàng nghìn các học sinh nhỏ tuổi đến tham gia các bài học về máy tính suốt những tháng hè yên ả truyền thống.

Các cửa hàng quy mô lớn hơn sẽ có các cầu thang làm bằng kính, đơn giản để khuyến khích khách hàng trèo lên tầng hai, mà theo thông lệ sẽ có ít người qua lại hơn (Cầu thang kính đã trở thành một lực hấp dẫn lớn và giành được nhiều giải thưởng).

Gần gũi ám cúng với Quầy Thông minh.

Sự đổi mới quan trọng nhất đó là việc huấn luyện thực hành và hỗ trợ tại Quầy Thông minh. Năm 2000, việc sửa chữa máy tính phải tốn

vài tuần. Khách hàng gọi điện đến nơi bảo hành, gửi máy tới công ty và đợi công ty gửi về. “Điều đó sẽ không giúp làm phong phú thêm cuộc sống của họ,” Johnson nói.

Apple quyết định thay đổi hoàn toàn phương cách bảo dưỡng sửa chữa vào các ngày trong tuần.

Quầy Thông minh đã trở thành một đặc tính nổi trội nhất trong chuỗi cửa hàng của Apple, và trở thành một xu hướng phổ biến nhất ngày nay. Khách hàng thích việc họ có thể được trực tiếp tham gia, xem xét cách giải quyết các vấn đề, hoặc loại bỏ các thiết bị lỗi ngay tại trung tâm mua bán địa phương hơn là việc gửi thiết bị đến công ty và ngồi nhà chờ đợi. “Khách hàng khá thích thú với các Quầy Thông minh của chúng tôi,” Johnson nói.

Apple ước tính năm 2006, trung bình một tuần có hơn 1 triệu lượt người viếng thăm Quầy Thông minh. Tại các cửa hàng quy mô lớn, thường có các dòng người đứng đợi Quầy Thông minh trước khi cửa hàng mở. Mô hình này gần như thành công mỹ mãn. Vì số lượng khách hàng đến cửa hàng tăng mạnh, các Quầy Thông minh đã trở nên quá đông đúc, và nhiều Quầy phải lên các lịch hẹn để giải quyết nhu cầu này.

Ý tưởng về Quầy Thông minh xuất phát từ khách hàng. Johnson đã hỏi một nhóm chuyên gia xem kinh nghiệm tốt nhất của họ về khách hàng là gì. Hầu hết đều nói tới bàn phục vụ ở các khách sạn vì ở đó chỉ có sự giúp đỡ, không có hoạt động mua bán. Johnson nhận thấy việc lắp đặt một bàn phục vụ ở các cửa hàng máy tính có lẽ là một ý tưởng hay. Johnson cho rằng nó giống như một quầy rượu thân thuộc, ở đó chủ quầy chỉ đưa ra những lời khuyên bổ ích thay vì chuốc thêm rượu cho khách hàng.

Khi lần đầu tiên Johnson đề cập ý tưởng này với Jobs, Jobs có lẽ hơi hoài nghi. Jobs thích ý tưởng hỗ trợ trực tiếp, nhưng sẽ phải cần rất nhiều chuyên viên máy tính. Jobs lo ngại rằng họ sẽ không có đủ những nhân viên có kỹ năng để giao tiếp với khách hàng. Nhưng Johnson đã thuyết phục ông chủ của mình rằng hầu hết những người trẻ tuổi đều rất thông thạo máy tính và họ gần như không gặp chút khó khăn nào để có thể thuê được những nhân viên nhiệt tình, giỏi về dịch vụ và chuyên nghiệp về công nghệ.

Ý tưởng quan trọng nhất mà Johnson đưa ra về công việc của các nhân viên chính là việc miễn trừ các khoản tiền hoa hồng bán hàng, một vấn đề được xem là tương đối quy chuẩn trong hoạt động bán lẻ hàng điện tử cho người tiêu dùng. “Ở Apple mọi người nghĩ rằng tôi thật

điên rồ,” Johnson nói. Nhưng Johnson không muốn các cửa hàng trở thành nơi gây áp lực do tình trạng bán hàng gây ra. Ông ấy muốn đội ngũ nhân viên ở trong trái tim của người tiêu dùng, chứ không phải trong cái ví của họ.

Các nhân viên của Apple phải từ tốn thuyết phục khách hàng – rất nhiều trong số khách hàng là những người dùng Windows vẫn còn hoài nghi về Apple – chuyển sang dùng Mac. Johnson hiểu rằng đối với hầu hết khách hàng, đó sẽ không phải là một quyết định đơn giản. Đường như họ sẽ đi thăm cửa hàng 3 hoặc 4 lần trước khi quyết định, và điều cuối cùng Johnson muốn là khách hàng sẽ không phải lo lắng về người bán hàng của Apple.

Thay vì trả các khoản tiền hoa hồng, Johnson quyết định tăng cường thêm vị thế cho các nhân viên bán hàng. Những nhân viên tốt nhất sẽ trở thành một Thiên Tài về Mac hoặc một nhà diễn thuyết trên sân khấu. Johnson cho biết, “Công việc của bạn sẽ được nâng tầm tới vị trí chẳng hạn như tôi là Thiên tài về Mac. Tôi là người am hiểu về Mac nhất trong thành phố này. Mọi người hỏi tôi trên mạng internet, đến gặp tôi ở cửa hàng để tôi có thể giúp họ. Công việc của tôi là làm giàu cho cửa hàng bằng việc bổ sung kinh nghiệm cho khách hàng.”

Việc bỏ đi khoản tiền hoa hồng đã nâng tầm công việc này thoát khỏi vị trí mậu dịch thuần túy, và biến nó trở thành mang tính nghề nghiệp nhiều hơn. Mặc dù rất nhiều nhân viên làm việc bán thời gian hoặc trả lương theo giờ, nhưng họ vẫn yêu thích phương diện vị thế chuyên nghiệp nhất định của công việc này. Johnson nói: “Đó không phải là những vấn đề nhàm chán hay nặng nề kiểu như tôi phải đến bán hàng và chăm sóc khách hàng. Mà tôi đang bắt ngờ làm phong phú cuộc sống của khách hàng. Và đó là cách chúng tôi lựa chọn, đó là cách chúng tôi thúc đẩy và đó là cách chúng tôi đào tạo những con người của mình.” Đây là Apple cổ điển, tất nhiên là vậy rồi: thậm chí đến bán lẻ cũng được truyền cảm hứng từ những xúc cảm về một sứ mệnh.

Apple luôn cố gắng tuyển chọn các tài năng máy tính mới ra trường, những người trẻ tuổi luôn nghĩ rằng làm việc trong các cửa hàng của Apple là một khởi đầu tốt đẹp. Vì thế như một sự khuyến khích, Apple đưa ra giải pháp đào tạo đồng thời. Vừa làm việc tại cửa hàng, các nhân viên vừa được học cách sử dụng các ứng dụng phần mềm như Final Cut Pro, Garageband, và các ứng dụng khác có thể được xem là hữu dụng sau này. Mức doanh thu lúc này tương đối nhỏ đối với lĩnh vực bán lẻ: khoảng 20%, trong khi trung bình của ngành công nghiệp này là trên 50%, theo cung cấp của Apple.

Các cửa hàng đang phát triển từ các trung tâm mua sắm được thiết

kế phù hợp để trở thành môi trường học tập tốt. Apple đã bổ sung thêm các “quầy” tư vấn trong một số cửa hàng lớn hơn, bao gồm các quầy iPod, trong đó có tư vấn và sử chữa, có quầy Studio để giúp khách hàng thực hiện các dự án sáng tạo như làm các đoạn phim hoặc tạo ra các quyển sách ảnh. Ý tưởng về các quầy tư vấn miễn phí bắt đầu được mở rộng ra các hãng bán lẻ khác. Ví dụ như hãng rau củ quả Whole Foods năm 2006 bắt đầu thử nghiệm tư vấn về cách thức nấu nướng và gia vị tại một quầy hàng ở Austin, Texas.

Trái với hầu hết các công ty máy tính bán sản phẩm tại các cửa hàng với quy mô rộng lớn, và thường chỉ hỗ trợ thông qua điện thoại, các cửa hàng của Apple hoàn toàn khác. Johnson gọi đó là sự “tác động tinh tế”, một thuật ngữ ám chỉ đến con người thay vì máy tính. Đôi khi thuật ngữ này được người ta dùng để hàm ý về dịch vụ khách hàng tốt. Nordstrom và Starbucks được coi là những tác động tinh tế, nhưng không ai dùng thuật ngữ này với máy tính. “Trong thế giới công nghệ, liệu có tốt không khi có một chút tác động tinh tế?” Jobs và Johnson đã quyết định đặt dịch vụ tốt trong hoạt động mua sắm máy tính và thay đổi cách thức mà người ta đi mua các mặt hàng công nghệ.

Các cửa hàng bán lẻ đã minh chứng cho sự đổi mới trong công việc của Apple. Không giống như Power Mac Cube, các cửa hàng của Apple được thiết kế dựa trên kinh nghiệm sâu sắc về khách hàng. Giống tất cả các sản phẩm khác của Apple, các cửa hàng này lần đầu tiên xuất hiện trong quá trình phát triển. Apple thoáng và linh động trong cách suy nghĩ, và không ngại đánh cắp một số ý tưởng tốt nhất từ các hãng khác. Triết lý, thiết kế và cách bố trí của các cửa hàng đều xuất phát từ chiến lược trung tâm số. Và việc thực thi công đoạn này có khởi nguồn từ việc Jobs chú trọng không ngừng vào kinh nghiệm về khách hàng.

CÁC BÀI HỌC TỪ STEVE

- *Đừng quên tìm hiểu khách hàng.* Chiếc Cube đã thất bại vì nó được tạo ra cho các nhà thiết kế, chứ không phải cho khách hàng.
- *Nghiên cứu thị trường và ngành.* Jobs luôn chú ý xem công nghệ mới nào sẽ lên ngôi.
- *Trong đầu đừng luôn nghĩ đến việc phải đổi mới.* Hệ thống hóa sự đổi mới chẳng khác nào xem Michael Dell đang cố gắng khiêu vũ. Thật thảm hại.
- *Tập trung vào các sản phẩm.* Các sản phẩm là lực hấp dẫn sẽ biến tất cả hòa hợp với nhau.
- *Nhớ rằng động cơ sẽ tạo ra sự khác biệt.* Tập trung tạo ra sản phẩm

vĩ đại, chứ không phải để biến mình thành hãg to nhất hay giàu nhất.

- *Đánh cắp.* Bỏ hết ngại ngùng trong việc đánh cắp ý tưởng vĩ đại của người khác.
- *Nói kết.* Với Jobs, sáng tạo đơn giản chỉ là sự kết nối các thứ lại với nhau.
- *Nghiên cứu.* Jobs là một sinh viên đam mê nghệ thuật, thiết kế và kiến trúc. Jobs thậm chí còn chạy quanh bãi đỗ xe để xem những chiếc xe Mercedes.
- *Linh động.* Jobs đã từ bỏ rất nhiều truyền thống từng tồn tại từ lâu và biến Apple trở nên đặc biệt – bằng việc đổi mới.
- *Đốt tài sản.* Jobs đã hủy chiếc iPod phổ biến nhất để nhường chỗ cho một mẫu mới và mỏng hơn. Đốt tài sản, bạn phải đứng dậy và tiếp tục kiếm sống.
- *Nguyên mẫu.* Thậm chí chuỗi các cửa hàng bán lẻ của Apple cũng được phát triển giống như mọi sản phẩm khác hãg có: lên mô hình, thay đổi và cải tiến.
- *Hỏi khách hàng.* Quầy thông minh phổ biến có nguồn gốc từ khách hàng.

7. NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP: IPOD XUẤT HIỆN NHƯ THẾ NÀO

“Phần mềm là kinh nghiệm sử dụng. Giống như những gì iPod và iTunes chứng minh, phần mềm đã trở thành công nghệ thúc đẩy sự phát triển của không chỉ máy tính mà cả điện tử dân dụng.”

– Steve Jobs

iPod là sản phẩm đã biến Apple từ một công ty máy tính đang phải đấu tranh để sinh tồn trở thành biểu tượng quyền lực về điện tử. Cách thức ra đời của iPod đã chứng minh nhiều điểm được thảo luận trong các chương trước đó: Nó là sản phẩm của một đội ngũ nhỏ hợp tác chặt chẽ với nhau. Nó được ra đời từ chiến lược đổi mới của Jobs – chiến lược trung tâm số. Thiết kế của nó dựa trên việc tìm hiểu kinh nghiệm của khách hàng – cách thức điều khiển một thư viện lưu trữ lớn các giai điệu số. Nó xuất hiện thông qua quá trình cải tiến thiết kế của Apple, và một vài ý tưởng chủ chốt xuất phát từ các nguồn không tưởng (bánh xe cuộn được đề xuất bởi một nhân viên quảng cáo chứ không phải một nhà thiết kế). Nhiều thành phần chính bắt nguồn từ bên ngoài công ty, nhưng Apple đã kết hợp chúng lại với nhau một cách sáng tạo và độc đáo. Và nó được thiết kế bí mật đến nỗi ngay cả Jobs cũng không biết là Apple đã đăng ký thương hiệu cho sản phẩm iPod.

Nhưng trên hết, iPod thực sự là một nỗ lực chung của cả tập thể. “Chúng tôi đã tổ chức rất nhiều phiên họp tập thể”, một người trong cuộc đã giải thích như vậy. “Các sản phẩm tại Apple được tạo ra một cách có hệ thống. Rất nhiều cuộc họp đã được tổ chức, với nhiều người tham gia và xuất hiện nhiều ý tưởng khác nhau. Đó là một phương pháp tiếp cận mang tính tập thể.”

Sai lầm của Jobs: Khách hàng muốn âm nhạc, không muốn video

Cũng giống như Power Mac Cube, Jobs đã mắc phải một sai lầm khác trước đó với sản phẩm iMac: ông đã không đưa vào chức năng in đĩa CD. Một trong những đặc điểm chủ yếu của sản phẩm iMac thế hệ đầu là khả năng kết nối với máy quay video của người tiêu dùng thông qua một cổng FireWire. FireWire là thiết bị chuẩn trên nhiều máy quay video, và iMac là một trong những máy tính đầu tiên được thiết kế như

một trạm chỉnh sửa video gia đình.

Từ lâu, Jobs đã quan tâm tới video, và ông nghĩ rằng iMac có tiềm năng giúp ích cho video giống như những gì Mac thế hệ đầu đã làm đối với việc ấn loát văn phòng. Phần mềm số đầu tiên mà Jobs tạo ra là iMovie – một ứng dụng chỉnh sửa video dễ sử dụng.

Vấn đề nằm ở chỗ, cuối những năm 1990, người tiêu dùng quan tâm tới nhạc số hơn là video số. Jobs đã quá chú trọng vào video mà không chú ý đến sự bắt đầu của cuộc cách mạng âm nhạc số. Jobs vốn nổi tiếng là một người đi trước về công nghệ. Giả sử ông có khả năng tiên đoán công nghệ tương lai – giao diện máy bằng đồ họa, chuột, máy nghe nhạc MP3 thời trang – nhưng ông hoàn toàn bỏ quên hàng triệu người yêu âm nhạc – những người đã thực hiện các giao dịch âm nhạc hàng tỷ lần trên Napster và các mạng chia sẻ dữ liệu khác. Những người sử dụng đã chia sẻ các giai điệu trong các tuyển tập CD của họ qua mạng Internet. Năm 2000, âm nhạc đã bắt đầu chuyển từ máy stereo sang máy tính. Cuộc đổ xô sang âm nhạc số được đánh dấu từ các phòng ngủ tập thể, và mặc dù sinh viên là nguồn khách hàng lớn của iMac nhưng Apple vẫn chưa có phần mềm máy hát tự động để quản lý các tuyển tập âm nhạc số.

Tháng 1/2001, Apple đã công bố khoản thua lỗ 195 triệu USD, chủ yếu do sự suy thoái kinh tế chung và sự suy giảm mạnh mẽ về doanh số bán hàng. Đó là khoản thua lỗ đầu tiên và duy nhất tính theo quý kể từ khi Jobs trở lại. Khách hàng đã ngừng mua các máy tính iMac không có chức năng in đĩa CD. Trong một hội nghị với các nhà phân tích, Jobs đã thừa nhận rằng Apple đã “lỡ chuyến tàu” khi loại bỏ chức năng in đĩa CD khỏi dòng iMac. Ông đã bị trừng phạt. “Tôi cảm giác mình như một người ngớ ngẩn”, Jobs nói sau đó. “Tôi nghĩ mình đã bỏ lỡ cơ hội. Chúng tôi phải nỗ lực hơn nữa để nắm bắt nó.”

Các hãng máy tính khác đã không bỏ lỡ cơ hội của họ. Chẳng hạn, Hewlett-Packard đã bổ sung chức năng ghi đĩa CD vào các máy tính của hãng này, một bộ phận mà Apple cần phải thêm vào trong sản phẩm của mình. Để thực hiện điều đó, Apple mua phần mềm nghe nhạc phổ thông mang tên SoundJam từ một công ty nhỏ và thuê lập trình viên của công ty này là Jeff Robbin. Dưới sự chỉ đạo của Jobs, Robbin đã trải qua nhiều tháng để cải tiến lại SoundJam thành iTunes (chủ yếu là làm cho nó đơn giản hơn). Jobs đã giới thiệu sản phẩm này tại buổi triển lãm Macworld Expo tháng 1/2001.

Jobs cho biết: “Apple đã thực hiện những gì Apple có chuyên môn nhất: biến những thiết bị phức tạp trở thành đơn giản, và thậm chí làm cho chúng trở nên có sức mạnh hơn trong quá trình cải tiến. Và chúng

tôi hy vọng giao diện máy đơn giản hơn nhiều sẽ lôi cuốn nhiều người hơn vào cuộc cách mạng âm nhạc số.”

Trong khi Robbin đang làm việc với sản phẩm iTunes, Jobs và đội ngũ quản trị của ông đã bắt đầu tìm kiếm xem có thiết bị nào có thể cải tiến được không. Họ nhận thấy rằng máy chụp ảnh và máy quay video số được thiết kế khá đẹp mắt nhưng máy nghe nhạc lại là một vấn đề khác. “Những sản phẩm này chưa được bắt mắt”, Greg Joswiak, phó chủ tịch phụ trách tiếp thị máy nghe nhạc iPod đã nói trên tạp chí *Newsweek* như vậy.

Máy nghe nhạc số hoặc quá lớn và thô hoặc nhỏ gọn nhưng lại vô dụng. Hầu hết đều dựa trên các bộ nhớ khá nhỏ, 32 hoặc 64 MB, cho phép chúng chỉ lưu trữ được khoảng vài chục bài hát – không nhiều hơn so với một máy chạy CD cầm tay rẻ tiền.

Nhưng một vài máy nghe nhạc đã dựa trên một đĩa cứng mới 2,5 inch của hãng Fujitsu. Nổi tiếng nhất là Nomad Jukebox từ công ty Creative của Singapore. Với kích thước tương đương một máy nghe nhạc cầm tay nhưng nặng gấp đôi, Nomad Jukebox cho thấy khả năng lưu trữ hàng ngàn bài hát trên một thiết bị nhỏ. Nhưng thiết bị này cũng có những khiếm khuyết nghiêm trọng: nó sử dụng USB để truyền tải bài hát từ máy tính một cách thủ công với tốc độ rất chậm. Giao diện không đẹp mắt và thường cạn pin chỉ trong 45 phút.

Đây là một cơ hội cho Apple

“Tôi không biết ý tưởng thiết kế một máy nghe nhạc là của ai, nhưng Steve đã chớp lấy ý tưởng đó khá nhanh chóng và ông ấy đã yêu cầu tôi nghiên cứu ý tưởng đó”, Jon Rubinstein, một kỹ sư kỳ cựu – trưởng phòng phụ trách phần cứng của Apple trong hơn một thập kỷ đã nói như vậy. Rubinstein, một người New York điển hình, ngoài 50, cao, gầy với dáng vẻ ngay thẳng và một nụ cười thân thiện hiện đang giữ cương vị giám đốc điều hành của Palm.

Rubinstein gia nhập Apple năm 1997 sau khi rời NeXT – nơi ông là người phụ trách phần cứng. Trong thời gian ở Apple, Rubinstein phụ trách giám sát một loạt các máy móc, từ máy tính Bondi-blue iMac thế hệ đầu tiên đến máy làm lạnh bằng nước, và tất nhiên là cả iPod. Khi Apple chia thành 2 bộ phận riêng biệt là iPod và Macintosh năm 2004, Rubinstein được giao phụ trách mảng iPod – một bằng chứng về vai trò quan trọng của Rubinstein cũng như iPod đối với Apple.

Đội ngũ nhân viên của Apple biết rằng sản phẩm này sẽ khắc phục hầu hết các vấn đề mà Nomad gặp phải. Cổng kết nối FireWire của máy có thể truyền tải nhanh chóng các bài hát từ máy tính sang máy nghe

nhạc: toàn bộ một đĩa CD trong vòng vài giây và một thư viện lớn các bài hát định dạng MP3 trong vài phút. Và nhờ sự phát triển nhanh chóng của ngành công nghiệp điện thoại di động, các loại pin và màn hình mới đã nhanh chóng xuất hiện trên thị trường. Đây chính là “định hướng kịp thời” của Jobs – luôn để mắt tới những tiến bộ công nghệ có lợi.

Tháng 2/2001, trong buổi triển lãm Macworld Expo thường niên tại Tokyo, Rubinstein đã thực hiện một chuyến thăm Toshiba, nhà cung cấp phần cứng của Apple. Tại đây, các nhà lãnh đạo Toshiba đã cho ông xem một ổ cứng mới nhỏ xíu. Ổ cứng chỉ có đường kính 1,8 inch – nhỏ hơn nhiều so với ổ cứng Fujitsu 2,5 inch đang được sử dụng trong các máy nghe nhạc đang cạnh tranh lúc bấy giờ – nhưng Toshiba không có bất kỳ ý tưởng nào về việc sử dụng nó. “Họ nói rằng họ không biết làm gì với nó. Có lẽ là kẹp nó vào trong một cuốn sổ tay nhỏ”, Rubinstein hỏi ngược lại. Nhưng Rubinstein lại biết cần phải làm gì. “Tôi quay về gặp Steve và nói rằng ‘Tôi biết phải làm điều đó thế nào rồi. Tôi đã có tất cả các bộ phận cần thiết.’ Ông ấy nói với tôi: ‘Vậy thì tiến hành thôi.’”

“Jon rất giỏi trong việc xem xét nắm bắt một công nghệ mới và nhanh chóng đánh giá chất lượng của công nghệ đó”, Joswiak nói với *Cornell Engineering Magazine*. “iPod là bằng chứng rõ ràng nhất về khả năng của Jon trong việc nhận ra tiềm năng của một thiết bị công nghệ: ổ cứng rất, rất nhỏ.”

Rubinstein không muốn làm phân tâm bất kỳ kỹ sư nào làm việc về dự án Mac mới, vì vậy tháng 2/2001 ông đã thuê một người cố vấn, kỹ sư Tony Fadell, để xây dựng các chi tiết. Fadell có rất nhiều kinh nghiệm trong thiết kế các thiết bị cầm tay: ông đã phát triển các sản phẩm nổi tiếng cho cả General Magic và Philips. Một người quen đã cho Rubinstein số điện thoại của ông. “Tôi đã gọi cho Tony”, Rubinstein nói. “Lúc đó ông đang đi trượt tuyết. Ông ấy không biết mình sắp phải làm gì cho đến khi ông bước vào cửa phòng.”

Jobs muốn máy nghe nhạc phải có trước mùa thu, trước mùa mua sắm. Fadell được giao phụ trách một đội ngũ nhỏ bao gồm các kỹ sư và các nhà thiết kế làm việc cùng nhau. Rubinstein cho biết iPod được chế tạo trong bí mật. Từ đầu đến cuối, trong số 7.000 người làm việc tại Apple vào thời điểm đó chỉ có khoảng 50 đến tối đa 100 người biết đến sự tồn tại của dự án iPod. Để hoàn thành dự án càng sớm càng tốt, đội ngũ đã mua rất nhiều bộ phận chi tiết từ bên ngoài: ổ cứng từ Toshiba, pin từ Sony, một số chip điều khiển do Texas Instruments cung cấp.

Bản thiết kế phần cứng cơ bản được mua từ một công ty ở Silicon Valley gọi là PortalPlayer chuyên thiết kế các mẫu tham khảo cho nhiều

máy nghe nhạc số khác nhau, từ một máy cỡ lớn cho phòng khách đến một máy cầm tay có kích thước tương đương một bao thuốc lá.

Đội ngũ cũng dựa chủ yếu vào chuyên môn của Apple. “Chúng tôi không bắt đầu từ con số không”, Rubinstein nói. “Chúng tôi có sẵn một nhóm kỹ sư phần cứng. Chúng tôi cần một nguồn cung điện, chúng tôi có một nhóm nghiên cứu nguồn cung điện. Chúng tôi cần một màn hình hiển thị, chúng tôi có một nhóm nghiên cứu màn hình hiển thị. Chúng tôi đã sử dụng một nhóm kiến trúc. Đây là một sản phẩm được sinh ra từ những công nghệ chúng tôi có sẵn.”

Vấn đề gai góc nhất chính là thời lượng của pin. Nếu ổ đĩa được duy trì ở trạng thái hoạt động trong khi đang chơi nhạc thì sẽ rất nhanh hết pin. Giải pháp là đưa các bài hát vào một bộ nhớ trống để giảm lượng tiêu thụ pin. Ổ đĩa có thể để ở chế độ nghỉ cho đến khi nó được sử dụng để tải thêm các bài hát. Trong khi các nhà sản xuất khác sử dụng một cấu trúc tương tự để đảm bảo sự chuyển tiếp giữa các bài hát thì thế hệ iPod đầu tiên đã có một bộ nhớ trung gian 32MB cho phép kéo dài thời lượng pin lên 10 giờ thay vì 2 đến 3 giờ. Mặc dù thiết bị bao gồm nhiều bộ phận nhưng hình dạng cuối cùng của iPod đã được định hình rõ ràng. Tất cả các bộ phận đều kết hợp một cách tự nhiên với nhau thành một hộp mỏng với kích thước tương đương một bộ bài.

“Đôi khi có những thứ có thể dễ dàng nhận ra nguyên liệu làm ra chúng và đây là một trong những thứ như vậy”, Rubinstein nói. “Có thể dễ dàng tưởng tượng ra hình dạng của nó khi nó được ráp lại với nhau.”

Tuy nhiên, nhóm thiết kế của Apple, đứng đầu là Jonathan Ive, đã thiết kế hết mẫu này đến mẫu khác. Nhóm thiết kế của Ive đã phối hợp chặt chẽ với các nhà sản xuất và các kỹ sư, luôn luôn thay đổi và cải tiến thiết kế.

Để có thể tháo chúng ra một cách dễ dàng, các mẫu thiết kế iPod ban đầu được tạo ra bên trong các hộp polycarbonate lớn có kích thước tương đương một hộp giày lớn và được biết đến với tên gọi là “Các đơn vị bí mật” (Stealth Units). Giống như nhiều công ty ở Silicon Valley, Apple khó tránh khỏi tình trạng gián điệp công nghiệp từ các đối thủ – những người muốn biết về những gì Apple đang làm.

Nhiều nhà quan sát đã đề nghị rằng các hộp polycarbonate sẽ giúp che dấu các mẫu thiết kế khỏi các gián điệp tương lai. Nhưng các kỹ sư nói rằng các hộp này chỉ có vai trò đơn thuần về mặt chức năng: chúng lớn và dễ sử dụng, và dễ dàng tháo ra nếu có vấn đề.

Để tiết kiệm thời gian phát triển phần mềm iPod, một hệ thống điều

hành cơ bản cấp thấp đã được đưa vào làm nền tảng phát triển. Phần mềm này được mua từ Pixo, một công ty ở Silicon Valley được Paul Mercer, một cựu kỹ sư người đã từng làm việc về dự án Newton thành lập. Pixo đang phát triển một hệ điều hành cho điện thoại di động, và nó là hệ điều hành cấp thấp: nó kiểm soát những thứ như các lệnh đối với ổ cứng cho các file nhạc. Nó cũng chứa các thư viện dùng để thiết kế các giao diện, với các lệnh cho việc vẽ các đường thẳng hoặc hình hộp trên màn hình. Nó không bao gồm một giao diện đã hoàn thiện. Apple đã xây dựng giao diện nổi tiếng của mình dựa trên hệ điều hành cấp thấp của Pixo.

Ý tưởng về bánh xe cuộn được đề xuất bởi trưởng bộ phận marketing của Apple, Phil Schiller, người đã khẳng định trong một cuộc gặp trước đây rằng “bánh xe là giao diện máy đúng đắn cho sản phẩm này.” Schiller cũng đã đề xuất rằng bảng danh mục (menu) cần phải cuộn nhanh hơn khi xoay bánh xe, một đặc điểm nổi bật giúp phân biệt iPod so với các máy nghe nhạc khác. Ý tưởng về bánh xe cuộn có thể đã không được đưa ra nếu Apple tuân theo quá trình thiết kế truyền thống.

Bánh xe cuộn là đặc điểm nổi bật nhất của iPod. Sử dụng một bánh xe để điều khiển máy nghe nhạc là điều chưa từng có trước đây nhưng nó đạt được hiệu quả không ngờ. Các máy nghe nhạc MP3 lúc bấy giờ đã sử dụng các nút điều khiển thông thường. Bánh xe cuộn dường như là một sự sáng tạo phi thường. Tại sao không một ai tạo ra một thiết bị điều khiển như thế này trước đây? Tuy nhiên, bánh xe cuộn của Schiller không phải là một điều bất ngờ. Các bánh xe cuộn được dùng khá phổ biến trong lĩnh vực điện tử, từ chuột máy tính với các bánh xe cuộn đến các bánh xe ở cạnh các điện thoại Palm Pilots. Điện thoại Bang & Olufsen BeoCom cũng có bánh xe tương tự như của iPod để tìm danh sách liên lạc và cuộc gọi của điện thoại. Quay trở lại năm 1983, máy tính Hewlett-Packard 9836 cũng có một bàn phím với một bánh xe tương tự để cuộn văn bản.

Về phần mềm, Jobs giao cho lập trình viên Jeff Robbin phụ trách giám sát giao diện của iPod và sự tương tác với iTunes. Giao diện được thiết kế bởi Tim Wasko – người đã từng phụ trách giao diện đơn giản cho máy nghe nhạc QuickTime của Apple. Giống như các nhà thiết kế phần cứng, Wasko đã thiết kế hết mô hình này đến mô hình khác, trình bày các mô hình trên một bản dữ liệu có thể trải rộng trên một bàn hội nghị để chúng có thể được lựa chọn và thảo luận một cách nhanh chóng.

“Tôi nhớ đã ngồi với Steve và những người khác nhiều đêm liền, từ 9 giờ tối đến 1 giờ sáng, chọn ra giao diện cho chiếc iPod đầu tiên”, Robbin nói. “Nó được phát triển bằng phương pháp thử sai mỗi ngày để

trở nên đơn giản hơn. Chúng tôi biết chúng tôi đã đi đến đích khi nhìn nhau và nói: ‘Ồ, tất nhiên là như vậy. Tại sao chúng ta lại muốn thực hiện nó theo bằng bất kỳ cách nào khác?’” Giống như mô hình phần cứng của Jonathan Ive, giao diện của iPod cũng ra đời thông qua một quá trình thiết kế bằng phương pháp thử sai.

Jobs cho rằng rằng iPod hoạt động suôn sẻ với iTunes và nhiều chức năng nên được tự động hóa, đặc biệt là chức năng truyền tải âm nhạc. Mô hình này là phần mềm HotSync của Palm, tự động cập nhật Palm Pilots khi chúng được kết nối. Người sử dụng có thể kết nối iPod với máy tính và các bài hát sẽ tự động được truyền tải vào máy nghe nhạc mà không cần sự can thiệp của người sử dụng. Đây là một trong những bí quyết mang lại thành công cho iPod. Không giống như các máy nghe nhạc trước đó, iPod và iTunes đã loại bỏ được sự khó khăn trong việc kiểm soát một bộ sưu tập nhạc số. Hầu hết các máy nghe nhạc lúc bấy giờ đòi hỏi người sử dụng phải làm rất nhiều việc. Để tải bài hát, họ phải thực hiện thao tác kéo các bài hát vào biểu tượng máy nghe nhạc MP3 của họ. Đây là một việc làm phiền phức và không phải ai cũng muốn làm với thời gian của họ. iPod đã thay đổi điều đó. Jobs đã nói với tạp chí Fortune về cách thức hoạt động của iPod với những từ đơn giản sau: “Kết nối nó, vù một cái, xong.”

iPod được đặt tên như thế nào: “Mở cửa con tàu, Hal!”

Trong khi đội ngũ kỹ sư của Apple hoàn thành phần cứng, Robbin và công ty nghiên cứu về iTunes, thì một ký giả tự do chuyên viết bài quảng cáo đã nghiên cứu một cái tên cho công cụ mới này. Tên gọi iPod đã được Vinnie Chieco, một người sống ở San Francisco đưa ra, và ban đầu Jobs đã không chấp nhận tên này.

Chieco được Apple tuyển dụng vào một nhóm nghiên cứu các phương thức giới thiệu máy nghe nhạc MP3 không chỉ tới các chuyên gia máy tính mà còn phổ biến tới cả toàn thể công chúng. Nhiệm vụ này bao gồm việc tìm ra một cái tên cho sản phẩm, thực hiện các hoạt động tiếp thị và giải thích các chức năng của sản phẩm.

Trong khi làm việc về iPod, Chieco đã thảo luận với Apple trong nhiều tháng, đôi khi gặp gỡ với Jobs 2 đến 3 lần một tuần. Đội ngũ 4 người đã làm việc trong vòng bí mật, gặp gỡ nhau trong một văn phòng nhỏ không có cửa sổ nằm ở tầng trên cùng của tòa nhà thuộc bộ phận thiết kế đồ họa của Apple. Căn phòng được khóa bằng điện tử, và chỉ có 4 người có chìa khóa để vào, bao gồm cả Jobs. Căn phòng có một bàn hội nghị lớn và một vài máy tính. Những ý tưởng của họ được trưng bày trên các bức tường.

Bộ phận thiết kế đồ họa được giao nhiệm vụ thiết kế bao gói sản phẩm, sách giới thiệu, các thước phim quảng cáo và biển hiệu cửa hàng cho các sản phẩm của Apple cùng một số nhiệm vụ khác. Bộ phận thiết kế có một vị trí đặc quyền trong tổ chức của Apple: nó thường biết đến các sản phẩm bí mật của Apple trước khi sản phẩm này được khởi xướng. Để giữ bí mật, Apple được chia thành nhiều bộ phận. Giống như một cơ quan bí mật của chính phủ, các nhân viên chỉ được cung cấp những thông tin cần thiết. Các bộ phận khác nhau chỉ biết một phần về sản phẩm, chỉ có đội ngũ quản trị mới biết được toàn bộ chi tiết.

Để chuẩn bị nguyên liệu làm bao bì và biển hiệu, các họa sỹ và nhà thiết kế thuộc bộ phận đồ họa thường là những người đầu tiên được biết đến các chi tiết của sản phẩm, sau đội ngũ quản trị. Chẳng hạn, bộ phận đồ họa là một trong những nhóm đầu tiên của Apple biết đến tên của iPod để từ đó bắt tay vào thiết kế bao bì. Các nhóm khác làm việc về iPod – bao gồm đội ngũ phần cứng và phần mềm – chỉ biết đến sản phẩm bằng tên mật mã là Dulcimer. Thậm chí trong bộ phận đồ họa, thông tin cũng được tiết lộ một cách rất hạn chế. Bộ phận đồ họa có khoảng 100 nhân viên nhưng chỉ một bộ phận nhỏ, khoảng 20 đến 30 người, biết đến sự tồn tại của iPod, chưa nói đến tất cả các chi tiết của nó. Những người còn lại chỉ biết đến iPod khi Jobs giới thiệu công khai sản phẩm này trước công chúng tháng 10/2001.

Trong suốt quá trình đặt tên, Jobs đã gắn lên máy nghe nhạc mác hiệu: “1.000 bài hát trong túi của bạn”. Với mác hiệu này, tên của sản phẩm không cần thiết phải mang ý nghĩa giải thích; nó không cần liên quan đến âm nhạc hay các bài hát. Trong khi mô tả máy nghe nhạc, Jobs luôn luôn nhắc đến chiến lược trung tâm số của Apple: Mac là một trung tâm, hoặc một điểm kết nối trung tâm, cho một loạt các thiết bị. Điều này đã khiến Chieco bắt đầu suy nghĩ về các trung tâm kết nối các thiết bị.

Chieco đã chỉ ra rằng trung tâm cuối cùng sẽ là một tàu vũ trụ. Bạn có thể rời khỏi tàu vũ trụ trong một chiếc tàu nhỏ hơn – một cái pod – nhưng bạn phải trở lại tàu mẹ để tiếp nhiên liệu và lấy thức ăn. Sau đó, Chieco được xem một mẫu thiết kế iPod với lớp vỏ nhựa màu trắng. “Ngay khi nhìn thấy chiếc iPod trắng, tôi đã nghĩ đến 2001”, Chieco nói. “Mở cửa con tàu, Hal!”

Sau đó, chỉ còn vấn đề thêm tiền tố “i” giống như iMac. Khi Apple bắt đầu sử dụng tiền tố vào năm 1999 với iMac, Apple nói rằng tiền tố “i” là viết tắt của chữ “internet”. Nhưng tiền tố này hiện đang được sử dụng cho một loạt các sản phẩm – từ iPhone đến phần mềm iMovie – nó không còn mang nhiều ý nghĩa nữa. Một số cho rằng chữ “I” là người

đầu tiên, biểu thị cho đặc điểm cá nhân trong các sản phẩm của Apple.

Chieco đã trình bày với Jobs tên của sản phẩm cùng với hàng chục tên thay thế khác được viết trên những bản mục lục. Ông đã từ chối đề cập đến bất kỳ tên thay thế nào khác được xem xét. Khi Jobs kiểm tra lần lượt từng bản mục lục, ông đã chia chúng làm hai phần: một phần để lựa chọn và phần kia để loại bỏ. Nhưng cuối buổi gặp, Jobs đã yêu cầu 4 người trình bày quan điểm của họ. Chieco đã đưa ra bản mục lục đề tên iPod từ phần bị loại bỏ. “Dựa trên cách giải thích của Steve, theo tôi, cái tên này rất có ý nghĩa”, Chieco nói. “Nó là một sự tương đồng hoàn hảo. Đồng thời nó cũng rất logic. Do vậy, nó là một cái tên tốt.” Jobs nói với Chieco rằng ông sẽ cân nhắc về cái tên này.

Sau cuộc gặp, Jobs đã tham khảo ý kiến của rất nhiều người trong và ngoài công ty mà ông tin tưởng. “Ông đã loại bỏ rất nhiều tên”, Chieco cho biết. “Ông còn rất nhiều tên để lựa chọn. Ông bắt đầu đi hỏi xung quanh.” Vài ngày sau đó, Jobs thông báo với Chieco rằng ông đã quyết định chọn tên iPod. Ông đã không đưa ra lời giải thích. Ông chỉ nói đơn giản với Chieco rằng: “Tôi đã suy nghĩ về cái tên đó. Tôi thích nó. Đó là một cái tên đẹp.” Một nguồn tin từ Apple, người đã yêu cầu được giấu tên (vì không muốn bị sa thải), đã xác nhận câu chuyện của Chieco.

Athol Foden, một chuyên gia đặt tên và là chủ tịch của Brighter Naming, Mountain View ở California cho biết Apple đã đăng ký thương hiệu iPod ngày 24/7/2000 cho một cửa hàng internet, một dự án không bao giờ trở thành hiện thực. Theo hồ sơ, Apple đã đăng tên iPod cho “một cửa hàng internet bao gồm các thiết bị máy tính”.

Foden cho rằng tên “iPod” có ý nghĩa đối với một cửa hàng internet hơn là một máy nghe nhạc. “Họ đã phát hiện rằng tên “iPod” nằm trong số những cái tên đã được đăng ký trong tủ dụng cụ của họ”, ông nói. “Nếu bạn nghĩ về sản phẩm này, cái tên đó thực sự không phù hợp. Nhưng chẳng vấn đề gì. Đó là cái tên hay và ngắn gọn.”

Foden nói rằng cái tên này là một phát hiện tuyệt vời: Nó đơn giản, dễ nhớ, và quan trọng hơn là nó không mô tả về sản phẩm, do vậy nó vẫn có thể được sử dụng khi có sự phát triển về mặt công nghệ, thậm chí là khi chức năng của thiết bị được thay đổi. Ông cũng nhắc về ý nghĩa đôi của tiền tố “i”: chữ viết tắt của “internet” trong cụm từ “iMac” hoặc chữ “I” mang nghĩa là người đầu tiên.

Chieco đã bối rối khi tôi nói với ông rằng tên “iPod” đã được Apple đăng ký. Ông không biết điều đó và Steve Jobs cũng vậy. Chieco nói rằng cửa hàng Internet chỉ là một sự trùng hợp. Ông cho rằng có thể một nhóm khác của Apple đã đăng ký tên đó cho một dự án khác,

nhưng với tính bảo mật của công ty, không ai biết rằng đó là một cái tên đã được đăng ký của công ty.

Ngày 23/10/2001, khoảng 5 tuần sau sự kiện 11/9, Jobs đã giới thiệu sản phẩm hoàn thiện trong một sự kiện đặc biệt tại trụ sở của Apple. “Đây là một bước đột phá vĩ đại”, Jobs nói với các phóng viên.

Và sự thật đúng như vậy. Chiếc iPod nguyên thủy trông khá thô sơ: Nó giống một hộp thuốc lá lớn màu trắng với một màn hình đen trắng. Nhưng cứ mỗi 6 tháng Apple lại cải tiến, đổi mới và phát triển thiết bị đó với nhiều kiểu mẫu khác nhau, từ những chiếc Shuffle đơn giản đến những chiếc iPhone sang trọng.

Kết quả là, đến tháng 4/2007 đã có hơn 100 triệu sản phẩm được tiêu thụ, chiếm gần một nửa doanh thu của Apple. Đến cuối năm 2009, Apple tiếp tục bán được hơn 300 triệu iPod. Một số nhà phân tích cho rằng Apple có thể bán được 500 triệu chiếc iPod trước khi thị trường bão hòa. Tất cả những điều này sẽ làm cho iPod trở thành một trong những sản phẩm được tiêu thụ nhiều nhất mọi thời đại. Sản phẩm nắm giữ kỷ lục cho tới hiện nay là máy nghe nhạc Walkman của hãng Sony với 350 triệu sản phẩm đã được tiêu thụ trong suốt 15 năm ngự trị từ những năm 1980 đến đầu những năm 1990.

Có lẽ một trong những yếu tố quan trọng nhất mang lại thành công cho iPod là khả năng kiểm soát hoàn toàn đối với thiết bị: phần cứng, phần mềm và lưu trữ âm nhạc trực tuyến. Khả năng kiểm soát hoàn toàn là chìa khóa đối với chức năng của iPod, dễ sử dụng và đáng tin cậy. Và nó sẽ đóng vai trò quan trọng đối với tương lai của Apple trong thời đại bùng nổ giải trí số, như chúng ta sẽ thấy ở chương sau.

NHỮNG BÀI HỌC TỪ STEVE

- *Nếu bạn “lỡ chuyến tàu”, hãy nỗ lực để theo kịp.* Jobs ban đầu đã thất bại trong việc dự báo về cuộc cách mạng âm nhạc số nhưng đã sớm theo kịp thời đại.
- *Tìm kiếm cơ hội.* Apple không kinh doanh thiết bị nhưng Jobs đã thử xem liệu có cơ hội nào không.
- *Tìm kiếm “những hướng đi kịp thời” – tận dụng những tiến bộ lớn của thế giới.* iPod đã hưởng lợi từ sự phát triển của pin và màn hình trong ngành công nghiệp điện thoại di động.
- *Vạch ra một thời hạn nhất định.* Jobs muốn iPod xuất xưởng trước mùa thu. Lúc đó, chỉ còn 6 tháng để đưa iPod ra thị trường. Các hình thức phạt là điều cần thiết.

- *Không quan tâm đến nguồn gốc của những ý tưởng.* Phil Schiller, người đứng đầu bộ phận marketing của Apple, đã đề xuất về ý tưởng bánh xe cuộn của iPod. Các công ty khác thậm chí không bao giờ có việc đội ngũ marketing tham dự một cuộc họp về phát triển sản phẩm.
- *Không quan tâm đến xuất xứ của công nghệ* – đó là sự kết hợp mang lại thành công. iPod là tổng thể của nhiều bộ phận khác nhau.
- *Tận dụng chuyên môn của bạn.* Đừng bao giờ bắt đầu từ con số 0 – đội ngũ nguồn cung cấp điện của Apple chuẩn bị về pin trong khi các lập trình viên thiết kế giao diện. 6 tháng để đưa sản phẩm ra thị trường là điều không thể nếu Apple phát minh lại bánh xe.
- *Tin tưởng vào tiến trình của bạn.* iPod không phải là một điểm sáng bất ngờ hay một ý tưởng đột phá. Nó là kết quả của một quá trình thiết kế mang tính lặp đi lặp lại.
- *Đừng e ngại phương pháp thử sai.* Tương tự vô số mẫu hình của Jonathan Ive, giao diện mang tính đột phá của iPod được phát hiện từ một quá trình thử sai.
- *Làm việc theo nhóm.* iPod không có người khởi xướng duy nhất: không có người nào là “cha đẻ” duy nhất của iPod. Thành công luôn luôn có sự đóng góp của tập thể.

8. KIỂM SOÁT TOÀN BỘ: MỘT CÔNG CỤ TOÀN DIỆN

“Tôi luôn luôn muốn sở hữu và kiểm soát những công nghệ quan trọng trong mọi thứ chúng tôi làm.”

– Steve Jobs

Việc iPhone ra mắt mùa hè 2007 được mong đợi sẽ tạo nên một thành công vang dội tương tự như iPod – ngoại trừ một điều. Đó là Jobs đã loại bỏ các nhà phát triển phần mềm ra khỏi điện thoại iPhone, chỉ ít là lúc ban đầu. Trong những tuần sau đó kể từ khi ra mắt, đã xuất hiện một cơn bão phản đối từ các blogger mạng và các chuyên gia – những người lo ngại rằng iPhone sẽ là một sản phẩm mang nặng tính bảo thủ. Nó sẽ không chạy các phần mềm khác ngoài phần mềm của Apple. iPhone đã sẵn sàng để trở thành một trong những sản phẩm “hot” nhất nhưng nó cũng là “trái cấm” đối với ngành công nghiệp phần mềm. Những ứng dụng của bên thứ ba đều không sử dụng được, ngoại trừ các ứng dụng Web chạy trên trình duyệt của điện thoại. Nhiều nhà phê bình cho rằng việc loại bỏ các nhà phát triển phần mềm theo cách này là xu hướng kiểm soát điển hình của Jobs. Ông không muốn các lập trình viên bên ngoài làm hỏng sự hoàn hảo trong sản phẩm của ông.

“Jobs là một nghệ sĩ tài năng và có ý chí – người không muốn chúng kiến những sáng tạo của mình bị thay đổi theo chiều hướng xấu bởi những lập trình viên không xứng tầm”, Dan Farber, biên tập viên trưởng của ZDNet đã viết như vậy. “Nó giống như thể một ai đó ở ngoài đường thêm những vết cọ vào một bức tranh của Picasso hoặc thay đổi lời của một bài hát của Bob Dylan vậy.”

Jobs là người đặc biệt thích kiểm soát. Ông kiểm soát phần mềm, phần cứng và thiết kế của Apple. Ông kiểm soát các dịch vụ trực tuyến và marketing của Apple. Ông kiểm soát mọi phương diện trong hoạt động của công ty, từ bữa ăn của nhân viên đến việc họ có thể nói với gia đình họ nhiều hay ít về công việc của họ.

Các khuynh hướng kiểm soát của Jobs đã xuất hiện trở lại.

Năm 1984, sản phẩm của Jobs, chiếc máy tính Macintosh đầu tiên, đã xuất xưởng mà không có cánh quạt làm mát ở bên trong. Âm thanh của cánh quạt làm Jobs khó chịu, vì thế ông đã yêu cầu không lắp quạt trong máy tính Mac mặc dù các kỹ sư của ông đã phản đối quyết liệt (và

thậm chí họ đã lén lắp quạt vào các mẫu máy tính sau đó mà ông không biết). Để tránh tình trạng máy tính quá nóng, khách hàng đã mua một “ống khói Mac” – một ống dẫn làm bằng các tông gắn phía trên máy tính để tản nhiệt bằng phương pháp đối lưu. Ống dẫn nhiệt trông lố bịch – nó trông giống một cái mũ lừa bằng giấy – nhưng nó ngăn chặn máy tính khỏi tình trạng nóng chảy.

Jobs là một người cầu toàn và không dễ thỏa hiệp – một phẩm chất làm cho cả ông và công ty do ông sáng lập đều theo đuổi cùng một cách làm việc đặc biệt: duy trì sự kiểm soát chặt chẽ đối với phần cứng, phần mềm và các dịch vụ mà họ tiếp cận. Ngay từ ban đầu, Jobs luôn khóa kín các sản phẩm của mình. Từ những chiếc máy tính Mac đầu tiên đến những chiếc iPhone mới nhất, các hệ thống của Jobs luôn luôn được khóa để ngăn chặn người tiêu dùng khỏi can thiệp hoặc thay đổi chúng. Thậm chí phần mềm của ông cũng khó có thể bị thay đổi.

Đây là một giải pháp rất đặc biệt trong một ngành công nghiệp vốn đầy rẫy các tin tặc (*hacker*) và những kỹ sư muốn thể hiện dấu ấn cá nhân trong công nghệ của họ. Thực tế, nó được đa số thừa nhận như một sự đảm bảo tạm thời trong một thời đại thống trị bởi Microsoft với các sản phẩm phần cứng hạ giá. Nhưng hiện nay người tiêu dùng đều muốn có các thiết bị tốt, dễ sử dụng cho các chức năng nghe nhạc số, chụp hình và xem video. Sự kiên định của Jobs đối với việc kiểm soát “toàn bộ thiết bị” chính là câu thần chú mới trong ngành công nghệ. Thậm chí Bill Gates của hãng Microsoft, người đã đi tiên phong trong tiếp cận hàng hóa, cũng đang thay đổi cơ cấu sản phẩm và cạnh tranh với Jobs. Gates cũng đang bắt đầu sản xuất phần cứng và phần mềm – Zune và Xbox – tại “trung tâm số” của Microsoft. Việc kiểm soát toàn bộ sản phẩm có thể là một mô hình sai lầm trong 30 năm trước nhưng nó là mô hình đúng đắn cho 30 năm tiếp theo – thời đại phong cách số.

Trong kỷ nguyên mới này, Hollywood và ngành công nghiệp âm nhạc đang phát hành các đĩa CD và DVD kèm theo các bài hát và các thước phim trên Internet và người tiêu dùng muốn có các thiết bị giải trí dễ sử dụng như iPod để nghe nhạc hoặc xem phim. Chính thiết bị của Steve Jobs giúp họ điều đó. Con át chủ bài của Apple là ở chỗ công ty này có thể chế tạo các phần mềm riêng của mình, từ hệ điều hành Mac đến các ứng dụng như iPhoto và iTunes.

Jobs – một người thích kiểm soát

Trước khi Jobs trở lại Apple, công ty đã nổi tiếng về tính dễ dãi của mình. Các nhân viên thường đi muộn về sớm. Thay cho việc ngồi trong văn phòng, họ thường lượn lờ trên các sân cỏ, chơi đá cầu hoặc ném đĩa cho mấy con chó đi lượn về. Nhưng Jobs đã sớm đặt ra các nguyên tắc

mới. Thuộc lá và chó bị cắn, và sự khẩn trương cũng như tính cần cù được thiết lập lại tại công ty.

Nhiều người cho rằng Jobs duy trì sự kiểm soát chặt chẽ tại Apple để tránh bị trục xuất một lần nữa. Trước đó, Jobs đã giao lại quyền kiểm soát cho John Sculley, người được cho là bạn và đồng minh của Jobs, và Sculley đã trục xuất Jobs khỏi công ty. Một số người suy đoán rằng có lẽ các khuynh hướng kiểm soát của Jobs là kết quả của việc ông được nhận làm con nuôi khi còn bé. Tính cách thống trị của ông là sự phản ứng đối với tình trạng bơ vơ do bị cha mẹ để bỏ rơi. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy, việc ưa thích kiểm soát của Jobs lại là một lợi thế đối với kinh doanh thời gian gần đây, và là một ưu thế đối với việc thiết kế các thiết bị thân thiện với người tiêu dùng. Sự kiểm soát chặt chẽ đối với phần cứng và phần mềm giúp mang lại sự tiện dụng, sự đảm bảo và độ tin cậy.

Dù bắt nguồn từ đâu thì các khuynh hướng thích kiểm soát của Jobs cũng được coi là một huyền thoại. Trong những ngày đầu của Apple, Jobs đã đấu tranh với người bạn và cũng là người đồng sáng lập Apple, Steve Wozniak, người ủng hộ mạnh mẽ các thiết bị mở và dễ tiếp cận. Wozniak, bậc thầy của giới hacker, muốn những chiếc máy tính dễ mở và dễ thay đổi. Jobs muốn điều ngược lại: những máy tính bị khóa và không thể thay đổi. Những chiếc máy tính Mac đầu tiên với Jobs là người giám sát chính mà không cần đến sự giúp đỡ của Wozniak đã bị gắn chặt bởi những con ốc đặc biệt mà chỉ có thể được vặn ra bởi một chiếc tô vít cán dài phù hợp.

Gần đây hơn, các nhà phê bình nói rằng việc loại trừ phần mềm thứ ba trên iPhone là một sai lầm nghiêm trọng. Điều này đòi hỏi iPhone phải có một phần mềm quan trọng biến iPhone thành một thiết bị “bắt buộc phải có”. Trong lịch sử máy tính cá nhân, sự thành công của phần cứng thường được quyết định bởi một phần mềm “độc nhất”: VisiCalc trên Apple II, Aldus Pagemaker và kỹ thuật chế bản điện tử trên Mac, Halo trên Xbox.

Chiến lược giữ hệ điều hành của iPod/iTunes đóng đối với các đối tác được các nhà phê bình coi là một ví dụ khác của việc Jobs mong muốn duy trì sự kiểm soát toàn bộ. Các nhà phê bình cho rằng Jobs nên cấp phép phần mềm iTunes cho các đối thủ nhằm giúp cho các bài hát được mua trực tuyến từ kho lưu trữ iTunes có thể chạy được trên các máy nghe nhạc sản xuất bởi các hãng khác. Trên thực tế, các bài hát mua từ iTunes chỉ có thể chạy được trên iPod vì mã chống sao chép được gắn kèm với các file bài hát, được biết đến với tên gọi DRM (quản lý quyền âm nhạc số).

Những người khác cho rằng Jobs nên làm điều ngược lại: mở cửa

iPod đối với định dạng Windows Media của đối thủ Microsoft. WMA là định dạng mặc định đối với các file âm nhạc trên các máy tính Windows. Các CD chạy trên một máy tính Windows hoặc được mua từ một kho lưu trữ trực tuyến như Napster hoặc Virgin Digital thường được mã hóa dưới định dạng WMA. (iPod và iTunes hiện nhập các file WMA và biến chúng thành định dạng AAC cho iPod).

Một số nhà phê bình cho rằng việc Jobs từ chối mở cửa iPod hoặc iTunes đối với các định dạng của Microsoft hoặc các đối tác bên ngoài là do Jobs muốn duy trì sự kiểm soát toàn bộ. Rob Glaser, người sáng lập và làm giám đốc điều hành của RealNetworks với dịch vụ âm nhạc cạnh tranh Rhapsody, đã nói với tờ *New York Times* rằng Jobs đang hy sinh tính logic thương mại để đối lấy “sự mộng tưởng”. Phát biểu hồi năm 2003, Glaser cho rằng: “Hiện đã rõ lý do tại sao trong 5 năm tới tính từ thời điểm hiện nay, Apple sẽ chỉ có từ 3-5 % thị trường máy nghe nhạc... Lịch sử thế giới đã minh chứng sự lai ghép luôn tạo ra những kết quả tốt đẹp hơn.”

Glaser và các nhà phê bình khác có thể thấy được tương quan rõ rệt đối với cuộc chiến giữa Windows và Mac trước đây: Việc Apple từ chối cấp phép phần mềm Mac khiến công ty phải trả giá bằng việc mất đi vị thế dẫn đầu trong thị trường máy tính. Trong khi Microsoft cấp phép hệ điều hành của mình cho tất cả các hãng khác và nhanh chóng vươn tới vị thế thống trị thì Apple vẫn giữ phần mềm của riêng mình. Thậm chí dù Mac hiện đại hơn nhiều so với Windows nhưng nó vẫn chỉ chiếm một thị phần nhỏ trên thị trường.

Nhiều nhà phê bình cho rằng điều tương tự cũng sẽ xảy ra với iPod và iTunes, và việc Jobs từ chối chơi đẹp với các đối thủ khác sẽ dẫn đến sự thất bại của Apple trong thị trường âm nhạc số tương tự như những gì công ty này nhận được trong kinh doanh máy tính. Các nhà quan sát cho rằng rốt cuộc một hệ thống mở được cấp phép cho tất cả các hãng khác, tương tự như phần mềm PlayForSure của Microsoft, vốn được tiếp nhận bởi hàng chục các kho âm nhạc trực tuyến và các hãng sản xuất máy nghe nhạc MP3, sẽ làm cho giải pháp “độc hành” của Apple bị phá sản. Các nhà phê bình cho rằng Apple sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ một thị trường mở. Các hãng cạnh tranh sẽ luôn luôn giảm giá trong khi vẫn cải tiến các thiết bị của họ.

Trong khi đó, Apple vẫn là một thiết bị đắt đỏ và chỉ chạy các bài hát từ kho lưu trữ riêng của mình. Đối với các nhà phê bình, đây là sự lạc hậu của Steve Jobs: mong muốn duy trì sản phẩm cho riêng ông sẽ làm ảm đạm tương lai của iPod. Microsoft, với số đông các đối tác, sẽ làm điều tương tự với iPod giống như đã làm với Mac.

Và một lần nữa, sự ra mắt của iPhone, vốn ban đầu đóng cửa đối với các nhà phát triển phần mềm bên ngoài, cũng đã chịu sự chỉ trích tương tự. iPhone chạy một loạt các phần mềm từ Apple và Google – Google Maps, iPhoto, iCal – nhưng không mở cửa đối với các nhà phát triển phần mềm thứ ba.

Mong muốn các nhà phát triển đưa các chương trình của họ vào thiết bị này đã được chứng minh rõ ràng ngay từ đầu. Trong những ngày đầu ra mắt sản phẩm, nhiều hacker đã táo bạo đập hộp iPhone để những người sở hữu có thể tải các ứng dụng vào sản phẩm này. Nhiều tuần sau đó, hơn 200 ứng dụng đã được phát triển cho iPhones, bao gồm các ứng dụng tìm kiếm thông minh và các trò chơi mang tính sáng tạo.

Tuy nhiên, việc đột phá iPhone này là do những hạn chế về an ninh và Apple đã nhanh chóng khắc phục điều này bằng một bản phần mềm cập nhật. Bản cập nhật này đã vá các lỗ hổng mà những người sở hữu iPhone dựa vào đó để “bẻ khóa” điện thoại của họ từ mạng lưới của AT&T và sử dụng chúng với các nhà cung cấp mạng không dây khác. (Apple đã tiết lộ rằng có đến 25.000 điện thoại iPhone đã không được đăng ký với AT&T, tương đương với gần 1/6 số điện thoại được bán ra sử dụng mạng của các nhà cung cấp khác, trong đó có nhiều mạng lưới ở nước ngoài.)

Bản cập nhật đã làm nhiều điện thoại mất đi khả năng hoạt động, đặc biệt là những điện thoại đã bị bẻ khóa. Đây dường như không phải là ý muốn của Apple nhưng việc “vá lỗ hổng” đối với nhiều thiết bị đã trở thành một cơn ác mộng đối với nhiều người. Đối với nhiều nhà phê bình, khách hàng và các blogger, đây là thời điểm tồi tệ của Apple: Apple đã đối xử tệ bạc với các khách hàng ban đầu và các khách hàng trung thành, vô hiệu hóa các sản phẩm của họ bởi vì họ đã dám can thiệp vào chúng.

Cộng đồng phát triển phần mềm đã bị shock và phản ứng lại với sự giận dữ. Họ buộc tội Apple đã làm mất đi cơ hội vượt qua các đối thủ như Microsoft, Google, Nokia và Symbian trong thị trường smartphone. Để xoa dịu sự giận dữ, Apple đã công bố một kế hoạch mở cửa iPhone đối với các nhà phát triển phần mềm bên ngoài hồi tháng 2/2008 với một bộ phát triển phần mềm.

Kiểm soát toàn bộ thiết bị

Mong muốn kiểm soát toàn bộ thiết bị của Jobs vừa mang tính triết lý, vừa mang tính thực tế. Đây không chỉ là sự kiểm soát vì mục đích kiểm soát. Jobs còn muốn các thiết bị phức tạp như các máy tính và các

smartphone thực sự trở thành sản phẩm được tiêu thụ hàng loạt trên thị trường, và để làm được điều đó, Jobs tin rằng Apple cần phải giành lấy một phần sự kiểm soát đối với thiết bị từ tay người tiêu dùng. iPod được coi là một ví dụ điển hình. Với phần mềm iTunes, khách hàng sẽ không cảm thấy sự phức tạp trong quản lý một máy nghe nhạc MP3 với những kinh nghiệm quản lý từ cửa hàng iTunes.

Mặc dù khách hàng không thể mua các bài hát từ bất kỳ cửa hàng trực tuyến nào mà họ muốn nhưng iPod cũng không gây trở ngại khi nhạc được tải vào máy. Đây là một thực tế. Sự hòa hợp chặt chẽ giữa phần cứng và phần mềm tạo nên một hệ thống dễ kiểm soát hơn. Một hệ thống khép kín đã hạn chế những lựa chọn nhưng nó cũng mang lại sự tin cậy và ổn định hơn. Một hệ thống mở dễ bị tổn thương và thiếu đảm bảo hơn – đây là cái giá của sự tự do.

Mong muốn tạo ra những hệ thống khép kín của Jobs có thể có nguồn gốc từ chiếc máy tính Mac ban đầu. Trong những ngày đầu của thời đại máy tính, các máy tính thường không có độ an toàn. Chúng dễ bị đột nhập và bị làm cho tê liệt. Người sử dụng phải mất nhiều thì giờ để in thành công một tài liệu. Điều này không chỉ đúng với máy tính của Apple mà đúng cả với những máy tính của IBM, Compaq hay Dell.

Một trong những vấn đề lớn nhất là các khe cắm mở rộng cho phép người sở hữu nâng cấp và mở rộng máy của họ với phần cứng phụ như các thẻ đồ họa mới, các thẻ mạng hay các modem. Các khe cắm này được ưa chuộng bởi những người yêu thích kinh doanh và điện tử – những người mong muốn có thể cải biến được máy móc của họ. Đối với những khách hàng này, điều quan trọng ở chỗ: họ mong muốn những chiếc máy tính có thể dễ dàng bị bẻ khóa vì những mục đích riêng của họ. Nhưng những khe cắm mở rộng này cũng làm cho những chiếc máy tính ban đầu trở nên thiếu ổn định. Vấn đề ở chỗ mỗi thanh phần cứng bổ sung đều cần phần mềm driver riêng để nó có thể chạy tương thích với hệ điều hành của máy tính. Phần mềm driver giúp hệ điều hành nhận diện phần cứng và gửi đi các lệnh nhưng nó cũng có thể xung đột với phần mềm khác, dẫn đến tình trạng bị khóa. Tệ hơn, các driver thường được lập trình rất tệ: chúng thường không có độ tin cậy và dễ bị lỗi, đặc biệt là những ngày đầu.

Năm 1984, Jobs và đội ngũ phát triển Mac đã quyết định chấm dứt tình trạng máy tính dễ bị xâm nhập và làm tê liệt. Họ đã quyết định không tạo các khe cắm mở rộng trên máy tính Mac. Nếu không mở rộng, tình trạng xung đột driver sẽ không xảy ra. Để đảm bảo không có sự can thiệp, các máy tính bị khóa chặt bởi các con ốc đặc biệt không thể vặn ra bởi một chiếc tô vít thường.

Các nhà phê bình coi đây là một bằng chứng rõ ràng về khuynh hướng thích kiểm soát của Jobs. Máy tính của ông không những không thể mở rộng mà nó còn bị khóa chặt. Jobs đã bày tỏ mong muốn máy tính Mac trở thành một “máy tính hoàn hảo” và ở đây ông đang đảm bảo cho điều đó. Sự hoàn hảo của Mac sẽ được đảm bảo thậm chí sau khi nó được chuyển giao tới người sử dụng. Nó được khóa để bảo vệ chính mình: người sử dụng không thể làm hỏng nó.

Ý tưởng này không phải nhằm mục đích trừng phạt người sử dụng; nó được tạo ra nhằm mục đích làm cho Mac trở nên ổn định hơn và ít bị lỗi hơn, đồng thời giúp các chương trình được tích hợp với nhau. Theo Daniel Kottke, người bạn thời niên thiếu của Jobs và cũng là một trong những nhân viên đầu tiên của Apple, “mục đích của việc đóng kín hệ thống là giúp chấm dứt tình trạng lộn xộn xảy ra với các máy tính thế hệ trước”.

Thêm vào đó, việc loại bỏ khe cắm mở rộng giúp việc sản xuất phần cứng trở nên đơn giản hơn với giá thành rẻ hơn. Mac vốn đã là một chiếc máy tính đắt đỏ và việc loại bỏ các thẻ mở rộng sẽ giúp nó trở nên rẻ hơn.

Tuy nhiên, đó hóa ra lại là một quyết định sai lầm vào giai đoạn đầu của sự bùng nổ ngành công nghiệp máy tính. Theo lý giải của Andy Hertzfeld, lập trình viên tài năng của đội ngũ phát triển máy tính Mac ban đầu: “Vấn đề lớn nhất đối với phần cứng Macintosh chính là khả năng mở rộng bị hạn chế của nó. Nhưng vấn đề thực sự không phải là về mặt kỹ thuật hay triết lý mà là chúng ta muốn loại bỏ sự phức tạp tất yếu từ việc mở rộng phần cứng, cả cho người sử dụng lẫn các nhà phát triển, bằng cách làm cho mọi máy tính Macintosh đều giống hệt nhau. Đó là một quan điểm hợp lý, thậm chí là đúng cảm, nhưng rất không thực tế bởi vì mọi thứ vẫn đang thay đổi quá nhanh trong ngành công nghiệp máy tính.”

Ưu điểm của sự yêu thích kiểm soát: Ổn định, An toàn và Dễ sử dụng

Ngày nay, hầu hết các máy tính của Apple đều có thể mở rộng, đặc biệt là những máy tính dành cho người sử dụng chuyên nghiệp. Các máy tính thuộc loại chất lượng cao của Apple đều có nhiều khe cắm mở rộng. Nhờ các công cụ lập trình mới và các chương trình chúng nhận đòi hỏi sự kiểm định nghiêm ngặt, các driver phần mềm đã thích ứng tốt hơn với cả máy tính Mac và Windows. Và các máy tính Mac nổi tiếng hơn về sự ổn định so với các máy tính Windows.

Các máy tính Mac hiện đại sử dụng các thành phần tương tự như

máy tính Window. Các bộ phận bên trong gần như tương tự nhau, từ bộ xử lý Intel trong đến RAM. Các bộ phận khác như ổ cứng, card hình ảnh, khe cắm PCI, các bộ chip cho USB, Wifi và Bluetooth cũng tương tự nhau. Các bộ phận bên trong của hầu hết các máy tính có thể thay thế được cho nhau dù đó là máy tính của hãng Dell, HP hay Apple. Kết quả là, ngành kinh doanh máy tính đã giảm xung đột nhiều so với trước kia. Nhiều thiết bị ngoại vi như máy in hay webcam đều tương thích với các loại máy tính. Chuột thông minh của Microsoft cắm trực tiếp vào một chiếc máy tính Mac, và nó đã hoạt động tức thì một cách hoàn hảo.

Điểm khác biệt duy nhất giữa Mac và máy tính cá nhân là điều hành. Apple là công ty cuối cùng trong ngành công nghiệp máy tính vẫn duy trì sự kiểm soát đối với phần mềm của mình. Dell và HP đã được cấp phép các hệ điều hành của họ từ Microsoft. Vấn đề ở chỗ hệ điều hành của Microsoft phải hỗ trợ hàng trăm, thậm chí là hàng nghìn, phần cứng khác nhau theo hàng triệu cách khác nhau. Apple thực hiện điều đó dễ dàng hơn nhiều. Apple chỉ tạo ra 2 hoặc 3 dòng máy tính chủ yếu và hầu hết các máy tính này đều có các bộ phận giống nhau. Mac mini, iMac và MacBook về cơ bản đều là cùng một loại máy tính với hình dáng khác nhau.

Đứng ở góc độ này, Windows được coi là một thành tựu phi thường. Phạm vi hoạt động phần cứng của Windows khá ấn tượng. Tuy nhiên, có quá nhiều phiên bản mà nó không thể cung cấp cùng một mức độ tương thích cũng như sự ổn định. Sáng kiến lớn của Microsoft nhằm làm cho phần cứng trở nên tương thích hơn – *Plug and Play* (Kết nối và Chạy) – được nhiều người coi là *Plug and Pray* (Kết nối và Cầu nguyện) bởi vì có quá nhiều sự kết hợp giữa phần cứng và phần mềm, và kết quả của nó không thể đoán trước được.

Trong khi đó, Apple hỗ trợ ít phần cứng hơn, và kết quả cũng dễ đoán hơn. Hơn nữa, nếu có gì trục trặc, chỉ có thể gọi điện đến một công ty duy nhất. Các khách hàng của Dell hoặc Compaq không biết kêu gọi sự hỗ trợ từ đâu khi mà các nhà chế tạo phần cứng đổ lỗi cho Microsoft và Microsoft đổ lỗi ngược lại cho các nhà chế tạo.

“FlaysForShit”

Lấy ví dụ hệ thống âm nhạc PlaysForSure của Microsoft được giới thiệu năm 2005. Cấp phép sử dụng cho hàng chục công ty âm nhạc trực tuyến và các hãng sản xuất máy nghe nhạc cầm tay, PlaysForSure được kỳ vọng là sẽ làm lu mờ iPod. Nó sẽ tạo nên sự cạnh tranh và mang lại giá cả ưu đãi hơn. Vấn đề ở chỗ, nó cực kỳ thiếu độ tin cậy.

Tôi đã có nhiều trải nghiệm kinh hoàng với sản phẩm này. Dù biết

rằng nó có nhiều vấn đề nhưng tôi đã thực sự bị sốc vì sự tệ hại của nó. Năm 2006, Amazon.com đã giới thiệu một dịch vụ tải video gọi là Amazon Unbox. Được khởi xướng một cách rầm rộ, dịch vụ này hứa hẹn hàng trăm bộ phim và show truyền hình “đang có nhu cầu” có thể được tải về ổ cứng máy tính cá nhân một cách nhanh chóng và dễ dàng chỉ với một cái nhấp chuột. Dịch vụ này hứa hẹn các video có thể được tải vào các thiết bị PlaysForSure giống như một máy nghe nhạc SanDisk 8 gigabyte mà tôi đang kiểm nghiệm.

Thực ra, Amazon không hứa hẹn các video của mình sẽ chạy trên các thiết bị PlaysForeSure mà chỉ nói rằng video *có thể* chạy trên các thiết bị PlaysForSure. Website của Amazon đã nói rằng: “Nếu thiết bị của bạn chạy chương trình PlaysForSure, nó có thể hoạt động.” *Có thể* hoạt động? Chắc đây là một câu chuyện đùa? Điểm chính của PlaysForSure là các phương tiện chắc chắn sẽ hoạt động. Than ôi, nó đã không hoạt động. Sau khi lãng phí hàng giờ đồng hồ, kết nối và ngắt kết nối máy nghe nhạc, khởi động lại máy tính, cài đặt lại phần mềm và tìm kiếm các thủ thuật trên các trang web, tôi đã bỏ cuộc. Cuộc đời thật quá ngắn ngủi.

Vấn đề ở chỗ Microsoft tạo ra phần mềm chạy trên máy tính nhưng SanDisk tạo ra phần mềm kiểm soát máy nghe nhạc. Theo thời gian, Microsoft đã tạo ra nhiều phiên bản nâng cấp đối với phần mềm PlaysForSure để khắc phục lỗi và các vấn đề an ninh, nhưng để tương thích với phần mềm mới, máy nghe nhạc SanDisk cũng phải được nâng cấp. Trong khi Microsoft và SanDisk cố gắng phối hợp với nhau để tạo nên những phiên bản nâng cấp thì đôi lúc vẫn xuất hiện những xung đột và sự trì hoãn. Càng có nhiều công ty tham gia thì vấn đề càng trở nên phức tạp hơn. Microsoft đã nỗ lực nhằm hỗ trợ cho hàng chục cửa hàng trực tuyến và hàng chục hãng sản xuất máy nghe nhạc, đổi lại, họ đã giúp Microsoft phổ biến hàng chục mô hình khác nhau. Các công ty phần cứng đã có một quãng thời gian khó khăn để thuyết phục Microsoft khắc phục các vấn đề của PlaysForSure, bao gồm sự ngắt quãng trong quá trình tải các bài hát được đặt mua và thậm chí sự thất bại trong nhận diện các máy nghe nhạc được kết nối. “Chúng tôi không thể bắt họ phải khắc phục các lỗi”, Anu Kirk, một giám đốc tại Real trả lời với CNet.

Thêm vào đó, việc xử lý sự cố phải được thực hiện bởi người sử dụng – người có trách nhiệm tìm ra những phiên bản nâng cấp mới nhất và cài đặt chúng.

Trong khi đó, Apple có thể đưa ra những phiên bản nâng cấp tương tự cho hàng chục triệu iPod một cách nhanh chóng và hiệu quả thông

qua phần mềm iTunes của mình. Nếu có một phiên bản phần mềm iPod mới, iTunes sẽ tự động cập nhật iPod khi cắm iPod vào máy tính, tất nhiên là với sự cho phép của người sử dụng. Nó đã và đang là một hệ thống tự động hiệu quả cao. Chỉ có duy nhất một ứng dụng phần mềm và một thiết bị để hỗ trợ (mặc dù có nhiều mô hình khác nhau).

Vào thời điểm đó, có rất nhiều chỉ trích nhằm vào sự độc quyền của Apple đối với thị trường âm nhạc trực tuyến và sự hòa hợp chặt chẽ giữa iPod và iTunes. Và trong khi về mặt lý trí tôi phản đối việc bị khóa chặt trong hệ thống của Apple thì chí ít nó vẫn hoạt động tốt. Tôi đã sử dụng một chiếc iPod trong nhiều năm và thật dễ dàng để quên đi sự hoạt động suôn sẻ của nó. Chỉ khi gặp sự cố thì bạn mới dừng lại và chú ý đến thiết bị của mình. Trong thời gian sử dụng iPod, tôi chưa gặp bất kỳ một vấn đề gì – không bị mất file, không gặp sự cố về sự đồng bộ hóa, không hỏng pin hay ổ cứng.

Sự ổn định và Kinh nghiệm sử dụng: iPhone

Một trong những điểm mang lại sức tiêu thụ lớn cho Mac chính là bộ ứng dụng iLife: iTunes, iPhoto, Garageband và những ứng dụng tương tự. Những ứng dụng này được thiết kế cho các hoạt động sáng tạo hàng ngày: lưu trữ và sắp xếp ảnh số, tạo phim tại nhà và thu âm các bài hát để tải lên MySpace.

Các ứng dụng iLife giữ vai trò chủ yếu trong việc mang lại tên tuổi cho Mac. Không có ứng dụng nào tương tự như vậy ở Windows. Steve Jobs thường nói đây là điểm mang lại sự khác biệt. Nó giống như một phiên bản Microsoft Office “độc nhất” chỉ có ở Mac nhưng nó chỉ cho các dự án vui, sáng tạo chứ không phải cho công việc.

Một trong những ưu điểm nổi bật của iLife là các ứng dụng này tương thích chặt chẽ với nhau. Ứng dụng hình ảnh iPhoto nhận diện được tất cả âm nhạc lưu trữ trong iTunes, qua đó giúp dễ dàng chèn thêm âm thanh vào slideshow hình ảnh. Ứng dụng xây dựng trang chủ iWeb có thể tiếp cận tất cả các bức ảnh trong iPhoto, qua đó giúp việc tải các bức ảnh lên một gian trưng bày trực tuyến được thực hiện một cách dễ dàng. Tuy vậy, sự tương thích trên Mac không chỉ giới hạn ở bộ iLife. Đa số các phần mềm của Apple đều tương thích với nhau: Address Book tương thích với iCal, iCal tương thích với iSync và iSync tương thích với Address Book... Mức độ tương thích này chỉ có ở Apple. Bộ Office của Microsoft cũng có mức độ tương thích tương tự nhưng nó bị giới hạn với các ứng dụng năng suất đi kèm với Office. Nó không phổ biến trên toàn hệ thống.

Triết lý tương tự về sự tương thích và dễ sử dụng được áp dụng cho cả

iPhone. Jobs bị chỉ trích nhiều vì đã đóng cửa iPhone đối với các nhà phát triển phần mềm bên ngoài, nhưng ông làm như vậy để đảm bảo sự ổn định, an toàn và dễ sử dụng. “Bạn không muốn điện thoại của bạn trở thành một thiết bị mở”, Jobs giải thích với *Newsweek*. “Bạn muốn nó hoạt động khi cần. Cingular (bây giờ là AT&T) không muốn mạng lưới West Coast của họ bị tụt dốc chỉ vì một số ứng dụng bị can thiệp.”

Trong khi Jobs phóng đại rằng một ứng dụng thả nổi sẽ ảnh hưởng xấu đến một mạng lưới di động, nó chắc chắn có thể ảnh hưởng đến thiết bị điện thoại. Hãy nhìn vào những gì giải pháp “thiết bị mở” đã gây ra cho các máy tính Windows (và ở mức độ nào đó là Mac OS X) – đó là một thế giới đầy virus, Trojan và Spyware. Tránh bằng cách nào? Hãy khóa chặt iPhone. Động lực thúc đẩy Jobs không phải là tính thẩm mỹ mà là hiệu quả sử dụng. Để đảm bảo hiệu quả sử dụng tốt nhất, phần mềm, phần cứng và các dịch vụ mà người sử dụng tiếp cận sẽ được tương thích chặt chẽ với nhau. Trong khi nhiều người coi đây là một rào cản thì với Jobs đây là sự khác biệt giữa niềm vui khi sử dụng iPhone và nỗi buồn khi sử dụng các điện thoại di động ngoài quy chuẩn. Tôi sẽ sử dụng iPhone. Bởi vì Apple kiểm soát toàn bộ thiết bị cho nên nó có thể mang lại sự ổn định hơn, tương thích tốt hơn và đổi mới nhanh hơn.

Các thiết bị sẽ hoạt động tốt nếu chúng được thiết kế để cùng hoạt động với nhau, và việc bổ sung các đặc tính mới sẽ dễ dàng hơn nếu tất cả các bộ phận của một hệ thống đều được phát triển cùng lúc. Tivi Samsung không sụp đổ bởi lẽ Samsung quan tâm đến cả phần cứng và phần mềm. TiVo cũng làm điều tương tự như vậy.

Tất nhiên, hệ thống iPhone/iPod/iTunes của Apple không thực sự hoàn hảo. Nó cũng xảy ra tình trạng xung đột, tê liệt và làm mất file. Sự tương thích giữa các ứng dụng của Apple mang lại nhiều lợi ích nhưng nó cũng đồng nghĩa với việc đôi lúc Apple quá bảo thủ khi có những dịch vụ tốt hơn xuất hiện. Với nhiều người, Flickr mang lại hiệu quả trong việc đăng tải và sẻ chia hình ảnh, nhưng người sử dụng cần tải về một phần mềm kết nối khác để làm cho việc sử dụng Flickr được dễ dàng như khi đăng tải ảnh lên các dịch vụ Web của Apple. Mac vẫn xuất hiện tình trạng xung đột và không nhận diện được các thiết bị ngoại vi khi được kết nối – nhưng nhìn chung, sự ổn định và tính tương thích tốt hơn so với Windows. Điều này có được là nhờ xu hướng thích kiểm soát của Jobs.

Giải pháp hệ thống

Mong muốn kiểm soát của Jobs đã mang lại một kết quả ngoài mong đợi, dẫn đến một cách tạo sản phẩm mới cho Apple. Thay vì tạo ra các máy tính và các thiết bị riêng rẽ, hiện Apple đang tạo ra các hệ thống

mang tính toàn diện.

Trước tiên, giải pháp hệ thống này được Jobs thử nghiệm năm 2000 khi phát triển iMovie 2. Ứng dụng này là một trong những ứng dụng chỉnh sửa video thân thiện với người sử dụng đầu tiên trên thị trường. Phần mềm này được thiết kế nhằm giúp người sử dụng có thể lấy ra một cảnh phim từ máy quay và biến nó thành một thước phim đẹp với sự chỉnh sửa, hiệu chỉnh độ đậm nhạt, âm thanh và chú thích trên phim. Với các phiên bản tiếp theo, các thước phim có thể được tải lên trang Web hoặc in thành đĩa DVD để chia sẻ với người khác.

Jobs rất hài lòng với phần mềm này – ông là người yêu thích video số – nhưng Jobs sớm nhận ra rằng chỉ mỗi phần mềm này thì không tạo nên được điều kỳ diệu cho iMovie. Để hoạt động hiệu quả, phần mềm này phải được sử dụng cùng với nhiều bộ phận khác: một kết nối plug-and-play (cắm và chạy) với máy quay; một hệ điều hành nhận diện được máy quay và kết nối tự động; và một bộ phần mềm đa phương tiện cơ bản cung cấp mã video và hiệu ứng thời gian thực (QuickTime). Jobs biết rằng không có nhiều công ty trong ngành kinh doanh máy tính có tất cả những nhân tố này.

“Chúng tôi nhận ra rằng Apple là công ty duy nhất có thể làm điều này bởi vì chúng tôi là công ty cuối cùng trong ngành kinh doanh máy tính có tất cả các bộ phận này”, Jobs nói tại Macworld năm 2001. “Chúng tôi nghĩ rằng nó mang lại một sức mạnh vô song.”

Sau iMovie, Jobs chuyển sự chú ý của mình từ video số sang nhạc số, và ông đã tạo ra bước đột phá lớn nhất trong sự nghiệp của mình – máy nghe nhạc iPod. Máy nghe nhạc iPod là một trong những ví dụ điển hình về giải pháp hệ thống mới của Jobs. Đó không chỉ là một máy nghe nhạc mà là một sự kết hợp của máy nghe nhạc, máy tính, phần mềm iTunes và kho lưu trữ âm nhạc trực tuyến.

“Tôi nghĩ khái niệm của *sản phẩm* đã thay đổi qua nhiều thập kỷ”, Tony Fadell, phó chủ tịch cấp cao của Bộ phận iPod – người phụ trách phát triển phần cứng của iPod thời kỳ ban đầu đã nói như vậy. “Hiện sản phẩm này là sự kết của kho lưu trữ âm nhạc iTunes, iTunes, iPod và phần mềm chạy trên iPod. Nhiều công ty không thực sự kiểm soát hoặc họ không thể làm việc mang tính hợp tác để thực sự tạo ra một hệ thống. Còn chúng tôi, chúng tôi thực sự gần như là một hệ thống.”

Trong những ngày đầu ra mắt iPod, nhiều người cho rằng Apple sẽ sớm bị các đối thủ bắt kịp. Báo chí luôn luôn đề cập đến “kẻ giết chết iPod”. Nhưng trước khi máy nghe nhạc Zune của Microsoft xuất hiện, các máy nghe nhạc khác đều là những thiết bị đơn lẻ. Các đối thủ của

Apple chỉ tập trung vào thiết bị mà không quan tâm đến những phần mềm và các dịch vụ hỗ trợ.

Người đứng đầu bộ phận phần cứng trước đây của Apple, Jon Rubinstein, người giám sát sự phát triển của những thế hệ iPod đầu tiên, đã hoài nghi rằng các đối thủ có thể sớm theo kịp iPod. Nhiều nhà phê bình đã so sánh iPod với Walkman của Sony vốn bị lu mờ bởi các thiết bị giá rẻ khác. Nhưng Rubinstein nói rằng không thể có chuyện iPod sẽ chịu số phận như vậy. “Về cơ bản, iPod khó làm nhái hơn so với Walkman,” Rubinstein nói. “Nó là một hệ thống toàn diện gồm nhiều nhân tố khác nhau và có sự tương thích với nhau: phần cứng, phần mềm và kho âm nhạc iTunes trên Internet.”

Những ngày này, hầu hết các sản phẩm của Apple đều có sự kết hợp tương tự giữa phần cứng, phần mềm và các dịch vụ trực tuyến. AppleTV – kết nối máy tính với truyền hình thông qua wifi – là một sản phẩm kết hợp khác: nó là một chiếc hộp kết nối với ti vi, là phần mềm kết nối với các máy tính khác trong nhà – cả máy tính Mac và máy tính Windows – và là phần mềm cũng như kho lưu trữ iTunes cho việc mua và tải các bộ phim và show truyền hình. Điện thoại iPhone là thiết bị thu phát cầm tay, là phần mềm iTunes đi đồng bộ với máy tính, và các dịch vụ mạng lưới như Visual Voicemail giúp việc kiểm tra tin nhắn dễ dàng hơn.

Nhiều ứng dụng iLife của Apple kết nối với Net. Phần mềm ảnh của Apple – iPhoto – có thể chia sẻ hình ảnh qua Net bằng một cơ chế gọi là “photocasting” hay bộ ảnh trực tuyến; iMovie có một chức năng giúp tải các thước phim tự tạo lên các trang chủ; ứng dụng sao lưu của Apple giúp lưu giữ trực tuyến các dữ liệu quan trọng; và phần mềm iSync sử dụng Net để đồng bộ hóa lịch và thông tin danh bạ ở các máy tính phức tạp. Tất nhiên không phải chỉ mỗi Apple làm được điều này nhưng rất ít công ty nắm được mô hình phần cứng, phần mềm và các dịch vụ một cách toàn diện và hiệu quả như Apple.

Sự trở lại của tích hợp dọc

Các đối thủ của Apple đang bắt đầu nhận thức được những ưu điểm của tích hợp dọc hay giải pháp hệ thống toàn diện này. Tháng 8/2006, Nokia đã giành được Loudeye, một công ty cấp phép âm nhạc đã tạo ra nhiều kho âm nhạc “nhãn hiệu trắng” cho các công ty khác. Nokia đã mua Loudeye để khởi động dịch vụ iTunes riêng của mình cho các điện thoại và máy thu phát cầm tay đa phương tiện.

Năm 2006, RealNetwork hợp tác với SanDisk, hãng sản xuất máy nghe nhạc thứ 2 ở Mỹ sau Apple, để kết hợp phần cứng và phần mềm

của họ tương tự như iPod. Loại bỏ phần mềm trung gian PlaysForSure của Microsoft, thay vào đó, các công ty đã lựa chọn phần mềm quản lý số Helix của Real Network vốn hứa hẹn sự tích hợp cao hơn.

Sony, vốn có nhiều chuyên môn về phần cứng trong nhiều thập kỷ nhưng lại có ít hoặc không có chuyên môn về phần mềm, đã thiết lập một nhóm phần mềm ở California để phối hợp sự phát triển giữa các nhóm sản phẩm riêng biệt của công ty.

Nhóm phần mềm này được điều hành bởi Tim Schaaf, một cựu thành viên quản trị của Apple, người được mệnh danh là “vua phần mềm” của Sony. Schaaf được giao phụ trách phát triển một cơ sở phần mềm đặc biệt và phù hợp cho nhiều sản phẩm của Sony. Ông cũng sẽ cố gắng thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhóm sản phẩm khác nhau mà mỗi nhóm đều làm việc ở những khu vực riêng của mình. Tại Sony, trước đây có rất ít sự hợp tác giữa các nhóm sản phẩm riêng biệt và đã có nhiều nỗ lực được thực hiện nhưng khả năng kết hợp hoạt động vẫn rất hạn chế.

Howard Stringer, giám đốc điều hành đầu tiên không phải là người Nhật Bản của Sony, đã tổ chức lại công ty và giao quyền cho nhóm phát triển phần mềm của Schaaf giải quyết những vấn đề này. “Không nghi ngờ gì iPod chính là lời thức tỉnh cho Sony”, Howard đã nói với chương trình 60 phút trên CBS. “Và câu trả lời là Steve Jobs nhanh nhạy về phần mềm hơn chúng tôi.”

Quan trọng nhất, Microsoft đã từ bỏ thống từ bỏ hệ trọng nhất, Microsoft đã Quan PlaysForSure riêng của mình trong máy nghe nhạc Zune, một thiết bị nghe nhạc kết hợp giữa máy hát tự động số và kho lưu trữ trực tuyến.

Mặc dù Microsoft đã cam kết tiếp tục ủng hộ PlaysForSure nhưng quyết định của công ty về việc gắn bó với hệ thống âm nhạc Zune tích hợp dọc mới là một thông điệp rõ ràng và giải pháp tích hợp ngang đã thất bại.

Zune và Xbox

Zune ra đời từ Bộ phận Thiết bị và Giải trí của Microsoft, một cửa hàng phần cứng/phần mềm duy nhất mà nhà báo về công nghệ Walt Mossberg coi là “Apple thu nhỏ” trong Microsoft. Được điều hành bởi Robbie Bach, một chuyên gia kỳ cựu của Microsoft, người thăng tiến thông qua hệ thống cấp bậc, bộ phận này phụ trách các máy nghe nhạc Zune và các thiết bị điều khiển trò chơi Xbox. Giống như Apple, nó cũng phát triển phần cứng và phần mềm riêng của mình, và điều hành các kho lưu trữ trực tuyến cũng như các dịch vụ cộng đồng mà thiết bị

của nó kết nối. Mùa xuân 2007, bộ phận này đã cho ra mắt một sản phẩm mới, một máy tính tương tác trực tiếp, màn hình cảm ứng gọi là Surface.

Bộ phận này đưa cả Sony, Nintendo cũng như Apple vào tầm nhìn của mình, và theo đuổi một chiến lược gọi là “kết nối giải trí” – “những trải nghiệm giải trí mới, hấp dẫn và ấn tượng thông qua âm nhạc, trò chơi, video và liên lạc điện thoại” (trích dẫn theo website của Microsoft).

“Đó là ý tưởng mà ở đó bạn có thể tiếp cận các chương trình trên phương tiện truyền thông của bạn, từ âm nhạc, video, ảnh, trò chơi hay những chương trình khác cho dù bạn ở bất kỳ đâu và bằng bất kỳ phương tiện nào bạn có, chẳng hạn như một PC, một Xbox, một Zune, một điện thoại, bất cứ thứ gì có thể hoạt động và ở bất cứ nơi nào có thể hoạt động”, Bach nói với tạp chí *San Francisco Chronicle*. “Để làm được điều đó, Microsoft đã sử dụng nhiều tài sản trong công ty của mình và gắn kết chúng trong bộ phận này... Chúng tôi đang làm việc trên những lĩnh vực cụ thể về video, âm nhạc, trò chơi và điện thoại, đồng thời cũng cố gắng gắn kết chúng một cách chặt chẽ và hợp logic.”

Nhưng để nó hoạt động một cách gắn kết và hợp lý, công ty phải kiểm soát tất cả các thành phần. Trong thuật ngữ công nghệ, điều này được gọi là “tích hợp dọc”.

Khi tạp chí *Chronical* yêu cầu Bach so sánh giải pháp của Apple và Microsoft – giữa tích hợp ngang và tích hợp dọc – Bach trầm ngâm một lúc rồi thừa nhận về sức mạnh trong giải pháp của các đối thủ. “Ở một số thị trường”, Bach nói, “các lợi ích của sự lựa chọn được thể hiện rõ ràng. Trong khi đó, có những thị trường khác và cái người tiêu dùng thực sự tìm kiếm là độ tiện dụng của giải pháp tích hợp dọc. Và cái mà Apple đã chứng minh với iPod của mình là một giải pháp tích hợp dọc có thể mang lại thành công hàng loạt.” Bach đã thừa nhận rằng bộ phận của ông đang tiếp nhận mô hình “tích hợp dọc” của Apple: kết hợp phần cứng, phần mềm và các dịch vụ trực tuyến. “Thị trường cho thấy những gì người tiêu dùng mong muốn”, ông nói.

Mong muốn của người tiêu dùng

Ngày nay, càng có nhiều công ty về công nghệ đề cập đến “giải pháp” hay “trải nghiệm của khách hàng” thay vì nói về sản phẩm. Thông cáo báo chí của Microsoft về máy nghe nhạc Zune được gắn tiêu đề: “Microsoft sẽ mang những trải nghiệm về Zune đến với Khách hàng vào ngày 14/11”. Bản thông cáo không tập trung vào máy nghe nhạc mà tập trung vào trải nghiệm khách hàng, bao gồm kết nối với những người yêu

âm nhạc khác cả online và offline thông qua khả năng chia sẻ Wifi của Zune. Theo Microsoft, nó là “một giải pháp gần như toàn vẹn cho kết nối giải trí”.

Công ty nghiên cứu thị trường Forrester Research đã công bố một nghiên cứu vào tháng 12/2005 với tiêu đề “Bán những trải nghiệm số chứ không phải sản phẩm”. Forrester đã chỉ ra rằng khách hàng chi tiêu cả một khoản tiền lớn cho những thiết bị mới đắt tiền, chẳng hạn những chiếc ti vi độ phân giải cao, nhưng họ không mua được các dịch vụ hoặc các nội dung giúp họ thưởng thức hết tính năng ấy, chẳng hạn như dịch vụ cấp độ nét cao. Công ty đã đề nghị: “Để khắc phục hạn chế này, các ngành công nghiệp số phải ngừng bán các thiết bị và dịch vụ độc lập, đồng thời bắt đầu phân phối các trải nghiệm số – các sản phẩm và thiết bị được tích hợp với nhau dưới sự kiểm soát của một ứng dụng duy nhất”. Nghe có vẻ quen thuộc?

Tháng 9/2007, trong một buổi họp báo đặc biệt ở San Francisco, Steve Jobs đã bước lên bục với một nụ cười rạng rỡ để giới thiệu sản phẩm iPod Touch: chiếc iPod điều khiển bằng tay đầu tiên. Trong suốt bài phát biểu kéo dài 90 phút, Jobs đã tiết lộ một số lượng lớn các mặt hàng nhân dịp Giáng Sinh, bao gồm một dòng iPod được cải tiến hoàn toàn mới và một kho âm nhạc Wifi cho hàng nghìn quán cà phê Starbucks.

Chuyên gia phân tích công nghiệp Tim Bajarin, chủ tịch của Creative Strategies, người đã nghiên cứu và chứng kiến toàn bộ quá trình phát triển cả ngành công nghệ trong nhiều thập kỷ, là người không dễ bị sùng sốt. Tuy nhiên, sau bài phát biểu của Jobs, khi đứng nói chuyện với các phóng viên Bajarin đã lắc đầu không thể tin được. Xét riêng từng bộ phận một – những chiếc iPod mới, kho âm nhạc Wifi, quan hệ đối tác Starbuck – Bajarin cho rằng Apple đã có những thiết bị tuyệt vời và một hệ thống phân phối toàn diện. “Tôi không biết làm thế nào mà Microsoft và Zune có thể cạnh tranh với những thứ như vậy”, Bajarin nói. “Thiết kế công nghiệp, các mẫu giá tạo nên những nguyên tắc mới, sự đổi mới, Wifi. Không chỉ Microsoft. Ai còn có khả năng cạnh tranh với điều đó?”

Trong 30 năm kể từ khi lập nên Apple, Jobs vẫn luôn duy trì sự kiên định của mình. Nhu cầu về sự hoàn hảo, sự theo đuổi các mẫu thiết kế vĩ đại, bản năng tiếp thị, khuynh hướng về độ tiện dụng và tính tương thích, tất cả đều được thể hiện rõ ngay từ những bước đi đầu tiên. Chỉ có điều đó là những thiên hướng đúng đắn vào những thời điểm không phù hợp.

Trong những ngày đầu của ngành công nghiệp máy tính – thời đại

của những máy tính lớn và những trung tâm xử lý dữ liệu tập trung – tính tương thích dọc là tên của một trò chơi. Những gã khổng lồ của ngành công nghiệp máy tính như IBM, Honeywell và Burroughs đã sử dụng vô số các chuyên gia tư vấn để nghiên cứu, thiết kế và xây dựng các hệ thống. Họ đã xây dựng phần cứng IBM và cài đặt phần mềm IBM, sau đó giúp khách hàng điều hành, duy trì và sửa chữa các hệ thống. Đối với các tập đoàn công nghệ những năm 1960 và 1970, tích hợp dọc hoạt động khá tốt nhưng nó bị giới hạn trong một hệ thống của công ty.

Nhưng sau đó ngành công nghiệp máy tính đã phát triển và có sự phân hóa. Các công ty bắt đầu chuyên môn hóa. Intel và National Semiconductor chế tạo các chip điện tử, Compaq và HP chế tạo máy tính, Microsoft cung cấp phần mềm. Ngành công nghiệp máy tính phát triển đã thúc đẩy cạnh tranh, tăng các cơ hội lựa chọn và giá thành hạ thấp chưa từng có. Khách hàng có thể lựa chọn phần cứng và phần mềm từ các công ty khác nhau. Họ chạy cơ sở dữ liệu của Oracle trên phần cứng của IBM.

Chỉ có Apple vẫn kiên định với lập trường của mình. Apple là công ty máy tính tích hợp dọc cuối cùng và duy nhất. Tất cả các công ty tích hợp dọc khác – những công ty chế tạo phần cứng và phần mềm của riêng họ – như Commodore, Amiga và Olivetti đã biến mất từ lâu. Những công ty còn tồn tại như IBM và HP đã thay đổi mô hình kinh doanh của họ.

Trong những ngày đầu, việc kiểm soát toàn bộ thiết bị giúp Apple có lợi thế về sự ổn định và tính tiện dụng, nhưng lợi thế này sớm mất đi do quy mô của nền kinh tế gắn liền với quá trình thương mại hóa ngành công nghiệp máy tính. Giá cả và tính hiệu quả quan trọng hơn tính tương thích và độ tiện dụng, và Apple gần đi đến phá sản hồi cuối những năm 1990 khi Microsoft vươn lên vị thế thống trị.

Nhưng ngành công nghiệp máy tính đang thay đổi. Một kỷ nguyên mở cửa mới có thể giàu tiềm năng thay thế cho kỷ nguyên năng suất trong 30 năm qua. Thời kỳ hoàng kim thứ ba của Jobs – thời đại của phong cách số – đang hé mở. Nó được đánh dấu bởi những thiết bị thời kỳ hậu máy tính và những thiết bị liên lạc: smartphone, máy video, máy ảnh số, thiết bị giải mã truyền hình (*set-top box*) và các thiết bị điều khiển trò chơi kết nối Net.

Các chuyên gia bị ám ảnh bởi cuộc chiến về vị trí làm việc giữa Apple và Microsoft. Nhưng Jobs đã thừa nhận thất bại trước Jobs cách đây một thập kỷ. “Cội nguồn của Apple là chế tạo máy tính cho con người, không phải cho các tập đoàn”, ông nói với tạp chí *Time*. “Thế giới không cần thêm một hãng Dell hoặc Compaq nữa.” Jobs đã để mắt đến thị trường phong cách số đang bùng nổ – và iPod, iPhone và AppleTV là

những thiết bị giải trí số. Trong thị trường này, khách hàng muốn những thiết bị được thiết kế đẹp, dễ sử dụng và hoạt động ổn định. Ngày nay, các công ty phần cứng buộc phải đi vào nghiên cứu phần mềm và ngược lại.

Sở hữu một thiết bị toàn bộ là lý do tại sao không một công ty nào khác có thể đủ tạo ra một đối thủ cho iPod. Hầu hết các đối thủ đều tập trung vào phần cứng nhưng bí quyết nằm ở sự kết hợp giữa phần cứng, phần mềm và các dịch vụ.

Hiện Microsoft có hai sản phẩm thuộc loại thiết bị toàn bộ là Xbox và Zune, và ngành công nghiệp điện tử dân dụng đang tập trung nhiều vào phần mềm. Trong khi Jobs vẫn như vậy; thế giới đang thay đổi quanh ông. “Thời đại đã thay đổi”, Walt Mossberg viết trên tờ *Wall Street Journal*. “Hiện nay, với sự kết hợp giữa máy tính, Web và điện tử dân dụng, Apple đang được coi là một hình mẫu tiêu biểu hơn là một biểu tượng gây tức nuối.” Những thứ Jobs quan tâm – thiết kế, tính tiện dụng, quảng cáo tốt – là những thứ mang lại thành công trong ngành công nghiệp máy tính mới.

“Apple là công ty còn lại duy nhất trong ngành công nghiệp máy tính thiết kế một thiết bị toàn bộ”, Jobs nói với tạp chí *Time*. “Phần cứng, phần mềm, quan hệ phát triển, tiếp thị. Đó hóa ra lại là lợi thế chiến lược lớn nhất của Apple. Chúng tôi không có một kế hoạch nào, vì vậy có vẻ như đây là một sự thiếu sót lớn. Nhưng nếu có kế hoạch, đó là lợi thế chiến lược then chốt của Apple nếu như bạn tin tưởng rằng vẫn có chỗ cho sự đổi mới trong ngành công nghiệp này, cái mà tôi đã thực hiện, bởi vì Apple có thể đổi mới nhanh hơn bất kỳ công ty nào khác.”

Jobs là người vượt trước thời đại của mình 30 năm. Những giá trị mà ông mang đến cho thị trường máy tính ban đầu – thiết kế, tiếp thị, độ tiện dụng – là những giá trị sai lầm. Sự phát triển của thị trường máy tính ban đầu là nhắm đến các tập đoàn mà ở đó giá cả quan trọng hơn kiểu mẫu và sự chuẩn mực quan trọng hơn độ tiện dụng. Nhưng thị trường hiện nay đang hướng tới giải trí số và người tiêu dùng – những người muốn giải trí số, liên lạc và sáng tạo – 3 lĩnh vực mang lại sức mạnh cho Jobs. “Điều vĩ đại ở chỗ DNA của Apple đã không thay đổi”, Jobs nói. “Vị trí mà Apple đã đứng trong hai thập kỷ qua chính là nơi mà ngành công nghệ máy tính và thị trường điện tử dân dụng đang hướng đến. Vì vậy, nó không giống như chúng tôi đang phải vượt sông để đến một nơi khác; bờ kia của con sông đang hướng đến chúng tôi.”

Trong một thị trường hướng tới người tiêu dùng, thiết kế, độ tin cậy, sự đơn giản, tiếp thị tốt và mẫu mã đẹp là những yếu tố quan trọng. Nó hướng tới một chu trình trọn vẹn – công ty nào thực hiện tất cả các

khâu là công ty có tiềm năng nhất vươn lên vị thế hàng đầu.

“Nó giống như việc kết hợp công nghệ, tài năng, khả năng kinh doanh, tiếp thị và sự may mắn để tạo nên những thay đổi lớn trong lịch sử”, Steve Jobs nói với *Rolling Stone* năm 1994. “Điều đó không xảy ra một cách thường xuyên”.

9. STEVE JOBS CHIẾN ĐẤU VỚI CĂN BỆNH UNG THƯ

Ngày 1/8/2004, Steve Jobs đã gửi một thư báo hiểm hỏi tới toàn thể nhân viên của Apple. “Tôi có một vài thông tin cá nhân cần chia sẻ với các bạn”, ông viết, “và tôi muốn các bạn nghe trực tiếp từ tôi”. Jobs hiếm khi gửi các thư báo tới toàn thể công ty, và thư báo này chứa một tin gây chấn động: ông được chẩn đoán mắc chứng ung thư tuyến tụy.

Thật may mắn, Jobs nói, căn bệnh ung thư của ông là một dạng bệnh rất hiếm gặp gọi tiết thần kinh nội là (*neuroendocrine*) hoặc u tế bào đảo (*islet-cell tumor*), vốn chỉ xảy ra khoảng 1% trong số tất cả các trường hợp được chẩn đoán ung thư tuyến tụy mỗi năm. Nó có thể được chữa khỏi bằng phẫu thuật nếu phát hiện kịp thời, và ông thuộc trường hợp này.

Jobs cho biết ông đã tiến hành phẫu thuật và ông không cần bất kỳ sự điều trị hóa học trị liệu hoặc phóng xạ nào sau đó. Ông sẽ phải nghỉ hết tháng Tám để phục hồi và lên kế hoạch làm việc trở lại vào tháng Chín. Thư báo kết thúc với một dòng đầy tự đắc: “Tái bút: Tôi gửi bức thư này từ giường bệnh với một máy tính PowerBook 17 inch và dịch vụ chuyển phát nhanh Airport Express.” Đây là nét đặc trưng của Jobs: thậm chí một thư báo bệnh cũng là một cơ hội để giới thiệu sản phẩm của Apple. (Dĩ nhiên không phải trùng hợp, thư báo này sau đó đã được chia sẻ với giới báo chí và được đăng tải rộng rãi trên các báo, tạp chí và các trang web.)

Jobs là người cực kỳ may mắn. Bệnh ung thư tuyến tụy thường gây ra cái chết rất nhanh. Dạng bệnh phổ biến hơn – ung thư tuyến – là dạng không thể chữa khỏi. Mặc dù vậy, ban đầu Jobs đã từ chối làm phẫu thuật. Theo tạp chí *Fortune*, thay vào đó Jobs đã chọn điều trị bằng cách thực hiện một chế độ ăn kiêng đặc biệt trong 9 tháng. Nhưng khi phương pháp này thất bại, ông đã mở thông tuyến tụy (hay còn gọi là tiến trình Whipple) cuối tháng 7/2004 và đã loại bỏ thành công khối u.

Được đặt tên theo nhà phẫu thuật Mỹ Allen Oldfather Whipple, người đã thực hiện hoàn hảo ca phẫu thuật trong những năm 30, tiến trình này là một ca phẫu thuật phức tạp nhằm giúp sắp xếp và kết nối lại phần lớn hệ thống tiêu hóa của bệnh nhân. Phần đầu của tuyến tụy bị cắt bỏ, cùng với ống mật và túi mật. Phần lớn dạ dày và tá tràng cũng được lấy đi, và hệ thống được gắn trở lại với nhau trong một cấu hình

mới. Những phần còn lại của tuyến tụy cung cấp cho hệ thống mới dịch tiêu hóa và insulin. Hầu hết các bệnh nhân trải qua tiến trình Whipple đều gặp các vấn đề về tiêu hóa, từ sự chán ghét đối với một số loại thức ăn đến các chứng nghiêm trọng hơn như bệnh đái đường. Ban đầu, hầu hết các bệnh nhân đều giảm từ 5-10% trọng lượng cơ thể, tuy vậy, trọng lượng của họ sẽ ổn định chỉ 1 hoặc 2 năm sau khi phẫu thuật. Một số gặp phải các vấn đề dai dẳng với sự sụt cân cũng như thiếu năng lượng và các bác sĩ không phải lúc nào cũng biết chắc chắn lý do tại sao. Với nhiều bệnh nhân khác, chất lượng cuộc sống và tuổi thọ của họ tương đương với những người khỏe mạnh.

Trong 2 năm, Jobs dường như đang phục hồi trở lại. Nhưng tháng 8/2006, ông thuyết trình một bài phát biểu quan trọng tại Hội nghị Các nhà phát triển Toàn cầu của Apple – hội nghị thường niên cho các nhà phát triển phần mềm của Apple. Tôi tình cờ tham dự hội nghị và tôi bị sốc trước vẻ ngoài tiêu tụy của Jobs. Ông dường như quá mệt mỏi. Phần trình bày của ông rất mơ hồ và ông đã ủy thác phần lớn bài thuyết trình của mình cho các thành viên quản trị khác của Apple. Không giống như các bài phát biểu trước kia của ông, lần này Jobs trông rất bơ phờ – rõ ràng ông bị sút cân rất nhiều.

Về ngoài ốm yếu của Jobs dẫn đến nhiều suy đoán về tình trạng sức khỏe của ông. Rõ ràng, nhiều người đã thắc mắc liệu có phải căn bệnh ung thư của ông đã quay trở lại. Trên Internet, xuất hiện nhiều cuộc thảo luận tại các diễn đàn và các trang web về việc liệu căn bệnh ung thư của Jobs có thực sự thuyên giảm hay không. Một phát ngôn viên của Apple đã cố gắng dập tắt những tin đồn. “Sức khỏe của Steve rất tốt”, phát ngôn viên Katie Cotton cho biết như vậy.

Hai năm sau, sự suy đoán về tình trạng sức khỏe của Jobs đã lên đến cao trào sau bài phát biểu của ông tại Hội nghị Các nhà phát triển Toàn cầu của Apple hồi tháng 6/2008. Xuất hiện với tình trạng tiêu tụy một cách đáng báo động, một lần nữa Jobs nhường phần lớn bài phát biểu của mình cho những người khác. Khi đề tài về tình trạng sức khỏe của ông thường xuyên được đề cập trên các phương tiện truyền thông, một lần nữa Apple đã cố gắng dập tắt những tin đồn bằng cách nói rằng ông đang bị “bệnh virus thông thường” và đang sử dụng thuốc kháng sinh.

Nhưng tuyên bố trên chỉ làm gia tăng những tin đồn. Bệnh do virus thông thường gây ra không dẫn đến sự sụt cân nghiêm trọng như vậy. Sự phủ nhận một cách đáng ngờ của Apple càng làm người ta tin rằng đang có chuyện gì đó xảy ra.

Trong một hội nghị tiếp theo với sự tham gia của giới báo chí và các nhà phân tích để thảo luận về lợi nhuận, các thành viên quản trị của

Apple đã né tránh một loạt các câu hỏi về sức khỏe của Jobs. Những người đặt câu hỏi đã không ngừng lại: “Steve vẫn ổn chứ?”. Giám đốc tài chính của Apple, Peter Oppenheimer, đã từ chối đưa ra thông tin chi tiết. Ông khẳng định sức khỏe của Jobs là một “vấn đề riêng” mặc dù nhiều chuyên gia phân tích cho rằng không phải như vậy. Các thành viên của Apple, đặc biệt là ban quản trị, được giao trách nhiệm công bố bất kỳ điều gì có thể gây ảnh hưởng tới công ty, chẳng hạn như khả năng Jobs nghỉ hưu hoặc khả năng về cái chết của ông.

Tạp chí tài chính *Barron's* cho rằng Jobs có thể có giá trị hơn bất kỳ giám đốc điều hành nào khác trên thế giới với ước tính rằng thị trường của Apple sẽ mất đi khoảng 20 tỷ USD nếu Jobs không nắm giữ cương vị giám đốc điều hành.

Phố Wall đã kêu gọi Jobs tiết lộ kế hoạch chọn người kế nhiệm của ông nếu có. Các nhà đầu tư muốn đảm bảo rằng công ty sẽ nằm trong tay các nhà quản lý giỏi.

Những người ủng hộ Apple cũng bị bối rối bởi cái gọi là sự thiếu sót hiếm hoi. Gần đây, Jobs đã làm mọi thứ một cách đúng đắn. Ông đã mắc phải rất ít sai lầm trong điều hành Apple, chắc chắn ông đã lên kế hoạch cho những điều sắp tới? Đối với một người luôn tỉ mỉ về mọi thứ như Jobs, dường như sẽ là không đúng nếu ông vẫn tỏ ra quá thờ ơ về vấn đề này. Chắc chắn ông đã vạch ra kế hoạch người kế nhiệm riêng của mình? Đối với một số người, đó dường như là thất bại lớn nhất mà Jobs đã từng mắc phải.

Những người khác cho rằng thực tế Jobs đã có một kế hoạch cho người kế nhiệm nhưng ông đã giữ bí mật giống như hầu hết những việc mà ông đã làm. Chẳng hạn Jack Welch đã giữ bí mật về kế hoạch kế vị của ông tại GE. Cuối cùng, khi kế hoạch chọn người kế vị được tiết lộ, đã xuất hiện một làn sóng giận dữ từ những thành viên quản trị không được lựa chọn. Một số cho rằng công ty không bao giờ phục hồi được. Tương tự như vậy, có thể Jobs giữ kế hoạch chọn người kế vị của mình một cách bí mật để chặn trước mầm mống nổi loạn trong hàng ngũ quản lý cấp cao của Apple.

Trong tháng Tám, tạp chí *New York Times* đã tiết lộ rằng Jobs đã tiến hành một số thủ tục phẫu thuật hồi đầu năm mặc dù thông tin chi tiết còn rất mơ hồ. Jobs đang gặp “những vấn đề về tiêu hóa” và có thể phải tiến hành một cuộc phẫu thuật để giải phóng “tình trạng bị tắc nghẽn”.

Khi sự suy đoán của báo giới về tình trạng sức khỏe của ông chưa chịu ngừng lại, Jobs gọi điện cho Joe Nocera, người phụ trách chuyên

mục của *New York Times*. “Bạn nghĩ rằng tôi là một kẻ ngạo mạn – người tự cho mình đứng trên pháp luật còn tôi cho rằng bạn là kẻ luôn hiểu sai về sự thật”, Jobs nói với Joe Nocera. Jobs nói rằng ông sẽ tiết lộ các vấn đề sức khỏe của mình cho Nocera nhưng chỉ khi Nocera hứa giữ bí mật. Nocera đã đồng ý. Jobs thừa nhận rằng ông bị nặng hơn bệnh virus thông thường như không nguy hiểm đến tính mạng, và không phải căn bệnh ung thư của ông quay trở lại. Với những bệnh mắc phải và những biện pháp đang điều trị, Jobs buộc Nocera phải hứa giữ bí mật.

Bất chấp những nỗ lực này, những bài viết về tình hình sức khỏe suy yếu của Jobs vẫn tiếp diễn. Tháng 8/2008, Bloomberg tình cờ đăng tải một bản cáo phó 2.500 từ về cái chết của Jobs. Tuổi và nguyên nhân cái chết của ông bị để trống. Cũng giống như nhiều hãng truyền thông khác, Bloomberg đã chuẩn bị bản cáo phó để phòng trường hợp tệ nhất xảy ra.

Thông tin trên các phương tiện truyền thông trở nên quá âm ỉ đến nỗi Jobs buộc phải phản ứng lại, nhưng theo cách của riêng ông. Nhân sự kiện đặc biệt trong tháng Chín để ra mắt dòng iPod mới, Jobs đã bắt đầu buổi ra mắt bằng một dòng trích dẫn của Mark Twain: “Những bài viết về cái chết của tôi đã bị thổi phồng quá mức”. Một tháng sau đó, trong một bài thuyết trình giới thiệu sản phẩm khác, ông đã kết thúc bằng dòng chữ “110/70” – chỉ số huyết áp của ông. Tuy nhiên, khi tới phần hỏi – đáp, ông đã thẳng thừng tuyên bố rằng ông sẽ không đề cập bất kỳ điều gì thêm về sức khỏe của ông.

Giữa tháng Chín, Apple đã đưa ra một tin chấn động tại Macworld – cuộc họp thường niên của các phe cánh của Apple nơi mà công ty này là trung tâm thu hút sự chú ý trong nhiều năm. Một bản thông báo ngắn gọn đã được công bố sau hội nghị năm 2008: Apple không còn tham gia Macworld nữa. Và Steve Jobs đã không phát biểu trong năm đó. Thay vào đó, phó giám đốc marketing Phil Schiller là người thực hiện bài phát biểu cuối cùng của công ty tại Macworld Expo.

Thậm chí đối với một công ty như Apple, vốn luôn luôn khô khan và vô cảm thì thông báo này vẫn là điều cực kỳ tàn nhẫn. Nó cũng giống như một kết cục u ám. Những câu hỏi về sức khỏe của Jobs vẫn tràn lan trên báo chí ngay trước cuộc triển lãm. Một lần nữa, Jobs bị buộc phải lên tiếng. Ngày 5/1/2009, buổi tối ngay trước khi khai trương buổi triển lãm, Jobs đã đưa ra một tuyên bố rằng ông đang bị chứng “mất cân bằng hoóc môn” trong nhiều tháng. “Phương thuốc cho vấn đề dinh dưỡng này khá đơn giản và dễ thực hiện, và tôi đã bắt đầu tiến hành điều trị”, Jobs nói. Nhiều quan sát viên của Apple đã thở phào nhẹ nhõm.

Nhưng ngày 14/1, chỉ sau đó hai tuần, trong một bản thông báo nội bộ khác của Apple, Jobs đã tiết lộ rằng các vấn đề sức khỏe của ông nghiêm trọng hơn nhiều so với những gì ông công bố trước đây. Jobs đã viết rằng trước đó một tuần ông được biết “các vấn đề liên quan đến sức khỏe của ông phức tạp hơn nhiều so với tưởng tượng ban đầu”. Ông đang phải nghỉ 6 tháng, tới tận cuối tháng Sáu, để tập trung vào vấn đề sức khỏe của mình.

Trong khi Jobs vẫn giữ cương vị CEO, ông đang dần chuyển giao các hoạt động hàng ngày cho Tim Cook, người đã đảm nhiệm cương vị CEO trong suốt thời gian Jobs vắng mặt năm 2004. Jobs đã lên kế hoạch tham gia vào “những quyết định lớn mang tầm chiến lược” có ảnh hưởng tới công ty.

Thông tin này làm cho những người ủng hộ Apple rơi vào suy sụp. Các tuyên bố của công ty về sức khỏe của Jobs khá mâu thuẫn và gây nhiều bối rối. Trước hết, các vấn đề của ông dường như dễ dàng điều trị. Bây giờ, chúng lại trở nên nghiêm trọng đến nỗi ông phải nghỉ làm 6 tháng. Tệ hơn, sự vắng mặt tạm thời của Jobs có thể trở nên thường xuyên hơn. Có lẽ, sức khỏe của ông không được cải thiện hoặc đây là bước đi đầu tiên trong giai đoạn nghỉ hưu.

Câu hỏi được đặt ra: “Điều gì sẽ xảy ra với Apple nếu không có Jobs?”

Sự vươn lên của Tim Cook

Được coi là nhân vật số 2 sau Jobs, trong vài năm vừa qua Cook được nhiều người nhìn nhận là người có khả năng kế vị Jobs nhất. Các ứng cử viên khác bao gồm Phil Schiller, người đứng đầu về tiếp thị của Apple; Mark Papermaster, trưởng bộ phận iPod; và Jonathan Ive, trưởng bộ phận thiết kế. Nhưng xét trên nhiều phương diện, Cook dường như là sự lựa chọn phù hợp nhất. Ông có nhiều nét điển hình của Jobs, chẳng hạn như yêu cầu không khoan nhượng về sự hoàn hảo và trách nhiệm giải trình, đồng thời không mắc phải những tính xấu, chẳng hạn như tính khí thất thường của Jobs. Trong khi không ai có thể thay thế được Jobs thì Cook dường như là một sự thay thế đáng tin cậy.

Tim Cook gia nhập Apple tháng 3/1998 trên cương vị phó giám đốc điều hành, phụ trách chinh đốn các hoạt động sản xuất vốn lộn xộn ở Apple. Jobs tuyển dụng Cook từ Compaq nơi Cook phụ trách nhập và kiểm kê hàng hóa cho toàn công ty. Trước đó, Cook đã làm việc 12 năm ở IBM, phụ trách sản xuất và phân phối các máy tính của công ty.

Trước khi Cook xuất hiện, Apple đã có các nhà máy sản xuất ở Mỹ, châu Âu và châu Á. Hoạt động ở các công ty rất lộn xộn và gây nhiều

lãng phí. Nhiều máy tính được làm toàn bộ ở châu Á; một số khác làm ở châu Âu hoặc Mỹ. Nhiều máy móc được sản xuất một phần ở châu Á rồi vận chuyển tới châu Âu để lắp ráp, hoàn thiện, sau đó vận chuyển ngược trở lại châu Á để đóng gói. Đó là một hệ thống hoàn toàn kém hiệu quả.

Cook được tin tưởng giao nhiệm vụ sắp xếp lại quá trình này và ông đã thực sự đưa Apple ra khỏi việc sản xuất toàn bộ. Ông đã đóng cửa các kho hàng và các xưởng, đồng thời buộc các nhà cung cấp phải mở các cửa hàng ngay cạnh các nhà máy lắp ráp. Việc sản xuất của Apple trở nên nhanh gọn và hiệu quả hơn, và quan trọng nhất là thời gian công ty dành cho các hàng hóa chưa bán đã giảm từ đơn vị tháng xuống đơn vị ngày. Những hàng hóa chưa bán có thể là một nguy cơ lớn, đặc biệt là đối với các mặt hàng điện tử dân dụng khi mà các sản phẩm thường xuyên được nâng cấp hoặc được thay thế bởi những mẫu mới trước khi bán.

Thiên hướng giữ bí mật của Jobs đã giúp Cook quản lý hiệu quả sự lưu thông hàng hóa của Apple. Nếu những chi tiết về các sản phẩm mới của Apple bị rò rỉ, có nguy cơ khách hàng sẽ ngừng mua các sản phẩm hiện tại để đợi các phiên bản mới hơn, cải tiến hơn – dẫn đến tình trạng bán rẻ các mẫu mã cũ, hoặc tệ hơn là dẫn tới hiệu ứng Osborne mà ở đó việc bán hàng bị đình trệ nếu một sản phẩm mới được công bố quá sớm và khách hàng ngừng mua sản phẩm hiện tại.

Dưới thời của Cook, Apple đã trở thành một địa chỉ có sức hút lớn. Công ty hiếm khi giới thiệu những sản phẩm mới mà không bán hết những hàng hóa hiện tại của họ – một chiến lược Apple đã áp dụng thành công đối với các sản phẩm Mac, iPod và iPhone mới. Thường thì các sản phẩm mới của Apple đã có mặt tại các cửa hàng bán lẻ trên toàn cầu của Apple cho đến khi Jobs sẵn sàng công bố chúng. Một trong những sự chuyển đổi đáng chú ý nhất dưới sự giám sát của Cook là sự chuyển đổi sang sử dụng bộ xử lý Intel vào năm 2006. Apple đã chuyển đổi thành công toàn bộ dòng máy tính của mình từ các mô hình chạy bằng chip PowerPC cũ sang các mô hình mới hơn với chip Intel mà không gặp cản trở hoặc thậm chí sự sụt giảm về doanh số bán hàng nào.

Thậm chí khi khách hàng biết đến những máy tính mới với chip Intel nhưng họ vẫn không ngừng mua các máy cũ.

Nhờ năng lực của mình, Cook không ngừng thăng tiến trong đội ngũ quản lý cấp cao của Apple. Năm 2000, Jobs giao cho Cook phụ trách đội ngũ bán hàng và hoạt động hỗ trợ khách hàng của Apple. Năm 2002, Jobs chỉ định ông làm người đứng đầu bộ phận bán hàng toàn cầu. Năm 2004, Cook được chọn đứng đầu bộ phận Macintosh của công ty; năm 2005, Cook được chọn làm giám đốc trung tâm khai thác, giám

sát việc bán hàng, các hoạt động toàn cầu và bộ phận Macintosh.

Đến đầu năm 2009, Cook là thành viên quản trị được trả lương cao nhất, đồng thời là CEO trên thực tế của công ty. Với nhiều trách nhiệm như vậy, Cook đã điều hành Apple một cách hiệu quả trong nhiều năm, qua đó cho phép Jobs tập trung vào việc phát triển sản phẩm mới và các vấn đề chiến lược như ký kết các thỏa thuận với các hãng thu âm và các trường quay.

“Tim điều hành Apple và hiện đã điều hành Apple được một thời gian dài”, Michael Janes, một đồng nghiệp trước đây của Cook đã nói với *Wired.com*. “Steve là bộ mặt của công ty và là người tham gia vào vấn đề phát triển sản phẩm còn Tim là người phụ trách tất cả những mẫu thiết kế đó và biến chúng thành một lượng lớn tiền mặt cho công ty.”

Cũng giống như Jobs, Cook xuất thân từ tầng lớp lao động. Ông lớn lên trong một gia đình nghèo ở một thị trấn nhỏ bang Alabama. Bố ông là một công nhân đóng tàu đã nghỉ hưu, mẹ làm nội trợ. Ông học kỹ sư công nghiệp tại trường Đại học Auburn và có được tấm bằng cử nhân quản trị kinh doanh tại trường Đại học Duke.

Tương tự Jobs, Cook cũng đã phải chạy đua với tử thần vào năm 1996 khi ông bị chẩn đoán sai với chứng bệnh đa xơ cứng, một trải nghiệm được cho là khiến ông sợ hãi đến cứng người. Sau chẩn đoán sai lầm này, Cook đã trở nên quan tâm hơn về sức khỏe của mình, ăn uống tốt hơn và chăm chỉ tập thể dục. Ông thường xuyên đạp xe trên các đoạn đường dài và tập thể hình.

Cũng như Jobs, Cook là một người tham công tiếc việc. Ông thường tiến hành các cuộc họp lúc sáng sớm hoặc kêu gọi hội nghị muộn vào các buổi tối, đặc biệt là khi làm việc với các nhà cung cấp nước ngoài của Apple.

Nếu Cook đang không làm việc thì ông cũng đang vạch ra các kế hoạch. Công việc của Cook ở Apple chính là cuộc sống của ông. Ông không kết hôn, sống giữ mình và không hay tham gia tiệc tùng. Ông ít khi xuất hiện ở các sự kiện xã hội tại Silicon Valley và hiếm khi phát biểu tại các hội nghị công nghiệp. Ông dành nhiều tiền làm từ thiện mặc dù ông luôn luôn ẩn danh. Gây sự ồn ào hoặc tạo sự chú ý không phải là phong cách của ông.

Nhưng trong khi Jobs là người tình cảm và tính khí thất thường thì Cook là người trầm lặng và nói năng nhẹ nhàng. Nhờ xuất thân từ Alabama, Cook xuất hiện như một quý ông miền nam lịch sự một cách hoàn hảo. Ông được cho là chưa bao giờ giận dữ – một điều không thể

tin được, đặc biệt là khi Jobs nổi tiếng là một người hay cáu kỉnh.

Tuy nhiên, Cook có uy quyền không quá lớn. Ông yêu cầu sự tôn trọng và lòng trung thành của các đồng nghiệp cũng như các đối thủ. Những người từng làm việc với ông nói rằng ông là một nhà lãnh đạo giỏi. Ông đưa ra những chỉ dẫn đơn giản và rõ ràng, đồng thời thường khen ngợi hoặc tặng quà cho những nhân viên làm tốt công việc của mình. Ông là người có định hướng hành động và cực kỳ có tổ chức. Các cuộc họp lúc khuya thường được dùng vào việc nghiên cứu tỉ mỉ các con số.

Không giống Jobs, Cook nổi tiếng là người hay sử dụng sự hóm hỉnh của mình để xoa dịu các tình huống căng thẳng. Tại một cuộc họp lớn về bán hàng, ông đã trao cho nhóm bán hàng tệ nhất một ống bơm trong toilet như một phần thưởng. Nếu là Jobs, có thể ông đã đe dọa sa thải nhiều người trong số họ.

Apple không có Steve Jobs

Rõ ràng Cook có năng lực để điều hành một công ty lớn như Apple với một danh mục sản phẩm đa dạng, và Cook dường như có các kỹ năng lãnh đạo để quản lý nhóm quản trị của Apple.

Nhưng nhiều quan sát viên băn khoăn liệu Cook có đủ sự sáng tạo và tầm nhìn để *lãnh đạo* công ty hay không. Liệu Cook có được bản năng thiết kế như của Jobs hay có đủ tài năng để phát triển các sản phẩm mang tính cách mạng hay không. Theo các nhà quan sát, chắc chắn tất cả những phẩm chất này là điều cần thiết để duy trì sự thành công của Apple.

Tuy nhiên, câu hỏi liệu Apple có thể tồn tại mà không có Jobs đã được trả lời một phần trước đó.

Năm 1985, Jobs bị buộc phải rời Apple sau khi mất quyền kiểm soát công ty vào tay John Sculley. Sau khi Jobs rời đi, Sculley điều hành Apple trong 10 năm. Trong thời gian này, Sculley đã biến Apple thành một công ty lớn và đầy quyền lực. Dưới sự lãnh đạo của Sculley, Apple trở thành một trong những công ty máy tính lớn nhất và thành công nhất thế giới. Doanh thu của Apple tăng gấp 10 lần, từ 1 tỷ USD đô-la lên 10 tỷ đô-la một năm.

Tất nhiên, tình hình đã xấu đi từ giữa những năm 1990. Sculley từ chức năm 1993 sau nhiều quý hoạt động kém hiệu quả và Apple đã đấu tranh để thay thế ông. Sau Sculley, xuất hiện một loạt các CEO bất lực. Dòng sản phẩm của Apple trở nên lộn xộn và rời rạc, đồng thời sự cạnh tranh khốc liệt từ Microsoft làm cho Apple gần như sụp đổ. Công ty có

lẽ đã dễ dàng bị phá sản nếu Jobs không quay trở lại để cứu công ty và cuối cùng đã đưa công ty đi đến thành công lớn hơn.

Tất nhiên, toàn bộ ngành công nghiệp máy tính ngày nay có thể đã khác đi nhiều nếu Jobs vẫn ở lại Apple năm 1985 nhưng lịch sử cho thấy Apple vẫn tồn tại được trong một thập kỷ mà không có Jobs, và điều này có thể sẽ lặp lại, ít nhất là trong một khoảng thời gian.

Lộ trình vận dụng uy tín

Sự khác biệt lớn nhất thời điểm này chính là việc Jobs đã biến những nét đặc trưng cá nhân của mình thành các tiến trình kinh doanh của Apple. Tiến trình này gọi là “lộ trình vận dụng uy tín”, một giai đoạn do nhà xã hội học người Đức Max Weber đặt tên trong một nghiên cứu kinh điển về xã hội học tôn giáo.

Weber quan tâm đến những gì đã xảy ra đối với các phong trào tôn giáo sau khi các nhà lãnh đạo uy tín của họ qua đời. Hầu hết các tôn giáo đều bắt đầu với các lãnh tụ có khả năng tiên tri, chẳng hạn như Chúa Jesus, Mohammed hay Phật Thích Ca Mâu Ni – những người thu hút các tín đồ bằng các phẩm chất tuyệt vời cũng như các thông điệp đi ngược lại với truyền thống của họ. Tuy nhiên, sau khi những lãnh tụ này qua đời, uy tín và thông điệp của họ phải được “đời sống hóa” nếu phong trào muốn tồn tại. Những lời răn dạy và các phương pháp của họ phải được thể chế hóa, trở thành nền tảng cho các truyền thống mới.

Trong kinh doanh, lộ trình vận dụng uy tín là quá trình biến những nét đặc trưng cá nhân của một nhà lãnh đạo kinh doanh uy tín thành một phương pháp kinh doanh. Một nghiên cứu đã được tiến hành bởi các chuyên gia quản lý Janice M. Beyer và Larry D. Browning về tập đoàn bán dẫn Sematech có trụ sở tại Austin, bang Texas.

Được thiết lập từ giữa những năm 1980, Sematech là một tổ chức gồm 14 hãng chế tạo chip của Mỹ kết hợp lại với nhau để giúp ngành công nghiệp máy tính Mỹ theo kịp công nghệ chế tạo chip của Nhật Bản. Tổ chức này đứng đầu bởi Bob Noyce, một huyền thoại tại Silicon Valley, người phát minh ra mạch tích hợp và đồng sáng lập gã khổng lồ Intel. Sematech có một môi trường cộng tác đặc biệt mà nhiều đối thủ khó có được trong ngành kinh doanh chip mang tính cạnh tranh khốc liệt này. Theo Beyer và Browning, môi trường cộng tác này là kết quả trực tiếp của sự lãnh đạo mang tính dân chủ và cộng tác đặc biệt của Noyce.

Quan trọng hơn, đặc điểm này vẫn tồn tại sau khi Noyce qua đời đột ngột vì bệnh tim năm 1990 bởi vì nó đã trở thành nền tảng của tổ chức này. Beyer và Browning kết luận rằng nếu những nét đặc trưng của một

người lãnh đạo trở thành quen thuộc, chúng sẽ tồn tại như những nền tảng của công ty. Khi chúng tạo được nền tảng vững chắc, chúng sẽ biểu trưng cho cách thức tiến hành kinh doanh của một công ty. “Những truyền thống dân chủ và hợp tác tồn tại sau cái chết của Noyce và hiện vẫn được duy trì.”

Những ví dụ khác được các học giả nghiên cứu bao gồm Alcoholics Anonymous được sáng lập bởi Bill Wilson, người mà những kinh nghiệm cá nhân của ông được đưa vào “*12 bước đi và 12 truyền thống*”, sau này trở thành một chương trình 12 bước nổi tiếng. IBM và Walmart cũng thường được dẫn chứng như những công ty đã biến uy tín của người sáng lập thành những cách thức tiến hành kinh doanh.

Tại Microsoft, chủ tịch Steve Ballmer đã nghiên cứu những bài viết của Max Weber trước khi tiếp quản quyền lãnh đạo từ người sáng lập Bill Gates. “Tôi đã ra ngoài và mang cuốn sách về”, ông nói. “Và bạn thấy rất nhiều thể chế lớn đã cố gắng phổ biến hóa những nét đặc trưng của các nhà lãnh đạo uy tín... Có thể có những điều lớn lao xảy ra sau thời đại của các nhà lãnh đạo uy tín nhưng bạn phải nghĩ đến và phải dứt khoát về điều đó.”

Tại Apple, những nét tính cách đặc trưng của Jobs – sự nhiệt tình quá mức, sự tập trung và niềm đam mê đổi mới – đã trở thành những tiến trình mang tính bản năng giúp Apple đảm bảo cung cấp thường xuyên các dòng sản phẩm thành công dù có hay không có Jobs.

Chẳng hạn, chủ nghĩa hoàn hảo và sự chú ý tới từng chi tiết của Jobs đã được phổ biến hóa trở thành nền tảng của công ty. Jobs từng ném những sản phẩm không đạt tiêu chuẩn vào mặt nhân viên và gọi đó là “đồ rác rưởi” cho đến khi nó được làm lại hoàn hảo, hiện đội ngũ nhân viên của Apple tạo ra và liên tục kiểm nghiệm những sản phẩm mới cho đến khi chúng đáp ứng được những tiêu chuẩn cao nhất. Tóm lại, việc theo đuổi không ngừng nghỉ của Jobs đối với sự hoàn hảo đã trở thành một quá trình riêng được áp dụng trong toàn công ty và nó sẽ vẫn được duy trì dù ai là người nắm quyền Apple đi chăng nữa.

Nền tảng này có thể cũng giúp Apple đảm bảo rằng sở trường tuyệt vời về đổi mới của Jobs được phát huy. Những sản phẩm như iPhone chưa bao giờ đạt tới mức hoàn hảo theo tưởng tượng của Jobs. Hơn nữa, chúng được “khám phá” thông qua việc sáng tạo hàng trăm mẫu khác nhau. Hầu hết các sản phẩm chủ yếu của Apple đều được phát hiện ra sau những thất bại của các kỹ sư. Quá trình tạo mẫu của Apple đã trở thành một phương thức thúc đẩy sự đổi mới cũng như sự kiểm soát chất lượng sản phẩm.

Đây là một hệ thống không phụ thuộc vào một mình Jobs. Tất nhiên, Jobs đóng vai trò quan trọng như các kỹ sư, các nhà thiết kế và các lập trình viên của ông cũng vậy – và có thể tượng tượng được rằng quá trình này vẫn hoạt động tốt khi không có Jobs.

“Tinh thần của Steve Jobs đã được thể chế hóa”, một thành viên Apple đã viết như vậy khi báo cáo về một bản chú thích đầu tư của nhà phân tích Shaw Wu của Kaufman Bros. Theo Wu, tinh thần và nghị lực của Jobs đã được truyền đạt tới hàng ngàn nhân viên của Apple, đặc biệt là đội ngũ quản trị. “Chúng tôi tin rằng hiện nay Apple đã có một nền tảng vững chắc và văn hóa đổi mới cũng như sức mê hoặc hay *tinh thần* của Apple ít nhiều đã được thể chế hóa”.

Chuyên gia phân tích Gene Munster của Piper Jaffray cũng có quan điểm tương tự về đội ngũ quản trị của Apple. “Trong khi Jobs là *bộ mặt* không thể thay thế của Apple”, Munster viết trong một chú thích đầu tư, sự đổi mới của công ty đến từ toàn thể đội ngũ trong công ty, đặc biệt là đội ngũ quản trị. “Cùng với Jobs, đội ngũ quản lý này chịu trách nhiệm về sự đổi mới sản phẩm của Apple.”

Cook: “Chúng tôi ở đây để tạo ra những sản phẩm vĩ đại”

Tháng 1/2009, trong một lời kêu gọi với các chuyên gia phân tích của Phố Wall, Tim Cook đã đưa ra một tuyên bố thú vị về triết lý của Apple:

Đội ngũ quản trị của Apple là những người rộng rãi, sâu sắc và hoàn thành nhiệm vụ một cách tuyệt vời, và họ lãnh đạo hơn 35.000 nhân viên – những người mà tôi cho là “thông minh một cách tinh quái”. Họ phân bổ trong mọi lĩnh vực của công ty, từ kỹ sư, tiếp thị đến hoạt động, bán hàng và các lĩnh vực khác. Tất cả những giá trị của công ty đều được quán triệt một cách cực kỳ chu đáo.

Chúng tôi tin rằng chúng tôi tồn tại trên trái đất này là để làm ra những sản phẩm vĩ đại, và điều đó sẽ không thay đổi. Chúng tôi luôn luôn chú trọng đến sự đổi mới. Chúng tôi tin vào sự đơn giản chứ không phải sự phức tạp. Chúng tôi tin rằng chúng tôi cần phải sở hữu và kiểm soát những công nghệ lớn phía sau những sản phẩm chúng tôi làm ra và chỉ tham gia vào các thị trường mà ở đó chúng tôi có thể có những đóng góp lớn.

Chúng tôi tin tưởng rằng việc từ chối hàng nghìn dự án sẽ giúp chúng tôi có thể thực sự tập trung vào một vài dự án thực sự quan trọng và có ý nghĩa đối với chúng tôi. Chúng tôi tin vào sự hợp tác chặt chẽ cũng như sự phối hợp giữa các nhóm trong công ty, qua đó cho phép chúng tôi đổi mới theo những cách mà người khác không thể.

Thẳng thắn mà nói, chúng tôi luôn phấn đấu hướng tới sự hoàn hảo cho mỗi nhóm trong công ty, và chúng tôi đủ trung thực để thừa nhận những gì mình sai và có đủ can đảm để sửa đổi. Với tôi, dù bất kỳ ai đảm nhiệm bất kỳ công việc gì thì những giá trị đó đã trở thành nền tảng của công ty này, qua đó giúp Apple sẽ luôn hoàn thành tốt công việc của mình.

Đó là một trong những tuyên bố công khai chi tiết đầu tiên của Cook về công ty và nó cho thấy sự sáng suốt trong suy nghĩ của ông. Tuyên bố này chứng tỏ khả năng lãnh đạo của Cook. Trước đó, Cook dường như là một người không tinh tường khi không có những bài phát biểu truyền cảm nào. Nhưng ở đây là một sự mô tả mang tính hùng biện về cái đã mang lại thành công cho Apple. Tất nhiên, Apple đã đi theo những ý tưởng này trong nhiều năm nhưng rõ ràng là Cook đã nghiên cứu rất nhiều về văn hóa của Apple và đã phát triển một triết lý rõ ràng, rành mạch cho việc lãnh đạo công ty.

Đáng lưu ý, đó dường như là một triết lý phi thường giống như việc vận dụng uy tín của Jobs vào hành động thực tiễn. Cook dường như đang mô tả những nét đặc trưng cá nhân cũng như cách làm việc của Jobs và biến chúng thành các triết lý kinh doanh khác nhau:

“Chúng tôi tồn tại trên trái đất này là để làm ra những sản phẩm vĩ đại.”

Đây là tinh hoa của Jobs – một người luôn hướng tới sản phẩm (*product guy*). Jobs đã từng nói: “Bạn cần một nền văn hóa định hướng sản phẩm ngay cả ở trong một công ty công nghệ. Nhiều công ty có những kỹ sư tài giỏi và những nhân viên khéo léo. Nhưng rốt cuộc, vẫn cần một lực hấp dẫn để kết hợp chúng lại với nhau.”

“Chúng tôi luôn luôn chú trọng đến sự đổi mới.”

Điều này minh chứng cho sự đam mê của Jobs đối với việc tập trung vào những thay đổi mang tính cách mạng bởi vì chúng là những thứ tạo nên một dấu ấn trong vũ trụ này. “Tôi luôn luôn bị hấp dẫn bởi những thay đổi mang tính cách mạng”, Jobs nói. “Tôi không biết tại sao. Có lẽ vì chúng là những công việc khó khăn.”

“Chúng tôi tin vào sự đơn giản chứ không phải sự phức tạp.”

Đây là mục tiêu lâu dài của Jobs hướng tới dân chủ hóa công nghệ, làm cho nó được tiếp cận tới nhiều người. Tất nhiên, đơn giản hóa công nghệ đã bám sâu vào nền tảng của Apple.

“Chúng tôi tin rằng chúng tôi cần phải sở hữu và kiểm soát những công nghệ lớn phía sau những sản phẩm chúng tôi làm ra.”

Niềm tin không đốicủa Jobs về việc Apple cần phải kiểm soát “toàn bộ thiết bị” không chỉ giúp đảm bảo sự tích hợp, độ tin cậy và tính tiện dụng mà còn giúp Apple theo kịp những thay đổi trong ngành công nghệ phát triển nhanh chóng này.

“Chúng tôi tin tưởng rằng việc từ chối hàng nghìn dự án sẽ giúp chúng tôi có thể thực sự tập trung vào một vài dự án thực sự quan trọng và có ý nghĩa đối với chúng tôi.”

Nguyên tắc và sự tập trung của Jobs không chỉ cứu Apple năm 1996 bằng cách loại bỏ hàng chục ý tưởng không có lợi vốn là nguyên nhân gây ra sự tụt dốc của Apple mà còn đảm bảo cho Apple tập trung được toàn bộ năng lượng của mình vào các sản phẩm và các dự án mang lại hiệu quả cao nhất.

“Chúng tôi tin vào sự hợp tác chặt chẽ cũng như sự phối hợp giữa các nhóm trong công ty.”

Đây là sự mô tả về cách thức nhóm A của Jobs làm việc. Từ những nguyên tắc khác nhau trong công ty, các nhóm đã truyền cảm hứng và tiếp sức mạnh cho các ý tưởng của nhau. Chẳng hạn, bánh xe cuộn của iPod được đề xuất đầu tiên bởi Phil Schiller, nhân viên hàng đầu về quảng cáo chứ không phải người của nhóm thiết kế.

“Thẳng thắn mà nói, chúng tôi luôn phấn đấu hướng tới sự hoàn hảo cho mỗi nhóm trong công ty.”

Đây là chủ nghĩa hoàn hảo của Jobs góp phần mang lại thành công cho Apple. Nhờ việc loại bỏ những sản phẩm mang tính tầm thường, Apple đã đổi mới và thành công trong hầu hết các lĩnh vực mà công ty này tham gia.

Cook kết luận rằng có lẽ điểm quan trọng nhất là tất cả những giá trị và tinh thần của Jobs hiện đã bám sâu vào nền tảng văn hóa của công ty, qua đó giúp công ty luôn hoạt động hiệu quả dù bất kỳ ai đảm nhiệm một vị trí cụ thể nào:

“Với tôi, dù bất kỳ ai đảm nhiệm bất kỳ công việc gì thì những giá trị đó đã trở thành nền tảng của công ty này, qua đó giúp Apple sẽ luôn hoàn thành tốt công việc của mình.”

Sự kế vị tại Apple

Tuy nhiên, việc thừa nhận rằng công ty sẽ tiếp tục phát triển dù bất kỳ ai đảm nhiệm bất kỳ công việc gì không phải là lời giải đáp cho mọi câu hỏi. Thậm chí dù Cook có thể đã tham khảo ý kiến của Jobs trong tuyên bố này và cố gắng đảm bảo với Phố Wall về các kế hoạch kế vị của

Apple nhưng

Apple sẽ không bao giờ được như vậy nếu không có Jobs. Việc thay thế Jobs cũng giống như việc cố gắng thay thế Mick Jagger. Không còn cách nào khác. Không có Jagger, Rolling Stones không còn là Rolling Stones nữa. Cook là người đầu tiên nhận ra điều tương tự sẽ xảy ra với Apple. Cook từng nói: “Thay thế Steve? Không. Ông là người không thể thay thế. Đó là điều mọi người phải vượt qua.”

Ballmer của Microsoft đã từng nói điều tương tự về ông chủ trước đây của công ty này: “Bạn không thể thay thế Bill Gates. Bạn có thể điều hành một công ty lớn nhưng bạn không nên nghĩ rằng bạn sẽ thay thế người sáng lập ra công ty... Bạn không thể suy nghĩ theo cách đó; đó là lỗi nghĩa sai lầm.”

Trường hợp của Apple cũng vậy. Nhiều người lo ngại không ai có thể thay thế vai trò lãnh đạo uy tín của Jobs. Người kế vị Jobs có thể tiếp tục duy trì được sự thành công của công ty nhưng nhiều người lo sợ những phút chói sáng của công ty sẽ bị mất đi. Trong nhiều năm, Sculley đã phát triển thành công Apple nhưng vẫn thiếu một tầm nhìn để gắn kết toàn công ty. Thực tế, công ty đã trở nên rạn nứt, vô kỷ luật và cuối cùng gần đi đến bờ vực phá sản.

Sculley là ví dụ điển hình về những gì đã xảy ra ở nhiều công ty sau khi những nhà lãnh đạo uy tín bị thay thế bằng các nhà lãnh đạo có khuynh hướng truyền thống hơn, thậm chí cả khi công ty đã vận dụng thành công triết lý của nhà sáng lập. Các nhà lãnh đạo kinh doanh truyền thống chú trọng đến những điều cơ bản, chẳng hạn như tiếp thị hoặc mở rộng các chi nhánh hiện có. Sculley là một nhà lãnh đạo truyền thống. Ông phát triển Apple bằng cách tiếp nối và mở rộng hướng đi truyền thống của công ty. Ông tập trung vào các hoạt động hơn là sự đổi mới. Apple phát triển bởi vì toàn bộ ngành công nghiệp máy tính đang phát triển nhanh chóng vào thời điểm đó. Sculley đã giữ cho Apple không văng ra khỏi trào lưu phát triển đó.

Nhiều nhà quan sát lo ngại rằng Cook và những người có khả năng kế vị khác có thể cũng tương tự như Sculley. Với tư cách là nhà điều hành, Cook có thể duy trì sự thịnh vượng của công ty trong nhiều năm – thậm chí làm cho nó phát triển hơn – nhưng điều gì sẽ xảy ra đối với sự đổi mới của Apple? Liệu khả năng sáng tạo có bị mất đi?

Có lẽ điều Apple cần là một người có khả năng sáng tạo ở cương vị lãnh đạo – một người như Dean Kamen, người phát minh ra Segway? Nhưng thay thế Jobs bằng một CEO sáng tạo có thể còn mạo hiểm hơn. Có thể dễ dàng tưởng tượng ra một CEO không tuân theo các nguyên

tắc của công ty, người tự cho mình là Steve Jobs nhưng lại tạo ra các sản phẩm kém chất lượng mà không ai muốn, chẳng hạn như Segway.

Rõ ràng Apple có một nền tảng vững chắc nhưng thiếu một người lãnh đạo mạnh mẽ, liệu đội ngũ của Apple có thất bại trong hợp tác nhóm? Thiếu một nhà lãnh đạo mạnh mẽ như Jobs, liệu quyền quyết định của công ty có rơi vào tay hội đồng giống như nhiều công ty khác?

Khả năng điều này có xảy ra hay không còn phải xem xét nhưng bằng chứng rõ ràng nhất về việc Apple sẽ vẫn tốt đẹp khi không có Jobs nằm ở một công ty khác của Jobs, công ty Pixar (hiện thuộc sở hữu của Disney).

Apple và Pixar đều dựa vào quá trình “chế tạo và kiểm nghiệm” tương tự nhau, một quá trình cho phép khám phá các sản phẩm trong suốt quá trình thiết kế mẫu.

Jobs chưa bao giờ quản lý Pixar giống như cách ông quản lý Apple – ông thường xuyên vắng mặt tại Pixar. Nhưng Pixar đã lần lượt tạo ra các sản phẩm bom tấn mà không có sự giám sát của Jobs.

Nhưng nếu cho rằng người kế vị Jobs sẽ làm được điều tương tự như Jobs đã làm là một sai lầm. Người kế vị của Jobs cần phải có sự khác biệt. Chắc chắn sẽ rất buồn khi phải thực hiện việc chuyển giao quyền lực ở Apple và có thể sẽ không tránh được những sai lầm nhưng Jonathan Ive, người mà tài năng của ông là điều không phải bàn cãi, sẽ là ngọn đuốc dẫn đường cho bộ phận thiết kế mẫu công nghiệp của Apple; Phil Schiller sẽ đảm bảo sự vượt trội của Apple về tiếp thị; và Cook sẽ phụ trách chung, đảm bảo Apple sẽ vận hành trơn tru như một chiếc đồng hồ. Như chúng ta thấy, một trong những tài năng lớn nhất của Jobs là phát hiện ra tài năng của người khác. Ông luôn có sở trường về tuyển dụng những con người vĩ đại và ông gắn kết họ lại thành một đội ngũ tuyệt vời tại Apple.

“Sẽ cực kỳ ngây thơ nếu nhìn vào Apple và cho rằng nó chỉ hoạt động vì có Steve Jobs”, Jason Snell, biên tập viên của *Macworld* nói. “Đó là một câu chuyện thần tiên. Công ty hoạt động tốt vì nó gồm một đội ngũ những người biết làm thế nào để đi đến thành công.”

Thậm chí có thể có những mặt tích cực nếu người khác điều hành Apple. Jobs đã mang đến sự nghiêm khắc và tính liên tục cho công việc. Apple thiếu đi thiên hướng giữ bí mật và kiểm soát toàn bộ có thể lỏng lẻo hơn một chút, mở cửa hơn một chút. Nó có thể kết nối tốt hơn với các khách hàng của mình và với giới báo chí.

Apple thời kỳ hậu Jobs sẽ có sự khác biệt, và thực tế nó có thể sẽ

chênh chạc hơn. Chỉ có thời gian mới trả lời được. Nhưng nó cũng có thể giống như AC/DC với Scott hoặc Van Halen với Sammy Hagar – hai nhóm được cho là đã trải qua thời kỳ hoàng kim của họ với sự thay thế nhóm trưởng.

Sự ám ảnh của Jobs về cái chết

Khi tôi nghiên cứu *Inside Steve's Brain*, tôi đọc mọi thứ về Jobs, bao gồm mọi bài phỏng vấn và bài viết trên tạp chí được xuất bản trong vài thập kỷ qua. Một trong những điểm nổi bật nhất về những bài phỏng vấn này là số lần Jobs đề cập đến cái chết như một động lực cho cuộc sống.

Hết lần này đến lần khác Jobs nói rằng ông bị thôi thúc phải tạo ra sự ảnh hưởng khi mà thời gian của ông không còn nhiều. Đó là một chủ đề được đề cập nhiều lần và tôi đã nghĩ về việc dành hẳn một chương đề cập đến chủ đề này. Jobs bị ám ảnh bởi cái chết đến nỗi ông cạnh tranh ngay cả với Emily Johnson.

Thậm chí ở độ tuổi hai mươi, Jobs đã bị ám ảnh về cái chết của mình. Theo Sculley, Jobs tin rằng cuộc sống của mình sẽ không kéo dài và điều đó thôi thúc Jobs tạo ra ảnh hưởng trước khi mất. Trong cuốn tự truyện của mình, Sculley cho rằng đó là lý do tại sao Jobs lại có động lực và tham vọng như vậy. Tất nhiên, Jobs đã sống lâu hơn so với dự báo của cá nhân ông.

Năm 2005, Jobs đã có một bài phát biểu mở màn tại một khóa sinh viên sắp tốt nghiệp của trường đại học Stanford. Bài phát biểu của ông chủ yếu tập trung vào lý do tại sao và làm thế nào nó có thể trở thành phát minh quan trọng nhất của cuộc đời. Jobs đã nói với các sinh viên trẻ:

Cần nhớ rằng việc tôi có thể chết sớm đã trở thành động lực quan trọng nhất giúp tôi đưa ra những quyết định lớn trong cuộc đời. Bởi vì hầu hết mọi thứ – sự mong đợi của người khác, niềm tự hào, nỗi sợ hãi, sự bối rối hay sự thất bại – tất cả đều biến mất khi phải đối mặt với cái chết, để lại duy nhất những gì thực sự quan trọng.

Jobs tiếp tục:

Cần nhớ rằng việc bạn có thể chết sớm là cách thức tốt nhất mà tôi biết để tránh cái bẫy của lối suy nghĩ cho rằng bạn sắp mất đi thứ gì đó. Thực tế bạn chẳng còn gì cả. Không có lý do gì để không thực hiện theo sự mách bảo của con tim.

Jobs đã nói với các sinh viên tốt nghiệp của trường Stanford về sự chẩn đoán căn bệnh ung thư của mình và làm thế nào viễn cảnh về cái

chết đã trở thành một công cụ hữu ích. Ông tiếp tục:

Không ai muốn chết cả. Thậm chí những người muốn đi đến thiên đường cũng không muốn chết để được đi đến đó. Tuy nhiên, cái chết là điều mà tất cả chúng ta đều phải trải qua. Chưa ai từng thoát khỏi nó. Và nó phải diễn ra như vậy bởi vì Cái chết được coi là sự sáng tạo vĩ đại nhất của Cuộc sống. Nó là nhân tố làm thay đổi Cuộc sống. Nó xóa bỏ cái cũ để dọn đường cho cái mới.

Ngay bây giờ bạn là cái mới nhưng một ngày không xa bạn sẽ dần dần trở thành cái cũ và bị xóa bỏ. Xin lỗi vì đã làm các bạn chán động nhưng điều đó khá là đúng.

Thời gian của bạn không có nhiều, vì thế đừng lãng phí nó để sống cuộc sống của người khác. Đừng bị mắc bẫy vào những giáo điều – tức là sống với những kết quả từ lối suy nghĩ của người khác. Đừng để tiếng nói của người khác lấn át tiếng nói của chính bạn. Và quan trọng nhất, hãy dũng cảm đi theo con tim và trực giác của bạn. Bằng một cách nào đó chúng biết bạn thực sự muốn gì. Mọi thứ khác chỉ là phụ.

Apple chắc chắn sẽ không bao giờ giống như trước khi không có Jobs. Nhưng trong suốt thời gian Jobs vắng mặt để điều trị bệnh – và cả trong thời khắc suy thoái kinh tế tồi tệ nhất trong lịch sử gần đây – Apple đã nỗ lực có được những khoản thu nhập kỷ lục và mức tăng 10% trong doanh số bán hàng của Mac.

Dù có hay không có Jobs, công ty dường như sẽ ngăn chặn được tình trạng suy thoái.

Sự phàn nàn của giới phê bình về giá cả đắt đỏ đối với các sản phẩm của Apple rõ ràng là không có thật. Thành công của công ty – cho dù công ty có ở tình trạng suy thoái hay không – chứng tỏ rằng thị trường vẫn có chỗ cho những sản phẩm chất lượng tốt, “đáng đồng tiền bát gạo”. Nếu công ty tiếp tục đi theo triết lý này sau khi thay thế Jobs, và Cook đã khẳng định chắc chắn về điều đó, thì công ty sẽ tiếp tục phát triển.

Chắc chắn Apple không cần một nhà lãnh đạo – người muốn trở thành một Steve mới. Người nào chà đạp lên tài năng, khối óc và kinh nghiệm mà Jobs đã vun đắp tại Apple trong suốt 10 năm qua sẽ phải bị coi là một thảm họa.

Nhưng dường như một nhà lãnh đạo không quá sôi nổi như Cook sẽ không làm điều đó.

Có thể Cook không có những bài phát biểu hùng hồn nhưng ông sẽ lặng lẽ giúp cho các kỹ sư, các lập trình viên và các nhà thiết kế chủ chốt

của Apple tiếp tục dẫn dắt ngành công nghiệp máy tính với những sản phẩm sáng tạo. Và đó là một tương lai mà mọi người có thể hướng tới.

Phụ lục

Bài phát biểu của Steve Jobs tại lễ trao bằng tốt nghiệp của trường đại học Stanford

Tôi rất vinh dự được có mặt tại lễ phát bằng tốt nghiệp của các bạn ngày hôm nay tại một trường đại học danh giá bậc nhất thế giới. Tôi chưa bao giờ có bằng tốt nghiệp đại học.

Thực ra, nói một cách trung thực nhất thì tôi chưa bao giờ học đại học. Ngày hôm nay, tôi muốn kể cho các bạn nghe ba câu chuyện đã từng xảy ra trong cuộc đời tôi. Chỉ như vậy thôi, không có gì to tát, chỉ đơn giản là ba câu chuyện.

Câu chuyện thứ nhất là về việc kết nối những dấu chấm

(Connecting the dots – nối những dấu chấm từ hàng vạn cái chấm hỗn độn – để thấy con đường mình sẽ phải đi)

Tôi đã bỏ học chỉ sau sáu tháng theo học trường cao đẳng Reed, tôi lưu lại đó tạm thời trong vòng 18 tháng nữa trước khi tôi chính thức rời trường Reed.

Tại sao tôi lại bỏ học? Tôi đã bắt đầu điều đó khi tôi mới được sinh ra. Mẹ ruột của tôi là một nữ sinh viên trẻ, độc thân và bà đã quyết định cho tôi đi làm con nuôi. Bà thực sự muốn tôi được làm con nuôi của những người đã tốt nghiệp đại học. Vì thế, tất cả mọi chuyện đã được sắp đặt để tôi trở thành con nuôi của một cặp vợ chồng luật sư. Tuy nhiên, tất cả chuyện đó đã bị thay đổi vào phút chót khi tôi vừa cất tiếng khóc chào đời, họ đã đổi ý và muốn nhận một đứa bé gái làm con nuôi chứ không phải tôi.

Chính vì thế, bố mẹ nuôi của tôi hiện giờ đã nhận được một cuộc điện thoại vào lúc nửa đêm hỏi có muốn nhận tôi, một đứa bé trai được sinh ra không mong đợi, làm con nuôi hay không. Bố mẹ tôi đã trả lời rằng “tất nhiên rồi”. Tuy nhiên, sau đó, mẹ ruột của tôi biết được mẹ nuôi tương lai của tôi chưa tốt nghiệp đại học và bố nuôi của tôi chưa tốt nghiệp trung học, bà đã từ chối ký vào giấy tờ giao nhận con nuôi. Một vài tháng sau bà mới đồng ý khi bố mẹ nuôi của tôi hứa sẽ cho tôi đi học đại học.

17 năm sau, tôi cũng vào đại học, nhưng tôi đã rất ngây thơ khi chọn một trường đại học danh giá ngang hàng với Stanford. Tất cả tiền *tiết kiệm* của bố mẹ tôi đã phải dành để đóng học phí cho tôi. Sau sáu

tháng, tôi thấy việc học đại học chẳng được ích lợi gì. Tôi chẳng có một câu trả lời nào về việc tôi sẽ làm gì với cuộc đời của mình và cũng chẳng tin rằng trường đại học có thể giúp tôi trả lời câu hỏi đó. Tôi đã tiêu tât cả tiền tiết kiệm của bố mẹ tôi dành dụm phòng khi về hưu vào trường đại học. Vì vậy, tôi đã quyết định bỏ học và tin tưởng rằng rồi mọi chuyện cũng sẽ tốt đẹp thôi. Tại thời điểm đó, mọi việc dường như có vẻ rất khó khăn nhưng khi nhìn lại, tôi lại thấy rằng đó là một quyết định đúng đắn nhất của đời mình. Giây phút mà tôi bỏ học, tôi đã từ bỏ những môn học mà tôi không hề thích, thay vào đó, tôi bắt đầu tìm hiểu những môn học khác có vẻ như thú vị hơn rất nhiều.

Mọi chuyện diễn ra không nhẹ nhàng một chút nào. Tôi không có phòng trọ vì thế, tôi phải ngủ nhờ dưới sàn nhà trong phòng trọ của các bạn tôi. Tôi mua đồ ăn bằng 5 đô-la tiền công kiếm được nhờ trả lại các chai Coca-cola và mỗi tuần tôi đi bộ 7 dặm qua phía bên kia thành phố để có được một bữa ăn ngon ở trại Hare Krishna. Tôi rất thích những món ăn ở đó. Sau này, tôi mới biết được rằng những gì mà mình đã phải trải qua khi cố gắng theo đuổi niềm đam mê quả là vô giá. Tôi sẽ lấy một ví dụ cho các bạn:

Có lẽ ở thời điểm đó, trường Reed là trường duy nhất của cả nước giới thiệu nghệ thuật viết chữ đẹp. Ở tất cả các khu học xá, tất cả các poster, tiêu đề của tất cả các tranh vẽ đều được viết tay rất đẹp. Vì tôi đã thôi học và không phải tham gia vào những khóa học bắt buộc thông thường nên tôi đã quyết định tham gia khóa học nghệ thuật viết chữ đẹp. Tôi học cách viết các chữ có nét ở chân, những biến đổi về khoảng cách giữa các nét chữ, học cách trình bày một bản in lớn sao cho đẹp. Tôi nhận thấy rằng đây là một môn học mang tính nghệ thuật, lịch sử và đẹp một cách tinh vi mà khoa học không thể làm được.

Những thứ đó dường như chẳng có ý nghĩa thực tế gì cho cuộc sống của tôi. Tuy nhiên, 10 năm sau, khi chúng tôi đang thiết kế thế hệ đầu tiên của máy tính Machintosh, tất cả những điều đó dường như lại trở lại với tôi và chúng tôi đã thiết kế để cài đặt tất cả những mẫu chữ đó vào máy tính, Machintosh là máy tính đầu tiên có những mẫu chữ nghệ thuật rất đẹp. Nếu như tôi không tham gia vào khóa học đó ở trường thì Mac sẽ chẳng bao giờ có nhiều phong chữ như vậy. Kể từ khi Windows sao chép những mẫu chữ đó của Mac thì không có một máy tính cá nhân nào không có những phong chữ đó. Nếu tôi không bỏ học và không tham gia vào khóa học viết chữ đẹp thì tất cả các máy tính cá nhân bây giờ có thể chẳng bao giờ có được chúng. Tất nhiên, khi đang ở

trường đại học thì tôi không thể kết nối những điểm mốc đó khi nó còn đang ở tương lai phía trước. Nhưng 10 năm sau thì những điều đó rất, rất rõ ràng.

Một lần nữa, tôi muốn nói với các bạn rằng, chúng ta không thể biết những điểm mốc có nối kết với nhau trong tương lai không, các bạn chỉ có thể biết những điều đó khi nhìn lại mà thôi. Vì thế, các bạn hãy tin tưởng rằng, theo một cách nào đó, những điểm mốc sẽ nối kết với nhau trong tương lai của bạn. Các bạn cũng cần phải tin vào một số thứ khác như: sự quyết tâm, vận mệnh, cuộc sống, nhân quả hoặc bất cứ cái gì. Phương pháp đó chưa bao giờ làm tôi thất vọng và nó đã tạo ra những thay đổi trong cuộc sống của tôi.

Câu chuyện thứ hai của tôi là về tình yêu và sự mất mát.

Tôi đã rất may mắn khi quyết định bắt đầu làm việc từ rất sớm. Woz và tôi đã bắt đầu những trang đầu tiên cho lịch sử của Apple trong gara của bố mẹ tôi khi tôi mới 20 tuổi. Chúng tôi đã làm việc rất chăm chỉ để sau 10 năm, từ chỗ chỉ có 2 người, trong cái gara bé nhỏ, Apple đã phát triển thành một công ty trị giá 2 tỷ đô-la Mỹ với hơn 4.000 nhân viên. Một năm trước đây, chúng tôi vừa mới bỏ đi sáng tạo đầu tiên của mình, máy tính Macintosh và tôi vừa mới bước sang tuổi 30. Sau đó, tôi bị sa thải. Làm sao mà bạn lại có thể bị sa thải bởi một công ty mà bạn đã sáng lập ra nó? Vâng, khi Apple phát triển lớn hơn, tôi đã thuê một người mà tôi đánh giá là có khả năng cùng tôi lãnh đạo công ty.

Khoảng một năm, tình hình có vẻ rất khả quan. Nhưng sau đó, quan điểm của chúng tôi về tương lai bắt đầu khác nhau, thậm chí chúng tôi còn trở nên bất hòa. Khi có mối bất hòa đó xảy ra giữa chúng tôi, hội đồng quản trị đã đứng về phía anh ta. Và tôi, ở tuổi 30, đã bị sa thải một cách rất rõ ràng. Những điều mà tôi theo đuổi trong suốt cuộc đời đã biến mất, chúng đã bị phá hủy.

Trong một vài tháng, tôi thực sự chẳng biết phải làm gì. Tôi cảm giác mình đã làm cho những thế hệ đi trước tôi thất vọng và rằng tôi đã đánh rơi lá cờ khi nó đã được chuyển đến tay tôi. Tôi đã gặp David Packard và Bob Noyce, cố gắng xin lỗi về cách cư xử không hay của mình. Tôi đã thua một cách rõ ràng và thậm chí, tôi đã có ý định bỏ cuộc. Nhưng có một điều gì đó bắt đầu chậm chậm sáng lên trong tôi. Tôi vẫn rất yêu quý những gì tôi đã tạo ra. Sự việc xảy ra ở Apple có thay đổi tình yêu đó một chút, nhưng trong tôi, tình yêu ấy vẫn còn. Chính vì thế, tôi đã quyết định bắt đầu lại.

Ngay lúc đó tôi không nhận thấy, nhưng sau này, tôi mới biết rằng việc bị Apple sa thải hóa ra lại là một việc tốt đẹp nhất trong cuộc đời

tôi. Gánh nặng của sự thành công đã được thay thế bằng ánh sáng của sự khởi đầu mới, tuy không có điều gì chắc chắn. Tôi đã để cho mình tự do bước vào một quãng thời gian đầy những sáng tạo của cuộc đời mình.

Trong khoảng 5 năm sau đó, tôi đã bắt đầu xây dựng NeXT cùng một công ty khác tên là Pixar. Tôi đã gặp và yêu một người phụ nữ tuyệt vời, người chính là vợ tôi sau này. Pixar đã sáng tạo ra phim truyện hoạt hình máy tính đầu tiên trên thế giới, Toy Story – Câu chuyện đồ chơi. Hiện tại, Pixar đã trở thành xưởng phim hoạt hình thành công nhất trên thế giới. Một sự kiện thay đổi đáng ghi nhớ đã diễn ra khi Apple mua NeXT, tôi trở lại Apple, những kỹ thuật mà NeXT đã phát triển trở thành nguồn sinh khí cho thời kỳ phục hồi của Apple.

Tôi và Laurene cũng có một gia đình hạnh phúc.

Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng tất cả những điều đó sẽ chẳng bao giờ xảy ra nếu tôi không bị Apple sa thải. Đó là một viên thuốc đắng nhưng tôi chắc người bệnh nhân sẽ cần đến nó.

Đôi khi cuộc sống dường như muốn cố tình đánh ngã bạn. Nhưng đừng đánh mất lòng tin. Tôi biết chắc chắn rằng, điều duy nhất đã giúp tôi tiếp tục bước đi chính là tình yêu của tôi dành cho những gì tôi đã làm. Các bạn phải tìm ra được cái các bạn yêu quý. Điều đó luôn đúng cho công việc và cho cả những người thân yêu của bạn. Công việc sẽ chiếm phần lớn cuộc đời bạn và cách duy nhất để thành công một cách thực sự là hãy làm những việc mà bạn tin rằng đó là những điều tuyệt vời. Và cách để tạo ra những công việc tuyệt vời là bạn hãy yêu việc mình làm. Nếu như các bạn chưa tìm thấy nó, hãy tiếp tục tìm kiếm. Đừng bỏ cuộc bởi vì bằng trái tim mình, các bạn sẽ biết khi tìm thấy nó. Và cũng sẽ giống như bất kỳ một mối quan hệ nào, nó sẽ trở nên tốt dần lên theo năm tháng. Vì vậy, hãy cố gắng tìm kiếm cho đến khi nào bạn tìm ra được tình yêu của mình, đừng từ bỏ.

Câu chuyện thứ ba của tôi là về cái chết.

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

Suy nghĩ mình sắp chết chính là điều quan trọng đã động viên tôi tạo ra cơ hội lớn cho cuộc đời mình. Bởi vì tất cả sự kỳ vọng của mọi

người vào bạn, từ niềm tự hào cho đến nỗi sợ hãi phải đối mặt với sự xấu hổ hay thất bại, tất cả sẽ biến mất khi bạn phải đối mặt với cái chết. Khi đó, chỉ còn lại điều gì thực sự quan trọng. Ý nghĩ rằng chúng ta đang đối mặt với cái chết, khi chúng ta sắp chẳng còn gì nữa, là cách tốt nhất mà tôi biết để tránh khỏi việc chúng ta cảm thấy sợ hãi khi sắp đánh mất đi thứ gì đó.

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

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

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

Đó là cảm giác mà tôi đã có khi phải đối mặt với cái chết và tôi cũng hy vọng tôi sẽ còn cái cảm giác đó một vài thập kỷ nữa. Khi đã trải qua điều đó, tôi có thể khăng với các bạn một cách chắc chắn hơn thay vì chỉ đơn thuần nhắc đến cái chết như là một điều hữu ích, nhưng chỉ là một nội dung mang tính trí tuệ mà thôi.

Không ai muốn chết. Thậm chí những người muốn được lên thiên đàng cũng không muốn chết chỉ vì muốn được lên đó. Và cái chết là cái đích mà tất cả chúng ta đều phải đến, không ai thoát khỏi kết cục đó. Và đó là cách mà nó phải diễn ra bởi lẽ cái chết chính là sáng tạo tuyệt vời nhất của cuộc sống. Đó chính là tác nhân thay đổi cuộc sống. Nó loại đi những người già để mở đường cho những người trẻ. Ngay lúc này, các bạn đang là những người trẻ tuổi, nhưng sẽ không lâu nữa, các bạn sẽ

tốt nghiệp, sẽ già đi, và cũng sẽ bị loại bỏ.

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

Thời gian của các bạn là có hạn, vì thế đừng lãng phí để sống cho một cuộc đời ai đó. Đừng nhốt mình trong những tín điều nào đó, sống như vậy là sống bằng suy nghĩ của những người khác. Đừng để quan điểm của những người khác làm mờ nhạt đi quan điểm của chính bản thân bạn.

Điều quan trọng nhất là bạn hãy dũng cảm đi theo sự mách bảo của trái tim và trực giác của mình. Bằng cách nào đó, chúng biết rõ bạn thực sự muốn trở thành cái gì. Những điều khác chỉ là thứ yếu.

Khi tôi còn trẻ, có một cuốn sách kỳ lạ được xuất bản với cái tên *Cẩm nang toàn thế giới*, cuốn sách này giống như kinh thánh của thế hệ chúng tôi. Người sáng tạo ra cuốn sách này là Steward Brand, một nghiên cứu sinh ở Menlo Park, cách đây không xa. Anh ta đã tạo ra nó bằng cảm giác đầy tính thi sỹ của mình. Thời điểm đó là vào cuối thập kỷ 1960, trước khi có máy tính cá nhân và máy tính xách tay. Tất cả cuốn sách được đánh bằng máy chữ, cắt bằng kéo và bằng máy ảnh. Nó giống như trang Google trên giấy vậy, 35 năm trước khi có trang Google. Nó thực sự mang tính duy tâm, được tạo ra từ những công cụ tinh xảo và những ý tưởng vĩ đại.

Steward và các đồng sự của ông đã xuất bản một số tập của *Cẩm nang toàn thế giới* và sau đó, họ xuất bản tập cuối cùng. Thời gian đó, vào khoảng giữa những năm 1970, khi tôi chỉ bằng tuổi các bạn bây giờ. Ở trang bìa sau của cuốn sách có in ảnh một con đường vùng nông thôn trong ánh bình minh, điều mà bạn có thể tìm thấy sự an bình nếu bạn là người ưa mạo hiểm. Bên dưới tấm ảnh có dòng chữ: “Hãy luôn khao khát. Hãy cứ đại khờ” Đó là lời tạm biệt của họ khi kết thúc cuốn sách. “Hãy luôn khao khát. Hãy cứ đại khờ” Và tôi luôn cầu chúc điều đó cho chính mình. Ngày hôm nay, các bạn đã tốt nghiệp và chuẩn bị bước vào con đường mới, tôi cầu chúc điều đó cho các bạn.

Hãy luôn khao khát. Hãy cứ đại khờ.

Cảm ơn các bạn rất nhiều.

Bài phát biểu hoàn chỉnh của Steve Jobs!

(Đăng tải ngày 19/10/2010, trong hội nghị giữa Steve Jobs và các nhà phân tích sau buổi lễ công bố doanh số kỷ lục của Apple)

[Lời người biên tập: Steve Jobs có khá nhiều điều muốn nói vào thứ Hai, trong cuộc trò chuyện qua điện thoại với người phân tích, dựa trên bản thông báo của Apple về thu nhập và doanh số. Sau đây là những lời phát biểu của giám đốc điều hành Apple.]

Xin chào các bạn. Như các bạn đã biết, tôi không thường tham gia vào những cuộc nói chuyện về doanh thu của Apple. Nhưng tôi không thể không nói về quý đầu tiên đạt được 20 triệu đô-la của chúng tôi. Tôi muốn trao đổi về một vài việc, và sau đó là phần Q&A, nếu có thể.

Đầu tiên, hãy cùng nhau thảo luận về iPhone. Chúng tôi đã bán được 14,1 triệu chiếc iPhone một quý, tăng trưởng 91% so với cùng kỳ năm ngoái, và tương đối khả quan so với công bố mới nhất của IDC, ước tính sức tăng trưởng 64% đối với thị trường điện thoại thông minh toàn cầu trong quý tháng Chín. Và nó cũng dễ dàng đánh bại con số 12,1 triệu chiếc BlackBerry của RIM được bán ra trong quý vừa qua của họ, kết thúc vào tháng Tám.

Hiện nay, chúng tôi đã vượt qua RIM. Và tôi cũng không nghĩ là họ sẽ đuổi kịp chúng tôi trong tương lai gần. Họ phải thoát khỏi lĩnh vực của mình với sức mạnh và sự thoải mái, tiến vào lĩnh vực lạ lẫm đó là trở thành công ty phần mềm. Tôi nghĩ đây sẽ là một thách thức đối với họ khi xây dựng nền tảng cạnh tranh và đảm bảo các lập trình viên tạo ra những ứng dụng cho nền tảng phần mềm thứ 3 sau iOS và Android. Với 300.000 ứng dụng trên Apple's App Store, RIM còn cả một ngọn núi cao phía trước phải vượt qua.

Google

Thế còn Google thì sao? Tuần trước, Eric Schmidt nhắc lại rằng họ đang kích hoạt 200.000 thiết bị Android mỗi ngày, và có khoảng 90.000 ứng dụng trong cửa hàng ứng dụng của họ. Để so sánh, Apple đã kích hoạt trung bình khoảng 275.000 thiết bị iOS mỗi ngày trong 30 ngày qua, đỉnh điểm là gần 300.000 thiết bị iOS mỗi ngày trong những ngày gần đây. Và Apple có 300.000 ứng dụng trên cửa hàng ứng dụng của mình.

Thật không may, không có một tài liệu nào chắc chắn rằng đã có bao

nhieu chiếc điện thoại Android được bán mỗi quý. Nhưng ngày nay, điều đó không còn là vấn đề. Gartner thông báo rằng có khoảng 10 triệu chiếc Android đã được bán trong quý tháng Sáu, và chúng tôi muốn chờ đợi xem iPhone hay Android sẽ chiến thắng trong quý gần nhất.

Google mô tả đặc điểm của Android là “mở”, còn iOS hay iPhone là “đóng”. Chúng tôi thấy rằng đây là một sự thiếu trung thực nhằm che giấu khác biệt thật sự giữa điều gần giống nhau của hai công ty. Điều đầu tiên mà phần lớn chúng ta nghĩ đến khi nghe tới từ “mở” là Windows, hệ điều hành có thể sử dụng được trên rất nhiều thiết bị. Không giống với Windows, khi phần lớn PC có chung giao diện người sử dụng và chạy những ứng dụng giống nhau, Android vẫn chưa hoàn thiện. Rất nhiều nhà sản xuất thiết bị gốc Android, bao gồm hai hãng lớn nhất, HTC và Motorola, cài đặt giao diện của người sử dụng để phân biệt mình với Android. Việc còn lại của người sử dụng là tự mày mò. So sánh điều này với iPhone, mỗi chiếc điện thoại đều hoạt động như nhau.

Hãng Twitter [TweetDeck] vừa mới giới thiệu ứng dụng mới dành cho Android. Họ thông báo rằng họ phải cân nhắc hơn 100 phiên bản khác nhau của phần mềm Android trong 244 thiết bị cầm tay khác nhau. Rất nhiều ứng dụng của Android chỉ sử dụng được đối với một số điện thoại Android được chọn, chạy phiên bản Android nhất định. Và nó dành cho những chiếc điện thoại đã được vận chuyển chưa đầy 12 tháng trước! So sánh với iPhone, có 2 phiên bản phần mềm để thử nghiệm, bản hiện tại và bản gần đây nhất.

Ngoài thị trường ứng dụng riêng của Google, Amazon, Verizon và Vodafone đều đã thông báo rằng họ đang tạo ra những cửa hàng ứng dụng riêng cho Android. Vậy là sẽ có ít nhất 4 cửa hàng ứng dụng dành cho Android, nơi khách hàng có thể tìm kiếm để có được ứng dụng mình muốn, và những lập trình viên sẽ phải làm việc để phân bố các ứng dụng của họ và được trả tiền. Đây sẽ là mớ hỗn độn cho cả những người sử dụng lẫn các lập trình viên.

Trái ngược với đó là Cửa hàng Ứng dụng đã được cài đặt sẵn của Apple, nơi cung cấp hệ thống các ứng dụng tiện lợi và rộng lớn nhất cho người sử dụng, được cài đặt trước trong mỗi chiếc iPhone. Cửa hàng Apple App Store có số ứng dụng nhiều gấp 3 lần thị trường ứng dụng của Google, và ở đó, các chuyên viên thiết kế có thể dễ dàng đưa ứng dụng của họ ra thị trường và được trả tiền ngay lập tức.

Bạn biết đấy, kể cả khi Google đúng, và vấn đề thực sự là “đóng” và “mở”, thật giá trị khi ghi nhớ rằng những hệ thống mở không phải lúc nào cũng chiến thắng. Lấy ví dụ như chiến lược âm nhạc “Plays For Sure” của Microsoft, sử dụng mô hình máy tính cá nhân - thứ mà

Android cũng sử dụng - để chia tách các chi tiết phần mềm từ những thành phần phần cứng. Dù cuối cùng, Microsoft đã bỏ rơi chiến lược “mở” này để bắt chước chiến lược tiếp cận Zune player của Apple, nhưng thật không may là những nhà sản xuất thiết bị gốc của họ lại trắng tay trong suốt quá trình. Google nói đùa rằng nó thích hợp với dòng điện thoại Nexus One của họ.

Trong thực tế, chúng tôi nghĩ rằng sự đối lập giữa khái niệm “mở” và “đóng” chỉ là một màn khói mờ để che giấu vấn đề thực sự, đó là: “Điều gì là tốt nhất cho khách hàng – từng mảnh tách biệt hay tích hợp?”. Chúng tôi nghĩ Android rất, rất tách biệt, và ngày càng tách biệt hơn. Và như các bạn đã biết, Apple đang cố gắng hướng đến một mô hình tích hợp, do đó người sử dụng không bị bắt buộc phải hợp nhất các hệ thống. Chúng tôi thấy được giá trị to lớn khi sở hữu Apple, hơn là việc khách hàng của chúng tôi sẽ trở thành những người tích hợp các hệ thống. Chúng tôi nghĩ đó là nguồn sức mạnh to lớn trong phương pháp của chúng tôi so với Google: khi bán hàng cho những khách hàng muốn thiết bị của họ chỉ phục vụ cho công việc, chúng tôi tin rằng tính thống nhất sẽ luôn luôn chiến thắng sự tách biệt.

Và chúng tôi cũng nghĩ rằng các lập trình viên của mình có thể đổi mới hơn nếu họ hướng tới một mục tiêu nền tảng duy nhất, hơn là hàng trăm mục tiêu khác nhau. Họ có thể dành thời gian để tạo ra những tính năng mới, hơn là thử nghiệm hàng trăm chiếc điện thoại khác nhau. Vì vậy, chúng tôi rất chú trọng vào phương pháp tiếp cận tích hợp, dù Google có cố gắng mô tả nó là “đóng” bao nhiêu lần đi chăng nữa.

Những chiếc Máy tính bảng

Tiếp theo, tôi muốn nói đến “sự dòn dập” của những chiếc máy tính bảng đã sẵn sàng bước vào thị trường trong những tháng tới.

Đầu tiên, nó xuất hiện chỉ như là một số ít những kẻ tiên phong đáng tin cậy, và không mấy dòn dập.

Điều thứ hai, phần lớn chúng sử dụng màn hình 7 inch, so sánh với màn hình gần 10 inch của iPad. Chúng ta hãy bắt đầu điểm này.

Một suy nghĩ tự nhiên đó là, một màn hình 7 inch sẽ chỉ mang đến 70% sự tiện lợi so với một màn hình 10 inch. Thật không may, điều này cách xa thực tế. Các số đo của màn hình là dựa trên đường chéo, vậy nên màn hình 7 inch chỉ rộng bằng 45% so với màn hình iPad 10 inch. Bạn nghe rồi đấy: chỉ 45% mà thôi.

Nếu bạn lấy một chiếc iPad và giữ nó vuông góc với một góc nhìn chính diện, vẽ một đường thẳng tới giữa màn hình, thì màn hình của

những chiếc máy tính bảng 7 inch sẽ nhỏ hơn một chút so với nửa dưới của màn hình iPad. Theo chúng tôi, kích thước như vậy không đủ để tạo ra những ứng dụng bảng tuyệt vời.

Apple đã thực hiện nhiều cuộc thử nghiệm phạm vi rộng trên các giao diện người sử dụng qua nhiều năm, và chúng tôi thực sự hiểu vấn đề này. Có những giới hạn rõ ràng về việc bạn có thể đặt những yếu tố trên màn hình cảm ứng như thế nào trước khi người dùng có thể thực sự tin tưởng để chạm, gõ nhẹ hay kẹp nó. Đây là một trong những lý do chính khiến chúng tôi nghĩ rằng kích thước màn hình 10 inch là kích thước tối thiểu để tạo ra những ứng dụng máy tính bảng tuyệt vời.

Thứ ba là, mỗi người dùng máy tính bảng cũng đồng thời là những người sử dụng smartphone (điện thoại thông minh). Không một chiếc máy tính bảng nào có thể cạnh tranh với tính lưu động của một chiếc điện thoại thông minh. Nó dễ dàng cho vừa vào túi hay ví của bạn. Nó không phô trương khi bạn sử dụng trong đám đông. Chúng tôi cho rằng mỗi người sử dụng máy tính bảng đã có sẵn một chiếc điện thoại thông minh trong túi, từ bỏ một diện tích quý giá để đổi lấy một chiếc máy tính bảng trong túi của họ quả là một sự thỏa hiệp sai lầm.

Máy tính bảng 7 inch có những hạn chế quá lớn để cạnh tranh với những chiếc điện thoại thông minh và quá nhỏ để cạnh tranh với iPad.

Điểm thứ tư là, phần lớn những chiếc máy tính bảng mới sử dụng phần mềm Android, nhưng ngay cả Google cũng nói rằng người chế tạo những chiếc máy tính bảng không sử dụng bản mới ra mắt của họ – Froyo – cho những chiếc máy tính bảng, và để dành nó cho chiếc máy tính bảng đặc biệt sẽ ra mắt vào năm sau. Điều đó nghĩa là gì khi nhà cung cấp phần mềm của bạn nói rằng bạn không được sử dụng phần mềm của họ cho chiếc máy tính bảng của mình, và điều đó nghĩa là gì khi bạn lỡ họ đi và vẫn sử dụng nó?

Điểm thứ năm, hiện nay iPad có hơn 35.000 ứng dụng trên App Store. Những dòng máy tính bảng mới gần như chẳng có ứng dụng nào.

Điểm thứ sáu và cũng là cuối cùng, các nhà cạnh tranh tiềm năng của chúng tôi đang có một khoảng thời gian khó khăn trong quá trình tiếp cận với quy trình định giá của iPad, kể cả màn hình của họ nhỏ hơn hay rẻ hơn nhiều. iPad là sự kết hợp chặt chẽ của những gì mà chúng tôi đã tích lũy được khi tạo nên những sản phẩm chất lượng cao, như iPhone, iPod và Mac. Chúng tôi tạo ra chip A4 riêng của mình, phần mềm riêng và pin hóa học riêng, vỏ hộp máy riêng, tất cả mọi thứ của riêng chúng tôi. Và tất cả được kết hợp trong một sản phẩm tuyệt vời, với một mức giá vô cùng hợp lý.

Những bằng chứng này sẽ có trong quy trình định giá sản phẩm của những nhà cạnh tranh với chúng tôi, mà có thể họ sẽ cung cấp ít hơn, nhưng thu được nhiều hơn. Đây là một trong những lý do khiến chúng tôi nghĩ rằng dòng sản phẩm máy tính bảng 7 inch hiện nay sẽ chết dần chết mòn. Những người sản xuất ra chúng sẽ học được một bài học đau thương rằng những chiếc máy tính bảng của họ quá nhỏ, và rồi tăng kích thước vào năm sau, bằng cách đó, sẽ bỏ rơi cả khách hàng lẫn các lập trình viên – những người đã tham gia vào đoàn diễu hành 7 inch với một sản phẩm mô côi. Nghe có vẻ như sẽ có rất nhiều điều thú vị ở phía trước.

iPad và sự tháo lắp?

iPad rõ ràng sẽ ảnh hưởng tới những chiếc máy tính notebook. Và tôi nghĩ iPad đang chứng tỏ rằng đó không phải là một vấn đề của nó, mà đó là câu hỏi về thời gian. Và tôi cũng nghĩ rằng sẽ có rất nhiều sự phát triển cũng như tiến bộ vượt bậc trong vài năm tới. Nhưng chúng tôi đã nhìn thấy lợi ích to lớn của iPad từ giáo dục, và ngạc nhiên hơn cả, là từ kinh doanh. Chúng tôi chưa thực sự thúc đẩy mạnh mẽ sản phẩm này trong kinh doanh, và nó đang dần tuột khỏi tầm tay của chúng tôi. Hàng ngày, tôi nói chuyện với nhiều người đang sử dụng iPad trong công việc, trong tất cả mọi lĩnh vực kinh doanh. Tất cả, từ ban giám đốc đang sử dụng iPad thay cho những tập tài liệu, cho tới y tá, bác sĩ và bệnh viện, và cả những ngành kinh doanh lớn nhỏ khác nữa.

Vậy là thời gian càng trôi qua, chúng tôi càng chắc chắn rằng mình đã “vuốt râu hùm”, và đây là mẫu máy tính mới, thứ mà, bạn biết đấy, đã có 10 triệu người sử dụng iPhone. Điều đó liên quan đến nhiều khía cạnh khác nhau của cuộc sống, cả mặt cá nhân, giáo dục và kinh doanh. Vì vậy, tôi coi đây như một mục đích chung, và nhận thấy nó thực sự lớn lao. Còn về thời gian, ai đó có thể tranh luận về thời gian vô hạn, nhưng tôi không nghĩ họ có thể tranh luận về việc nó có xảy ra nữa hay không.

[Q: Ngài có nghĩ rằng đây có thể là thương vụ lớn thứ hai sau iPhone không?]

Tôi cố gắng không dự đoán điều gì, tôi chỉ thông báo, vì vậy, chúng tôi sẽ tiếp tục thông báo. Bạn biết đấy, chúng tôi đã bán được chúng nhiều hơn cả Mac chỉ sau vài quý.

[Q: Có điều gì mới trong lập trường của ngài về Flash không?]

Bộ nhớ Flash? Chúng tôi yêu thích bộ nhớ Flash.

[Q: Ngài đang bước vào thị trường máy tính bảng hiện nay... Đây

là lần thứ hai ngài nói về cuộc cạnh tranh này, và tôi thắc mắc rằng nếu Apple xâm phạm độc quyền của RIM trong hoạt động kinh doanh này, liệu ngài có nghĩ Apple sẽ đủ khả năng duy trì sức tăng trưởng cho máy tính bảng giữa những làn gió cạnh tranh mới không? Một số người tham gia có thể thử những điều hay những chiến lược khác lạ, như là phạm vi và bộ nhớ Flash, tính đa nhiệm, ít nội dung hơn và hạn chế các ứng dụng, trợ cấp giá. Tôi chỉ tự hỏi rằng liệu nó có thể tự tạo ra một thị trường tách biệt không?]

Tôi có một khoảng thời gian khó khăn để hình dung ra những chiến lược nào đang được bạn nhắc tới. Về giá cả, cho đến nay chúng tôi nhận thấy, những chiếc máy tính bảng ít tính năng hơn có một khoảng thời gian khó khăn để phù hợp với giá cả của chúng tôi. Flash không mang đến bất cứ vấn đề nào cả – như bạn đã biết, phần lớn những video trên web hiện nay có thể dùng được trên HTML5. Với cửa hàng phương tiện iTunes và hơn 35.000 ứng dụng trên App Store dành cho iPad và mọi thứ khác nữa. Và chúng tôi nghĩ mình có những sản phẩm tốt và sẽ rất khó khăn để sánh kịp, và chúng tôi vẫn chưa dừng lại, mà đang tạo ra thêm nhiều sản phẩm cho tương lai. Vì vậy, tôi không biết chính xác những chiến lược là gì, và chúng tôi đã định cho iPad một cái giá khá là cạnh tranh. Vì thế, chúng tôi sẽ chiến thắng với sản phẩm lần này.

[Q: Liệu thị trường điện thoại có phải là một cuộc chơi vô nghĩa?]

Bạn biết đấy, thị trường điện thoại lớn nhất trên thế giới hiện nay không phải là của điện thoại thông minh. Và sau vài năm nữa, rất nhiều chiếc điện thoại bình thường sẽ trở thành điện thoại thông minh. Và chiếc bánh sẽ tiếp tục to lên. Tôi nghĩ rằng sẽ có một vài công ty thành công, nhưng cuối cùng nếu hầu hết những chiếc điện thoại bình thường đều chuyển đổi thành điện thoại thông minh, nó sẽ trở thành một cuộc chơi vô nghĩa, hoặc ít nhất là gần như thế. Tôi nghĩ, ngay bây giờ, nó là một trận chiến đối với nhận thức của các lập trình viên và trong nhận thức của khách hàng, và hiện nay iPhone và Android đang giành ưu thế trong trận chiến đó.

[Q: Ngài nghĩ gì về Apple TV và nó đang hoạt động như thế nào, bởi vì hiện nay, dường như nó là một mô hình trực tuyến.]

Chúng tôi đã tiến đến một mô hình hoàn toàn trực tuyến trên Apple TV. Vì vậy, tất cả nội dung được thuê từ cửa hàng iTunes, hoặc trực tiếp từ máy tính của bạn, hay sẽ sớm phát trực tiếp từ iPhone hay iPad của bạn với AirPlay. Vậy mô hình mới Apple TV của chúng tôi làm việc như thế nào? Được rồi, tôi có thể nói là trong một thời gian ngắn, chúng tôi đã bán được ¼ triệu trong số đó. Hơn 250.000 chiếc. Và chúng tôi rất xúc động vì điều đó. Tôi nghĩ đó là một sản phẩm tuyệt vời, và cái giá 99

đô-la là khá hấp dẫn. Khi chúng tôi hoàn thiện AirPlay trước dịp cuối năm, sẽ có một lý do lớn khác để mọi người mua nó. Vì vậy, chúng tôi hết sức vui mừng với sự phát triển của nó.

[Q: Vậy rủi ro lớn nhất là gì?]

Mục đích của chúng tôi là tạo ra những thiết bị tốt nhất trên thế giới, chứ không phải là lớn nhất. Như bạn đã biết, Nokia là hãng lớn nhất. Và chúng tôi khâm phục Nokia bởi khả năng bán hàng của họ. Nhưng chúng tôi không khát khao được như họ. Họ làm tốt khi là chính họ. Còn chúng tôi muốn được là chúng tôi. Và chúng tôi muốn tạo ra những thứ tốt nhất.

Vì vậy, bạn biết đấy, trong lĩnh vực của chúng tôi trên thị trường, Android là đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Họ đã đánh bại chúng tôi trong quý tháng Sáu khi chúng tôi chuyển sang sản xuất iPhone 4, họ đánh bại chúng tôi lần đầu tiên theo số liệu của Gartner, mà chúng tôi cho là khá chính xác. Chúng tôi đang chờ đợi một điều gì khác sẽ xảy ra trong quý này. Chúng tôi sẽ tìm ra – tôi không biết là bằng cách nào, nhưng Gartner hoặc có thể những người khác sẽ đưa ra một vài thông số mới, và cuối cùng một ngày nào đó chúng tôi sẽ biết. Tưởng tượng rằng đôi khi chúng tôi sẽ cạnh tranh với họ, nhưng chúng tôi có những cách tiếp cận khác. Và chúng tôi hết sức tin tưởng vào phương thức tiếp cận của mình: cung cấp cho người sử dụng những sản phẩm chất lượng. Chúng tôi nghĩ trên thế giới có rất nhiều người sử dụng muốn thế. Và cách tiếp cận của họ rất khác với điều đó. Có thể có nhiều người sử dụng cũng muốn cách tiếp cận của riêng mình, nhưng chúng tôi sẽ theo đuổi phương thức tiếp cận của chúng tôi, và tôi nghĩ đó là cách tiếp cận sẽ giành chiến thắng cuối cùng.

[Q: Câu hỏi về vấn đề thị phần.]

Nokia tạo ra điện thoại cầm tay với giá 50 đô-la, và chúng tôi không biết làm thế nào để tạo ra một chiếc điện thoại thông minh tuyệt vời với giá 50 đô-la. Chúng tôi chưa đủ tài giỏi để tìm ra đáp án, nhưng hãy tin tôi, tôi sẽ cho các bạn biết khi có thể. Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra những sản phẩm mang tính đột phá, những sản phẩm tốt nhất trong mỗi lĩnh vực mà chúng tôi tham gia, đồng thời giảm giá thành xuống trong khi vẫn tiếp tục tạo ra những sản phẩm tốt hơn nữa. Đó là điều mà chúng tôi đã làm với iPod. Chúng tôi cập nhật và nâng cấp các sản phẩm của mình rất nhiều lần trong năm với chức năng tốt hơn, giá thành thường thường tương đương và đôi khi thấp hơn. Nó đã được cải thiện không ngừng trong một số trường hợp, với mức giá thấp hơn, điều đó có khả năng đánh bại đối thủ cạnh tranh của chúng tôi và thị phần lợi nhuận mà nó đã làm.

Như bạn biết đấy, chúng tôi chỉ chiếm một thị phần rất nhỏ trên thị trường điện thoại, trong từng con số, trong giới hạn của mọi chiếc điện thoại di động. Tuy nhiên, chúng tôi có thị phần lớn trên thị trường máy tính bảng, bởi chúng tôi là người đi tiên phong. Nhưng chúng tôi không nghĩ về nó theo cách đó.

Lý do mà chúng tôi không muốn tạo ra một chiếc máy tính bảng 7 inch là vì chúng tôi không muốn nhấn mạnh vào yếu tố giá cả, mà là bởi vì chúng tôi không nghĩ rằng mình có thể tạo ra một chiếc máy tính bảng tốt với màn hình 7 inch. Chúng tôi nghĩ nó quá nhỏ để thể hiện được phần mềm mà mọi người muốn đưa vào. Là một công ty phần mềm, chúng tôi nghĩ về những chiến lược phần mềm đầu tiên. Chúng tôi biết rằng các chuyên viên phát triển phần mềm không thật sự xử lý tốt những sản phẩm với kích thước khác nhau, khi chúng tôi phải làm lại phần mềm mỗi khi kích thước màn hình thay đổi. Họ cũng không thật sự làm việc tốt với những sản phẩm mà họ không thể đặt được đầy đủ các yếu tố trên màn hình để xây dựng loại ứng dụng họ muốn tạo ra.

Vậy là khi chúng tôi đưa ra quyết định về máy tính bảng 7 inch, đó không phải là vấn đề giá cả, mà là về giá trị của sản phẩm khi bạn quản lý phần mềm. Bạn có hiểu điều tôi muốn nói đến không? Tất cả những gì chúng tôi muốn là tạo ra sản phẩm tốt nhất với giá cả cạnh tranh nhất. Đó là điều chúng tôi sẽ làm. Đó cũng là điều chúng tôi đã làm với iPod, và sắp làm với iPad.

Bạn đang nhìn nhận sai về vấn đề này. Bạn đang xem xét nó với tư cách là một người làm phần cứng trong một thế giới bị phân mảnh. Bạn đang nhìn nhận nó như một nhà sản xuất phần cứng mà không thật sự hiểu nhiều về phần mềm, những người không nghĩ về một sản phẩm tích hợp mà lại cho rằng phần mềm sẽ bằng cách nào đó tự lo cho nó. Và bạn đang ngồi một chỗ và nói: “Được rồi, làm thế nào để nó rẻ hơn?” Chà, chúng ta có thể đặt cho nó một màn hình nhỏ hơn, bộ xử lý chậm hơn, dung lượng ít hơn, và bạn cho rằng phần mềm này sẽ sống sót trong sản phẩm này bằng cách nào đó, và rằng bạn đang mơ, nhưng điều đó sẽ không xảy ra. Bởi vì những chuyên viên phát triển các ứng dụng đã rút ra những lợi ích của các sản phẩm trước đó, với bộ xử lý nhanh hơn, với màn hình rộng hơn, những khả năng mà họ có thể tận dụng để tạo ra những ứng dụng tốt hơn cho khách hàng. Đó là một điều khó khăn, bởi vì nó đưa bạn quay lại điểm bắt đầu của vấn đề “con gà và quả trứng” một lần nữa. Phần lớn họ sẽ nói: “Xin lỗi, nhưng tôi sẽ không viết ra một phiên bản đơn giản hơn chỉ bởi vì bạn có thể bán chiếc điện thoại này với giá dưới 50 đô-la, và bạn đang cầu xin tôi viết một phần mềm cho nó.”

[Q: Tại sao ngài không hoàn lại một số tiền của mình cho cổ đông?]

Chúng tôi tin chắc rằng một hoặc nhiều cơ hội chiến lược sẽ xuất hiện, và chúng tôi đang ở vị trí độc nhất để tận dụng các lợi thế nhờ vào vị thế tiền mặt dồi dào của mình. Bạn biết đấy, chúng tôi đã chứng minh một thành tích đáng kể về việc sử dụng chính xác lượng tiền mặt. Chúng tôi không để tiền của mình cháy rụi trong túi, chúng tôi không cho phép nó khiến mình đạt được những thành quả ngu ngốc. Và vì vậy, chúng tôi muốn tiếp tục giữ vững sức mạnh của mình, bởi chúng tôi cảm thấy rất nhiều cơ hội chiến lược trong tương lai. Đó là lý do lớn nhất.

[Q: Tại sao ngài nghĩ rằng iPad của Apple có lợi thế về giá so với nhà các nhà sản xuất PC khác?]

Tôi nghĩ một phần là bởi chúng tôi rất nỗ lực để tạo ra nó. Con chip A4 bên trong iPad là một sự sáng tạo của Apple. Tất tần tật mọi thứ từ pin hóa học cho tới vỏ hộp. Chúng tôi cũng đã học được nhiều điều từ việc thiết kế sản phẩm với một quy mô và kích thước nhỏ hơn (cực tiểu hóa) mà chúng tôi đã làm với iPod và iPhone, và chúng tôi là một nhà sản xuất mặt hàng điện tử lớn. Vì vậy, tôi nghĩ chúng tôi đã học được nhiều điều, phát triển được nhiều thành phần của mình trong khi những nhà sản xuất khác phải mua lại chúng trên thị trường thông qua người môi giới. Và tôi nghĩ các kỹ sư hệ thống của chúng tôi biết cách xây dựng hệ thống hiệu quả nhất. Vì vậy, tôi nghĩ rằng đây chính là sản phẩm mà chúng tôi đã tạo ra trong thập kỷ qua.

iPad: Quá khứ, hiện tại và tương lai

Apple của Steve Jobs trên chặng đường ngành PC (máy tính cá nhân) đang hướng tới

Đã 30 năm, kể từ khi là người mở ra một thời đại mới cho ngành máy tính cá nhân, giám đốc điều hành của Apple Inc., Steve Jobs, vẫn tiếp tục tạo nên những làn sóng mới. Dưới sự giám sát của ông, Apple đã làm thay đổi dịch vụ nhạc số bằng máy nghe nhạc iPod và phần mềm iTunes, cũng như khuấy động ngành công nghiệp điện thoại di động với kiệt tác iPhone. Tháng Tư, Steve Jobs tiếp tục giới thiệu tới công chúng siêu phẩm iPad, loại máy tính bảng mà theo như cách nói của ông sẽ khởi phát một cuộc cách mạng mới trong ngành công nghiệp máy tính.

Trong buổi thảo luận cùng Walt Mossberg và Kara Swisher về điểm khởi nguyên của iPad, về tương lai của loại máy tính bảng này cũng như cách thức nhìn nhận về chế độ bảo mật khách hàng của Apple. Dưới đây là một số trích đoạn có chỉnh sửa của buổi thảo luận.

Một quan điểm hoàn toàn mới

MR. MOSSBERG: Trong quá khứ, ngài từng cho rằng Máy tính bảng (Tablet PC) không phải là một ý tưởng khả dụng. Một lần khác, ngài lại nói rằng không có ý định sản xuất điện thoại bởi lẽ ngài sẽ phải cố gắng để bán hết chúng – Tôi nghĩ rằng ngài gọi đó là Năm Orifice

MR. JOBS: Vâng, đúng rồi. Là bốn, tôi nghĩ vậy.

MR. MOSSBERG: Các dây chuyên sản xuất điện thoại

MR. JOBS: Chúng tôi đã tìm ra cách để thay đổi điều đó. Chúng tôi đã tìm ra cách thức bán loại điện thoại chúng tôi muốn bán và định nghĩa chúng theo cách mà chúng tôi muốn định nghĩa. Chúng tôi cũng có được sự kiểm soát mà chúng tôi mong muốn đối với những thứ trên điện thoại và với dây chuyên sản xuất.

Tôi nhớ mình đã từng đưa ra quan điểm về loại bảng vẽ rằng loại hình viết tay có lẽ là phương pháp nhập liệu đầu vào chậm chạp nhất từng được phát minh và nó đã hoàn toàn bị thất bại. Điều chúng tôi cố gắng làm đó là hình dung lại về loại bảng này. Tôi cho rằng Microsoft đã làm được khá nhiều điều thú vị với bảng vẽ. Điều chúng tôi làm không phải để cạnh tranh với họ. Anh biết đấy, họ hoàn toàn dựa trên nền tảng bút stylus⁽⁷⁾. Điều chúng tôi muốn nói đó là, nếu như phải cần tới một chiếc bút stylus, bạn đã hoàn toàn thất bại.

Đó chính là động lực dẫn dắt chúng tôi. Máy tính bảng của họ dựa trên nền tảng Máy tính cá nhân (PC). Nó có tất cả các loại hình chi phí của máy tính cá nhân. Tuổi thọ pin cũng của máy tính cá nhân. Cân nặng cũng của máy tính cá nhân. Sử dụng hệ điều hành của máy tính cá nhân. Nó cũng thực sự cần đến sự chính xác của con trỏ chuột.

Ngay khi bạn buông cây bút stylus ra, bạn không thể có được sự chính xác đó. Chính vì vậy, bạn cần một phần mềm mới, hoàn toàn khác biệt. Do đó, bạn không thể sử dụng hệ điều hành của máy tính cá nhân, và phải ngậm đắng nuốt cay chấp nhận rằng, chúng ta phải nhào nặn tất cả lại từ đầu bởi lẽ các ứng dụng của máy tính cá nhân không hoạt động nếu không được viết lại. Và thế là, chúng tôi đã tạo ra một thứ hoàn toàn khác.

MR. MOSSBERG: Khi xây dựng hệ điều hành đa điểm⁽⁸⁾, ngài đã không ngay lập tức áp dụng chúng cho dòng máy tính bảng, mà lại cho áp dụng vào điện thoại. Phải chăng ngài đã có ý tưởng về một dòng máy tính bảng khi sáng tạo ra iPhone?

MR. JOBS: Để tôi cho anh biết một bí mật nhé. Thực ra tôi nghĩ ra máy tính bảng trước. Tôi đã có ý tưởng về việc thủ tiêu bàn phím máy

tính. Tôi đã hỏi đồng sự của mình rằng: “Liệu chúng ta có thể theo đuổi ý tưởng về một hệ điều hành đa điểm có thể giúp người sử dụng đánh chữ trực tiếp từ màn hình hay không?” Khoảng 6 tháng sau, họ kéo tôi vào phòng và cho tôi xem nguyên mẫu đầu tiên, và nó thật đáng ngạc nhiên. Lúc đó là đầu những năm 2000.

Tôi giao bản mẫu đó cho một trong số các chuyên gia về giao diện người dùng giỏi nhất. Anh ta gọi lại cho tôi sau một vài tuần, và anh ta đã làm việc với chức năng thanh cuộn quán tính (Inertial Scrolling) và một vài thứ khác nữa. Tôi nghĩ: “Lạy Chúa, sao chúng ta không thử tạo ra một chiếc điện thoại di động nhỉ.”

Thế là tôi tạm gác dự án máy tính bảng lại, bởi vì điện thoại di động quan trọng hơn. Và khi thời cơ đến, chúng tôi lại lôi chiếc máy tính bảng trên giá sách xuống, áp dụng tất cả những gì chúng tôi học được từ việc sản xuất điện thoại vào máy tính bảng.

MS. SWISHER: Vậy xin ngài cho biết chiếc máy tính bảng đã tiến được tới đâu rồi? Có rất nhiều câu chuyện nói rằng ngài đã tới gặp các chủ tòa soạn và quảng cáo rằng đây là cứu cánh cho ngành báo chí.

MR. JOBS: Tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng nền báo chí tự do và khỏe mạnh là nền tảng cho mọi nền dân chủ. Và khi suy ngẫm về những nỗ lực quan trọng của ngành báo chí tại đất nước này, tôi nghĩ tới những tờ báo như *Washington Post*, *The New York Times*, *The World Street Journal* cùng nhiều nhà xuất bản báo chí khác, và chúng ta đều biết điều gì đang xảy đến với tình trạng kinh doanh của các doanh nghiệp này. Tôi không muốn thấy chúng ta rơi vào thế giới của các Blogger. Tất cả những gì chúng ta cần làm là giúp đỡ các tổ chức thu thập thông tin tìm ra một giải pháp mới để truyền tải tin tức để từ đó họ có thể duy trì hoạt động thu thập thông tin và biên tập của mình một cách nguyên vẹn, đó là tâm nguyện của tôi.

MS. SWISHER: Ngài có thực sự nghĩ rằng điều đó sẽ mang lại hiệu quả không?

MR. JOBS: Ngày nay, tất cả chúng ta đang có xu hướng chuyển sang tìm đọc tin tức qua mạng. Điều chúng ta cần phải làm đó là tìm ra một cách thức khiến mọi người trả tiền cho sự thỏa mãn khó kiếm đó. Tôi không biết chắc liệu điều đó có mang lại hiệu quả hay không, song bài học lớn nhất mà Apple học được đó là: Giá thật cao và số lượng thật nhiều. Tôi nghĩ mọi người đều sẵn sàng trả tiền để có được sự hài lòng. Tôi tin tưởng điều đó trong âm nhạc. Tôi tin tưởng điều đó trong truyền thông và tôi tin tưởng điều đó trong những tin tức hàng ngày.

MR. MOSSBERG: Phải chăng máy tính bảng thậm chí còn có thể

thay thế cả laptop?

MR. JOBS: Khi chúng ta còn là một nước nông nghiệp, mọi loại ô tô đều là xe tải bởi lẽ chúng ta cần chúng trên đồng ruộng. Nhưng khi các phương tiện được sử dụng ở trung tâm các đô thị, ô tô trở nên phổ biến hơn. Những cải tiến mới đặc biệt quan trọng với xe hơi như hộp số tự động hay bộ truyền lực và rất nhiều thứ khác nữa là những điều mà chúng ta không mấy quan tâm khi sử dụng xe tải.

Máy tính cá nhân rồi cũng sẽ giống như xe tải. Chúng vẫn sẽ ở đó, vẫn có rất nhiều giá trị, nhưng chỉ được một trong một số X người sử dụng.

Tôi nghĩ chúng ta đang bắt tay vào thực hiện điều đó. Kế đến sẽ là iPad ư? Ai biết được? Điều đó bao giờ sẽ xảy ra, năm sau, năm năm sau hay bảy năm sau? Chẳng ai biết được? Nhưng tôi cho rằng chúng ta đang hướng tới điều đó.

MS. SWISHER: Hiện tại, ngài nghĩ có thứ gì ngài đang thấy đây sẽ thay đổi trong tương lai không?

MR. JOBS: Không ít người cười nhạo tôi khi tôi sử dụng cụm từ “Thần kỳ” để miêu tả về iPad. Nhưng đó thực sự là điều tôi nghĩ. Càng ngày, bạn càng có nhiều mối liên hệ mật thiết hơn với Internet và truyền thông, các ứng dụng của bạn, sự hài lòng của bạn. Điều đó cứ như thể những thứ trung gian đã bị gỡ ra và vứt bỏ đi.

Phải chăng đó là hành động trực tiếp? Phải chăng bạn có thể hoàn toàn vứt bỏ nó? Phải chăng bạn có thể không cần tới cáp nối hay loại pin có tuổi thọ 10 tiếng? Tôi không biết. Điều đó và nhiều điều khác nữa là những thứ tôi chưa hiểu được. Tôi cho rằng chúng ta mới chỉ khẽ chạm tới những loại ứng dụng mà chúng ta có thể xây dựng trong tương lai. Tôi nghĩ một trong số đó có thể tạo ra rất nhiều sự hài lòng đối với máy tính bảng.

MR. MOSSBERG: Có rất nhiều người hoài nghi loại hình thiết bị này có thể tạo ra được sự thỏa mãn cho người dùng – bởi cách thức sử dụng bàn phím và tất cả những thứ khác nữa.

MR. JOBS: Tại sao đó lại không phải là một câu hỏi nhỉ. Anh có thể nói rằng: “Khi phải viết một bản báo cáo điều tra dài 35 trang, tôi muốn dùng bàn phím kết nối Bluetooth của mình,” nhưng điều đó chỉ chiếm 1% trong tổng số thời gian sử dụng của tôi. Có thể nói, sẽ là thiếu cận khi cho rằng những thứ đó qua thời gian sẽ không thể phát triển thành các công cụ đa chức năng.

MR. MOSSBERG: Trong tương lai, có vẻ như ngài sẽ tham gia vào

lĩnh vực quảng cáo.

MR. JOBS: Chúng tôi chỉ muốn giúp các nhà phát triển của mình kiếm thêm thu nhập để họ có thể an tâm tiếp tục cung cấp cho khách hàng các ứng dụng miễn phí hoặc có giá thành thấp. Đó là lý do vì sao chúng tôi làm như vậy. Chúng tôi không có ý định kiếm quá nhiều tiền trong lĩnh vực quảng cáo.

Có một vài điều thực sự thú vị đã diễn ra đối với điện thoại di động. Chúng không phải là bản mô phỏng của máy tính để bàn hay máy tính xách tay. Nếu như mọi người muốn tìm kiếm một nhà hàng, họ sẽ không gõ lên công cụ tìm kiếm của mình những cụm từ như “Nhật Bản” hay “Palo Alto⁽⁹⁾”, mà thay vào đó, họ sẽ sử dụng Yelp⁽¹⁰⁾ hay bất cứ ứng dụng nào mà họ muốn. Các thông tin quảng cáo hiện nay được thiết kế dưới dạng banner, và khi bạn chạm vào chúng, chuyện gì sẽ xảy ra?

MR. MOSSBERG: Chúng sẽ đưa người sử dụng tới một trang mới.

MR. JOBS: Nó khiến bạn thoát ra khỏi ứng dụng, đưa bạn tới khu vực trình duyệt và nếu chẳng may bạn không hứng thú gì với mấy thứ quảng cáo đó, bạn lại phải lờ mờ tìm cách quay trở lại ứng dụng đó. Vậy, chẳng phải là rất tuyệt sao nếu như các mục quảng cáo trên điện thoại di động không khiến bạn bị thoát khỏi ứng dụng, mà sẽ hiện ngay trên màn hình, tạo cho bạn một trải nghiệm về quảng cáo tương tác, và bất cứ khi nào bạn muốn, bạn chỉ cần ấn một cái nút nhỏ và nó sẽ đưa bạn quay trở lại đúng vị trí nơi bạn vừa rời khỏi ứng dụng.

Chúng tôi có thể gắn tiện ích như vậy vào hệ điều hành nên các ứng dụng không nhất thiết phải làm điều đó. Thật là điên rồ khi để cho các nhà quảng cáo động chạm vào ứng dụng, thay vào đó, chúng ta có thể thuyết phục nhà phát triển bổ sung mục quảng cáo tương tác đó vào trong ứng dụng, việc đó chỉ tốn chưa đầy 30 phút.

MR. MOSSBERG: Xin ngài cho biết có sự khác biệt nào trong vấn đề bảo mật giữa Silicon Valley và các phần còn lại của nước Mỹ không?

MR. JOBS: Quan điểm về vấn đề bảo mật của chúng tôi rất khác so với các đồng nghiệp của chúng tôi ở Silicon Valley. Chúng tôi coi bảo mật là một vấn đề vô cùng hệ trọng. Đó là một trong những lý do vì sao chúng tôi thành lập của hàng ứng dụng trực tuyến. Chúng tôi loại bỏ các ứng dụng đòi hỏi quá nhiều thông tin cá nhân của khách hàng và cho chúng tan thành mây khói.

Bảo mật nghĩa là khách hàng được biết họ đang đăng ký vì điều gì. Diễn đạt theo tiếng Anh đơn giản, và lặp đi lặp lại, thì ý nghĩa của việc

làm đó là gì. Hãy hỏi họ, hỏi họ mọi lúc mọi nơi. Hãy làm cho họ yêu cầu bạn chấm dứt việc cứ liên tục hỏi như vậy khi họ cảm thấy chán ngấy với việc đó. Hãy để cho họ biết chính xác bạn sẽ làm gì với thông tin cá nhân của họ.

Steve Jobs nói về những thăng trầm của cuộc đời mình

Sau khi đưa ra quyết định nghỉ việc tại Apple Inc., Steve Jobs đã dành ba tiếng rưỡi để nói về những thử thách mà mình gặp phải, cũng như những gì đã diễn ra trong quá khứ và tương lai của ông trong buổi phỏng vấn với Gerald C. Lubenow và Michael Rogers, tạp chí NEWSWEEK. Trích:

Q. Xin ngài cho biết, khi nào Apple không còn giữ được sự hấp dẫn nữa?

A. Như các bạn đã biết, Apple có thể coi là công ty thuộc Silicon Valley thuần chủng nhất. Chúng tôi bắt đầu mọi thứ từ một cái garage. Woz (đồng sáng lập Stephen Wozniak) và tôi đều lớn lên tại Silicon Valley. Chúng tôi xây dựng đội ngũ lãnh đạo theo hình mẫu của Hewlett-Packard. Và do đó, tôi cho rằng đó là điều mà chúng tôi luôn khắc ghi trong tâm trí. Bạn biết đấy, Hewlett và Packard, còn chúng tôi là Jobs và Wozniak. Và, như bạn đã biết, ban đầu công ty của chúng tôi khá nhỏ bé trong một thời gian dài. Nhưng trong những năm từ 1970 đến 1980, ngành công nghiệp đã bắt đầu phát triển với tốc độ chóng mặt. Đội ngũ phát triển Macintosh khi đó được mệnh danh “intrapreneurship” (có tinh thần “khởi nghiệp” trong lòng doanh nghiệp lớn) – một vài năm sau đó, thuật ngữ này mới chính thức được mọi người biết tới – thực chất là một nhóm người làm việc trong một cái garage, nhưng đó lại là một công ty lớn. Một lần nữa, bằng cách nào đó, một công ty nhỏ với đội ngũ nòng cốt 50 người, song lại có thể thu hút rất nhiều người khác thực sự muốn làm việc cho nó.

Q. Nhưng liệu có phải lúc nào mọi thứ cũng đúng như những gì ngài muốn họ công hiến cho Apple và Steve Jobs không?

A. Có thể nói, nếu như tôi nhìn vào và tự hỏi bản thân rằng: “Điều gì tôi làm tốt nhất và điều gì tôi thích làm nhất?” thì câu trả lời là, thứ tôi làm tốt nhất đó là tạo ra những sản phẩm mới mang tính cách tân cao. Và đó cũng là điều tôi thích làm nhất. Tôi thích làm việc, và tôi có thể làm tốt nhất, với một nhóm những con người tài năng. Đó là điều tôi đã làm với máy Apple II, hay hệ điều hành Macintosh. Và, bạn biết đấy, sau một mùa hè, tôi đã có rất nhiều thời gian để suy ngẫm về mọi thứ. Mỗi ngày, tôi lại lấy ra một mảnh giấy và ghi lên đó những điều tôi quan tâm nhất, những thứ mà cá nhân tôi cảm thấy tự hào, và về quãng thời

gian 10 năm tôi làm việc tại Apple. Đó hiển nhiên là việc tạo ra máy tính Apple II và hệ điều hành Macintosh. Nhưng hơn tất cả, điều tôi thực sự quan tâm đó là thành lập quỹ giáo dục Apple Education Foundation. Tôi đã nảy ra ý tưởng điên rồ đó và hiện thực hóa nó thành chương trình mang tên “The Kids can’t wait” (Trẻ em không thể chờ đợi), trong đó chúng tôi cố gắng trang bị cho mọi trường học trên toàn nước Mỹ một chiếc máy tính, và hơn một máy tính cho mọi trường học ở bang California, tổng số vào khoảng 10.000 máy. Và nếu như tôi kết hợp hai thứ đó với nhau, làm việc với một nhóm những con người tài năng để tạo ra những sản phẩm mang tính đột phá, cũng như cống hiến cho nền giáo dục, thì đó chính là nơi khởi nguồn cho những ý tưởng mà giờ đây tôi đang thực hiện.

Q. Khi John Sculley đến và tiếp quản công ty thay ngài, thì vai trò của ngài thay đổi như thế nào? Phải chăng lúc đó ngài đã nghĩ rằng: “Thật là nhàm chán khi phải điều hành một doanh nghiệp khổng lồ như thế này?”

A. Tôi đã rất hạnh phúc trong những năm tháng đầu tiên khi Macintosh ra đời. Thực sự là như vậy, kể cả trước đây khi mọi thứ đã gần như kết thúc với tôi. Tôi không nghĩ tôi sinh ra là để điều hành những doanh nghiệp khổng lồ hay đem đến cho nhân loại những tiến bộ không ngừng. Bạn biết đấy, tôi cho rằng, điều Sculley nhận thấy sau những nỗ lực tổ chức lại công ty đó là tôi không nên ở lại Apple, điều đó giúp anh ta nỗ lực thực hiện những gì anh ta muốn thực hiện. Và, bạn cũng thấy rằng, anh ta đã tuyên bố rằng tôi sẽ không giữ vai trò gì từ nay về sau và trong tương lai cũng vậy, hoặc trong tương lai gần. Và đó là sự trắng-đen minh bạch mà bạn cần phải có khi quyết định làm bất cứ điều gì. Trong trường hợp này, điều đó có thể hơi minh bạch thái quá một chút. Song như các bạn thấy đấy, tôi tôn trọng quyền ra quyết định của anh ta.

Q. Vậy ngài đã phản ứng thế nào khi nghe quyết định của hội đồng quản trị - những người mà ngài quen biết và cộng tác làm việc trong nhiều năm?

A. Ô vâng, tôi cho rằng, ngay cả khi trí tưởng tượng thăng hoa nhất, tôi cũng không thể ngờ được có ngày mình lại phải nhận một kết cục như vậy. Tôi đã hy vọng rằng cuộc sống của tôi sẽ được định hình giá trị trên bức tranh mà tôi đã dệt nên, cả trong và ngoài Apple: Tôi đã ở đó một thời gian dài, và có thể tôi sẽ ra đi và làm một điều gì đó khác để tiếp tục cống hiến, nhưng phải liên quan tới Apple, và có thể sẽ quay lại đó, ở lại đó thêm một khoảng thời gian nữa trước khi lại tiếp tục cất bước ra đi để làm nên một điều gì đó mới lạ hơn. Nhưng mọi thứ đều

phải lúc nào cũng rõ ràng rành mạch như vậy. Như các bạn thấy đây, tôi đã có quãng thời gian 10 năm tuyệt vời, và tôi không có nhiều thứ phải hối tiếc.

Q. Xin được hỏi ngài rằng có sự phân định rạch ròi nào giữa một người làm kinh doanh và một doanh nhân không? Và ai sẽ là người tạo nên sự khác biệt?

A. Tôi không biết. Nếu như nhìn vào ngành công nghiệp máy tính cá nhân, bạn sẽ thấy IBM, DEC và Hewlett-Packard không phải là người chế tạo ra máy tính nhân. Để làm được điều đó, bạn phải cần tới những tay nhà giàu lãnh tử mới phát, thích ngao du đó đây, làm việc trong những điều kiện vật chất thiếu thốn nhưng mang trong mình đầy hoài bão và lòng nhiệt huyết. Có thể đúng khi nói rằng những người tạo ra sự đổi mới trong các ngành công nghiệp có thể không giỏi, hay nói một cách thẳng thắn, không cảm thấy hứng thú với việc điều hành một doanh nghiệp lớn, bởi lẽ điều đó sẽ cướp đi khoảng thời gian sáng tạo quý báu của họ. Tiến sĩ Land ở Polaroid là một ví dụ điển hình.

Cá nhân tôi, một người đàn ông, tôi muốn xây dựng mọi thứ. Tôi 30 tuổi. Tôi chưa sẵn sàng để trở thành một chuyên gia trong ngành công nghiệp. Tôi đã nhận được ba lời mời làm giảng viên mùa hè này, và tôi đã trả lời các trường đại học đó rằng tôi là một giáo viên kém cỏi và tôi không thích hợp với công việc đó. Công việc tôi làm tốt nhất đó là tìm kiếm những con người tài năng, tập hợp họ lại và cùng với họ tạo ra các sản phẩm. Tôi tôn trọng định hướng mà Apple đang theo đuổi. Nhưng các bạn biết đây, cá nhân tôi, tôi muốn tạo ra các sản phẩm. Và nếu như ở đó không có chỗ cho tôi, tôi sẽ làm gấp đôi những gì tôi đã làm trước đó. Tôi sẽ tạo một nơi cho riêng mình. Bạn thấy đây, tôi đã bắt đầu mọi thứ từ một garage khi sáng lập nên Apple, và khi tôi bắt đầu xây dựng Mac, nói một cách ẩn dụ, tôi cũng làm việc trong một cái garage.

Q. Vâng, đó cũng chính là câu hỏi tiếp theo đây ạ...

A. Ô vâng, chính xác đây. Tôi đã nuôi dưỡng Apple từ một cái garage phát triển thành một công ty trị giá 5 tới 10 tỷ đô-la. Chính vì vậy, tôi không cần thiết phải nổi nóng về việc phải chứng minh bất cứ điều gì cho bản thân tôi và cho những người khác nữa. Và, xin nhớ cho rằng, cho dù thế giới có rất nhiều cách đánh giá khác nhau về thành công, tôi có thước đo đánh giá của riêng mình. Thước đo của tôi đó là mọi loại máy tính trên thế giới đều phải có chất lượng ngang bằng với máy Macintosh trở lên.

Q. Ý ngài muốn nói rằng lẽ ra ngài nên điều hành Apple?

A. Nếu như tôi có ý định điều hành Apple từ năm 1983, thì tôi đã tự

mình ứng cử cho vị trí đó rồi, nhưng tôi đã không làm điều đó. Và quyết định đưa John Sculley về Apple là một quyết định hoàn toàn tinh táo của tôi.

Q. Ngài có ngạc nhiên không khi thấy mọi thứ lại trở nên như vậy?

A. Nếu phiếu bầu của tôi đại diện cho tất cả tại Apple, thì chắc chắn tôi đã không phải nói với bản thân mình rằng “không có chỗ cho anh ở Apple đâu”. Nhưng lá phiếu của tôi rút cuộc vẫn chỉ là một lá phiếu. Thành ra...

Q. Cuối cùng thì nó đã hạ gục người đáng ra sẽ điều hành công ty.

A. Tôi nghĩ rằng, quan trọng hơn cả, kết quả đó thuộc về quan niệm và triết lý, chứ không phải là cá nhân một người nào đó. Bạn biết đấy, triết lý của tôi là – nó thực sự rất đơn giản, tuy nhiên, triết lý đó không phải là không có khiếm khuyết và tôi sẽ chỉnh sửa nó sao cho phù hợp. Triết lý của tôi đó là mọi thứ bắt đầu với một sản phẩm vĩ đại. Do đó, tôi hoàn toàn tin tưởng vào việc lắng nghe khách hàng, nhưng họ không thể nói cho bạn biết bước đột phá mới nào sẽ diễn ra trong năm tới có thể làm thay đổi toàn bộ ngành công nghiệp. Vì vậy, bạn phải lắng nghe thật cẩn thận. Nhưng sau đó bạn phải trở về và sắp xếp chúng lại – và bạn phải giấu nhẹm chúng đi, không được để chúng lọt vào tay những người thực sự am hiểu công nghệ và cũng đang mơ tưởng tới việc tạo nên một bước đột phá mới. Và đó là quan điểm của tôi, mọi thứ bắt đầu với một sản phẩm vĩ đại. Và nó không phải là hoàn hảo. Tôi chắc chắn sẽ bị chỉ trích là không chịu lắng nghe khách hàng một cách đầy đủ.

Q. Ngài có thể cho chúng tôi biết sơ qua một chút về vai trò của ngài tại Apple khi công ty tiến hành cải tổ không?

A. Lịch trình của tôi bao gồm một số cam kết mà về lâu về dài chứ không phải ngay lập tức tôi có thể điều chỉnh được. Trong đó có chuyến đi tới các nước Xô-Việt cùng một chuyến đi tới châu Âu để giới thiệu các sản phẩm của văn phòng Macintosh. Với tâm trạng hiện thời, tôi nghĩ rằng mình đã làm một điều tốt đẹp cho công ty. Nhưng khi tôi được yêu cầu rời khỏi văn phòng của mình. Họ đã thuê cho tôi một ngôi nhà nhỏ trên con phố gần nơi văn phòng của Apple tọa lạc. Chúng tôi đặt tên cho nó là Siberia.

Q. Ngài được thông báo về việc đó như thế nào?

A. Trợ lý của tôi đã thông báo cho tôi. Vâng, cô ấy nói rằng: “Họ muốn anh ra ngoài trong 2 tuần.”

Q. Ngài cảm thấy thế nào lúc đó?

A. Cảm giác của tôi lúc đó cũng giống như bao người khác gặp phải hoàn cảnh tương tự thôi, chẳng có gì đặc biệt cả. Và thế là, tôi đi dọc theo con phố, tôi chắc chắn rằng bạn giám đốc điều hành đều có số điện thoại nhà riêng của tôi. Tôi biết John có nó, và tôi đã gọi cho từng người trong số họ để chắc chắn rằng họ cũng có số điện thoại của tôi và tôi muốn nói với họ rằng tôi sẽ cố gắng tỏ ra có ích bằng bất cứ cách nào tôi có thể, và tôi xin họ hãy gọi lại cho tôi nếu như tôi có thể làm được một điều gì đó, nhưng điện thoại của tôi vẫn im lìm. Và vì vậy tôi vẫn làm việc, tôi vẫn tới đó, vẫn có một đến hai cuộc điện thoại để nghe, vẫn có một vài email để lướt qua. Nhưng, tháng 6, rồi tháng 7... hầu hết các bản báo cáo công tác quản lý ở công ty không được chuyển đến bàn làm việc của tôi nữa. Một vài người có thể thấy xe của tôi ở bãi đậu, họ đi nhanh qua và tỏ ra thương hại tôi. Tôi cảm thấy thực sự chán nản và lê gót về nhà trong 3, 4 tiếng đồng hồ, chán nản thực sự. Sau một thời gian chịu đựng điều đó, tôi quyết định rằng như thế thật là hại cho sức khỏe. Thế là tôi không buồn tủi nữa. Bạn thấy đấy, chẳng ai nhớ tới tôi cả.

Q. Ngài có cảm thấy rằng chính họ đã cướp đoạt công ty của ngài không?

A. Với tôi, Apple tồn tại trong tâm linh của những ai làm việc tại đó, trong triết lý và mục đích mà từ đó mọi người truyền bá công việc kinh doanh của họ. Chính vì vậy, nếu Apple trở thành nơi máy tính trở thành một món hàng và sự lãng mạn bị biến mất, nơi mọi người quên rằng máy tính là phát minh vĩ đại nhất của loài người, thì khi đó tôi sẽ cảm thấy Apple bị tước đoạt. Nhưng chừng nào mọi người vẫn cảm nhận được những điều cao quý đó cũng như hăng say sáng tạo nên những chiếc máy tính cá nhân tuyệt diệu, thì chừng đó, dẫu có cách đó cả nghìn dặm, tôi vẫn cảm thấy nó tồn tại.

Q. Vậy giờ đây tinh thần ấy vẫn còn tồn tại chứ?

A. Tôi nghĩ bạn có một câu hỏi khá hay đây... Tôi không phải là người có thể trả lời câu hỏi đó. Bạn làm tôi khó trả lời quá.

Q. Khi xem xét lại Apple trong suốt mùa hè, ngài có nghĩ tới sự thay thế nào không?

A. Không

Q. Ngài có nghĩ liệu có cơ hội nào không khi một ngày nào đó họ sẽ thành lập nhóm R&D⁽¹¹⁾ và bổ nhiệm Steve vào vị trí điều hành?

A. Ngày khó khăn nhất, một trong năm ngày khó khăn khi John phát biểu tại buổi họp các nhà phân tích rằng sẽ không có một vị trí nào cho tôi trong tương lai, và anh ta tiếp tục lặp lại điều đó trong một cuộc

họp khác được tổ chức một tuần sau đó. Anh ta không trực tiếp nói với tôi mà lu loa lên với cánh báo chí. Cảm giác đó cứ như thể bạn bị ai đó đâm một cú thật đau vào bụng và khiến bạn như muốn tặc thờ. Nhưng nếu bạn ngồi xuống và thư giãn, bạn sẽ thờ lại được. Đó là những gì tôi cảm nhận được trong mùa hè năm đó. Tất cả những gì tôi phải làm là cố gắng nghỉ ngơi. Điều đó thực không giao tiếp với nhiều người.

Và dần dần, tinh thần của tôi được vực dậy từng chút, từng chút một. Và như các bạn biết đấy, chỉ một vài tuần sau, một ý tưởng đã nảy ra trong đầu tôi. Tôi đã đọc một số tài liệu về sinh hóa và tái tổ hợp DNA. Trước đây, tôi đã từng gặp Paul Berg, người đã phát minh ra một số kỹ thuật tái tổ hợp. Tôi gọi cho ông và nói rằng: “Ngài còn nhớ tôi chứ, tôi không hiểu rõ lắm về lĩnh vực này, nhưng tôi có một số câu hỏi về cách thức hoạt động của nó, và tôi rất mong sẽ được dùng bữa trưa cùng với ngài.” Và chúng tôi đã ăn trưa cùng nhau tại Stanford. Ông ấy chỉ cho tôi cách thức họ sửa chữa gen. Thực ra, chúng khá đơn giản và rõ ràng. Có vẻ như trong đó có rất nhiều khái niệm mà bạn có thể tìm thấy trong khoa học máy tính. Paul đã chỉ cho tôi cách thức ông ấy tiến hành các thí nghiệm, trong một phòng thí nghiệm ẩm ướt và họ phải mất một, hai hoặc ba tuần để thực hiện. Tôi hỏi ông: “Tại sao ngài không mô phỏng các thí nghiệm đó trên máy tính? Nó không những giúp thí nghiệm của ngài được tiến hành nhanh hơn, mà một ngày nào đó, mọi sinh viên ngành học vi sinh trên khắp cả nước đều có cơ hội được sử dụng phần mềm tái tổ hợp của Paul Berg.” Ngay lập tức mắt ông sáng lên...

Và đó là bước ngoặt của bữa ăn trưa. Bởi lẽ đó là thời khắc tôi thực sự suy nghĩ nghiêm túc về vấn đề này, và mọi bánh răng trong tôi lại bắt đầu chuyển động. Tôi cảm thấy thực sự hưng phấn. Đó không phải là để làm giàu, tôi đã không còn quan tâm tới việc làm thế nào để trở nên giàu có nữa. Điều tôi quan tâm nhiều nhất là, tôi đã 30 tuổi, và tôi có thể nhìn lại quãng thời gian 10 năm trước đây và cảm thấy thật tự hào về nó. Và tôi muốn tiếp tục làm một điều gì đó để rồi khi tôi 40 tuổi, tôi có thể ngoái lại và nói rằng, “bạn thấy đấy, tôi đã không lãng phí những năm 30 tuổi của mình.”

Q. Ngài có thể cho chúng tôi chi tiết hơn làm thế nào mà những điều mới mẻ đó lại đến cùng lúc với nhau như vậy không?

A. Điều thú vị về nhóm làm việc của tôi đó là chúng tôi đã quen biết nhau trong khoảng thời gian 4 năm. Và chúng tôi có một niềm tin to lớn vào khả năng của từng cá nhân trong nhóm và chúng tôi thực sự yêu mến nhau. Và tất cả đều có chung một tham vọng, đó là xây dựng một công ty nhỏ mà ở đó, mọi người có thể tạo ảnh hưởng tới vận mệnh của nó và biến nó thành một nơi thực sự thú vị để làm việc. Khoảng hai tuần

trước khi bắt đầu thành lập công ty hiện thời, chúng tôi đã cùng nhau trò chuyện về một doanh nghiệp như thế. Và chúng tôi không hề có bản kế hoạch kinh doanh. Có thể bạn sẽ nghĩ chúng tôi thật điên rồ, nhưng chúng tôi cùng chung một hướng đi. Chúng tôi muốn tìm ra những điều mà nền giáo dục chuyên sâu thực sự cần. Chúng tôi lên kế hoạch thăm quan các trường đại học trong tháng 10 và lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ. Để rồi sau đó chúng tôi muốn làm một điều gì đó cho họ, bất cứ điều gì. Phần mềm dạy học, hay bất cứ thứ gì cũng được.

Q. Ngài từng đề cập đến việc phải mạnh mẽ để đương đầu với khó khăn, phải có một cá tính gai góc. Liệu điều đó có phải là một trong những nguyên nhân dẫn tới cú vấp ngã của ngài không?

A. Bạn biết đấy, tôi không phải là một chính khách 62 tuổi cả đời ngoa du thiên hạ. Do đó, khi tôi 25 tuổi, tôi đã chắc mẫm một điều rằng, nếu có thể quay lại quá khứ, biết trước được những gì tôi biết bây giờ, chắc hẳn tôi đã kiểm soát mọi thứ tốt hơn. Và nếu tôi có thể nói điều tương tự khi tôi 35 tuổi về những gì đã diễn ra trong năm 1985, tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng mọi thứ sẽ khác. Nhưng nhìn chung, tôi muốn được là chính mình và tôi không lo nghĩ tới việc phải thay đổi.

Q. Nhưng kinh nghiệm đó có làm ngài thay đổi không?

A. Ồ có chứ – chắc chắn rồi, tôi nghĩ mình đã trưởng thành lên rất nhiều, và tôi cũng học được nhiều bài học quý báu từ nó. Tôi không chắc nó là cái gì và nó như thế nào. Nhưng quả thực, tôi cảm thấy như vậy. Và tôi không đau khổ.

Q. Vậy mối quan hệ của ngài và Sculley đã thay đổi như thế nào?

A. À, thực tế thì tôi chỉ nói chuyện với anh ta ba lần kể từ tháng Năm đó – điều đó cho thấy mức độ giao tiếp của chúng tôi – và tôi không biết điều gì sẽ đến với mối quan hệ giữa tôi và John.

Q. Qua đó, ngài rút ra được điều gì trong tương lai?

A. Nếu John Sculley gọi điện, tôi sẽ nhắc máy.

Q. Ý chúng tôi là ngài cơ?

A. Vậy nãy giờ chúng ta nói về vấn đề gì?

Q. Ý chúng tôi là ngoài Apple ra.

A. À

Q. Báo chí nói rằng ngài là người theo đạo Phật và ăn chay?

A. Ai cũng có tín ngưỡng của riêng mình mà.

Q. Tín ngưỡng. Ngài vẫn đam mê với những thứ đó chứ?

A. Tôi cũng không biết phải diễn đạt thế nào. Ý tôi là tôi không ăn thịt và tôi không tới nhà thờ vào mỗi chủ nhật.

Q. Mọi người cũng đồn đại rằng ngài muốn tới Nhật Bản và sống trong một tu viện.

A. Vâng vâng. Tôi thích điều đó nhưng tôi không làm thế. Tôi biết điều đó thật ảm đạm. Nhưng tôi là một người Mỹ và tôi được sinh ra trên mảnh đất này. Vận mệnh của thế giới giờ đây đang nằm trong tay nước Mỹ. Tôi chắc chắn điều đó. Tôi sẽ ở lại đây và tôi sẽ làm mọi thứ tôi có thể để cống hiến cho đất nước.

Q. Có rất nhiều người, có phong cách sống mẫu mực như ngài, cũng có những trăn trở về chính trị.

A. Đôi khi tôi cũng nghĩ về điều đó. Các thành viên trong các đảng phái cũng nói chuyện và tranh luận về nó. Nhưng hiện tại, tôi nghĩ rằng điều tuyệt vời nhất mà xã hội đã mang đến cho tôi đó là được làm điều tôi thực sự biết làm. Tôi không bận tâm nhiều lắm về chính trị.

Q. Giờ đây ngài đã 30 tuổi, và là một người giàu có, ngài có ý định hướng tới một cuộc sống ổn định cho bản thân, lập gia đình, xây dựng những tập đoàn lớn ở Silicon Valley, hay mua sắm tiện nghi trong nhà hay không?

A. Thực ra, tôi có mua một vài chiếc ghế Eames để lấy chỗ ngồi đọc sách, thay vì ngồi bệt xuống sàn. Song, điều tôi muốn nói đó là tôi muốn được làm việc và mong muốn đó cao hơn tất cả. Tôi, chúng tôi có ý định thuê một căn nhà, đặt cho nó một cái tên, sắp xếp lại các giấy tờ sổ sách. Nghe thì có vẻ mệt nhọc, nhưng vào lúc này tôi mong ước điều đó. Và có lẽ, một ngày nào đó tôi sẽ có con. Nhưng...

Q. Ngoài những giá trị về vật chất, ngài có nhìn thấy sự thay đổi nào khác ở Silicon Valley không?

A. Có chứ. Trước tiên, thung lũng đang phát triển ngày một rộng lớn hơn, và có những đóng góp không nhỏ cho tổng thu nhập quốc dân. Và doanh nghiệp tại đó cũng ngày một phức tạp hơn. Ý tôi là, nếu như bạn muốn bắt tay vào xây dựng một công ty, sẽ có rất nhiều công ty khác giúp bạn làm được điều đó. Điều tôi hy vọng là họ sẽ không bị mắc kẹt với suy nghĩ rằng Apple là một thước đo cho sự thành công. Silicon Valley là thánh địa, nơi thu hút những công nghệ đỉnh cao nhất và tôi rất háo hức được chứng kiến sự đổi thay ở nơi đây trong vòng 10 năm tới. Phần mềm chính là thứ tạo nên sự khác biệt giữa các sản phẩm trong 10 năm tới. Và tôi nghĩ rằng, ngành công nghiệp phần mềm đang

dần khẳng định được vị trí của riêng mình.

Q. Vậy có điều gì đáng quý ở Silicon Valley sẽ biến mất mãi mãi không?

A. Quyền lãnh đạo ở Hewlett and Packard, thế hệ đầu tiên, giờ đã được chuyển giao sang thế hệ thứ hai; họ đã có một thời kỳ quá độ khá êm ả. Nhưng Bill Hewlett và Dave Packard đã không còn ở đó. Intel một phần thuộc sở hữu của IBM. Rolm giờ đã sáp nhập vào IBM. Do đó, giờ đây chúng ta có những con người với những phong thái văn hóa khác biệt điều hành một vài công ty ở thung lũng. Tôi cũng cho rằng sẽ là công bằng khi nói rằng ở thời điểm hiện tại, các cá nhân đang điều hành Apple không phải là những người xuất thân từ Silicon Valley. Tôi cho đó là điều bình thường. Tôi thực sự không biết điều đó sẽ có ý nghĩa gì trong tương lai. Nếu như văn hóa cũng như các nguyên tắc và tôn chỉ hành động của thung lũng bị mai một, thì khi đó tôi nghĩ rằng sự đổi mới ở nơi đây sẽ chấm dứt.

Mong muốn của tôi đó là sẽ ngày càng có nhiều công ty được thành lập và phát triển bởi những con người giống như Hewlett và Packard tại Silicon Valley. Bản thân tôi cũng chịu ảnh hưởng rất nhiều từ Bill Hewlett và Dave Packard. Tôi vẫn thường tham dự các lớp học buổi tối vào mỗi thứ ba hàng tuần của Hewlett and Packard khi còn là sinh viên năm thứ nhất và thứ hai. Họ sẽ mời khoảng 20 người tham dự, đó là những sinh ham mê điện tử, và sẽ có một chuyên gia đứng lên trình bày về những phát minh mới của công ty. Và do đó, có thể nói, nếu không có Hewlett and Packard, sẽ không có Apple ngày nay.

Q. Một năm sau, ngài có nghĩ rằng ban lãnh đạo của Apple sẽ cảm thấy xấu hổ vì sự ra đi của ngài không? Ngài có thể tạo dựng một nơi làm việc mới tuyệt vời không kém, và nó xuất sắc và hiệu quả tới mức các cổ đông sẽ phải thốt lên rằng: “Cái gì, các anh để cho ông ta làm thế ư?” Có khi nào họ sẽ nghĩ như vậy không?

A. Tôi không thấy Apple nợ tôi điều gì cả. Tôi cũng không nghĩ tới điều đó. Tôi chỉ nghĩ rằng tôi nợ chính bản thân mình. Và chính vì không phải ngày đêm lo nghĩ đến những mưu ma chước quỷ nữa nên cuộc sống của tôi trở nên thanh thoi hơn rất nhiều. Chúng tôi không có ý định lấy đi bất cứ kỹ thuật hay ý tưởng độc quyền nào từ Apple. Chúng tôi sẵn sàng cam kết điều đó bằng văn bản. Đó đâu sao cũng là luật. Dù sao đi chăng nữa, chẳng có gì khẳng định rằng Apple không thể cạnh tranh với chúng tôi nếu như họ nghĩ rằng điều chúng tôi đang làm là một ý tưởng vĩ đại. Một công ty trị giá 2 tỷ đô-la với 4.300 người thừa sức cạnh tranh với một doanh nghiệp nhỏ với 6 anh chàng mặc quần jean như chúng tôi.

Bài phỏng vấn Bill Gates và Steve Jobs

Dưới đây là bản ghi chép cuộc phỏng vấn của Kara Swisher và Walt Mossberg thực hiện với Chủ tịch Microsoft Bill Gates và CEO của Apple – Steve Jobs tại hội thảo D5 ngày 30 tháng 5 năm 2007.

Kara: Xin cảm ơn.

Walt: Trước khi bắt đầu, tôi muốn nói rằng ở đây chúng ta có một số nhà tiên phong – tất nhiên rồi, chúng ta có một số nhà tiên phong ngay trên sân khấu này, nhưng còn có một số nhà tiên phong khác thật sự quan trọng trong video mà chúng ta vừa theo dõi, và hai người họ đang có mặt ở đây trong hàng ghế khán giả. Mitch Kapor, khách mời thân quen của chúng ta, anh có thể đứng dậy không, anh đang ở chỗ nào vậy? Ô, anh ấy kia rồi.

[Vỗ tay]

Walt: Và Fred Gibbons, người chưa từng đến D trước đây, nhưng đã có mặt tại đây tối hôm nay. Fred. Và Fred ở ngay kia rồi.

[Vỗ tay]

Walt: Và tôi không biết là liệu anh ấy có đang có mặt tại đây hay không, nhưng tôi muốn xác nhận sự có mặt của nhà báo Brent Schlender thuộc tạp chí Fortune, người mà theo tôi biết, đã phỏng vấn những chàng trai này của chúng ta lần gần đây nhất. Đó không phải là một cuộc trò chuyện trực tiếp trên sân khấu mà trên tạp chí Fortune. Brent, tôi không biết liệu anh có đang có mặt trong khán phòng hay không. Nếu có, anh có thể đứng dậy không? Có thể anh ấy đang ở phía đằng kia.

[Vỗ tay]

Kara: Vậy thì bây giờ chúng ta sẽ cùng bắt đầu. Gần đây không ít các cuộc cãi vã ỉ xèo đã nổ ra trên các blog cũng như các báo đài, vì vậy câu hỏi đầu tiên mà tôi muốn đặt ra nhất đó là các anh nghĩ những thứ này mang lại điều gì cho ngành công nghệ và máy tính? Trước tiên hãy bắt đầu với anh, Steve, sau đó là Bill, và ngược lại.

Steve: Ô, như cô biết đấy, Bill đã xây dựng công ty phần mềm đầu tiên trong lĩnh vực này, và tôi cho rằng anh ấy đã xây dựng nên một công ty phần mềm trước khi bất kỳ một người nào khác trong lĩnh vực của chúng tôi biết được chính xác một công ty phần mềm nghĩa là gì, trừ những chàng trai ngồi đây. Và điều đó thật sự vĩ đại. Và như cô đã biết, mô hình kinh doanh mà họ quyết định theo đuổi lại trở thành một mô hình hết sức hiệu quả. Tôi cho rằng điều tuyệt vời nhất, lớn lao nhất đó

chính là, Bill đã thực sự tập trung vào phần mềm trước khi bất kỳ ai có thể hiểu rõ được rằng đó thật sự là phần mềm.

Kara: Quan trọng đến như vậy sao?

Steve: Đó là những gì mà tôi nhận thấy. Ý tôi là, có rất nhiều điều quan trọng mà cô có thể nghĩ tới, nhưng điều tôi muốn đề cập ở đây là “bit ngôi thứ cao” (high order bit). Và tôi cho rằng xây dựng một công ty là một công việc hết sức khó khăn, nó đòi hỏi bạn phải có khả năng thuyết phục hoàn hảo để tuyển dụng nhân tài, giữ chân họ và giúp họ có được công việc tuyệt vời nhất trong cuộc đời. Và Bill đã làm được điều đó trong suốt những năm qua.

Walt: Bill, anh nghĩ gì về sự đóng góp của Steve và Apple?

Bill: Ồ, trước tiên tôi muốn được làm rõ một điều rằng: Tôi không phải là một Steve Jobs phiên bản nhái.

Những gì Steve đã làm thực sự phi thường, và nếu bạn nhìn lại thời điểm năm 1977, khi chiếc máy tính Apple II – với mục tiêu sẽ trở thành chiếc máy thị trường đại chúng, sự đặt cược được đưa ra chỉ bởi riêng Apple – bởi còn có rất nhiều công ty với những sản phẩm của riêng họ nữa, nhưng ý tưởng đó đã trở thành một hiện tượng bản quyền đáng kinh ngạc, Apple đã đạt được giấc mơ đó.

Sau đó, một trong những điều thú vị nhất mà chúng tôi đã thực hiện đó chính là Macintosh nhưng việc này chứa đựng rất nhiều rủi ro. Mọi người có thể không nhớ rằng Apple đã thực sự phải đặt cược cả công ty vào vụ này. Lisa đã thực hiện không tốt và một số người đã nói rằng phương pháp thông thường sẽ không hiệu quả, nhưng nhóm những người mà Steve đã xây dựng trong công ty vẫn theo đuổi nó, dù rằng đôi lúc họ nhận ra rằng còn rất ít thời gian ở phía trước - Tôi không biết là anh còn nhớ rằng ổ đĩa Twiggy và...

Steve: 128K.

Kara: Ồ, tất nhiên rồi, ổ đĩa Twiggy.

Bill: Steve đã có một bài nói chuyện – một trong những bài phát biểu mà tôi rất thích – trong đó, anh ấy nói về việc chúng tôi đã gây dựng những sản phẩm mà chúng tôi muốn sử dụng. Và vì thế, anh ấy đã thực sự theo đuổi nó với sự thanh lịch và khiếu thẩm mỹ đáng kinh ngạc – điều đã tạo ra tầm ảnh hưởng lớn đối với toàn bộ ngành công nghiệp. Tài năng của anh ấy luôn giúp thay đổi và tìm ra xem sự đặt cược tiếp theo nên thực hiện ở đâu để tiếp tục tạo ra hiện tượng. Sự thực thì Apple đã gần như thất bại hoàn toàn trước khi Steve quay trở lại, tiếp tục truyền sự đổi mới và sự chấp nhận rủi ro mà đã trở thành hiện tượng đó

vào trong công ty. Và vì thế, ngành công nghiệp này đã thực sự “được lợi” từ những việc làm đó của anh ấy. Còn chúng tôi thì đã thật may mắn khi được là một phần của quá trình đó, và tôi phải nói rằng anh ấy đã đóng góp nhiều như bất kỳ ai.

Steve: Chúng tôi đã vô cùng may mắn khi có được những cộng sự tuyệt vời – những người đã cùng chúng tôi xây dựng nên công ty, và chúng tôi cũng đã thu hút được rất nhiều người. Ý tôi là, đã có rất nhiều việc được thực hiện tại Microsoft và Apple bởi những con người phi thường, nhưng không có ai trong số họ đang ngồi ở đây cả.

Kara: Ô, không phải chúng ta.

Walt: Không phải chúng ta. Vì thế, theo một cách thức nhất định, các anh là đại diện cho tất cả những người đó.

Steve: Vâng, chúng tôi, theo một cách nào đó. Một cách hiển nhiên.

Walt: Vậy Bill đã đề cập đến Apple II và năm 1977 – tức là cách đây 30 năm. Và khi đó còn có hai chiếc máy tính khác được đưa vào với mục tiêu những người bình thường cũng có thể sử dụng được, và khi xem xét lại nó, có thể thấy rằng một người dưới mức bình thường cũng không thể sử dụng được nó theo tiêu chuẩn ngày nay, chắc chắn rằng đã có sự mở rộng trong tiêu chuẩn của người sử dụng máy tính.

Tôi đã xem lại một quảng cáo của Apple năm 1978. Đó là một quảng cáo in giấy. Các anh cũng có thể thấy rằng nó đã cổ như thế nào rồi đấy. Quảng cáo nói rằng hàng nghìn người đã khám phá máy tính của Apple, hàng nghìn người. Và nó cũng nói rằng, bạn không muốn mua một chiếc máy tính mà bạn phải lắp đặt thêm một hộp băng từ⁽¹²⁾. Tôi cho rằng quảng cáo đó muốn ám chỉ tới một chiếc máy Atari hay một thứ gì đó.

Steve: Ô, không.

Walt: Một chiếc máy tính mà bạn có thể tự viết chương trình của mình vào đó. Và rõ ràng đó là thứ mọi người vẫn muốn.

Steve: Sau đó chúng tôi đã có một số quảng cáo rất khác lạ. Một quảng cáo của chúng tôi được thực hiện trong một phòng bếp và ở đó có một người phụ nữ, có vẻ như là một người vợ, đang gõ một thực đơn lên máy tính và người chồng dõi theo từ phía sau. Đại loại như vậy.

Walt: Quảng cáo đó mang lại hiệu quả cho các anh như thế nào?

Steve: Tôi cũng không rõ lắm.

Walt: Tôi biết là anh bắt đầu xây dựng Microsoft trước năm 1977.

Tôi nghĩ là Apple bắt đầu từ trước đó một năm, vào năm 1976.

Steve: 1976.

Walt: Microsoft vào năm ...

Bill: 1974 là năm chúng tôi bắt đầu viết chương trình BASIC. Sau đó chúng tôi tạm dừng BASIC vào năm 1975.

Walt: *Một số người ở đây, nhưng tôi không cho là hầu hết tất cả mọi người, biết được rằng thực tế một số phần mềm của Microsoft được sử dụng cho máy tính Apple II. Anh có muốn kể cho mọi người biết chuyện gì đã xảy ra sau đó, và nó diễn ra như thế nào hay không?*

Bill: Vâng. Sau đó là Altair và một số công ty khác – thực tế, có khoảng 24 công ty – đã sản xuất ra những chiếc máy khác, nhưng nhóm năm 1977 bao gồm PET, TRS-80 ...

Walt: Commodore thì sao?

Bill: À, Commodore PET, TRS-80 và máy tính Apple II.

Apple II BASIC phiên bản gốc, Integer BASIC, chúng tôi không làm việc với những phần mềm này. Nhưng sau đó là sự xuất hiện của điểm chấm động (floating point), và tôi hầu như luôn phải làm việc với Woz về vấn đề đó.

Steve: Tôi sẽ kể cho các bạn nghe câu chuyện này. Người cộng sự mà tôi bắt đầu hợp tác cùng có tên Steve Wozniak. Một chàng trai thông minh, tỏa sáng. Anh ấy đã viết ra BASIC, chính là phiên bản BASIC tuyệt vời nhất trên hành tinh này mà các bạn đang thấy. Bạn không cần phải chạy chúng thì mới tìm ra được các thông báo lỗi. Nó sẽ tự tìm lỗi và tự sửa chữa khi anh gõ chúng. Nó thật sự hoàn hảo theo bất kỳ cách thức nào, trừ một điều, nó là một điểm chấm cố định (fixed point), phải không? Nó không phải là điểm chấm động.

Vì thế chúng tôi nhận được rất nhiều tài liệu về việc mọi người muốn phiên bản BASIC này là một điểm chấm động. Và chúng tôi đã khản thiết nài nỉ Woz, làm ơn biến nó thành một điểm chấm động.

Walt: *Chúng tôi ở đây là ai? Có bao nhiêu người ở Apple trong đó?*

Steve: Ô, tôi. Chúng tôi đã nài nỉ xin Woz thực hiện điểm chấm động này nhưng anh ấy không bao giờ thực hiện. Anh biết đấy, và anh ấy viết nó bằng tay trên giấy. Ý tôi là anh ấy không có một thiết bị lắp ráp hay bất kỳ thứ gì khác để hỗ trợ viết ra nó. Tất cả mọi thứ để được viết ra trên giấy và sau đó anh ấy đánh máy lại. Anh ấy chưa bao giờ nỗ lực biến nó thành một điểm chấm động.

Kara: Tại sao a?

Steve: Đây là một trong những bí mật của cuộc đời. Tôi không biết, nhưng anh ấy đã làm như thế. Vì thế, như anh biết, Microsoft có phiên bản BASIC điểm chấm động rất nổi tiếng, rất tốt mà cuối cùng chúng tôi phải tìm đến họ và nói “xin hãy giúp chúng tôi”.

Walt: Và nó có giá bao nhiêu – Tôi nghĩ là anh sẽ nói cho chúng tôi trước (quay sang Bill)...

Bill: Oh, nó có giá 31.000 đô-la.

Walt: Đó là giá mà Apple trả cho các anh vì...

Bill: Vì BASIC điểm chấm động. Và tôi đã bay đến Apple, dành hai ngày ở đó để nhận được băng cassette. Băng cassette là những cách lưu giữ dữ liệu chính thời bấy giờ, phải không? Và anh biết đấy, điều đó rất vui.

Tôi nghĩ rằng điều thú vị nhất đó chính là sau đó, khi chúng tôi hợp tác cùng nhau.

Walt: Điều gì là thú vị nhất? Hãy kể cho mọi người câu chuyện về những điều thú vị nhất sau đó.

Kara: Có thể là sau đó, không nhất thiết phải là điều thú vị nhất.

Walt: Ở cứ để họ nói nào.

Bill: Như anh biết đấy, Steve có thể bắt đầu nó tốt hơn nhiều. Nhóm những người được tập hợp để thực hiện chiếc máy Macintosh là một nhóm tận tâm. Và phía chúng tôi cũng có một nhóm tương tự cũng chỉ tập trung vào hoạt động này. Jeff Harbers, rất nhiều những con người phi thường. Và chúng tôi đặt cược tương lai của mình rằng Macintosh sẽ thành công, và sau đó, hy vọng giao diện đồ họa cũng sẽ thành công, nhưng trước tiên và trên hết, thứ cần được đại chúng hóa chính là Macintosh.

Vì thế, chúng tôi bắt đầu làm việc cùng nhau. Lịch làm việc không cố định. Chất lượng không chắc chắn. Và giá cả, ban đầu khi Steve quyết định, chiếc máy có giá khá rẻ so với sau này, nhưng mọi thứ vẫn ổn.

Kara: Vậy các anh làm việc ở cả hai nơi?

Bill: Ồ, chúng tôi ở Seattle và vì thế chúng tôi phải bay xuống đó.

Walt: Nhưng Microsoft, nếu như tôi nhớ được chính xác những gì đã đọc được, không phải là Microsoft mà là một trong một vài công ty được phép dùng thử bản demo của Mac tại thời điểm đó?

Steve: Vâng. Thật thú vị, giờ đây thật khó có thể nhớ được rằng Microsoft đã không nằm trong danh sách những doanh nghiệp ứng dụng như khi đó. Họ đã thực hiện một cú đặt cược lớn vào Mac bởi đây chính là cách thức mà họ gia nhập ngành kinh doanh ứng dụng. Sau đó, Lotus đã thống trị ngành kinh doanh ứng dụng trong lĩnh vực PC.

Bill: Đúng vậy. Chúng tôi đã chỉ tiến hành thực hiện phần mềm bảng tính MultiPlan, một bước đột phá đối với máy tính Apple II, sau đó Mitch đã thực hiện một nhiệm vụ khó tin, đặt cược vào máy tính cá nhân của IBM. Kế đó, Lotus 1-2-3 ra đời, và như anh biết đấy, đã quy định phần kinh doanh đó của ngành này. Vì thế, câu hỏi đặt ra là sự chuyển đổi mô hình tiếp theo, mà cho phép tạo ra một mục nhập, sẽ là gì? Chúng tôi đã có Word, nhưng WordPerfect cho đến nay vẫn là phần mềm mạnh nhất trong việc xử lý dữ liệu dBase.

Walt: Và Word là một dạng mã lệnh DOS...

Bill: Tất cả những sản phẩm mà tôi đang nói đến đều dựa trên DOS.

Walt: Đúng vậy.

Bill: Bởi vì Windows không phải lúc nào cũng hợp thời.

Walt: Vâng.

Bill: Đó là đầu những năm 1990, khi chúng tôi thực hiện điều đó. Vì thế chúng tôi đặt cược rằng sự chuyển đổi mô hình sẽ là về giao diện đồ họa và, đặc biệt, Macintosh sẽ biến điều đó thành hiện thực với bộ nhớ 128K, trong đó 22K cho bộ đệm màn hình và 14K cho hệ điều hành. Và nó là...

Walt: 14K?

Bill: Vâng, đúng vậy.

Walt: Hệ điều hành nguyên bản của Mac là 14K?

Bill: 14K là phần chúng tôi phải nâng cấp khi phần mềm hoạt động. Vì thế khi cấu trúc khung ra đời, nó phải có hệ điều hành 128k.

Steve: Vậy hệ điều hành OS lớn hơn 14K.

Walt: Tôi biết.

Steve: Chúng tôi đã thay đổi những chiếc máy tính này, như anh biết, bây giờ với một bộ nhớ 1 hoặc 2 gigabyte, không ai nhớ đến 128k nữa.

Walt: Tôi thì lại nhớ đấy. Tôi nhớ đã phải trả rất nhiều tiền để có được một chiếc máy tính với bộ nhớ 128k vào thời điểm đó. Vậy là cả

hai công ty đã kết hợp chặt chẽ với nhau trong dự án Mac bởi vì các anh không phải là duy nhất mà là một hay một trong những nhà tạo lập phần mềm chủ chốt, đúng không?

Steve: Apple đã tự mình hoàn thành dự án Mac, nhưng Bill và nhóm của anh ấy đã tham gia viết các chương trình ứng dụng này. Chúng tôi cũng tự thực hiện một vài ứng dụng như MacPaint, MacDraw và một số chương trình tương tự, nhưng thật sự Bill và nhóm của anh ấy đã làm những công việc vô cùng tuyệt vời.

Kara: Giờ đây, sau khi anh rời đi và Microsoft ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn, trong tương lai, anh nghĩ điều gì sẽ xảy ra với Apple sau hàng loạt những thảm họa khi Steve rời khỏi?

Bill: Apple vẫn luôn giữ được sự cân bằng. Chúng tôi tiếp tục thực hiện phần mềm Macintosh. Excel, phần mềm mà Steve và tôi đã cùng giới thiệu tại New York, một sự kiện thú vị, tiếp tục được tiến hành và đã được tiến hành rất thành công. Nhưng sau đó, như cô đã biết, Apple không đủ khác biệt so với nền tảng higher-volume⁽¹³⁾.

Walt: Ý anh là Windows, phải không?

Bill: DOS và Windows.

Walt: Vâng. Đặc biệt là vào những năm 1990 khi Windows bắt đầu “cắt cánh”.

Bill: Năm 1995, Windows bắt đầu phổ biến. Cuộc tranh luận lớn không phải là về vấn đề Mac và Window, mà là về giao diện người dùng ký tự so với giao diện người dùng đồ họa. Và khi 386 xuất hiện, chúng tôi có được bộ nhớ lớn hơn, tốc độ thỏa đáng cũng như một số công cụ phát triển khác.

Walt: Nhưng Apple đã không tận dụng được sản phẩm của mình?

Bill: Sau khi Mac 512K hoàn thành, dòng sản phẩm này không tạo ra sức nóng cần thiết – khi đó, Steve không ở Apple – Và chúng tôi đã phải đàm phán một thương vụ đầu tư và thực hiện một số cam kết với Gil Amelio. Thật sự nghiêm túc.

Kara: Khi nhắc tới Gil Amelio, anh có thể nhìn thấy ...

Bill: Tôi gọi cho anh ta vào cuối tuần và điều tiếp theo tôi biết đó là, Steve gọi cho tôi và nói: “Đừng quá lo về vụ đàm phán với Gil Amelio. Bây giờ anh có thể nói chuyện với tôi”. Và tôi thốt lên “Wow.”

Steve: Gil là một chàng trai tốt bụng, anh ấy đã nói: “Apple giống như một con tàu với một lỗ hổng dưới đáy làm rỉ nước vào trong, và

công việc của tôi là giúp cho con tàu đó đi đúng hướng.”

Walt: Trong khi đó, thông qua tất cả những điều này – Tôi muốn quay trở lại những gì chúng ta thấy được ở Macworld năm 1997 – khi Windows đã trở thành một tay súng lớn. Ý tôi là, Windows 95, tất cả những phiên bản trước đó của Windows đều không có được những tính năng, các công cụ giao diện người dùng đồ họa mà Mac có, và vì thế Windows 95 đã thực sự trở thành một bước nhảy vọt rất rất lớn.

Bill: Windows 95 ra đời khi các giao diện đồ họa trở thành xu thế chủ đạo và khi ngành công nghiệp phần mềm nhận ra rằng, wow, đây là cách thức mà các ứng dụng sẽ được thực hiện. Thật thú vị khi mà vào những năm 1993, 1994, người ta vẫn chế nhạo nó, nhưng đến năm 1995 thì mọi sự tranh cãi nhanh chóng kết thúc. Đây cũng là lẽ thường thôi. Nó là sự kết hợp của phần mềm và phần cứng “trưởng thành” để đạt tới một mức độ như mọi người đã thấy.

Walt: Vậy tôi không muốn đi vào chi tiết toàn bộ câu chuyện về việc anh đã trở lại như thế nào, nhưng trong đoạn video mà tất cả chúng ta đã xem, anh có nói rằng thật là “thảm họa” nếu như cạnh tranh với Microsoft. Bây giờ, rõ ràng là Apple đang gặp rất nhiều vướng mắc và tôi mạo muội cho rằng phải có những lý do mang tính chiến lược hoặc mục tiêu nào đó cho vấn đề này, chẳng hạn như là trở thành một anh chàng tốt bụng, phải không?

Steve: Anh biết đấy, khi đó Apple đang gặp vấn đề thật sự nghiêm trọng. Và điều rõ ràng là nếu đó là trò chơi zero-sum⁽¹⁴⁾, trong đó Apple thắng, Microsoft thua, và rồi Apple cũng sẽ thua. Nhưng vẫn rất nhiều người giữ quan điểm đó

Kara: Tại sao lại như vậy, theo quan điểm của anh?

Steve: Ồ, rất nhiều người giữ quan điểm đó tại Apple bởi vì, như cô biết đấy, Apple đã phát minh ra rất nhiều công cụ, và Microsoft đã thành công còn Apple thì không, vì thế chắc chắn sẽ có những hiềm khích, ghen tỵ, hay đại loại như vậy. Tất nhiên có rất nhiều lý do nhưng không quan trọng lắm.

Và kết quả là sẽ có rất nhiều người tại Apple và “hệ sinh thái” Apple tiến hành trò chơi mà trong đó Apple sẽ thắng, và Microsoft phải thua. Nhưng rõ ràng là ta sẽ không phải chơi trò chơi đó bởi Apple không có ý định “đánh” Microsoft. Apple không cần phải đánh Microsoft. Apple cần phải nhớ rằng Apple là ai vì họ đã quên mất Apple là ai.

Vì thế, với tôi, việc phá vỡ mô hình đó là thật sự cần thiết. Hơn nữa, Microsoft là nhà phát triển phần mềm lớn nhất cho Mac bên ngoài

Apple. Và Apple khi đó còn rất yếu, vì thế tôi đã gọi cho Bill và chúng tôi cố gắng kết hợp mọi thứ với nhau.

Bill: Bắt đầu từ lúc đó, chúng tôi xây dựng được một nhóm hết lòng cho việc phát triển các ứng dụng Mac, và tất cả mọi người đều được đối xử như nhau, chính vì thế họ đều có mối quan hệ tốt đẹp với Apple. Và điều đó đem lại kết quả tốt đẹp. Thực tế, cứ sau khoảng hai năm, chúng tôi lại phát triển được một điều gì đó mới mẻ đối với Mac, và đó thật sự là lĩnh vực kinh doanh vĩ đại đối với chúng tôi.

Steve: Và thật sự là mối quan hệ giữa nhóm phát triển Mac tại Microsoft và Apple là một mối quan hệ tuyệt vời. Đó là một trong những mối quan hệ tuyệt vời nhất của chúng tôi với nhà phát triển.

Kara: Vậy bây giờ anh có coi mình là đối thủ của Microsoft hay không? Ngày nay, khi mà có rất nhiều “vùng đất tươi đẹp” ngày càng phát triển – chúng ta đang nói về Internet và những thứ tương tự cũng như các công ty phần mềm khác, vậy thì anh nhìn nhận mình như thế nào trong vùng đất tươi đẹp này?

Walt: Bởi vì, ý tôi là, rõ ràng các anh là đối thủ cạnh tranh của nhau theo những cách thức nhất định, cách thức Mỹ, đúng không? Và các anh luôn gây phiền toái, khó chịu cho nhau. Bill, hãy để tôi hỏi anh một câu hỏi. Rõ ràng, Microsoft đã là công ty lớn hơn rất nhiều, anh có nhiều thị trường hơn, nhiều loại sản phẩm hơn Apple. Anh biết đấy, khi anh điều hành công ty, hoặc khi Steve Ballmer điều hành công ty, rõ ràng là anh sẽ xem xét đến Google, tôi cũng không biết nữa, nhưng có thể là Linux trên khía cạnh doanh nghiệp và Sony trong lĩnh vực trò chơi. Vậy Apple thường nằm trong vị trí nào trên màn hình rada của Microsoft xét trên khía cạnh kinh doanh?

Bill: Nói chung, họ nằm trong khu vực “cơ hội” trên màn hình rada. Trong một số trường hợp như Zune, anh sẽ thấy họ coi Apple là một đối thủ cạnh tranh. Họ thích một thực tế rằng Apple đã tạo ra một thị trường khổng lồ, và họ cố gắng để thử, bước chân vào và góp một điều gì đó vào đó.

Steve: Và chúng tôi yêu thích họ bởi họ đều là khách hàng của chúng tôi.

Walt: Tôi phải nghiêm túc nói với anh rằng, J. Allard đã nói với tôi nền tảng phát triển mà họ sử dụng để phát triển rất nhiều phần mềm cho Xbox 360 chính là Mac bởi vì tính năng của bộ xử lý. Và anh ấy nói rằng ở một khía cạnh nào đó, họ sẽ đặt một đơn hàng lớn nhất cho bất kỳ nền tảng Mac nào, và đó chính là Microsoft.

Bill: Tôi không biết liệu đó có phải là lớn nhất hay không, nhưng đúng là chúng tôi có bộ xử lý giống với bộ xử lý của Mac. Một trong những điều trớ trêu nhất là họ đã chuyển sang bộ xử lý khác trong khi Xbox 360 đang sử dụng nó. Vì chúng tôi không nằm trong lĩnh vực ứng dụng di động và đó là một trong những điều mà bộ xử lý đọc bản đồ không có. Dù điều này khá thực dụng, nhưng chúng tôi đang cố gắng và làm mọi việc theo cách đó. Vì thế, đó chính là phần mềm phát triển dành cho những người đầu tiên nhận được phần mềm trong giới thiệu sản phẩm Xbox 360.

Steve: Và chúng tôi đã không bao giờ thực hiện quảng cáo phần mềm đó.

Walt: Tôi biết. Sự tự chủ đáng ngưỡng mộ. Một sự tự chủ tuyệt vời.

Steve: Có hàng trăm người như thế.

Bill: Steve vốn vẫn nổi tiếng bởi sự tự chủ của anh ấy.

Kara: Vậy anh nhìn nhận về Microsoft ra sao từ góc nhìn của Apple? Ý tôi là, anh đang cạnh tranh trong lĩnh vực máy tính và...

Walt: Ý tôi là anh có thể nói rằng anh không cạnh tranh, anh biết đấy, kỷ nguyên của bất cứ thứ gì mang tính hủy hoại, bất kỳ điều gì anh đã nói trong năm 1997, nhưng tôi cho rằng anh thật sự nhận thức rất rõ ràng điều họ đang làm với Windows, và tôi cũng cho rằng anh theo sát sát Vista.

Steve: Như anh biết, điều đó thật sự thú vị – và chúng ta đang nói về điều này sớm hơn – nếu anh xem xét lý do tại sao iPod tồn tại cũng như sản phẩm của Apple trên thị trường, đó là vì có rất nhiều công ty điện tử tiêu dùng lớn của Nhật Bản – những công ty sở hữu thị trường âm nhạc di động, đã sáng tạo ra nó và sở hữu nó, không thể tạo ra được những phần mềm tương thích, thay thế và thực hiện phần mềm thích hợp.

Bởi vì một chiếc iPod chỉ là một phần mềm. Đó là phần mềm trong iPod, trong PC hay Mac, và đó là phần mềm trong đám mây đối với bộ lưu trữ.

Và dù nó nằm trong một chiếc hộp xinh đẹp thì nó vẫn là một phần mềm. Nếu anh nhìn vào một thứ được gọi là Mac, anh sẽ thấy OS X, đúng không? Dù nó nằm trong một chiếc hộp xinh đẹp thì nó vẫn là hệ điều hành OS X. Và nếu anh muốn biết một chiếc iPhone được kỳ vọng nhất ở điều gì, thì đó chính là phần mềm.

Và bí mật lớn của Apple, có thể là không lớn lắm – đó là Apple luôn tự coi mình là một công ty phần mềm, và Microsoft cũng là một công ty

phần mềm.

Và anh biết không, chúng tôi luôn xem xét những gì mình đã làm và chúng tôi nghĩ rằng một số thứ trong đó thật sự rất tuyệt vời, chỉ có một chút ít trong đó mang tính cạnh tranh, còn lại phần lớn là không.

Anh biết đấy, chúng tôi không tin rằng Mac sẽ chiếm đến 80% thị trường PC. Vì thế, chúng tôi rất vui mừng khi thị phần của mình tăng lên một điểm, chúng tôi yêu điều đó và đã làm việc thật sự vất vả để có được điều đó. Nhưng về cơ bản, Apple là một công ty phần mềm và không có nhiều công ty phần mềm trên thế giới, và Microsoft là một trong những công ty như thế.

Walt: Có thể về cơ bản, Apple là một công ty phần mềm, nhưng các anh lại được biết đến, ít nhất là đối với khách hàng và hầu hết giới báo chí với tư cách là một công ty phần cứng và phần mềm tích hợp.

Gần đây, Microsoft đã tạo ra được một số bước chuyển để gần đạt đến điều tương tự, rõ ràng không phải là vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi lớn nhất của các anh, nhưng với Xbox và Zune và anh biết đấy là thiết bị máy tính Surface mà chúng ta thấy hôm nay.

Đó không phải là thị trường chỉ dành riêng cho Windows hay Office, mà chúng là thị trường dành cho những sáng kiến.

Steve: Alan Kay đã có một câu trích dẫn tuyệt vời vào những năm 1970, tôi cho là như vậy. Ông ấy đã nói: “Những người yêu thích phần mềm sẽ muốn xây dựng phần cứng của riêng mình.”

Walt: Ô, Bill rất yêu thích phần mềm.

Steve: Tôi không thể phủ nhận điều đó.

Bill: Câu hỏi đặt ra là liệu có những thị trường mà trong đó sự đổi mới và đa dạng của bạn sẽ hoàn toàn đem lại sự tích cực không? Khía cạnh tiêu cực của nó sẽ là trong giai đoạn đầu, anh sẽ muốn làm cả hai thứ, vì thế anh sẽ muốn tạo ra những nguyên mẫu hay những thứ đại loại như vậy.

Và bây giờ hãy xem xét thị trường điện thoại. Chúng ta nghĩ rằng mình có đến 140 loại phần cứng khác nhau. Chúng ta cho rằng nó đem lại lợi nhuận cho mình đến mức thậm chí ngay cả khi chúng ta tự làm rất ít, thì nó cũng vẫn mang lại cho chúng ta những điều mà chúng ta mong muốn thông qua những sự kết hợp đó.

Tương tự, nếu anh tham gia thị trường người máy – một thị trường rất hẹp. Chúng ta có đến hơn 140 loại người máy cỡ nhỏ sử dụng phần mềm Microsoft. Và thị trường những đồ chơi sáng tạo, đồ chơi xây

dụng, những sản phẩm bảo vệ, sản phẩm y tế. Chúng ta thích sự đổi mới, cải tiến và những hệ sinh thái sẽ ngày càng phát triển – ai có thể biết được khi nào, nhưng chúng ta là những người kiên nhẫn – và chúng ta sẽ có được một tài sản lớn với nền tảng phần mềm người máy này.

Vì thế, có rất nhiều sản phẩm như PC, điện thoại và người máy – nơi các lựa chọn của Microsoft là vô cùng đa dạng. Apple, thật sự rất tuyệt vời. Đối với họ, họ sẽ làm những gì thật sự mang lại lợi ích cho họ.

Và có rất ít thị trường như Xbox 360, Zune, và trong năm nay chúng ta sẽ có thêm hai thị trường mới, đó là Surface và thiết bị phòng họp RoundTable.

Walt: Thiết bị phòng họp RoundTable: Đó có phải là thứ mà anh đã thông báo hay anh đang thông báo nó ở đây?

Bill: Chúng tôi đã giới thiệu bản mẫu. Đó là một thiết bị sử dụng cho các buổi hội nghị trực tuyến qua truyền hình vệ tinh với một camera có góc xoay 360° ...

Walt: Vậy anh có phản đối quan điểm rằng phải có một điều gì đó mà anh muốn làm một cách khác biệt đi không? Và có thể anh sẽ cảm thấy chuyện này xảy ra sau khi anh rời, rằng có điều gì đó anh có thể thực hiện khác đi và đem lại nhiều thị phần hơn cho the Mac hay không?

Steve: Trước khi trả lời câu hỏi của anh, tôi xin phép bình luận về câu trả lời của Bill đã, thị trường tiêu dùng và thị trường kinh doanh là hai khoảng không gian hoàn toàn khác biệt. Trong thị trường tiêu dùng, ít nhất, tôi nghĩ rằng một công ty có thể tạo ra một vị thế tương đối vững chãi ngoài phần mềm Windows trên PCs, thật khó để tìm ra được những ví dụ khác cho trường hợp phần mềm và phần cứng được tách biệt nhau mà vẫn hoạt động tốt.

Nó có thể có trong lĩnh vực điện thoại. Nhưng không thật sự rõ ràng. Anh có thể tìm thấy rất nhiều ví dụ về sự kết hợp phần cứng và phần mềm hiệu quả. Vì thế, tôi cho rằng đây là một trong những nguyên nhân khiến tất cả chúng ta đi làm hàng ngày, bởi vì không ai biết được câu trả lời cho những câu hỏi này. Có thể những năm tới, chúng ta sẽ tìm được câu trả lời và cả hai đều có thể hoạt động tốt hay không. Sẽ rất tốt nếu như ta thử nghiệm cả hai phương pháp. Trong một số catalogue sản phẩm – ví dụ như máy nghe nhạc – thiết kế đơn sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn. Còn trong thị trường PC, sự đa dạng về thiết kế sẽ mang lại nhiều thị phần hơn.

Walt: Thị phần cao hơn? Chẳng phải nó đã có thị phần cao lắm rồi

sao?

Steve: Không mấy khác biệt so với các loại máy chơi nhạc.

Walt: *Liệu có những thời điểm mà anh cảm thấy mình nên làm việc này hay Apple nên làm việc kia hay không, và chúng ta có thể có...*

Kara: *Anh luôn trung thành với ý tưởng về sự tích hợp giữa phần mềm và phần cứng, giờ đây nó vẫn đang hoạt động tốt.*

Steve: Có quá nhiều thứ đã xảy ra mà tôi không chắc rằng mình có thể làm tốt hơn khi ở Apple giai đoạn đầu và có quá nhiều điều xảy ra sau khi tôi rời đi mà tôi cho rằng đó là những việc làm sai lầm, nhưng thực sự thì không vấn đề gì cả. Đó quả thực không vấn đề gì và bạn dường như chẳng còn quan tâm đến mấy thứ rắc rối đó nữa. Chúng ta trở về nơi thuộc về chúng ta. Và rồi mọi thứ trong tương lai lại mở ra trước mắt chúng ta. Và như anh biết, một trong những điều tôi đã làm khi trở lại Apple 10 năm trước đó là tặng bảo tàng Đại học Stanford toàn bộ số giấy tờ và máy móc cũ cùng vô số thứ linh tinh bỏ đi và nói, đừng nhìn lại quá khứ nữa. Quan trọng là những gì sẽ xảy ra ngày mai. Bởi bạn không thể nhìn lại và nói: “Ồ, lạ thật, anh biết đấy, tôi ước gì mình không bị sa thải, ước gì mình đã ở đó, tôi ước thế này, tôi ước thế kia.” Nhưng tất cả đều vô nghĩa. Vì thế, hãy khám phá tương lai thay vì lo âu vì những gì đã xảy ra ngày hôm qua.

Kara: *Chúng ta sẽ nói chuyện một chút về tương lai sau, còn bây giờ hãy nói về hiện tại, về cách anh nhìn nhận những đối thủ khác trong thị trường và về những gì đang phát triển hôm nay. Thật ngạc nhiên là cả hai công ty của các anh đều đã tồn tại được khá lâu, nhưng vẫn rất năng động và vẫn là những công ty chủ chốt. Ngày càng có nhiều nhiều công ty trở nên khá hùng mạnh. Vậy các anh nhìn nhận về việc này ra sao và điều gì sẽ xảy ra trong thế giới Internet?*

Steve: Tôi cho rằng hiện nay nó đã quá hùng mạnh rồi. Tôi nghĩ có rất nhiều những con người trẻ tuổi ngoài kia đang xây dựng những công ty vĩ đại – những người muốn xây dựng công ty, họ không đam mê việc bắt đầu một thứ gì đó rồi sau đó bán lại cho những gã khổng lồ khác. Và tôi cho rằng luôn có những công ty tuyệt vời đang được xây dựng ngoài kia. Anh biết đấy, có một số công cụ thế hệ mới mà chúng ta đang theo đuổi hoặc chúng ta đang tìm cách để kết hợp hay những thứ tương tự như vậy, nhưng lại có rất nhiều hoạt động đang chờ chúng ta ngoài kia, anh sẽ nói như vậy phải không?

Bill: Vâng, tôi cho đó là một giai đoạn đầy sôi động. Khái niệm về việc hệ số hình dạng sẽ trông như thế nào, giao diện tự nhiên có thể làm được gì, khả năng sử dụng điện toán đám mây, Internet, giữ một vai trò

trong cách thức bổ sung cho kinh nghiệm thực tế, rất nhiều phát minh mà các phương pháp khởi nghiệp, các công ty đang tồn tại đang nghiên cứu, chúng ta sẽ coi đây là một trong những thời kỳ tuyệt vời nhất của các phát minh.

Steve: Tôi cũng cho là như vậy. Ngày nay có rất nhiều việc chưa đựng sự táo bạo, đó luôn luôn là một dấu hiệu tốt, anh biết đấy, và đó là một thời kỳ của sự táo bạo mà chưa một ai từng làm trước đó.

Kara: Anh có dẫn chứng không?

Steve: Tôi có, nhưng tôi không thể nói.

Kara: Vâng.

Steve: Nhưng tôi có thể, khi cô cảm thấy điều đó, đó là một điều tuyệt vời.

Kara: Đúng vậy.

Steve: Đó chính là điều khiến chúng ta quay trở lại làm việc vào mỗi buổi sáng, và nó nói cho chúng ta biết rằng đang có thứ gì đó đang tồn tại trong giai đoạn tiếp theo.

Walt: OK. Vậy hai anh chắc chắn – các anh làm việc với Internet hàng ngày, các anh có các sản phẩm Internet, hàng loạt những thiết bị về Internet, các anh có iTunes và “Mac” và tất cả những thứ khác nữa, nhưng ở một mức độ khác, các anh là đại diện cho những khách hàng giàu có, PC và hệ thống điều hành lớn. Và chắc chắn là có một trường phái tư tưởng – Tôi không chắc là có ở trong căn phòng này không – rằng tất cả những điều đó đều được chuyển tới các đám mây và các anh cần một mảnh phân cứng tương đối nhẹ mà không cần phải có tất cả những sự đầu tư đó. Vì thế có rất nhiều người cho rằng các anh là đối thủ cạnh tranh, là những....

Steve: Là những con khủng long?

Walt: Sao cơ?

Steve: Rằng chúng tôi là những con khủng long?

Walt: Khủng long?Ồ, bất cứ thứ gì. Tôi có thể nói về điều đó. Không, thật sự nghiêm túc đấy...

Kara: Anh đang đặt cược vào một hệ thống đang thay đổi.

Walt: Trong vòng 5 năm, PC vẫn sẽ trọng điểm của tất cả những vấn đề này?

Bill: Anh có thể nói rằng điều đó sẽ không xảy ra, đó là điều có thể

đoán trước. Anh biết đây, máy tính mạng kết nối là một ví dụ, năm năm trước chúng đã biến mất. Anh có nhớ máy tính một chức năng không? Đã có ai đó nói rằng những thứ mang mục đích chung chung là những ý tưởng cực kỳ vớ vẩn.

Kara: Là Larry Ellison

Bill: Xu thế chủ đạo luôn luôn bị đe dọa. Điều mà mọi người không nhận ra đó là các bạn sẽ có được tính năng mạnh mẽ hơn, ý tôi là, ít nhất thì chúng tôi cũng dự đoán rằng, trong khi các bạn có những thứ như lời nói và tầm nhìn, chính vì bạn sở hữu nhiều yếu tố mang hình thái tự nhiên hơn, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để sử dụng sự phong phú đó kết hợp với sự phong phú ở những nơi khác nữa.

Và khi nhìn vào thiết bị này, nó được kết nối với một hệ thống truyền hình hoặc được kết nối với xe ô tô, đó là những thiết bị kết nối internet nhỏ gọn, nhưng khi bạn dùng tới chiếc màn hình lớn hoành tráng này để chỉnh sửa văn bản, tạo ra mọi thứ, tôi cho rằng chúng ta vẫn chưa tiến được tới đâu trên hành trình tạo ra những thứ mạnh mẽ hơn.

Steve: Tôi xin đưa ra một ví dụ cụ thể hơn. Tôi thích Google Maps, cài đặt nó vào máy tính của mình, đúng hơn là trên trình duyệt của mình. Nhưng khi tạo ra iPhone, chúng tôi nghĩ rằng, sẽ chẳng phải là rất tuyệt sao nếu cài đặt bản đồ vào iPhone? Và thế là chúng tôi gọi cho Google và làm việc với một vài ứng dụng khách hàng trên Java ở một số điện thoại, ngoài ra chúng tôi cũng có một Giao diện lập trình ứng dụng (Application Programming Interface) và làm việc trên đó. Và chúng tôi đã có thể viết ứng dụng vì chúng tôi nhận thấy mình thích hợp với việc viết các ứng dụng có khả năng đánh bại bất cứ ứng dụng nào của Google Maps. vài dữ liệu đã bị thất thoát từ máy chủ, nhưng trải nghiệm của bạn từ việc sử dụng nó thật khó tin. Nó còn tiến bộ hơn cả máy tính và ở một tầm khác hẳn những gì chúng ra đã đưa vào điện thoại trước đó.

Và, như các bạn biết đây, ứng dụng khách hàng đó là kết quả của rất nhiều công nghệ cô đọng trong đó, đó là một ứng dụng dành cho khách hàng. Do đó, khi chúng tôi đưa cho họ xem, họ như mê mẩn bởi sự tuyệt vời của nó. Và bạn khó có thể làm được thứ đó trên một trình duyệt.

Vì vậy, mọi người đang tìm cách làm được nhiều hơn thế trong một trình duyệt, và cách để có thể duy trì sự ổn định của mọi ứng dụng khi bạn bị ngắt kết nối khỏi một trình duyệt, cũng như làm thế nào để các ứng dụng sử dụng các ứng dụng được viết dựa trên những công nghệ này trở nên tiện dụng hơn, cho dù bạn có kết nối hay không.

Tuy nhiên, điều này diễn ra khá chậm chạp và vẫn còn rất nhiều thứ mà bạn có thể làm với môi trường ứng dụng khách hàng phong phú như

vậy. Trong lúc đó, phần cứng đã phát triển tới mức độ bạn có thể chạy môi trường ứng dụng khách hàng phong phú trên các thiết bị có cấu hình ngày một thấp hơn, với chi phí ngày một rẻ đi. Có thể nói, có rất nhiều thứ tuyệt vời bạn có thể làm với các ứng dụng khách hàng.

Walt: Vâng, như anh nói thì các ứng dụng khách hàng phong phú vẫn rất quan trọng, nhưng – có thể là tôi hiểu nhầm ý anh, song ví dụ của anh là về một ứng dụng khách hàng tuyệt vời chứ không phải là về máy tính cá nhân như chúng ta đang đề cập ở đây.

Steve: Điều tôi đang nói đó là, tôi cho rằng sự kết hợp giữa một vài ứng dụng khách hàng thực sự tuyệt vời với một vài dịch vụ điện toán đám mây chất lượng mạnh mẽ đến mức không tương và ngay bây giờ, điều đó có thể còn mạnh mẽ hơn là chỉ có một trình duyệt cho khách hàng.

Kara: Anh đang nói về một công ty phần mềm trở thành một công ty chuyên về phần mềm và dịch vụ thay vì một...

Steve: Tôi đang nói rằng sự kết hợp giữa các dịch vụ này với một ứng dụng khách hàng phức tạp hơn là một cuộc kết hôn rất tuyệt vời.

Walt: Anh thì sao, Bill?

Bill: Vâng. Nói một cách nôm na thì câu hỏi ở đây là, liệu có phải bạn chỉ cần hoạt động trong đám mây và tất cả những gì bạn vừa tải về đó là một trình duyệt? Và đó cũng chính là câu hỏi dành cho điện thoại vì nó là một thiết bị toàn màn hình. Luôn có được sự khác biệt về kích cỡ màn hình vì, như các bạn biết đấy, màn hình 5 inch không thể nào cạnh tranh được với màn hình 20 inch, càng không thể sánh được với màn hình có kích thước bằng cả một gian phòng. Những điều này có nghĩa là sẽ có những tính toán đằng sau tất cả những điều đó, tất cả được kết nối internet, song ý tưởng ở đây là bạn có thể kết nối tương tác một cách nhanh chóng mà không gặp phải bất cứ sự chậm trễ nào hay bị giới hạn về băng thông đường truyền khi cố gắng truy cập, điều đó đem đến một sự cân bằng hợp lý.

Kara: Vậy các thiết bị trông sẽ ra sao trong vòng 5 năm tới? Và thiết bị trọng yếu của các anh là gì? Có một hay là...

Walt: Nếu tôi không nhầm thì anh có mang theo một chiếc máy tính bảng đúng không?

Bill: Vâng

Walt: Thiết bị đó vẫn chưa tạo được một cơn sốt trên thế giới.

Bill: Vâng. Điều này cũng giống như Windows 92, tôi nghĩ vậy. Đó là

vì, tôi không muốn thay đổi niềm tin của mình.

Walt: Vâng. Nhưng xin phép được quay lại với ý kiến của Kara, xin hai anh thử hình dung trong tương lai các anh sẽ mang theo bên mình một thiết bị như thế nào để thực hiện các tác vụ như truy cập Web và...

Kara: Ý tôi là, vừa qua Jeff Hawkins đã cho giới thiệu một thiết bị siêu nhỏ gọn.

Walt: Vâng. Tôi không biết các anh đã xem qua thiết bị đó hay chưa, nhưng đúng là Jeff Hawkins đã cho giới thiệu một thiết bị dựa trên nền tảng Linux, rất nhỏ - Tôi nghĩ rằng anh ta coi đó là cảm nang cho điện thoại thông minh ngày nay.

Kara: Cảm nang cho điện thoại à, có vẻ hơi kiêu ngạo.

Walt: Không thành vấn đề, các anh không có mặt ở đó, nhưng các anh nghĩ sao nếu mỗi người trong các anh mang theo một chiếc máy tính bảng. Tôi không biết thương hiệu của nó là gì. Có thể các anh đã thay đổi sang một loại mới hơn. Steve thì chắc hẳn là có mang theo một chiếc MacBook Pro rồi, tôi đoán vậy, hoặc là một chiếc MacBook.

Steve: Và một chiếc iPhone nữa.

Walt: Một chiếc iPhone?

Kara: Anh có một cái à?

Steve: Có chứ.

Walt: Đúng là anh ấy có mang theo. Trước đó Steve có bỏ nó ra.

Kara: Vâng, chúng tiếp tục cuộc nói chuyện. Vậy thiết bị của các anh là gì? Và thiết bị nào sẽ đồng hành cùng chúng ta trong tương lai?

Walt: Trong vòng năm năm nữa, thiết bị đáng tin cậy nhất của các anh là gì?

Bill: Tôi không nghĩ rằng chúng ta sẽ có một thiết bị. Mà tôi cho rằng chúng ta sẽ có một thiết bị toàn màn hình có thể mang bên mình bất cứ lúc nào và mọi người sẽ thực hiện được nhiều tác vụ hơn chứ không chỉ giới hạn trong việc đọc sách. Ý tôi là, tôi tin tưởng vào hệ số hình dạng (Form Factor) của máy tính bảng. Các bạn sẽ có âm thanh. Các bạn sẽ có mực điện tử. Các bạn cũng sẽ có bàn phím cùng một vài điều chỉnh kèm theo đó. Và rồi các bạn sẽ được sở hữu một thiết bị bỏ túi nhỏ gọn được tích hợp nhiều tính năng trong đó, bạn biết đấy, như hệ thống định vị máy tính, truyền thông, điện thoại. Kỹ thuật ngày nay cho phép chúng ta bổ sung thêm nhiều ứng dụng hơn vào đó, nhưng một lần nữa, bạn thực sự muốn điều chỉnh chúng sao cho khách hàng có

thể biết được điều họ mong muốn là gì. Như vậy, có khá nhiều thử nghiệm với thiết bị bỏ túi đó. Nhưng tôi nghĩ đó là những hệ số hình dạng tất yếu và chúng ta sẽ có mở ra một thời kỳ phát triển mới cho các thiết bị di động. Và sự phát triển của điện thoại không chỉ ở dung lượng bộ nhớ cực cao, các thiết bị bổ sung, mà bên cạnh đó là, nếu bạn sở hữu một, bạn có thể sở hữu thêm nhiều thứ khác nữa.

Kara: Và sau đó ở nhà, anh sẽ có một tập hợp các thiết bị được kết nối với nhau?

Bill: À, ở nhà, phòng khách của bạn, một trải nghiệm chưa đầy 10 bước chân, sẽ được kết nối với internet và ở đó bạn có thể chơi game hay tham gia các hoạt động giải trí. Có rất nhiều thử nghiệm về sự hài lòng trong một thế giới như vậy. Giờ là đến căn phòng nhỏ của bạn, bạn sẽ có rất nhiều thứ mà bàn làm việc của bạn tại công ty vẫn có. Bạn biết đấy, ý tưởng ở đây là mọi bề mặt ngang, dọc của căn phòng sẽ có một máy chiếu giúp bạn có thể nhập thông tin, bàn làm việc của bạn có thể là nơi bạn ngồi cũng như tiến hành mọi thao tác.

Walt: Tôi có thể có một căn phòng không có màn hình hay một máy chiếu trong đó không?

Bill: Chắc chắn rồi.

Walt: Cảm ơn anh.

Bill: Còn phòng tắm.

Walt: À...

Kara: Một địa điểm lý tưởng đấy chứ.

Walt: Vậy thiết bị mà anh sẽ mang trên tay 5 năm tới trông sẽ ra sao?

Steve: Thú vị đây. Ngành máy tính cá nhân đã chứng tỏ là một ngành công nghiệp kiên cường bởi vì, như Bill đã nói trước đó, ý tôi là, sự suy tàn của máy tính cá nhân đã được dự đoán một vài năm trước đó.

Walt: Và ở đây khi anh đang nói tới ngành PC, ý anh là máy tính cá nhân nói chung, chứ không chỉ là các máy tính cá nhân cài hệ điều hành Windows?

Steve: Ý tôi là máy tính cá nhân nói chung.

Walt: Vâng.

Steve: Và, anh biết đấy, vào thời đại năng suất lao động, các phần mềm bảng tính và xử lý văn bản cùng nhiều sản phẩm tương tự là động lực thúc đẩy toàn ngành công nghiệp. Thời đại đó được tiếp diễn trong

một khoảng thời gian và ngày một suy yếu, rồi internet xuất hiện và mọi người cần những máy tính mạnh mẽ hơn để truy cập mạng, các trình duyệt cũng từ đó xuất hiện, tất cả những điều đó mở ra thời đại internet, truy cập internet.

Và rồi một vài năm trước, bạn bắt đầu thấy rằng máy tính cá nhân hiển nhiên là một sự đổi mới đầy sáng suốt.

Sau đó, tôi nghĩ đến khái niệm tổng quát của máy tính cá nhân – thứ mà chúng ta vẫn gọi chung là trung tâm kỹ thuật số, nhưng bạn có thể gọi nó là bất cứ thứ gì bạn muốn – trung tâm truyền thông đa phương tiện của căn nhà, bắt đầu có những bước tiến mạnh mẽ với máy ảnh và máy quay kỹ thuật số cũng như các công cụ chia sẻ thông qua internet cùng một kho lưu trữ cần thiết cho các công cụ đó và nó đã được tái sinh như là một trung tâm của đời sống kỹ thuật số của các bạn.

Các bạn có thể thấy rằng một điều gì đó đang bắt đầu trở lại. Tôi không chắc đó là điều gì, song có thể máy tính cá nhân sẽ được sử dụng kết hợp một cách chặt chẽ hơn với một số dịch vụ quản trị Internet và những thứ đại loại như vậy. Và dĩ nhiên, máy tính cá nhân sẽ cơ động ở một mức độ cao hơn rất nhiều.

Vì vậy, tôi cho rằng máy tính cá nhân sẽ tiếp tục được duy trì. Thiết bị mang mục tiêu chung này sẽ còn đồng hành với chúng ta và sẽ còn biến đổi cùng chúng ta, cho dù nó có là máy tính bảng, notebook hay máy tính để bàn lớn mà bạn vẫn đặt ở nhà hoặc là bất cứ thứ gì. Do đó, tôi nghĩ rằng sẽ có một thiết bị mà hầu hết mọi người đều sở hữu, ít nhất là trong xã hội này. Xã hội khác có thể không, nhưng xã hội này chắc chắn phải có.

Nhưng sau đó sẽ có một sự bùng nổ diễn ra vào thời kỳ mà anh vẫn gọi là hậu-máy tính cá nhân, đúng không? Anh có thể coi iPod là một trong số đó. Sẽ rất nhiều thứ không...

Walt: Anh có thể gặp rắc rối với cụm từ đó đấy. Tôi muốn cho anh biết điều đó.

Steve: Sao cơ?

Walt: Tôi đùa áy mà. Các thiết bị hậu-máy tính cá nhân.

Steve: Tại sao cơ?

Walt: Mọi người gửi thư cho biên tập viên và phàn nàn về cụm từ đó. Dù sao thì, anh cứ tiếp tục.

Steve: Vâng, dù sao, tôi cũng nghĩ rằng sẽ có một thế hệ các thiết bị không vì mục tiêu chung, mà chúng sẽ thực sự tập trung vào các chức

năng cụ thể, cho dù chúng có là điện thoại di động, iPod hay Zunes hay bất cứ thứ gì anh có. Và tôi cho rằng thế hệ thiết bị này sẽ tiếp tục được cải tiến và chúng ta sẽ bắt gặp rất nhiều những sản phẩm như thế.

Kara: Cho tôi một ví dụ về một thứ như thế đi.

Steve: À, iPod là một thiết bị hậu-máy tính cá nhân...

Kara: Ồ, vâng.

Steve: Điện thoại di động cũng là một thiết bị hậu-máy tính cá nhân.

Lời cảm ơn

Chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và ủng hộ từ tất cả mọi người, những người đã dành thời gian của họ cho các cuộc phỏng vấn, chia sẻ kinh nghiệm và những câu chuyện của họ cũng như đưa ra những lời khuyên khích và động viên. Những người này bao gồm Gordon Bell, Warren Berger, Robert Brunner, Vinnie Chieco, Traci Dauphin, Seth Godin, Evan Hansen, Nobuyuki Hayashi, Peter Hoddie, Guy Kawasaki, John Maeda, Bill Moggridge, Geoffrey Moore, Pete Mortensen, Don Norman, Jim Oliver, Cordell Ratzlaff, Jon Rubinstein, Adrienne Schultz, John Sculley, Dag Spicer, Patrick Whitney và những người khác yêu cầu không nêu tên.

Đặc biệt cảm ơn Ted Weinstein về sự gợi ý về cuốn sách cũng như những lời động viên thường xuyên và kịp thời.

1. Henry J. Kaiser: Doanh nhân nổi tiếng nước Mỹ sau Chiến tranh thế giới II.
2. Walt Disney: Là nhà sản xuất phim, đạo diễn, biên kịch, diễn viên lồng tiếng và họa sĩ phim hoạt hình.
3. Macworld: Triển lãm thường niên của Apple.
4. Catherine de Médicis (13 tháng 4 năm 1519 – 5 tháng 1 năm 1589) sinh tại Firenze, nước Ý, với tên Caterina Maria Romula di Lorenzo de' Medici. Hoàng hậu nước Pháp, hoàng thái hậu của ba triều vua Pháp, trong thời nước Pháp loạn lạc vì nội chiến và tranh giành quyền lực giữa các dòng họ. Catherine tin rằng lý tưởng của một quân vương theo học thuật Phục hưng là cần biết rằng thẩm quyền của mình không chỉ dựa trên quân đội mà còn trên văn chương và nghệ thuật. Có lần bà cho khởi động một chương trình bảo trợ nghệ thuật kéo dài suốt ba thập niên. Trong thời gian này, bà chủ trì một chương trình phát triển văn hóa Pháp–Phục Hưng trong tất cả loại hình nghệ thuật.
1. SEC (Securities and Exchange Commission): Ủy ban Hồi đoái và Chứng khoán Mỹ.
2. Herodeotus: Sử gia Hy Lạp cổ đại, sống ở thế kỷ V trước công nguyên.
3. Homer: nhà văn và người hát rong truyền thuyết thời cổ Hy Lạp, sống vào khoảng thế kỷ VIII trước công nguyên, là tác giả của hai trường ca Iliad và Odyssey.
7. Một dụng cụ giống hình cây bút dùng để chọn các khả năng trình đơn trên một màn hình, hoặc để vẽ các hình mỹ thuật trên bàn vẽ đồ họa.
8. (Nguyên văn) Multitouch gesture operating system for fingers: Hệ điều hành đa điểm cho 4 và 5 ngón tay. Được áp dụng cho các sản phẩm của Apple như iPod, iPhone, iPad (ND)
9. Một quận thuộc tiểu bang Iowa, Hoa Kỳ mà thay vào đó, họ sẽ sử dụng Yelp10 hay bất cứ ứng dụng nào mà họ muốn. Các thông tin quảng cáo hiện nay được thiết kế dưới dạng banner, và khi bạn chạm vào chúng, chuyện gì sẽ xảy ra?
10. Yelp là công cụ tìm quán bar, nhà hàng hay ngân hàng gần nhất bằng bản đồ GPS của iPhone
11. R&D viết tắt của Research and Development (Nghiên cứu và phát triển) không dễ dàng gì. Tôi đã nhiều lần đi dạo rất lâu trong rừng và thực sự không giao tiếp với nhiều người.
12. Một môđun có thể tháo lắp dùng để chứa các phương tiện lưu trữ thứ cấp như băng từ hoặc đĩa từ.
13. Một tên khác của một đĩa hoặc băng từ lưu trữ dữ liệu. Từng đĩa hay băng từ riêng biệt là một bộ đĩa, có một tên hoặc số hiệu bộ đĩa duy nhất. Trong vài trường hợp, một đĩa cứng lớn có thể được chia thành các bộ đĩa riêng, từng bộ đĩa được xem như một đĩa riêng biệt cho dù tất cả bộ đĩa đều thực tế thường trú trên một ổ đĩa lớn.
14. Zero-sum là từ dùng để diễn tả tình huống trong đó nếu một người thu

được lợi ích thì người kia sẽ bị thiệt hại tương đương và ngược lại. Sở dĩ gọi là Zero-sum vì sau khi cộng tất cả các lợi ích, trừ đi các khoản thiệt hại, ta được kết quả là 0. Các trò chơi Zero-sum còn được coi là trò chơi có tổng không đổi vì tổng các lợi ích hoặc thiệt hại của tất cả những người chơi là một số không đổi. Ta có thể lấy việc cắt một chiếc bánh làm ví dụ. Nếu như chia bánh thành các miếng nhỏ thì sẽ có nhiều người được cùng ăn bánh, nhưng nếu cắt thành miếng to thì những người khác sẽ ít có cơ hội được cùng thưởng thức chiếc bánh này hơn vì tổng lượng bánh là không đổi.